

GHID PRACTIC
MISIUNEA DE AUDIT PUBLIC INTERN

*PERFEȚIONAREA ACTIVITĂȚII DE
PREGĂTIRE PROFESIONALĂ CONTINUĂ
A PERSONALULUI*

Aprobat:

Director – Marcel GHIȚĂ

Avizat:

Șef birou – Croitoru Ion

Elaborat:

Nicolau Cornelia – auditor superior

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.

CUPRINS

| | | | |
|--|--------|---|------------|
| CUVÂNT ÎNAINTE | | | 3 |
| ETAPA I. PREGĂTIREA MISIUNII | | | 5 |
| 1.1 | | Inițierea auditului intern | 5 |
| | 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 |
| 1.2 | | Ședința de deschidere | 11 |
| | 1.2.1 | Minuta ședinței de deschidere | 11 |
| 1.3 | | Colectarea și prelucrarea informațiilor | 12 |
| | 1.3.1 | Chestionarul de luare la cunoștință | 12 |
| | 1.3.2 | Studiu preliminar | 17 |
| 1.4 | | Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern | 39 |
| | 1.4.1 | Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor | 39 |
| | 1.4.2 | Chestionarul de control intern | 42 |
| | 1.4.3 | Evaluarea gradului de încredere în controlul intern | 46 |
| 1.5 | | Elaborarea Programului misiunii de audit public intern | 50 |
| | 1.6.1 | Programul misiunii de audit public intern | 50 |
| ETAPA II. INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | | | 54 |
| 2.1 | | Colectarea și analiza probelor de audit | 54 |
| | 2.1.1 | Obiectiv 1: <i>Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului: test; FIAP.</i> | 54 |
| | 2.1.2 | Obiectiv 2: <i>Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului: test; FIAP.</i> | 71 |
| | 2.1.2. | Obiectiv 3: <i>Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă</i> | 76 |
| 2.2 | | Ședințe de închidere | 90 |
| | 2.2.1 | Minuta ședinței de închidere | 90 |
| ETAPA III. RAPORTAREA REZULTATELOR MIISUNII | | | 91 |
| | | Proiectul Raportului misiunii de audit public intern | 91 |
| | | Raportul misiunii de audit public intern | 105 |
| | | Sinteza Raportului misiunii de audit public intern | 119 |
| ETAPA IV. URMĂRIREA RECOMANDĂRILOR | | | 122 |
| | | Fișa de urmărire a implementării recomandărilor | 122 |

CUVÂNT ÎNAINTE

Ghidul practic privind misiunea de audit public intern „Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului” reprezintă un model practic de desfășurare a unei astfel de misiuni de audit intern, prin parcurgerea în detaliu, a fiecărei proceduri. Ghidul poate fi utilizat de entitățile din sectorul public și în același timp poate reprezenta suportul pentru realizarea, de către fiecare structură de audit intern a unor ghiduri practice privind auditul public intern.

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 acestui model de ghid 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*”.

Auditul performanței este o activitate independentă și obiectivă de analiză complexă a activităților/proceselor/programelor/proiectelor din entitatea publică, concepută să aducă un plus de valoare acestora, cu scopul măsurării nivelului eficacității, eficienței și economicității atins prin gestionarea fondurilor destinate îndeplinirii obiectivelor propuse.

Ghidul privind misiunea de audit public intern privind perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului 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 privind „***Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului***” au fost următoarele:

- *Adecvarea și suficiența programelor de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate în vederea derulării eficiente a activității de formare profesională.*

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern „*Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului*” presupune parcurgerea în cadrul fiecărei etape a activităților specifice și elaborarea documentelor aferente, conform schemei prezentate în continuare.

| Etape | Proceduri | | Cod | Documente | |
|--|---|--|------------------------------|--|--|
| Pregătirea misiunii | Inițierea auditului intern | Elaborarea Ordinului de serviciu | P-01 | Ordinul de serviciu | S U P E R V I Z A R E A |
| | | 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 | |
| | | | | | |
| | Elaborarea Programului misiunii de audit public intern | | P-09 | Programul misiunii de audit public intern | |
| Intervenția la fața locului | 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 | |
| | | Analiza problemelor și formularea recomandărilor | P-11 | Fișă de Identificare și Analiză a Problemei - FIAP | |
| | | Analiza și raportarea iregularităților | P-12 | Formular de Constatare și Raportare a Iregularităților – FCRI | |
| | Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit | | P-13 | Nota centralizatoare a documentelor de lucru | |
| Ședința de închidere | | P-14 | Minuta ședinței de închidere | | |
| Raportarea rezultatelor misiunii | 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 | |
| | | 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 | - | | |
| Urmărirea recomandărilor | Urmărirea recomandărilor | | P-21 | Fișă de urmărire a implementării recomandărilor | P-20 |

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 „ **Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului**”

Perioada supusă auditării: 01.01.2012 – 31.12.2013

Scopul misiunii constă în analiza responsabilităților asumate de conducerea Direcției Resurse Umane – Serviciul Pregătire Profesională cu privire la organizarea și realizarea activităților în mod eficient și eficace.

Obiectivele generale ale misiunii sunt:

1. *Adecvarea și suficiența programelor de pregătire profesională continuă a personalului;*
2. *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului;*
3. *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate în vederea derulării eficiente a activității de formare profesională.*

Menționăm că se va efectua un audit al performanței activității de pregătire profesională continuă.

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 este doamna Slăvescu Dana, care are și calitatea 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: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului

Data: 15.01.2014

| Nr. crt. | Declararea conflictelor de interese și a incompatibilităților | Da | Nu |
|-----------------|---|-----------|-----------|
| 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 al performanței?</i> | | X |
| 2. | <i>Aveți idei preconceptionale 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 al performanței?</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,
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: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului

Data: 15.01.2014

| Nr. crt. | Declararea conflictelor de interese și a incompatibilităților | Da | Nu |
|----------|--|----|----|
| 1. | 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? | | X |
| 2. | 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 al performanței? | | X |
| 3. | 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? | | X |
| 4. | Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană? | | X |
| 5. | Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată? | | X |
| 6. | Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată? | | X |
| 7. | 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? | | X |
| 8. | Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată? | | X |
| 9. | Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată? | | X |
| 10. | 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? | | X |
| 11. | Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității? | X | |
| 12. | 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? | 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 abilității 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.

**NOTIFICAREA PENTRU DECLANȘAREA MISIUNII DE AUDIT
PUBLIC INTERN DE PERFORMANȚĂ**

Către: Serviciul Formare Profesională
Șef serviciu Stănescu Ioana

De la: Șeful Compartimentului Audit Intern

Referitor la: Misiunea de audit public intern „*Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului*”

În conformitate cu *Planul de audit intern pe anul 2014*, urmează ca în perioada 03.02.2014 – 28.02.2014 să efectuăm o misiune de audit public intern cu tema *Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului*.

Perioada supusa evaluării este perioada 01.01.2012 – 31.12.2013.

Scopul misiunii constă în analiza responsabilităților asumate de conducerea Direcției Resurse Umane – Serviciul Pregătire Profesională cu privire la organizarea și realizarea activităților în mod eficient și eficace. În acest sens, se va analiza modul în care Serviciul Formare Profesională asigură un sistem adecvat de formare profesională a personalului la nivelul entității și se va urmări dacă obiectivele sunt realizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele generale ale misiunii sunt:

4. *Adecvarea și suficiența programelor de pregătire profesională continuă a personalului;*
5. *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului;*
6. *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate în vederea derulării eficiente a activității de formare profesională.*

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 generale ale misiunii;
- c. scopul misiunii;
- d. modalitatea de desfășurare a misiunii , persoanele de contact;
- e. alte aspecte.

Pentru facilitarea procesului de evaluare a performanței sistemului de pregătire profesională a personalului, vă rugăm să ne puneți la dispoziție documentația necesară privind :

- planificarea, organizarea și controlul activităților auditabile;
- cadrul normativ și reglementările aplicabile domeniului auditat;
- lista obiectivelor generale și specifice, care fac referire la activitatea Serviciului Formare Profesională;
- planurile privind pregătirea profesională continuă a personalului pentru anii 2012-2013;
- Strategia și politicile în domeniul pregătirii profesionale continue a personalului;
- organigrama, manuale operaționale, Regulamentul de organizare și funcționare și fișele

- posturilor;
- indicatorii/țintele/modalitățile de cuantificare a performanțelor;
 - rapoartele de audit intern aferente domeniului auditabil, proceduri operaționale, care stau la baza desfășurării activității;
 - statistica seminariilor și cursurilor organizate, a tematicilor și participanților ș.a.

Pentru eventualele întrebări privind desfășurarea misiunii, vă rog să contactați pe domnul Popescu George – auditor intern, coordonatorul misiunii, la telefon, e-mail

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 declanșarea misiunii.

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:

- 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.

| | | |
|--|------------------------------|------------------|
| Compartiment Audit Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 03.02.2014 |
| | <i>Ședința de deschidere</i> | |
| Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana | | |

MINUTA ȘEDINȚEI DE DESCHIDERE

Lista participanților:

| Numele și prenumele | Funcția | Entitatea/structura auditată | Semnătura |
|---------------------|--------------------------|--|-----------|
| Slăvescu Dana | Sef compartiment | SAI | |
| Popescu George | Auditor intern | SAI | |
| Ionescu Corneliu | Auditor intern | SAI | |
| Stefanescu Mihai | Director General | Direcția generală resurse umane | |
| Tomescu Viorel | Șef serviciu | Serviciul sinteză, metodologie și reglementări – Direcția generală resurse umane | |
| Stănescu Ioana | Șef serviciu | Serviciul Formare Profesională | |
| Cristea Gabriel | Coordonator compartiment | Compartiment metodologie, planificare, evaluare programe și asigurarea calității | |
| Nicolae Ana | Coordonator compartiment | Compartimentul implementarea programelor de formare, evidențe și raportări | |
| Manea Ion | Coordonator compartiment | Compartimentul relații inter-instituționale în domeniul formării, la nivel național și internațional | |
| Florea Cristiana | Coordonator compartiment | Compartiment informare, documentare, bibliotecă | |

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 auditului performanței, particularitățile și flexibilitatea acestuia, comparativ cu auditul de regularitate;
- prezentarea temelor și obiectivelor auditului performanței care se va realiza și prioritățile stabilite. Entitatea auditată și-a exprimat punctul de vedere cu privire la tema misiunii, fiind în totalitate de acord cu acestea și recunoscând existența posibilităților de îmbunătățire a activității;
- prezentarea modului de derulare a metodologiei auditului performanței;
- stabilirea persoanelor care vor fi contactate de către auditorii interni în vederea colectării informațiilor, a programului întâlnirilor și timpul necesar pentru realizarea acestor proceduri;
- 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;
- pentru facilitarea procesului de evaluare a performanței, au fost solicitate informații referitoare la: planurile anuale (2011-2013), politici și strategii în domeniu, obiectivele stabilite în cadrul departamentului și organigramă;
- stabilirea modalității de redactare a Raportului privind auditul performanței.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 04.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

CHESTIONAR DE LUARE LA CUNOȘTINȚĂ

| Nr. crt. | ÎNTREBAREA | DA | NU | COMENTARIU |
|-----------|---|----|----|--|
| I. | Cunoașterea contextului socio-economic specific domeniului de formare profesională a personalului | | | |
| 1. | Procesul de formare profesională a personalului din entitatea publică se bazează pe politici, proceduri și metodologii practice? | Da | - | Structura a elaborat politici și strategii, cu obiective și indicatori |
| 2. | Conducerea entității publice conștientizează importanța formării și dezvoltării profesionale continue a personalului? | - | - | Nu s-a putut finaliza în această fază. Se va finaliza la ședința deschidere. |
| 3. | Activitatea de formare profesională la nivelul entității publice se realizează la nivelul unei singure structuri? | - | - | Serviciul Formare Profesională este organizat ca structură distinctă din anul 2013. În celelalte structuri există un responsabil cu formarea profesională. |
| 4. | Activitatea Serviciului Formare Profesională se realizează pe bază de programe multianuale și anuale? | Da | - | |
| 5. | Programele de formare profesională a personalului cuprind informații despre acțiunile de instruire: - tema acțiunii de instruire - perioada de derulare - lectorii - locația - grupul țintă al participanților s.a.? | Da | - | Parțial. Nu în toate cazurile programele respectă structura standard |
| 6. | Sunt urmărite și respectate termenele de derulare a acțiunilor de instruire profesională? | Da | - | |
| 7. | Sunt realizate actualizări ale programelor activității de pregătire profesională? | - | Nu | În principiu, sunt păstrate condițiile inițiale planificate. Dacă sunt actualizări, nu toate modificările/ completările programelor au justificări reale și obiective. |
| 8. | Costurile privind activitatea de formare profesională a personalului prevăzute în bugetul entității și sunt suficiente? | - | - | Nu s-a putut finaliza în această fază. Se va finaliza în cadrul Ședinței de deschidere. |
| 9. | Există preocupări pentru reducerea justificată a costurilor acțiunilor de instruire profesională? | - | Nu | Se dorește reducerea costurilor, dar prin reducerea volumului de activitate |
| 10. | Este evaluată calitatea acțiunilor de pregătire profesională realizate și dacă acestea au contribuit la îmbunătățirea cunoștințelor profesionale ale | - | Nu | Recent au fost introduse chestionare de satisfacere a lectorilor și participanților. |

| | | | | |
|-----|---|----|----|--|
| | cursanților? | | | |
| 11. | În cazul unor nemulțumiri, beneficiarii instruirii profesionale își pot manifesta această atitudine în chestionarele de evaluare? | - | - | Parțial. Chestionarele de evaluare nu sunt complete și analizate și de multe ori nu s-a solicitat completarea lor. |
| 12. | Numărul aspectelor negative semnalate în chestionarele de evaluare este mare pentru o singură acțiune de instruire? | - | Nu | |
| 13. | Există un sistem de motivare al personalului? | - | Nu | |
| 14. | Programele de formare profesională a personalului sunt realizate? | Da | - | Parțial. Sunt realizate și acțiuni de instruire profesională neplanificate. |
| 15. | Acțiunile de formare profesională a personalului din entitatea publică sunt corelate cu resursele financiare disponibile? | Da | - | Parțial. Sunt situații în care unele seminarii nu au fost realizate datorită lipsei resurselor financiare |
| 16. | Acțiunile de formare profesională planificate și derulate contribuie la atingerea obiectivelor entității publice? | - | - | Nu în totalitate. Nu există feed-back optim cu structurile direct interesate. |
| 17. | Există un feed-back corespunzător între Serviciul Formare Profesională și responsabilii cu pregătirea profesională de la nivelul structurilor organizatorice din entitatea publică? | - | Nu | |
| 18. | Sunt realizate acțiuni de cunoaștere a nevoilor de formare profesională pentru a se determina oportunitatea unei acțiuni de instruire profesională? | - | Nu | |
| 19. | Este dezvoltată și implementată o politică de gestionare a formatorilor interni și externi? | - | - | Nu s-a putut finaliza în această fază. Se va finaliza la deschidere. |
| 20. | Formatorii sunt selectați în funcție de nevoile și cerințele identificate? | - | Nu | |
| 21. | Sunt utilizați formatorii proprii ori de câte ori pregătirea profesională a acestora acoperă domeniul acțiunilor de instruire profesională? | - | Nu | Formatorii proprii nu sunt solicitați. |
| 22. | Stabilirea unui anumit tip de formatori (interni și/sau externi) s-a realizat de fiecare dată, avându-se în vedere eficiența și eficacitatea acțiunilor de instruire profesională? | - | Nu | S-a luat oferta cea mai avantajoasă economic și foarte puțin sunt utilizați formatorii interni. |
| 23. | Sunt încheiate contracte cu furnizori externi pentru acțiunile de instruire organizate în cadrul entității publice? | Da | - | |
| 24. | Sunt organizate licitații pentru încheierea acestor contracte? | Da | - | |
| 25. | Sunt cunoscute și respectate procedurile de atribuire a acestor contracte? | Da | - | |
| 26. | Sunt respectate contractele încheiate? | Da | - | |
| 27. | Fișele posturilor identifică abilitățile necesare realizării activităților? | Da | - | |

| | | | | |
|--|--|----|----|---|
| 28. | Conducerea asigură un feed-back permanent cu personalul? | - | Nu | |
| 29. | Responsabilitățile posturilor sunt clar definite? | Da | - | |
| 30. | Personalul cunoaște competența funcției? | - | - | Nu s-a putut finaliza în această fază. Se va finaliza la deschidere. |
| 31. | Personalul deține cunoștințele specifice solicitate de nivelul posturilor? | Da | - | La angajare au fost respectate condițiile ocupării posturilor specifice Serviciului Formare Profesională. |
| 32. | Sarcinile sunt definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de același nivel? | Da | - | |
| 33. | Sunt realizate sondaje cu privire la moralul și satisfacția personalului? | - | Nu | |
| 34. | Rezultatele individuale sunt recunoscute și apreciate? | - | Nu | |
| 35. | Există o repartizare zilnică a sarcinilor? | - | Nu | |
| 36. | Realizarea sarcinilor este urmărită zilnic? | - | Nu | |
| 37. | Există un sistem de evaluare a personalului? | Da | - | Rapoartele de evaluare profesională individuală, anuale. |
| 38. | Relațiile ierarhice asigură o bună colaborare între posturile de conducere și cele de execuție? | Da | - | |
| 39. | Delegarea de competențe asigură continuitatea activităților? | Da | - | |
| | | | | |
| II. Cunoașterea contextului organizațional privind desfășurarea procesului de pregătire profesională a personalului | | | | |
| 1. | Entitatea publică are obiective strategice bine definite în ceea ce privește domeniul resurselor umane? | Da | - | Strategia entității publice are definit un obiectiv în domeniul resurselor umane. |
| 2. | Entitatea publică are obiective generale cu privire la formarea profesională? | Da | - | Este definit un obiectiv general privind formarea profesională a personalului. |
| 3. | La nivelul Serviciului Formare Profesională sunt definite obiective specifice? | Da | - | Sunt stabilite 5 obiective specifice |
| 4. | Obiectivele specifice stabilite acoperă în totalitate atribuțiile Serviciului Formare Profesională? | Da | - | Dar nu toate sunt definite prin respectarea caracteristicilor SMART |
| 5. | Obiectivele specifice Serviciului Formare Profesională au stabiliți indicatori de performanță/rezultate pentru urmărirea îndeplinirii lor? | Da | - | |
| 6. | Cum este organizat Serviciul Formare Profesională? | - | - | Serviciul are 2 compartimente funcționale. |
| 7. | Care sunt relațiile de subordonare? | - | - | Nivelurilor ierarhice următoare |
| 8. | Serviciul Formare Profesională răspunde cerințelor entității publice sau a mediului în care acționează? | Da | - | |
| 9. | Există un sistem de promovare al salariaților? | - | Nu | |

| | | | | |
|---|--|----|----|---|
| 10. | Există organigramă la nivelul Serviciului Formare Profesională? | Da | - | |
| 11. | Organigrama exprimă relațiile funcționale? | Da | - | |
| 12. | Există fișe ale posturilor din cadrul Serviciului Formare Profesională? | Da | - | |
| 13. | Fișele posturilor definesc clar condițiile specifice ale acestora? | Da | - | |
| 14. | Fișele posturilor stabilesc sarcinile posturilor? | Da | - | |
| 15. | Este respectat principiul echilibrului dintre sarcini și competențe? | - | Nu | În principiu, toți salariații au aceleași sarcini. De multe ori, sarcinile sunt îndeplinite de personal fără experiența și cu atribuție expresă în fișa postului. |
| 16. | Sunt stabilite competențele la nivelul fiecărui post? | - | Nu | |
| 17. | Nivelul de calificare al posturilor este adaptat necesităților? | Da | - | |
| 18. | Sarcinile posturilor de conducere diferă de cele ale posturilor de execuție? | Da | - | |
| 19. | Există un circuit total al documentelor la nivelul Serviciului Formare Profesională? | - | Nu | |
| 20. | Posturilor existente corespund Ștatului de funcții aprobat? | Da | - | |
| | | | | |
| III. Cunoașterea funcționării departamentului de formare profesională a personalului | | | | |
| 1. | Organizarea și desfășurarea procesului de formare profesională a personalului respectă metodologia și legislația în vigoare? | Da | - | |
| 2. | Există registru de corespondență la nivelul Serviciului Formare Profesională? | Da | - | |
| 3. | Serviciul Formare Profesională are elaborate proceduri operaționale? | Da | - | Procedurile operaționale sunt elaborate, verificate și avizate |
| 4. | Procedurile operaționale acoperă toate activitățile serviciului? | 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 | |
| 8. | Există o procedură de sistem privind activitatea de formare profesională la nivelul entității publice? | Da | - | Procedura prezintă principiile generale aferente activității de formare profesională a personalului |
| 9. | Pentru procesul de formare profesională a personalului este responsabil un membru din conducerea superioară? | Da | - | Serviciul Formare Profesională este în subordinea directorului general adjunct resurse umane. |
| 10. | Activitățile derulate în cadrul Serviciului Formare Profesională sunt | - | - | Orice document privind formarea profesională este avizat pentru |

| | supervizate? | | | conformitate și legalitate |
|-----|---|----|----|---|
| 11. | Conducerea superioară are experiență în domeniul formării și dezvoltării profesionale a personalului? | - | Nu | |
| 12. | Deciziile entității i-au în considerare și rezultatele procesului de formare profesională? | - | Nu | |
| 13. | Derularea activităților asigură conformitatea cu procedurile operaționale elaborate? | Da | - | |
| 14. | Programele de pregătire profesională sunt elaborate în funcție de nevoile de pregătire existente? | - | Nu | |
| 15. | Se au în vedere metode noi, de tip informatic, pentru derularea acțiunilor de instruire profesională? | Da | - | Metoda e-learning este de perspectiva Serviciului Formare Profesională. |
| 16. | Personalul cunoaște și înțelege strategia în domeniul formării profesionale? | Da | - | |
| 17. | Există o politică de gestiune a informațiilor? | Da | - | |
| 18. | Nevoile și prioritățile privind formarea profesională sunt definite și stabilite cu toate părțile interesate? | - | Nu | Planificarea nu se bazează pe o fundamentare corespunzătoare. |
| 19. | Se urmărește gestionarea riscurilor? | - | Nu | Nu există elaborat Registrul riscurilor. |
| 20. | Performanța procesului de pregătire profesională este măsurată? | - | Nu | |
| 21. | Rezultatele formării profesionale conduc la îmbunătățirea activităților entității publice? | - | Nu | Rezultatele sunt raportate numai cu referire la încadrarea în plan. |
| 22. | Există Regulament de Organizare și Funcționare? | Da | - | |
| 23. | ROF-ul cuprinde atribuțiile Serviciului Formare Profesională? | Da | - | |
| 24. | Există un program de pregătire profesională a salariaților Serviciului Formare Profesională? | Nu | - | |
| 25. | Strategia IT de la nivelul entității publice asigură și informatizarea Serviciului Formare Profesională? | Da | - | |
| 26. | Există acces la internet, intranet ș.a.? | Da | - | |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 04.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

STUDIU PRELIMINAR

Studiul preliminar își propune să înțeleagă mediul entității privind activitatea de formare profesională, să analizeze și să identifice problemele care împiedică entitatea publică să își realizeze obiectivele politicii de formare profesională a personalului.

Prezentul studiu este structurat pe 6 capitole, astfel:

1. Analiza domeniului auditabil
2. Stabilirea întrebărilor domeniului auditabil
3. Analiza obiectivelor domeniului auditabil
4. Analiza indicatorilor de performanță
5. Analiza surselor de date utilizate de management.
6. Stabilirea ariilor auditabile

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. Colaborează cu celelalte entități publice. Entitatea publică nu are în subordine/în coordonare/sub autoritate alte entități publice.

Principiile care stau la baza activității entității publice sunt următoarele:

- coerența, stabilitatea și predictibilitatea în domeniul propriu de activitate pe termen mediu;
- armonizarea cadrului legislativ cu reglementările Uniunii Europene;
- întărirea autorității instituției;
- perfecționarea managementului fondurilor publice;
- transparența activității în toate domeniile sale de activitate;
- colaborarea cu partenerii sociali;
- asigurarea unui mediu de afaceri concurențial și predictibil.

Entitatea publică este organizată după natura activităților și modul de desfășurare, astfel:

- *structuri organizatorice funcționale* – în cadrul cărora se desfășoară activitățile funcționale, denumite suport, care asigură condițiile economice, juridice, tehnice, de personal și informaționale pentru realizarea atribuțiilor entității publice;

- *structuri organizatorice de specialitate* – în cadrul cărora se desfășoară activitățile de specialitate pentru realizarea funcțiilor entității publice.

Conducerea entității publice asigură planificarea și coordonarea activităților în vederea realizării lor și reprezintă entitatea în raporturile cu celelalte entități publice, precum și cu alte persoane fizice sau juridice din țară sau străinătate.

Resursele umane sunt în număr de 500 de persoane, încadrate ca funcționari publici.

Entitatea publică este structurată pe 10 direcții generale, 7 direcții, 65 servicii și 14 compartimente.

Responsabilitatea pentru organizarea procesului de formare profesională a personalului în cadrul instituției revine conducerii superioare, care a prevăzut în organigramă, în cadrul Direcției Generale de Resurse Umane, *Serviciul Formare Profesională*, cu atribuții și competențe în asigurarea implementării și realizării activității de pregătire și perfecționare profesională. Structura organizatorică, competențele și responsabilitățile specifice personalului acestui serviciu au fost stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, organigramă și fișele posturilor salariaților.

Structura organizatorică înființată la nivelul entității pentru a asigura realizarea activității de formare profesională a personalului este *Serviciul Formare Profesională*, a cărei activitate este coordonată de un șef de serviciu, subordonat direct directorului general adjunct al Direcției Generale Resurse Umane.

În cadrul politicii de formare profesională a salariaților se are în vedere ca obiective principale, următoarele:

- adaptarea salariatului la cerințele postului;
- calificarea profesională a salariatului;
- actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului;
- reconversia profesională;
- promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.

Serviciul Formare Profesională are rolul de a realiza obiectivele generale ale organizației, urmărind prin programele puse în practică dezvoltarea resurselor umane și a competențelor profesionale ale personalului în concordanță și la nivelul standardelor europene. De asemenea, exercită următoarele atribuții:

- asigurarea instruirii personalului pe principii de eficiență, eficacitate și economicitate,
- asigurarea unei baze de informare și documentare privind activitatea de instruire pentru angajații proprii,
- realizarea colaborărilor interne și internaționale în domeniul instruirii,
- realizarea programelor anuale de instruire, precum și a rapoartelor anuale de activitate.

Serviciul Formare Profesională, are următoarea structură:

- Compartimentul strategie, metodologie, planificare
- Compartimentul implementarea programelor de formare, evaluare și raportare

Caracteristicile *Serviciului Formare Profesională* se evidențiază prin faptul că fiecare subdiviziune organizatorică (compartiment) este specializată în efectuarea unor activități complexe și convergente. Acesta este dimensionat la un număr de 20 posturi (1 post de conducere și 19 posturi de execuție), care sunt ocupate în totalitate. Din cele 20 de posturi, 19 sunt ocupate de personal cu studii superioare și un post, respectiv cel de informare-documentare și bibliotecă este ocupat de un salariat cu studii medii în domeniul economic. Predomină studiile superioare economice (finanțe, contabilitate, management), respectiv 15 salariați, ceilalți 4 salariați având studii superioare în domeniul IT. Se remarcă, ca un aspect pozitiv, stabilitatea personalului pentru întreaga perioadă auditată.

În concluzie, organizarea actuală a *Serviciului Formare Profesională* permite realizarea activităților de formare profesională de la nivelul entității publice. Analiza modului de repartizare a activităților la nivel de serviciu a pus în evidență faptul că toate activitățile identificate sunt repartizate, asigurându-se o delimitare clară a acestora pe compartimente, evitarea suprapunerilor de activități sau activități redundante. Considerăm că pentru realizarea activităților serviciului există personal suficient și calificat.

Repartizarea activităților derulate la nivelul *Serviciului Formare Profesională* pe cele 2 compartimente asigură o omogenitate a acestora, respectiv:

- *Compartimentul strategie, metodologie, planificare:*
 - a) elaborează cadrul unitar normativ și metodologic specific pregătirii profesionale la nivelul organizației;
 - b) elaborează planificarea instruirilor;

- c) reglementează și implementează procedurile privind asigurarea standardelor de calitate a formării;
- d) verifică modul de respectare și aplicare a normelor în domeniul formării profesionale de către toate persoanele și structurile implicate;
- e) efectuează analiza nevoilor de formare;
- f) realizează colaborarea cu alte instituții de formare din țară și din străinătate;
- g) stabilește contacte și elaborează protocoale de colaborare cu instituții de formare interne și internaționale;
- h) face demersurile necesare pentru participarea la instruirile organizate de alte instituții de formare din țară și străinătate.

- *Compartiment ul implementarea programelor de formare, evaluare și raportare:*

- a) desfășoară procedurile pentru organizarea cursurilor din planificarea Serviciului,
- b) realizează evidența instruirilor la care participă specialiști din entitate,
- c) realizează evaluarea instruirilor desfășurate,
- d) actualizează permanent baza de date care conține informații privind desfășurarea activitățile de instruire.
- e) gestionează fondul de carte și publicațiile organizației,
- f) desfășoară serviciile specifice de bibliotecă pentru personalul propriu.

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

- Legea nr. 541/2003 pentru modificarea unor dispoziții ale Legii nr. 53/2003 - Codul muncii
- Legea nr. 188/1999, republicată, privind Statutul funcționarilor publici
- HG nr. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici
- ANFP – Ghid practic pentru evaluarea nevoilor de pregătire profesională
- Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice, elaborat de Unitatea Centrală de Armonizarea a Sistemelor de Management Financiar și Control
- Standardele de management/control intern aprobate prin OMFP nr. 946/2005 s.a.

În cursul misiunii de audit intern au fost avute în vedere și alte documente, prezentate detaliat într-un document anexă.

1.2. Analiza situației actuale privind activitatea de formare profesională din entitatea publică

Evaluarea nevoilor de formare profesională a personalului

Analiza nevoilor de formare este în sarcina *Serviciului Formare Profesională* și este realizată cu ajutorul responsabililor cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității publice, grupul țintă fiind reprezentat de toți salariații entității publice.

Selectarea și prioritizarea temelor ce urmează a fi cuprinse în planul de pregătire se realizează în perioada septembrie-decembrie anul curent, pentru anul viitor, pe baza analizei nevoilor de formare.

Din evaluarea documentelor puse la dispoziție, respectiv cadrul normativ și materialele de specialitate elaborate în cadrul Serviciului, a rezultat că analiza necesarului de instruire s-a bazat pe:

- a) solicitarea de la toate structurile organizatorice de propuneri de instruire ale personalului, pentru că la nivelul acestora se cunoaște cel mai bine nevoia de instruire a personalului și există interesul pentru sprijinirea procesului de pregătire, atât în susținerea organizării cursurilor, cât și în urmărirea diseminării informațiilor primite de către participantul la curs și utilizarea în practică a cunoștințelor dobândite. *Astfel*, pentru perioada analizată s-a solicitat de la structurile funcționale ale entității, dar având în vedere că acestea nu au fost formalizate și astfel răspunsurile au fost general exprimate, fără justificare și

termen de finalizare. Astfel, din totalul de 60 de cereri de teme de instruire exprimate anual, în programele elaborate nu se regăsesc decât 5 (8%), restul fiind stabilite la nivelul Serviciului Formare Profesională.

b) modificarea cadrului normativ și cuprinderea în programele de pregătire profesională a temelor noi, aprobate de conducerea entității. *Precizăm că*, direcțiile de specialitate nu au solicitat organizarea de cursuri de instruire profesională, în timpul anului, cu privire la modificările/completările cadrului normativ, dar Serviciul Formare Profesională cuprinde în program astfel de teme. Astfel, nu întotdeauna au fost obținute rezultatele dorite.

c) cursurile prevăzute a se desfășura în cadrul diverselor programe de twinning, unde Serviciul Formare Profesională este implicat. La nivelul entității publice au fost derulate 3 programe de twinning, care au vizat tot atâtea direcții de specialitate și pentru care Serviciul Formare Profesională a avut sarcina asigurării suportului logistic. Din cadrul direcțiilor beneficiare au fost cooptați în programele de instruire profesională toți salariații, pe parcursul a 2 ani.

d) analiza nevoilor de formare definită în rapoartele de evaluare a performanțelor personalului. Analizând cele 500 de rapoarte de evaluare ale salariaților entității publice, pentru anul 2011, s-a constatat că în 53 dintre acestea, (10,6%), conducătorii compartimentelor solicită câte 3 teme de instruire pentru executanții din subordine, în 65 de rapoarte, (13%), 2 teme de instruire, în 170 (34%) doar o temă, iar restul, (42,4%), au la rubrica - Programe de instruire profesională recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea – nu este cazul. Pentru anii 2012 și 2013, procentele sunt aproximativ aceleași, nu au evoluat corespunzător nevoii de informații pentru planificarea activității de instruire profesională, respectiv 12% - 3 teme de instruire, 12% - 2 teme de instruire, 36% - 1 temă propusă, 40% - fără propuneri.

e) propunerile de noi cursuri efectuate de către participanții la cursuri. Această sursă este în atenția Serviciului Formare Profesională, începând cu anul 2011, dar nu constituie încă un instrument important în analiza și cuprinderea lor în nevoia de pregătire.

f) ofertele externe propuse de firme cu renume, însă planificarea s-a axat pe importanța cursului ca element de viitor în CV-ul salariatului.

Evaluarea acțiunilor de formare profesională și a resurselor disponibile

Pornind de la modul în care au fost identificate, analizate și stabilite nevoile de formare profesională se procedează la elaborarea programelor de formare profesională. Acestea, care de multe ori au fost actualizate, cuprind temele de cursuri selectate, perioada desfășurării, durata, locul desfășurării, numărul de participanți și numele lectorului care urmează să țină cursul.

Responsabilitatea conformității și calității elaborării programelor de formare profesională mai sus prezentate este exclusiv în sarcina Serviciului Formare Profesională.

Analiza realizării programelor de pregătire a personalului au pus în evidență următoarele:

▪ Planificarea de cursuri de formare profesională și nerealizarea acestora. Astfel, pentru perioada 2011–2013, au fost planificate, un număr de 50 de cursuri, inclusiv cele aprobate în cursul anului, și au fost organizate și desfășurate 42 de cursuri (84%). Ponderea nerealizărilor pe ani a fost: 2011 – 50%; 2012 – 35%; 2013 – 15%.

Cu privire la temele cuprinse în programele de pregătire pe anul 2012 nu a fost identificată o analiză de cost și o estimare a cheltuielilor, astfel încât să se evalueze costul pentru fiecare temă propusă a fi desfășurată sau costul total al programului de pregătire a personalului.

Totalul cheltuielilor cu instruirea personalului, menționat în buget pe anul 2013, a fost stabilit independent, de către Direcția buget, responsabilă cu planificarea și elaborarea bugetului propriu al entității.

La fundamentarea acestor costuri nu a existat o colaborare cu Serviciul Formare Profesională, ceea ce a condus la nerealizarea unor teme de curs planificate datorită lipsei resurselor financiare.

Menționăm faptul că, începând cu anul 2012 Serviciul Formare Profesională a efectuat o estimare a

costurilor pentru cursurile planificate, estimare care a fost supusă analizei la nivel de conducere superioară.

În urma analizei s-a hotărât: menținerea unor cursuri de formare profesională planificate, în funcție de prioritate, unele cursuri au fost reprogramate, iar pentru altele s-a redus numărul de zile de prezentare.

- Există cursuri organizate și care nu au fost cuprinse în programele elaborate – în medie 5 cursuri pe an.

- În cazurile cursurilor planificate și realizate, în general, s-a respectat perioada de desfășurare și durata cursului.

- La stabilirea temelor de instruire s-a avut în vedere în mod prioritar și fără fundamentare ofertele externe propuse de firme cu renume și nu situația reală a necesităților personalului; planificarea s-a axat pe importanța cursului ca element de viitor în CV-ul salariatului (cursuri finalizate cu diplome recunoscute de autorități în domeniu).

- S-au planificat cerințe de perfecționare profesională de nivel general, de mare amploare, costisitoare financiar și uman, în detrimentul unor nevoi de instruire cu influență reală și strâns legate de activitatea curentă a salariaților.

- Programele de formare profesională elaborate nu au urmărit atingerea obiectivelor entității și a indicatorilor de performanță atașați, ci a unui obiectiv abstract al Serviciului Formare Profesională de realizare de volum mare de activitate.

- În anii 2012 și 2013, există modificări ale programelor de formare profesională. Astfel: programul anului 2012, a fost modificat și actualizat fără a exista fundamentări corespunzătoare și fără a se respecta ordinea de priorizare a nevoilor de instruire stabilită în centralizatorul inițial. În același sens, în anul 2013, un număr de 3 teme de curs planificate au fost derulate ulterior solicitărilor structurilor organizatorice de specialitate.

- Pentru perioada auditată, în 75% din rapoartele de evaluare notate cu calificativul bine și 90% din cele calificate satisfăcător, conducătorul ierarhic a invocat lipsa de profesionalism a salariaților în atingerea obiectivelor asumate și impunerea perfecționării pregătirii profesionale a acestora. Analizând în paralel aceste rapoarte de evaluare cu cele din anul următor s-a constatat că numai 30% au participat la cursuri de perfecționare profesională la care tema abordată a fost cea imperios necesară și recomandată.

- În anii 2012 și 2013 programele de formare profesională au urmărit să cuprindă și elemente de economicitate, eficiență și eficacitate, respectiv modul cum cursurile de instruire contribuie la îmbunătățirea activităților individuale și la dezvoltarea entității.

Aprecierea calității procesului de perfecționare a pregătirii profesionale

Procesul de instruire trebuie să asigure dezvoltarea resurselor umane, atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, precum și îmbunătățirea raportului dintre nevoi și resurse, atât la nivel individual cât și la nivel de entitate.

Analiza anuală a situației participărilor la cursuri de instruire profesională a personalului entității publice a pus în evidență următoarele:

- Numărul de zile de curs/salariat este de 5,5 zile cursuri/salariat, însă nu tot personalul a participat la cursuri de pregătire. Potrivit rapoartelor de evaluare ponderea salariaților care au participat la cursuri este, **în medie pe an** 80% dintre salariați au participat la cel puțin un curs de pregătire (iar dintre aceștia 30% au reprezentat salariați nou angajați), 20% dintre salariați au participat la 2 cursuri de pregătire, 10% dintre salariați au participat în cursul unui an la 3-4 cursuri de formare profesională. Există și un procent de 5% dintre salariați care au participat în doi ani consecutivi la același curs de instruire.

• Numărul cel mai mare de cursanți a fost, **în medie pe an**, în domeniile *informatică* respectiv de 125 cursanți (25%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 7 cursuri (35%) și *achiziții publice*, respectiv de 50 cursanți (10%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 3 cursuri (15%).

Evaluarea de fond a suportului de curs a constituit o etapă importantă, de modul în care s-a realizat s-a asigurat calitatea informațiilor predate și atingerea scopului temei dezbătute. Suportul de curs a fost evaluat înainte de a fi prezentat cursanților, urmărindu-se să corespundă tematicii stabilite și dacă structura și conținutul acestuia poate dezvolta, în urma diseminării informațiilor, cunoștințe, aptitudini sau abilități funcționarului public participant la curs.

În funcție de tipul cursului evaluările au fost realizate la diverse nivele. În urma analizei s-a constatat:

• *Evaluarea realizată de managementul structurii din domeniul căreia face parte tema cursului.* Suportul de curs elaborat de lectorul cursului, a avut la bază tematica de curs care i-a fost comunicată. Evaluarea de fond a suportului de curs a fost în sarcina managementului structurii din domeniul căreia face parte tema cursului, pentru a fi asigurată calitatea informațiilor transmise și atingerea obiectivelor. În procesul de evaluare, suporturile de curs pentru instruirile susținute de experții străini în cadrul proiectelor de twinning sau asistență tehnică externă sunt acceptate de liderul român al proiectului.

• *Evaluarea realizată de Serviciul Formare Profesională.* Implicarea Serviciului Formare Profesională în evaluarea de fond a suporturilor de curs a fost dificilă având în vedere diversitatea domeniilor, însă implicarea sa directă a constat în aprecierea de natură didactică a condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească cursul, ținând cont și de grupul țintă căruia i se adresează, respectiv nivel de bază sau nivel avansat. Implicarea SFP în organizarea și desfășurarea cursurilor susținute de specialiști din cadrul structurilor entității publice, constă în contactarea conducerii de specialitate care a propus cursul, în vederea confirmării organizării acestuia, desemnării lectorului și a grupului ținta, a perioadei și locului de desfășurare.

• *Evaluarea realizată de cursanți.* Evaluarea prezentării cursurilor este realizată de către cursanți, la sfârșitul cursului, prin utilizarea unor formulare specifice. Responsabilul de curs primește evaluările, le centralizează și întocmește un raport cu explicații pentru fiecare întrebare formularului de evaluare, pe care îl transmite SFP, care analizează raportul și-l comunică structurilor de care aparțin lectorii în vederea îmbunătățirii suportului de curs.

La nivelul SFP nu există o bază de date care cuprinde suporturile de curs în format electronic, astfel încât și personalul din entitatea publică care nu a participat la cursuri să poată accesa aceste informații în cadrul pregătirii profesionale individuale. Aceasta, cu toate că suporturile de curs rămân de regulă la dispoziția SFP, iar în cazul formatorilor interni acestea nu reprezintă proprietatea individuală a lectorilor, ci reprezintă proprietatea entității publice, respectiv a SFP, fiind astfel obligatorie evidența și păstrarea lor în cadrul serviciului.

Cu privire la formatorii existenți la nivelul entității publice se constată că foarte mulți sunt inactivi, neparticipând la organizarea și prezentarea de cursuri. Neimplicarea acestora se datorează planificării desfășurării cursurilor, în general, în timpul programului de lucru, majoritatea având sarcini de serviciu de realizat care nu pot fi amânate, cât și prin lipsa motivării. La aceasta se adaugă și timpul necesar pentru pregătirea suportului de curs. Precizăm că, în fișele de post pentru această categorie de personal nu este prevăzută expres această atribuție.

Urmărirea efectelor formării profesionale în activitatea curentă

Formarea profesională a personalului a reprezentat un proces de instruire continuu, pe parcursul căruia s-a urmărit ca salariații să dobândească cunoștințe teoretice și abilități adecvate desfășurării activităților lor. Procesul de formare profesională a estimat cunoștințele dobândite și schimbările de

comportament la nivel individual.

Persoana participantă la un curs de pregătire profesională a comunicat cunoștințele dobândite, în colectivul din care face parte, iar șeful ierarhic a urmărit dacă aceste cunoștințe au contribuit la îmbunătățirea desfășurării activităților în cadrul serviciului. Astfel, în perioada analizată pentru cele 42 de instruirii efectuate s-au organizat numai 10 acțiuni de diseminare a cunoștințelor.

Pentru cursurile organizate în cadrul SFP au fost emise, certificate care atestă participarea la cursurile de instruire și domeniul cunoștințelor și abilităților dobândite de participant, pentru care există o evidență la nivelul serviciului. În cazul certificatelor dobândite la cursurile de pregătire organizate în afara instituției nu există un sistem de evidență, ele fiind cunoscute numai dacă cursantul le depune la dosarul profesional.

Modul de evaluare a aplicării în practică a cunoștințelor dobândite de salariați, în cadrul cursurilor de pregătire profesională, a reprezentat sarcina managementului structurilor organizatorice, din care face parte funcționarul public. Aceste rezultate nu au ajuns la SFP pentru a se ține cont de ele la analiza viitoare a nevoilor de formare.

Concluzii

Condițiile privind dezvoltarea activității de formare profesională a personalului entității publice sunt reprezentate de:

Puncte forte și oportunități:

- procesul de gestiune al acestei activități (managementul) este dezvoltat în conformitate cu prevederile legale în domeniu;
- existența procedurilor aferente activității de formare;
- personalul utilizat ca formatori este calificat;
- posibilitatea acoperirii temelor majore în ceea ce privește formatorii;
- relații active cu instituții interne și internaționale;
- dotare cu tehnică de calcul, acces la Internet la o multitudine de materiale necesare formării profesionale
- aderarea României la Uniunea Europeană, implementarea aquis-ului comunitar, cu beneficii rezultate din experiența statelor membre și formare profesională din fonduri europene ș.a.

Puncte slabe și amenințări:

- fonduri insuficiente și nu întotdeauna bine gestionate pentru formarea profesională a personalului;
- sunt constatate dificultăți de comunicare cu direcțiile interesate de procesul de formare profesională continuă cu implicații directe și negative asupra stabilirii necesarului de instruire;
- informații insuficient de relevante în ceea ce privește importanța procesului de formare profesională;
- neutilizarea la identificarea nevoilor de pregătire profesională a rapoartelor de evaluare individuale;
- inexistența unor strategii de formare și dezvoltare a personalului;
- posibilități limitate în motivarea personalului și formatorilor interni;
- pregătire unilaterală a angajaților cu imposibilitatea de a face față complexității sarcinilor;
- exod de persoane calificate în țări ale UE;
- 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 formare corespunzătoare; dezvoltarea centrelor de informare și asigurarea unor sisteme de informare eficiente; asigurarea de materiale și echipamente corespunzătoare temelor; asigurarea continuității formării profesionale; evaluarea după obiective/criterii adecvate; deschiderea piețelor și promovarea competențelor; interes pentru anumite produse/servicii; adecvarea prestației serviciului la propriile așteptări; existența unei baze de date comune cu toți prestatorii de servicii de instruire profesională ș.a.

Influența mediului extern și impactul aferent:

| <i>Factori</i> | <i>Impact asupra activității entității publice</i> |
|---|--|
| <i>Factori politici</i> | |
| Schimbările legislative la nivel european și național Reforma administrației publice modificări frecvente la nivel decizional, politic care duc la destabilizări în derularea activității, distorsiuni în stabilirea obiectivelor prioritare Stabilitate politică slabă la nivelul entităților publice cu influențe negative asupra activității entității publice; Politica altor state cu influență apreciabilă asupra activităților interne. | Influențează modalitatea de implementare a programelor și strategiei entității publice Utilizarea fondurilor comunitare cu greutate și întârzierea realizării proiectelor astfel finanțate cu impact asupra reorganizării frecvente a entității, periclitându-se astfel asigurarea continuității și implementării politicilor planificate; Mediul politic generează atitudini, conduite și poate fi agent al schimbării, dar poate deveni și o amenințare pentru stabilitatea și continuitatea proceselor. Preferabil este un mediu politic neutru rezumat strict la componenta de reglementare. |
| <i>Factori economici:</i> | |
| Tipul sistemului economic, intervenția statului în economie, Situția economică a țării; Reforma economică lentă; Liberalizarea pieței muncii. | Suplimentarea/redirecționarea resurselor financiare curente, cu implicații în elaborarea unei strategii adecvate, reducerea cheltuielilor de personal și implicit a celor privind pregătirea profesională Atragerea de personal cu pregătire profesională necorespunzătoare pentru structurile publice. |
| <i>Factori sociali:</i> | |
| Gradul de ocupare a forței de muncă Creșterea exigențelor populației în privința calității serviciilor, dezvoltarea societății informaționale; Dezvoltarea învățământului și a cercetării științifice la toate nivelurile nevoia de educație permanentă datorită avansului tehnologic rapid; Apariția de profesii noi și reconversia profesională; Evoluția ratei șomajului. | Implicații în programele de pregătire a angajaților dintr-o entitate publică; Conduc la o concurență puternică la ocuparea și menținerea unui loc de muncă; |
| <i>Factori tehnologici:</i> | |
| Evoluția rapidă a tehnologiei informației și dezvoltarea sistemelor de comunicație; Creșterea impactului documentelor electronice și necesitatea utilizării și accesării eficiente a acestora. | Necesitatea adaptării programelor de formare profesională a personalului în acest domeniu; Creșterea cheltuielilor cu investițiile în domeniul tehnologic și pentru specializarea personalului. |

Formarea profesională trebuie organizată și desfășurată având permanent în vedere implicarea acesteia în susținerea realizării obiectivelor entității.

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:

- cu privire la **economicitate**: analiza dacă în activitatea de instruire profesională s-a utilizat corpul propriu de formatori sau s-a apelat la contracte de prestare servicii de formare profesională și analiza costurilor acțiunilor de instruire profesională.
- cu privire la **eficiență**: analiza modalităților de stabilire a acțiunilor de instruire profesională raportate la necesități și analiza rezultatelor obținute în raport cu resursele disponibile.
- cu privire la **eficacitate**: analiza îndeplinirii acțiunilor de instruire profesională programate, raportând rezultatul dorit, respectiv calitatea profesională a personalului, la rezultatul obținut, și anume atingerea obiectivelor .

Echipa de auditori interni va efectua un audit al performanței care să furnizeze asigurarea cu privire la economicitatea, eficiența și eficacitatea activității de formare profesională a personalului entității, în scopul atingerii obiectivelor și indicatorilor aferenți domeniului.

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

1. *Dacă programele anuale de pregătire profesională continuă a personalului sunt adecvate și suficiente?*
2. *Dacă procesul de pregătire profesională continuă a personalului se derulează în condiții de performanță?*
3. *Dacă sunt asigurate competențele și responsabilitățile adecvate în vederea derulării eficiente a activității de pregătire profesională continuă?*

2. STABILIREA ÎNTREBĂRILOR SECUNDARE 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.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

LISTA ÎNTREBĂRILOR AUDITULUI

| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
|--|---|--|--|
| <i>A. Programul anual de formare profesională este</i> | A.1. Analiza necesarului de instruire a | A.1.1. Cererile exprimate de structurile din | A.1.1.1. Solicitarea este formalizată și răspunde necesităților viitoare de planificare? |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | asigură îmbunătățirea acestei activități? | privind necesarul de instruire? | A.1.1.4. Necesarul de instruire al structurii este corelat cu necesarul individual al salariaților? |
| | | | A.1.1.5. Necesarul de instruire al entității este corelat cu necesarul de grup? |
| | | | A.1.2. Baza de date a SFP asigură informații exhaustive și relevante pentru instruirea al personalului? |
| | | A.1.2. Baza de date a SFP asigură informații exhaustive și relevante pentru instruirea al personalului? | A.1.2.1. Baza de date este actualizată continuu? |
| | | | A.1.2.2. Baza de date cuprinde informații necesare pregătirii profesionale a noilor angajați? |
| | | | A.1.2.3. Baza de date cuprinde informații necesare pregătirii profesionale a celor transferați în cadrul entității? |
| | | | A.1.2.4. Baza de date cuprinde informații necesare creșterii calității profesionale a personalului pe categorii și nivele de pregătire? |
| | | A.1.3. Acțiunile de instruire sunt stabilite în raport cu nevoile? | A.1.3.1. Există suport real pentru determinarea nevoilor prioritare? |
| | | | A.1.3.2. Necesitățile de instruire identificate sunt realizate? |
| | A.1.3.3. Centralizatorul de la nivelul entității publice asigură ordinea de prioritate a nevoilor de instruire? | | |
| | A.2. Planificarea activității de pregătire profesională a personalului asigură atingerea obiectivelor entității? | A.2.1. Activitatea de formare profesională a personalului entității se desfășoară după un program adecvat necesităților? | A.2.1.1. Programul anual de formare profesională a personalului este formalizat? |
| | | | A.2.1.2. Programul anual de formare profesională a personalului oferă informații complete și relevante despre acțiunilor de instruire? |
| | | | A.2.1.3. Programul anual de formare profesională a personalului asigură corespondența cu centralizatorul priorităților? |
| | | A.2.2. Fondurile bugetare necesare instruirii sunt identificate și utilizate eficient? | A.2.2.1. Fondurile stabilite în buget sunt suficiente pentru realizarea programului de formare profesională? |
| | | | A.2.2.2. Acțiunile planificate sunt corecte și se încadrează în fondurile alocate? |
| A.2.2.3. Fondurile alocate sunt orientate doar către acțiunile justificat prioritare? | | | |
| <i>B. Procesul de formare profesională se derulează în condiții de performanță?</i> | B.1. Entitatea publică are capacitatea de a desfășura acțiunile de instruire? | B.1.1. Resursele alocate procesului de instruire sunt adecvate necesităților? | |
| | | B.1.1.1. Există lectori în cadrul entității pentru organizarea activităților de instruire? | |
| | | B.1.1.2. Entitatea publică dispune de săli de curs cu dotare tehnică completă pentru derularea instruirii? | |
| | | | B.1.1.3. Fiecare cursant beneficiază de suporturile de curs și de materiale pentru studiile de caz? |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | B.1.1.4. Pentru cursurile derulate în timpul orelor de lucru, este asigurată participarea cursanților? |
| | | | B.1.1.5. Pentru materialele de curs elaborate și susținerea acestora, formatorii proprii sunt compensați financiar? |
| | | B.1.2. Procesul de instruire asigură derularea optimă a activității curente a entității? | B.1.2.1. Activitatea de instruire organizată în timpul orelor de lucru asigură continuitatea activităților? |
| | | | B.1.2.2. Un cursant participă o singură dată la cursuri cu teme similare? |
| | B.2. Programul de formare profesională contribuie la atingerea obiectivelor? | B.2.1. Sunt asigurate oferte optime privind furnizorii de servicii de formare profesională? | B.2.1.1. Sunt utilizați numai formatorii proprii? |
| | | | B.2.1.2. Formatorii externi utilizați sunt stabiliți prin procedură de licitație? |
| | | | B.2.1.3. Care este criteriul de selecție a furnizorului de servicii de formare? |
| | | | B.2.1.4. Oferta furnizorului extern de servicii de formare cuprinde întotdeauna un suport de curs complet, avizat de SFP? |
| | | B.2.2. Instruirile profesionale asigură personalului calificarea necesară pentru atingerea obiectivelor? | B.2.2.1. Acțiunile de instruire profesională au respectat termenii prevăzuți în program? |
| | | | B.2.2.2. Este realizată evaluarea finală a cursanților? |
| | | | B.2.2.3. Este realizată evaluarea cursurilor și lectorilor de către cursanți? |
| | | | B.2.2.4. Este realizată analiza satisfacției șefilor privind rezultatele instruirii subalternilor? |
| <i>C. Sunt asigurate competențe și responsabilități adecvate pentru derularea eficientă a procesului de formare profesională?</i> | C.1. Relațiile organizatorice și competențele stabilite Serviciului Formare Profesională sunt suficiente pentru realizarea activităților? | C.1.1. Relațiile organizatorice în cadrul Serviciului Formare Profesională sunt clare și raționale ? | C.1.1.1. Serviciul Formare Profesională este independent de celelalte activități ale entității? |
| | | | C.1.1.2. Responsabilitățile Serviciului Formare Profesională sunt stabilite în relație clară cu activitățile sale? |
| | | | C.1.1.3. Responsabilitățile sunt alocate și coordonate corespunzător? |
| | | | C.1.1.4. Activitățile Serviciului Formare Profesională sunt cele prevăzute de ROF-ului entității? |
| | | | C.1.2. Activitățile derulate în |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | iului Formare Profesională? | |
| | C.2. Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură eficiența activităților derulate? | C.2.1. Managementul asigură, prin controlul implementat, eficiența activităților ? | C.2.1.1. Sunt elaborate proceduri operaționale specifice? |
| | | | C.2.1.2. Personalul cunoaște sistemul de control privind derularea procesului de formare profesională? |
| | | | C.2.1.3. Personalul își cunoaște atribuțiile privind realizarea controlului operativ și cum este realizat controlul reciproc? |
| | | C.2.2. Personalul deține cunoștințele necesare realizării procesului de formare profesională? | C.2.2.1. Sunt evaluate nevoile de instruire ale personalului SFP? |
| | C.2.2.2. Nivelul de cunoștințe al personalului SFP acoperă cerințele prevăzute în fișele posturilor? | | |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

3. ANALIZA OBIECTIVELOR DOMENIULUI AUDITABIL

În baza planului strategic privind domeniul resurselor umane, elaborat de entitatea publică, care conține prioritățile pe termen mediu și lung și direcțiile de acțiune, au fost elaborate la nivelul Direcției Generale Resurse Umane obiectivele generale în domeniul dezvoltării profesionale a salariaților, iar la nivelul *Serviciului Formare Profesională* obiectivele specifice însoțite de indicatori de realizare și performanță.

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.

Obiectivul strategic în domeniul resurselor umane este: **„dezvoltarea capacității instituționale privind dezvoltarea resurselor umane”**.

Punerea în practică a acestui obiectiv are în vedere faptul că cea mai rentabilă investiție a unei organizații o reprezintă capitalul uman, a cărei pregătire și formare profesională pe parcursul întregii cariere este imperios necesară pentru ca entitatea să poată să se dezvolte.

În consens cu politica și strategia entității publice, **obiectivul general în domeniul formării profesionale a personalului** îl reprezintă: **„creșterea capacității entității publice în asigurarea necesarului de instruire în vederea satisfacerii cerințelor de perfecționare a pregătirii profesionale ale angajaților la un standard calitativ superior”**.

În acord cu obiectivul general în domeniul formării profesionale a personalului *Serviciul Formare Profesională* are stabilite următoarele **obiective specifice**:

„Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice.”

„Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică”.

„Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea public prin implementarea de noi instrumente”.

„Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică”.

„Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională”.

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:

| | |
|-------------------------|---|
| Specific | Obiectivul indică exact ceea ce se dorește a se obține |
| Măsurabil | Obiectivul poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ |
| Accesibil | Obiectivul poate fi atins |
| Realist | Obiectivul contribuie la impactul prevăzut de proiect |
| Raportat la timp | 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.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <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 |
| Obiectiv specific 1. Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice | Da | Da | Da | Da | Nu |
| Evaluare generală | Nu se poate stabili limitarea în timp | | | | |
| Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART | <i>Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul formării profesionale a personalului din entitatea publică</i> | | | | |
| Obiectiv specific 2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică | 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. | | | | |
| Obiectiv specific 3. Îmbunătățirea a sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de noi instrumente | 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. | | | | |
| Obiectiv specific 4. Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică | Da | Nu | Da | Nu | Nu |
| Evaluare generală | Obiectivul nu este măsurabil, realist și limitat în timp | | | | |
| Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART | <i>Dezvoltarea sistemului privind gestiunea anuală a informațiilor privind formarea profesională a personalului din cadrul entității publice</i> | | | | |
| Obiectiv specific 5. Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională | Da | Nu | Da | Da | Nu |
| Evaluare generală | Obiectivul nu este măsurabil și limitat în timp. | | | | |
| Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART | <i>Dezvoltarea sistemului de colaborare cu alte instituții pentru formarea profesională a personalului entității în vederea asigurării realizării programelor anuale de pregătire</i> | | | | |

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.

Din studiul obiectivelor specifice formulate de Serviciul Formare Profesională a rezultat că nu în toate cazurile acestea au caracteristici SMART, spre exemplu:

- obiectivul specific „Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice” nu definește orizontul de timp – termen mediu și lung;
- obiectivul specific „Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică” nu este măsurabil, de atins și nu prezintă indicii pentru încadrarea în timp.

Obiectivele specifice nu sunt definite în toate cazurile în termeni de rezultate, ceea ce creează dificultăți în stabilirea în mod omogen a activităților necesare realizării lor, exemplu:

- obiectiv specific – „Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică”. Scopul obiectivului este „adăugarea de noi competențe”, însă competențele necesare funcționarilor publici sunt stabilite de structurile abilitate pe domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea.

Auditorii interni au procedat la redefinirea clară a obiectivelor și vor fi prezentate în Raportul de audit public intern.

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 criteriile de evaluare care sunt reflectate

în documentul *Evaluarea indicatorilor*, prezentat în continuare.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională | | |
| Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| Supervizat: Slăvescu Dana | | |

EVALUAREA INDICATORILOR

| Criterii de evaluare | Indicator 1.1. | Indicator 1.2. | Indicator 1.3. |
|--|--|---|--|
| Obiectiv 1: <i>Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice</i> Obiectiv redefinit 1: <i>Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul formării profesionale a personalului din entitatea publică</i> | Elaborarea unei strategii pe termen mediu și lung privind formarea profesională a personalului din entitatea publică | Respectarea, corespunzător strategiei, graficelor anuale de derulare a instruirilor | - |
| Relevant pentru obiective | Da | Da | - |
| Definit clar și 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 cantitate | - |
| Raportare la timp | Este necesară clarificarea elementului calitate și cost. | Este necesară clarificarea elementelor timp, calitate și cost. | - |
| Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg | Parțial adecvat – trebuie analizată creșterea calității acțiunilor raportată la cost | Parțial adecvat – trebuie analizată creșterea calității acțiunilor raportată la cost. | - |
| Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative | Nu este cazul. | Nu este cazul. | Reducerea cu 5% a costurilor instruirii profesionale, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate |

| Criterii de evaluare | Indicator 2.1. | Indicator 2.2. | Indicator 2.3. |
|--|---|--|---------------------------------|
| Obiectiv 2: <i>Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare</i> | Gradul în care programul anual/actualizat | Existența unui program anual de formare profesională | Program de formare profesională |

| | | | |
|--|--|----------------|---|
| <i>profesională a personalului din entitatea publică</i> | cuprinde temele solicitate (90%) | | 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 | Este necesară clarificarea elementului timp pentru întocmire/actualizare/aprobare. | | |
| 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. |

| Criterii de evaluare | Indicator 3.1. | Indicator 3.2. |
|--|--|--|
| Obiectiv 3: <i>Îmbunătățirea semnificativă a sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de noi instrumente</i> | Gradul de realizare a acțiunilor de instruire profesională planificate (90%) | Gradul de participare a grupurilor țintă planificate (80%) |
| Relevant pentru obiective | Da | Da |
| Definite clar și 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 | Da | Da |
| Raportare la timp | Da | Da |
| Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg | Adecvat. | Adecvat. |
| Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative | Nu este cazul. | Nu este cazul. |

| Criterii de evaluare | Indicator 4.1. | Indicator 4.2. | Indicator 4.3. | Indicator 4.4. |
|---|--|---|-----------------------|-----------------------|
| Obiectiv 4: <i>Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică</i> Obiectiv redefinit 4: <i>Dezvoltarea sistemului privind gestiunea anuală a informațiilor privind formarea profesională a personalului din cadrul entității publice</i> | Ponderele persoanelor instruite la nivelul entității publice | Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional | - | - |
| Relevant pentru obiective | Da | Da | - | - |
| Definite clar și fără | Da | Da | - | - |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| ambiguități | | | | |
| 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 calitate | Axat pe cantitate și calitate | - | - |
| Raportare la timp | Este necesară clarificarea elementului timp. | Este necesară clarificarea elementului timp. | - | - |
| Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg | Parțial adecvat. Obiectivul trebuie analizat și din punct de vedere al costurilor și timpului. | Parțial adecvat. Obiectivul trebuie analizat și din punct de vedere al costurilor și timpului. | - | - |
| Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative | Nu este cazul. | Nu este cazul. | Ponderea persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului - 10% | Numărul de zile de perfecționare profesională/a n/ angajat. (10 zile) |

| Criterii de evaluare | Indicator 5.1. | Indicator 5.2. | Indicator 5.3. | Indicator 5.4. |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Obiectiv 5: <i>Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională</i> Obiectiv redefinit 5: <i>Dezvoltarea sistemului de colaborare cu alte instituții pentru formarea profesională a personalului entității în vederea asigurării realizării programelor anuale de pregătire</i> | - | - | - | - |
| Repere măsurabile | - | - | - | - |
| Relevant pentru obiective | - | - | - | - |
| Definiție clară și fără ambiguități | - | - | - | - |
| Ușor de înțeles și de folosit | - | - | - | - |
| Comparabil | - | - | - | - |
| Verificabil | - | - | - | - |
| Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată | - | - | - | - |
| Raportare la timp | - | - | - | - |
| Evaluarea generală a indicatorilor sau | - | - | - | - |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| instrumentelor de măsură luate ca întreg | | | | |
| Propuneri de măsuri/indicatori noi sau alternative | Ponderea acțiunilor de instruire profesională efectuate în numărul celor prevăzute în contracte. (100%) | Gradul de acoperire a problematicei planificate cu temele abordate efectiv. (100%) | Gradul de realizare în termen a acțiunilor de instruire profesională prevăzute în contracte. (100%) | Creșterea numărului formatorilor proprii utilizați raportat la numărul formatorilor proprii existenți (potențiali), față de perioada anterioară. |

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 cele 6 principii fundamentale, respectiv:

- *claritatea scopului* – cine, în ce mod și de ce va utiliza informațiile;
- *accent* – concentrare pe prioritățile entității publice;
- *alinie* – consens cu procesul de stabilire a unui obiectiv și modul de examinare a performanței;
- *echilibru* – indicatorii trebuie să ofere o imagine echilibrată a performanței entității publice, un echilibru între costul colectării indicatorului și valoarea informațiilor furnizate de acesta;
- *perfecționare continuă* – actualizare permanentă pentru adaptarea la situații aflate în schimbare;
- *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 Serviciului Formare Profesională. 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. Pentru ultimul obiectiv nu sunt stabiliți indicatori pentru măsurarea performanței.

Rezultatele evaluării sunt reflectate în *Testul nr. 2*. Auditorii interni au analizat instrumentele de măsură/indicatorii de performanță existenți, au făcut propuneri, au recomandat corecții, care vor fi prezentate în Raportul de audit public intern.

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.

| | | |
|---|---|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectare și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

EVALUAREA SURSELOR DE DATE

| Indicator | Surse de date existente | Criterii stabilite pentru evaluarea surselor de date | Rezultatele evaluării surselor de date | Aprecierea globală a suficienței surselor de date |
|--|---|--|---|---|
| 1.1. Elaborarea unei strategii pe termen mediu și lung privind formarea profesională a personalului din entitatea publică | Politica entității publice în domeniul resurselor umane Strategia entității publice în domeniul resurselor umane | S-a examinat modul în care politica entității publice în domeniul resurselor umane este în concordanță cu obiectivele strategice/generale și specifice privind resursele umane, respectiv formarea profesională a personalului acesteia. | Indicatorul, deși realizat, nu răspunde scopului pentru care se elaborează acest document. Informațiile cuprinse nu asigură o programare eficientă și eficace pe termen mediu și lung a activității de formare profesională. | Strategia elaborată nu este de maximă utilitate. Informații insuficiente. |
| 1.2. Respectarea, corespunzător strategiei, graficelor anuale de derulare a instruirilor | Strategia 2011 - 2013 privind formarea profesională a personalului din entitatea publică Programele anuale privind formarea profesională pentru anii 2011, 2012, 2013. | S-a examinat modul în care acțiunile de instruire realizate, prevăzute în <i>Programele anuale</i> sunt în concordanță cu <i>Strategia</i> . | Indicatorul este imposibil de realizat | Informații insuficiente. |
| 2.1. Gradul în care planul anual/trimestrial cuprinde temele solicitate (90%) | Programele anuale și formele actualizate ale acestora. Rapoartele nevoilor de instruire | S-a testat dacă acțiunile de instruire planificate corespund solicitărilor și ordinii de prioritate. | Nu este asigurată corespondența dintre cererea și oferta de instruire. | Valoarea indicatorului este mare, dar planurile anuale de formare profesională nu răspund realității, |
| 2.2. Existența unui plan anual de formare | Planurile anuale/trimestrial e actualizate | S-a testat modul de derulare a activității de formare profesională organizat, prestabilit pe bază de plan | Sunt elaborate planuri anuale de formare profesională pentru anii auditați | Realizarea indicatorului corespunde scopului dorit. |
| 2.3. Plan realizat fără modificări în timpul anului | Planurile anuale corespund unui an calendaristic | S-a testat modul de derulare a activității de formare profesională organizat, prestabilit pe bază de plan | Acțiuni de instruire, strict necesare, necuprinse în plan la momentul potrivit | Realizarea indicator ului nu corespunde nevoilor de instruire |
| 3.1. Gradul de realizare a acțiunilor de instruire profesională planificate | Planurile anuale/trimestrial e actualizate Rapoartele de activitate anuale ale Serviciului Formare Profesională | Acțiunile planificate, având aprobarea conducerii, un graf ridicat de realizare este un punct tare | Procent bun de realizare a acestui indicator, în creștere pe parcursul anilor auditați | Procentul de realizare a acestui indicator de 90% este un punct tare. |
| 3.2. Gradul de participare a grupurilor țintă | Planurile anuale/trimestrial e actualizate Rapoartele | Asigurarea unui personal pregătit profesional, adaptat la nevoile postului | Procent bun de realizare a acestui indicator, în creștere pe parcursul anilor | Procentul de realizare a acestui indicator de |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| planificate | fiecărei acțiuni întreprinse Rapoartele de activitate anuale ale Serviciului Formare Profesională. | | auditați | 90% este un punct tare. |
| 4.1. Ponderea persoanelor instruite la nivelul entității publice | Numărul total al participanților/an /domeniu raportat la numărul salariaților Rapoartele anuale privind activitatea Serviciului Formare Profesională | S-a testat modul în care salariații sunt adaptați la locul de muncă, își îndeplinesc corespunzător atribuțiilor și sunt atinse obiectivele entității publice | Cunoștințele dobândite pot aduce un mic aport la creșterea performanțelor profesionale | Folosit independent indicatorul nu indică informații adecvate, utile, fiabile privind pregătirea personalului |
| 4.2. Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional | Numărul certificatelor elaborate raportat la numărul participanților Rapoartele anuale privind activitatea Serviciului Formare Profesională. | S-a testat modul în care se poate asigura performanță în desfășurarea activității. | Gradul mare de promovabilitate indică interes din partea participanților, buna alegere a lectorilor și implicit creșterea performanțelor profesionale ale salariaților. | Folosit independent indicatorul nu indică informații adecvate, utile, fiabile privind pregătirea personalului |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

6. STABILIREA ARIEI MISIUNII

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.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

ARIA DE CUPRINDERE A AUDITULUI

| Nr. crt. | Obiectivele misiunii | Arii auditabile | Observații |
|----------|--|---|------------|
| A. | Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională | A.1. Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | continuă a personalului | elaborate | |
| | | A.2. Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | |
| B. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | B.1. Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | |
| | | B.2. Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | |
| C. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | C.1. Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | |
| | | C.2. Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

Foaie de lucru nr. 1.1.

| | |
|---------------------------------|--|
| Elemente analizate | Analiza și evaluarea obiectivelor stabilite de entitate pentru domeniul auditabil |
| Documente analizate | Analiza definiției corecte a obiectivelor. Efectuarea testării a constat în analiza modului în care au fost avute în vedere caracteristicile SMART în momentul definiției la nivelul entității a obiectivelor specifice domeniului auditabil, prin utilizarea formularului <i>Evaluarea obiectivelor</i> . |
| Descrierea constatărilor | Eșantionul stabilit pentru efectuarea testărilor este constituit din totalitatea obiectivelor stabilite la nivelul entității pentru domeniul auditabil, respectiv 5 obiective. Obiectiv specific 1. Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice - Nu se poate stabili limitarea în timp, obiectivul trebuie reformulat. Obiectiv specific 2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică – este SMART, compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate. Obiectiv specific 3. Îmbunătățirea a sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de noi instrumente – este SMART, compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate. Obiectiv specific 4. Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică - Obiectivul nu este măsurabil, realist și limitat în timp, obiectivul trebuie reformulat. Obiectiv specific 5. Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională - Obiectivul nu este măsurabil și limitat în timp, obiectivul trebuie reformulat. |

Obiectivele 1, 4 și 5, aferente domeniului auditabil, nu sunt definite cu respectarea în totalitate a cerințelor SMART.

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|--|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 06.02.2014 |
| | <i>Colectarea și prelucrarea informațiilor</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

Foaițe de lucru nr. 1.2

| | |
|-------------------------------|--|
| Elemente analizate | Analiza și evaluarea indicatorilor de performanță |
| Documente analizate | Analiza indicatorilor stabiliți, aferenți obiectivelor, din punct de vedere calitativ și cantitativ și a țintelor de atins. Efectuarea testării a constat în analiza indicatorilor de performanță atașați celor 5 obiective specifice definite pentru domeniul auditabil, prin utilizarea unui număr de 10 criterii de evaluare a acestora, prin utilizarea formularului <i>Evaluarea indicatorilor</i> . |
| Descrierea constatării | Eșantionul stabilit pentru efectuarea testărilor este constituit din totalitatea indicatorilor stabiliți pentru domeniul aferent celor 5 obiective definite. Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței, însă există situații în care aceștia nu și-au fixat ținte calitative sau cantitative sau țintele stabilite sunt ușor de realizat. Ponderea persoanelor instruite la nivelul entității publice/Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional – sunt indicatori parțial adecvați. Obiectivele trebuie analizate și din punct de vedere al costurilor și timpului. Gradul de participare a grupurilor țintă planificate (80%)/ Nivelul de calificare al cursanților raportat la complexitatea instruirilor (nivel începător spre mediu) – ținte ușor de realizat. Indicatorii stabiliți permit măsurarea performanței. Totuși, sunt și indicatori incomplet stabiliți, unii cu ținte ușor de realizat care nu stimulează îmbunătățirea performanței activității. Pentru unele obiective indicatorii fixați sunt insuficienți. Aceste aspecte și recomandările auditorilor interni se vor cuprinde în Raportul de audit public intern. |

Auditori interni,
Popescu George/Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

Notă:

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 de performanță.

| | | |
|--|---|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 07.02.2014 |
| | <i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului <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. | Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului | Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate | Nevoile de instruire exprimate de structurile din entitate conțin informații incomplete și nefundamentate | 2 | 3 | 6 | Ridicat |
| | | | Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru analiza necesarului de instruire | 2 | 3 | 6 | Ridicat |
| | | | Acțiunile de instruire sunt determinate incorect în raport cu obiectivele individuale și ale entității | 3 | 2 | 6 | Ridicat |
| | | Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | Inexistența unui plan de formare profesională formalizat adecvat necesităților | 1 | 3 | 3 | Mediu |
| | | | Neadecvarea și neprioritizarea nevoilor de instruire ale programului anual de formare profesională la resursele financiare alocate activității | 1 | 3 | 3 | Mediu |
| 2. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | Resursele alocate procesului de instruire sunt utilizate neadecvat raportat la necesități | 3 | 3 | 9 | Ridicat |
| | | | Procesul de instruire perturbă derularea optimă a activității curente a entității publice | 2 | 3 | 6 | Ridicat |
| | | Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | Serviciile de formare profesională, interne și externe, utilizate necorespunzător | 2 | 3 | 6 | Ridicat |
| | | | Lipsa rezultatelor așteptate în urma procesului de instruire realizat | 2 | 3 | 6 | Ridicat |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|-----|
| 3. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | Stabilirea ambiguă a relațiilor organizatorice în cadrul Serviciului Formare Profesională | 1 | 1 | 1 | Mic |
| | | | Activitățile Serviciului Formare Profesională sunt necorespunzătoare atribuite personalului | 1 | 1 | 1 | Mic |
| | | Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | Neimplementarea controlului operativ și reciproc | 1 | 1 | 1 | Mic |
| | | | Nerealizarea evaluării nevoilor de instruire profesională pentru personalul propriu | 1 | 1 | 1 | Mic |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

Notă:

1) *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) | PROBABILITATE | S-R (3) | M-R (6) | R-R (9) | <div style="border: 1px solid black; background-color: red; 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) | | |
| | | IMPACT | | | | |
| | | Scăzut (1) | Moderat (2) | Ridicat (3) | | |

2) *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:

$$PT = P \times I, \quad \text{unde} \quad \begin{array}{l} PT - \text{punctajul total al riscului} \\ P - \text{probabilitate} \\ I - \text{impact} \end{array}$$

b) ierarhizarea riscurilor – se realizează pe baza punctajelor totale obținute din evaluarea riscului, iar activitățile/acțiunile auditabile 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 | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 07.02.2014 |
| | <i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

CHESTIONARUL DE CONTROL INTERN

| ÎNTREBĂRI | DA | NU | OBSERVAȚII |
|--|----|----|------------|
| Obiectiv 1: Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului | | | |
| Activitatea 1.1. Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate | | | |
| 1.1.1. Planificarea necesarului de instruire are la bază solicitări formalizate? | | | |
| 1.1.2. Necesitățile de instruire ale structurilor entității sunt centralizate și valorificate? | | | |
| 1.1.3. Necesitățile de instruire ale salariaților entității sunt centralizate și valorificate? | | | |
| 1.1.4. Necesitățile de instruire ale salariaților se regăsesc în cele ale structurilor în care funcționează aceștia? | | | |
| 1.1.5. Necesitățile de instruire ale structurilor se regăsesc în necesarul de instruire al entității? | | | |
| 1.1.6. Se are în vedere actualizarea continuă a bazei de date? | | | |
| 1.1.7. Informații privind necesitatea pregătirii noilor angajați se găsesc în baza de date? | | | |
| 1.1.8. Informații privind necesitatea pregătirii angajaților transferați în cadrul entității? | | | |
| 1.1.9. Informațiile cuprinse în baza de date sunt centralizate pe categorii și nivele de pregătire, astfel încât să asigure creșterea calității profesionale a personalului? | | | |
| 1.1.10. Nevoile de instruire stabilite ca prioritare sunt reale? | | | |
| 1.1.11. Nevoile de instruire stabilite sunt realizate? | | | |
| 1.1.12. Nevoile de instruire stabilite își păstrează ordinea de prioritate în centralizatorul de la nivelul entității? | | | |
| | | | |
| Activitatea 1.2. Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | | | |
| 1.2.1. Anual, formarea profesională a personalului se desfășoară pe baza unui program formalizat? | | | |
| 1.2.2. Pentru fiecare acțiune de instruire prevăzută în programul anual de formare profesională informațiile sunt complete și relevante? | | | |
| 1.2.3. Baza elaborării programului anual de formare profesională a personalului o constituie centralizatorul priorităților? | | | |
| 1.2.4. La stabilirea programului de formare profesională s-a ținut cont de fondurile bugetare destinate acestei activități? | | | |
| 1.2.5. Fondurile bugetare alocate activității de formare profesională sunt cu precădere orientate spre acțiunile prioritare? | | | |
| | | | |
| Obiectiv 2 Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | | | |
| Activitatea 2.1. Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | | | |
| 2.1.1. Activitățile de instruire sunt susținute de lectori de la nivelul entității publice? | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 2.1.2. Pentru activitățile de instruire organizate în entitate sunt asigurate condiții tehnice adecvate? | | | |
| 2.1.3. Sunt asigurate pentru fiecare cursant materialele didactice necesare participării la modulele practice ale cursurilor? | | | |
| 2.1.4. Pentru activitățile de instruire organizate în timpul orelor de lucru se asigură participarea cursanților? | | | |
| 2.1.5. Formatorii proprii sunt motivați financiar pentru elaborarea și susținerea materialelor de curs? | | | |
| 2.1.6. În cazul în care activitatea de instruire este organizată în timpul orelor de lucru este asigurată continuitatea activităților | | | |
| 2.1.7. Pentru ca derularea activităților curente să fie asigurată se urmărește ca salariații să participe o singură dată la o temă din programul de instruire? | | | |
| | | | |
| Activitatea 2.2. Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | | | |
| 2.2.1. politica entității publice în domeniul formării profesionale este de a utiliza numai formatori proprii? | | | |
| 2.2.2. Dacă nu, formatorii externi utilizați sunt stabiliți în urma unei proceduri de licitație? | | | |
| 2.2.3. Dacă da, care este criteriul de selecție a furnizorului de servicii de formare? | | | |
| 2.2.4. Înaintea fiecărei sesiuni de cursuri furnizorul extern de servicii de formare prezintă suportul de curs ce urmează a fi susținut? | | | |
| 2.2.5. Dacă da, sunt susținute doar acele cursuri agreeate de SFP? | | | |
| 2.2.6. Pentru toate acțiunile de formare profesională sunt respectați termenii prevăzuți în program? | | | |
| 2.2.7. După fiecare acțiune de formare profesională se realizează evaluarea cursanților? | | | |
| 2.2.8. Dacă da, rezultatele sunt transmise către structurile din care fac parte cursanții? | | | |
| 2.2.9. După fiecare acțiune de formare profesională cursanții au posibilitatea evaluării cursurilor? | | | |
| 2.2.10. După fiecare acțiune de formare profesională cursanții au posibilitatea evaluării lectorilor? | | | |
| 2.2.11. Se urmărește în timp efectul pregătirii cursanților? | | | |
| | | | |
| Obiectiv 3 Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | | | |
| Activitatea 3.1. Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | | | |
| 3.1.1. La nivelul entității SFP este singura structură cu atribuții în domeniul formării profesionale? | | | |
| 3.1.2. Dacă da, responsabilitățile structurii sunt stabile în totală relație cu activitățile sale? | | | |
| 3.1.3. Dacă da, este asigurată coordonarea corespunzătoare a responsabilităților? | | | |
| 3.1.4. ROF-ul cuprinde în totalitate activitățile derulate la nivelul Serviciului Formare Profesională? | | | |
| 3.1.5. La nivelul fiecărui post sunt stabilite obiective de atins? | | | |
| 3.1.6. Dacă da, obiectivele stabilite la nivelul fiecărui post acoperă toate activitățile repartizate Serviciului? | | | |
| 3.1.7. La nivelul fiecărui post sunt stabilite corespunzător nivelurile de competență aferente? | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3.1.8. Separarea sarcinilor este asigurată prin nivelurile de competență stabilite la nivelul fiecărui post? | | | |
| | | | |
| Activitatea 3.2. Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | | | |
| 3.2.1. Există proceduri operaționale specifice activităților derulate la nivelul Serviciului Formare Profesionale? | | | |
| 3.2.2. Sistemul de control implementat privind derularea procesului de formare profesională este cunoscut de personalul Serviciului Formare Profesionale? | | | |
| 3.2.3. Dacă da, sunt stabilite personalului atribuțiile privind realizarea controlului operativ? | | | |
| 3.2.4. La stabilirea nevoilor de instruire ale personalului sunt luate în calcul și cele privind propriul personal? | | | |
| 3.2.5. Dacă da, personalul responsabil din cadrul SFP are pregătirea profesională necesară pentru a asigura desfășurarea corespunzătoare a procesului de instruire profesională pentru întreaga entitate publică? | | | |
| | | | |

Auditori interni,

Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizor,

Slăvescu Dana

| | | |
|---|---|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 10.02.2014 |
| | <i>Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern</i> | |
| <p><i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana</p> | | |

EVALUAREA INIȚIALĂ A CONTROLULUI INTERN ȘI STABILIREA OBIECTIVELOR DE AUDIT

| Activități/ acțiuni | Riscuri identificate | Ierarhizarea riscurilor | Controale interne așteptate | Controale interne existente | Evaluare inițială a controlului intern | Selectare în auditare |
|--|---|-------------------------|---|--|--|-----------------------|
| OBIECTIV : Adecvarea și suficiența programului anual de pregătire profesională continuă a personalului | | | | | | |
| Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate | Nevoile de instruire exprimate de structurile din entitate conțin informații incomplete și nefundamentate | Ridicat | Organizarea unei evidențe centralizate a cererilor de instruire a structurilor organizatorice din cadrul entității. Corelarea programului anual de pregătire profesională elaborat cu necesitățile formalizate. Formalizarea fiecărei nevoi individuale de instruire exprimată. Corelarea necesarului de instruire stabilit la nivelul unei structuri funcționale cu nevoile individuale ale salariaților. Armonizarea solicitărilor privind nevoile de pregătire profesională de grup cu necesitățile entității. | Analiza comparativă a centralizatorului nevoilor de formare transmise de structurile entității și programul anual de pregătire profesională. Stabilirea nevoilor de instruire individuală exprimate în chestionarele de satisfacere și rapoartele de evaluare profesională individuale. Analiza solicitărilor privind nevoile de pregătire profesională și a notelor de fundamentare a acestora. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| | Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru analiza necesarului de instruire | Ridicat | Elaborarea și actualizarea periodică a bazei de date privind instruirea personalului. Cuprinderea în baza de date de teme de curs pentru noii angajați. Cuprinderea în baza de date de teme pentru salariații transferați în cadrul entității. | Baza de date există și este actualizată periodic. | PARȚIAL CONFORM | Da |

| | | | | | | |
|---|--|---------|--|--|-----------------|----|
| | | | Stabilirea de criterii de elaborare a cursurilor pe categorii și nivele de pregătire ale personalului. | | | |
| | Acțiunile de instruire sunt determinate incorect în raport cu obiectivele individuale și ale entității | Ridicat | Stabilirea unor criterii pentru determinarea nevoilor prioritare de instruire. Verificarea periodică a realizării programului de pregătire profesională și analiza nerealizărilor. Centralizatorul cererilor de instruire trebuie asigură prioritizarea nevoilor de instruire. | Stabilirea gradului de realizare a programului de pregătire profesională Cererile de instruire sunt centralizate. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | Inexistența unui plan de formare profesională formalizat adecvat necesităților | Mediu | Formalizarea programului anual de pregătire profesională. Cuprinderea în programul anual de pregătire profesională de informații privind tema cursurilor, perioada de desfășurare, lectorii, locația. Asigurarea corespondenței între programul anual de pregătire profesională și centralizatorul prioritizat al necesarului de instruire. | Programul anual de pregătire profesională este elaborat și aprobat. Programul anual de pregătire profesională conține informații privind tema cursurilor, perioada de desfășurare, lectorii, locația. Analiza comparativă a nevoilor de formare transmise de structurile entității și programul anual de pregătire profesională. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| | Neadecvarea/ neprioritizarea nevoilor de instruire ale programului anual de formare profesională la resursele financiare alocate activității | Mediu | Identificarea fondurilor necesare realizării programului de instruire, asigurarea suficienței acestora, cuprinderea lor în buget. Încadrarea cheltuielilor cu organizarea și desfășurarea instruirilor profesionale în bugetul aprobat și în estimarea inițială din programele elaborate. Orientarea resurselor financiare către acțiunile de instruire determinate a fi prioritare. | Fondurile necesare realizării programului de instruire, sunt cuprinse în buget. Acțiunile de instruire planificate s-au încadrat în bugetul aprobat. | PARȚIAL CONFORM | Da |

| OBIECTIV: Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | | | | | | |
|---|--|---------|---|---|-----------------|----|
| Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | Resursele alocate procesului de instruire sunt utilizate neadecvat raportat la necesități | Ridicat | Identificarea lectorului și domeniului în care acesta poate susține cursuri Identificarea locației și logisticii adecvate. Verificarea existenței la dispoziția cursanților a suporturilor de curs și materialelor pentru studiile de caz. Obținerea de aprobări pentru toate cursurile organizate în timpul orelor de lucru, astfel încât să fie asigurată participarea cursanților. Elaborarea de propuneri de motivare financiară a lectorilor proprii și aprobarea acestora | Entitatea publică dispune de lectori proprii pentru mai multe din domeniile de instruire necesare. Locația și logistica sunt cu preponderență propunerea formatorului extern. Sunt elaborate toate materialele necesare instruirii pentru toți cursanții. Cursurile organizate în timpul orelor de lucru, au aprobarea conducerii. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| | Procesul de instruire perturbă derularea optimă a activității curente a entității publice. | Ridicat | Verificarea aprobărilor pentru toate cursurile organizate în timpul orelor de lucru, astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților. Analiza cursului privind participările anterioare ale salariaților la teme similare | Cursurile organizate în timpul orelor de lucru, au aprobarea conducerii. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | Serviciile de formare profesională, interne și externe, utilizate necorespunzător. | Ridicat | Prioritizarea cursurilor și elaborarea materialelor aferente, astfel încât să poată fi susținute de lectori interni. Existența unui criteriu de selecție a furnizorului de servicii de formare Verificarea acordării avizului suportului de curs prezentat de formatorii externi. | Încheierea de contracte de achiziții de servicii de formare. Suporturile de curs prezentate de formatorii externi au avizul SFP. | PARȚIAL CONFORM | Da |
| | Lipsa rezultatelor așteptate în urma procesului de instruire realizat. | Ridicat | Realizarea acțiunilor de instruire la termenele planificate cu respectarea conținutului suportului de curs. Realizarea de evaluări a cursanților pentru fiecare curs organizat: aprecierea nivelului de cunoștințe dobândit, | Aprobarea derulării acțiunilor de instruire la termenele planificate. Analiza chestionarelor | PARȚIAL CONFORM | Da |

| | | | | | | |
|--|--|-------|---|---|-----------|----|
| | | | aprecierea utilității cursului pentru cursanți. Realizarea de evaluări a satisfacției cursanților, aprecierea nivelului de cunoștințe dobândit, aprecierea utilității cursului. | solicitate, la finalul instruirii, beneficiarilor acțiunilor de formare profesională. | | |
| OBIECTIV: Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | | | | | | |
| Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | Stabilirea ambiguă a relațiilor organizatorice în cadrul Serviciului | Mic | Definire prin ROF Stabilire prin fișa postului | Definire prin ROF Stabilite prin fișa postului | CONFORM | Nu |
| | Activitățile Serviciului sunt necorespunzător atribuite personalului | Mic | Corelarea atribuțiilor serviciului cu sarcinile din fișa postului Corelarea obiectivelor individuale cu sarcinile postului Analiza încărcări posturilor | Corelarea atribuțiilor serviciului cu sarcinile din fișa postului Corelarea obiectivelor individuale cu sarcinile postului Analiza încărcări posturilor | NECONFORM | Da |
| Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | Neimplementare a controlului operativ și reciproc | Mediu | Verificarea procedurilor operaționale specifice activității de formare profesională. Formalizarea și asigurarea cunoașterii de către fiecare salariat al SFP a atribuțiilor pentru realizarea controlului operativ și reciproc. Procedurile operaționale privind activitatea de formare profesională asigură derularea adecvată a acestei activități. | Analiza procedurilor operaționale privind activitatea de formare profesională. Procedurile operaționale specifice sunt cunoscute de salariații SFP. Stabilirea controlului operativ și reciproc în derularea operațiunilor de către fiecare salariat. | CONFORM | Nu |
| | Nerealizarea evaluării nevoilor de instruire profesională pentru | Mediu | Stabilirea nevoii de pregătire de specialitate pentru salariații SFP. Stabilirea corespondenței între nivelul de cunoștințe al personalului SFP și | Existența în programul de formare profesională și a instruirilor adecvate salariaților SFP. Verificarea corespondenței între nivelul de cunoștințe al | NECONFORM | Da |

| | | | | | | |
|--|--------------------|--|--|--|--|--|
| | personalul propriu | | cerințele cuprinse în fișele posturilor. | personalului SFP și cerințele cuprinse în fișele posturilor. | | |
|--|--------------------|--|--|--|--|--|

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

| Nr. crt. | Obiective | Activități/acțiuni | Riscuri |
|----------|---|---|--|
| 1. | Adecvarea și suficiența programului anual de pregătire profesională continuă a personalului | Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate | Nevoile de instruire exprimate de structurile din entitate conțin informații incomplete și nefundamentate Baza de date conține informații exhaustive și nerelevante pentru analiza necesarului de instruire Acțiunile de instruire sunt determinate incorect în raport cu obiectivele individuale și ale entității |
| | | Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | Inexistența unui plan de formare profesională formalizat adecvat necesităților Neadecvarea/ neprioritizarea nevoilor de instruire ale programului anual de formare profesională la resursele financiare alocate activității |
| 2. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | Resursele alocate procesului de instruire sunt utilizate neadecvat raportat la necesități Procesul de instruire perturbă derularea optimă a activității curente a entității publice. |
| | | Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | Serviciile de formare profesională, interne și externe, utilizate necorespunzător Lipsa rezultatelor așteptate în urma procesului de instruire realizat |
| 3. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | Activitățile Serviciului sunt necorespunzător atribuite personalului |
| | | Pregătirea personalului din cadrul Serviciului Formare Profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | Nerealizarea evaluării nevoilor de instruire profesională pentru personalul propriu |

Auditori interni,
Popescu George,
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|---|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | PREGĂTIREA MISIUNII | Data: 10.02.2014 |
| | <i>Elaborarea Programului misiunii de audit public intern</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana <i>Aprobat:</i> șeful Compartimentului Audit Intern | | |

PROGRAMUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

| Obiective | Activități/ acțiuni | Tipul testării | Durata (h) | Persoane implicate | Locul desfășurării |
|--|--|----------------|------------|--------------------|--------------------|
| I. Pregătirea misiunii de audit public intern | | | 226 | | |
| | | | 64 | | |
| | 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 |
| II. Intervenția la fața locului | | | 130 | | |

| | | | | | |
|---|---|---|-----------|----------------|-----------|
| 1. Adecvarea și suficiența programelor de pregătire profesională continuă a personalului | 1.1. Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate | Analiza Examinarea Verificarea | 32 | SD, PG, SI | SP |
| | 1.2. Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității | Analiza Examinarea | 24 | SD, PG, IC, SI | SP SAI |
| 2. Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | 2.1. Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență | Observarea Compararea analiza Examinarea. | 32 | SD, IC, SI | SP SAI |
| | 2.2. Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor | Verificarea Analiza examinarea | 24 | SD, PG, IC, SI | SP SAI |
| 3. Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională | Analiza Examinarea | | | |
| | Pregătirea personalului din cadrul Serviciului formare profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională continuă | Analiza Examinarea | | | |
| | 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 |
| III. Raportul de audit intern | | | 30 | | |
| | 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 |
| IV. Urmărirea recomandărilor | | | 2 | | |
| | 21. Elaborarea <i>Fișei de urmărire a implementării recomandărilor</i> | - | 2 | SD, PG, IC | SAI |

Auditori interni,
Popescu George/
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

Aprobat,
Șef Compartiment Audit Intern

| | | |
|--|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 14.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana | | |

TESTUL NR. 1.1.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Obiectivul misiunii | Adecvarea și suficiența programelor anuale de formare profesională a personalului. |
| Obiectivul testului | Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională elaborate. |
| Modalitatea de eșantionare | Pentru efectuarea testului s-au analizat toate documentele care au constituit baza elaborării programelor anuale de pregătire profesională a personalului pentru anii 2012 și 2013 (referatele de necesitate ale structurilor organizatorice ale entității, notele de fundamentare ale acestora, rapoartele de evaluare ale salariaților, propuneri de teme ale participanților la cursuri ș.a.). |
| Descrierea testului | Testarea a urmărit analiza modului de elaborare și fundamentare a <i>programelor anuale de formare profesională a personalului</i> , stabilirea eficacității acțiunii de implementare a nevoii de instruire a personalului. |
| Constatări | <p>Pentru perioada analizată s-au transmis solicitări structurilor entității, dar acestea nu sunt formalizate și astfel răspunsurile au fost general exprimate, fără justificare și termen de finalizare. Din totalul mediu de 60 de cereri de teme de instruire anual exprimate, în planurile elaborate nu se regăsesc decât 15 (25%), restul fiind stabilite numai la nivelul Serviciului Formare Profesională.</p> <p>Direcțiile de specialitate nu au solicitat, de câte ori a fost necesar în timpul anului, organizarea de cursuri de instruire profesională, pentru fundamentarea teoretică și practică a modificărilor/completărilor cadrului normativ. Planul cuprinde astfel de teme, unele și la propunerea Serviciului Formare Profesională, dar nu întotdeauna se obțin rezultatele dorite (ex. organizarea de multe ori în contratimp cu intrarea în vigoare a noilor acte normative conduce la dezinteres din partea direcțiilor de specialitate privind participarea).</p> <p>La nivelul entității publice sunt în derulare 3 programe de twinning, care vizează tot atâtea direcții de specialitate și pentru care Serviciul Formare Profesională are sarcina asigurării suportului logistic. Din cadrul direcțiilor beneficiare sunt cooptați în programele de instruire profesională toți salariații, prin rotație, pe parcursul a 2 ani.</p> <p>Analizând cele 500 de rapoarte de evaluare ale salariaților entității publice, pentru anul 2012, s-a constatat că în 53 dintre acestea, (10,6%), conducătorii compartimentelor solicită câte 3 teme de instruire pentru executanții din subordine, în 65 de rapoarte, (13%), 2 teme de instruire, în 170 (34%) doar o temă, iar restul, (42,4%), au la rubrica - Programe de instruire profesională recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea – nu este cazul. Pentru anii 2012 și 2013, procentele sunt aproximativ aceleași, nu au evoluat corespunzător nevoii de informații pentru planificarea activității de instruire profesională, respectiv 12% - 3 teme de instruire, 12% - 2 teme de instruire, 36% - 1 temă propusă, 40% - fără propuneri. Temele propuse nu se regăsesc decât într-o foarte mică măsură în propunerile ulterioare ale direcțiilor și în planurile finale privind formarea profesională a personalului.</p> |
| Concluzii | Pentru o analiză mai aprofundată și stabilirea eficacității acestei activități, în baza acestui test s-a solicitat un interviu . Răspunsurile la întrebările cuprinse în interviu și adresate responsabilului cu activitatea de formare profesională din entitatea publică fac referire și confirmă aspectele constatate și prezentate în test. |

| | |
|--|--|
| | <p>Auditorii interni au hotărât organizarea unui workshop, care să pună în prim plan aşteptările și propunerile celor dinafara Serviciului Formare Profesională, vis-a-vis de îmbunătățirea activității de analiză a nevoilor de instruire a lor și s-a concluzionat că <i>acțiunea de stabilire a nevoii de formare profesională a fost neperformantă în ceea ce privește asigurarea eficacității activității</i>.</p> <p>Rezultatele workshop-ului au permis să se afirme că, deși participanții sunt executanți și nu implicați în procesul de decizie, prin contribuția lor în cadrul ședinței au demonstrat un real interes pentru asigurarea eficacității activității de pregătire profesionale și acordă sprijinul auditorilor interni în cunoașterea realității și formularea unor recomandări de îmbunătățire pertinente.</p> <p>Activitatea de fundamentare a planurilor de formare profesională s-a dovedit ineficace. Este „vitală” pentru întreaga activitate de formare profesională, inclusiv în asigurarea eficacității analizei nevoii de instruire. Eficacitatea este asigurată prin înțelegerea și conștientizarea clară a ceea ce se urmărește prin această activitate. Trebuie înțeles și aplicat în mod convingător „<i>efectul de undă</i>”.</p> <p>Este posibil să fie nevoie de mult timp până să apară beneficiile complete ale instruirii, dar este nevoie de o monitorizare ulterioară permanentă și rezultatele vor apare în măsura de realizare a indicatorilor de performanță.</p> <p>Auditorul intern a concluzionat că se dorește să se conștientizeze necesitatea formării profesionale, dar încă nu există o relație bine pusă la punct între organizator (Serviciul Formare Profesională) și beneficiari (structurile organizatorice/personalul entității) care are efecte negative în ceea ce privește eficacitatea fundamentării planurilor de instruire.</p> <p>Coroborând cu indicatorii de măsură ai performanței, raportați la <i>Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică</i>, formularea, numărul lor foarte mic și puțin reprezentativ pentru fiecare activitate componentă a obiectivului, nu corespund unei interpretări performante a realizărilor în domeniu. De exemplu, indicatorul „<i>existența unui plan anual de formare</i>”, cu realizare 100%, nu asigură o planificare, respectiv derulare de acțiuni de instruire cu efect de performanță în activitatea entității publice. Astfel, este necesar introducerea unor noi indicatori de măsurare a performanței privind <i>Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică</i>, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> - număr de răspunsuri conforme cu solicitarea/număr de răspunsuri primite/număr de răspunsuri solicitate – țintă de realizat 100%; - număr de prime priorități în solicitările structurilor entității/număr acțiuni planificate – țintă de realizat 100%; - număr de acțiuni de instruire derulate prin metode informatice/total acțiuni planificate – țintă de realizat 50%; - număr acțiuni desfășurate cu formatori interni/număr acțiuni cu formatori externi/ total acțiuni planificate – țintă de realizat 80%. |
|--|--|

Auditori interni,
Popescu George/Ionescu Corneliu

Supervizor,
Dana Slăvescu

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 14.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

Interviu nr. 2.1.1.

adresat doamnei STĂNESCU IOANA, șef Serviciul Formare Profesională

| Nr. crt. | Întrebări | Răspunsuri |
|-----------------|--|--|
| 1. | Organizați și coordonați activitatea Serviciului Formare Profesională? De când? | Da. Sunt șeful Serviciului Formare Profesională din 2007, de la organizarea distinctă a acestei structuri în cadrul entității. Deci am coordonat activitatea acestei structuri pe întreaga perioadă auditată acum de dumneavoastră. |
| 2. | Este definită clar atitudinea și abordarea acestui aspect din partea managementului? | Formarea profesională de cele mai multe ori este concentrată pe costuri și mai puțin se văd avantajele în ceea ce privește profesionalismul salariaților. |
| 3. | Salariații cunosc și înțeleg pe deplin care este poziția entității cu privire la dezvoltarea lor profesională? | Salariații nu acordă o atenție deosebită carierei lor profesionale. Nu sunt conștienți de „prețul” pregătirii lor și că acest proces le este la îndemână. Baza de date indică repetare de cursuri, cu repetare de cursanți, de unde deduc o indiferență față de scopul și utilitatea instruirii. |
| 4. | Spuneți că se repetă temele, participanții. Întreaga activitate are la bază un plan? | Există un plan anual de desfășurare a activității de formare profesională și care s-a dorit să se modifice și să se actualizeze permanent, corespunzător nevoilor de instruire. Iar în ceea ce privește participanții, fiecare structură organizatorică stabilește salariații cursanți. |
| 5. | Există procedură scrisă și formalizată de derulare a activității de planificare? | Există proceduri operaționale scrise și formalizate pentru toate activitățile Serviciului Formare Profesională. |
| 6. | Nevoile de formare profesională apar din întâmplare sau ca urmare a rezultatelor unor anchete speciale? | Conform procedurii operaționale se solicită fiecărei structuri (pe bază de adresă) o situație a nevoilor specifice de formare profesională. Este necesar ca solicitările să fie prioritizate fundamentat, ca ordine în derulare, timp afectat fiecărei teme, subiectele concrete de dezbătut și eventual propuneri de furnizori de formare, numărul participanților, nivelul lor de calificare și ceea ce se dorește să se obțină. Toate propunerile primite sunt centralizate, reformulate și regrupate. În baza acestor date, se elaborează Raportul nevoilor de formare. |
| 7. | Cum sunt stabilite temele cuprinse în plan? | Temele selectate și prioritizate, cuprinse în Raportul nevoilor de formare sunt incluse în planul de formare profesională. În cursul anului, ca urmare a apariției unor elemente noi, de exemplu evoluția cadrului de reglementare, programele de formare profesională sunt actualizate. O altă sursă importantă de informații pentru desfășurarea programelor de pregătire profesională o reprezintă cursurile prevăzute a se desfășura în cadrul diverselor programe de twinning, unde entitatea este implicată. Analiza nevoilor de formare definită în rapoartele de evaluare a performanțelor personalului reprezintă un alt canal pentru |

| | | |
|-----|--|---|
| | | <p>elaborarea programelor de pregătire profesională.</p> <p>O altă sursă importantă de formulare a nevoilor de formare o reprezintă propunerile de noi cursuri efectuate de către participanții la cursuri.</p> <p>Se au în vedere nevoile de formare exprimate de fiecare direcție de specialitate din entitate, de numărul și calificarea formatorilor proprii și nu în ultimul rând de fondurile alocate acestei activități.</p> |
| 8. | <p>Direcțiile de specialitate sunt receptive la solicitarea dumneavoastră în a definiți planul anual de formare profesională a personalului?</p> <p>Colaborați cu responsabilii cu pregătirea profesională de la nivelul direcțiilor de specialitate?</p> | <p>Nu în totalitate sau așa cum s-ar dori din partea noastră.</p> <p>De aici și problemele pe care le-ați sesizat în organizarea planificării activității de pregătire profesională.</p> <p>În cazul în care ni se solicită anumite teme, considerăm că prima opțiune ar fi prioritară și o încadrăm ca atare în plan. Dar alăturat nu există nicio referință de luat în calcul. Astfel, pe parcurs ne lovim de situația în care se organizează cursul respectiv, dar cursanții nu au calificarea necesară, absentează pe motiv de planificare greșită în timp, nu sunt satisfăcuți de cuprinsul temelor. Rezultatul obținut nu este cel proiectat, dar resursele au fost planificate și utilizate la maxim.</p> <p>Încercăm să centralizăm informațiile cuprinse în rapoartele de evaluare a activității individuale ale salariaților și pe rezultatele anterioare privind activitatea de pregătire profesională.</p> <p>Rapoartele sunt foarte sărace în exprimare și aprecierea indicatorilor de performanță aferenți fiecărei activități derulate de salariați, iar propunerile managerilor de linie privind necesarul de pregătire a subordonaților evaluați sunt aproape inexistente.</p> |
| 9. | <p>În concluzie, sunteți mulțumită de feed-back-ul din acest moment?</p> | <p>Nu. Încercăm să conștientizăm mai mult factorii de decizie privind importanța formării și dezvoltării profesionale și implicit importanța informațiilor de care dispun structurile vis-a-vis de nevoile de instruire.</p> |
| 10. | <p>Considerați că stabilirea necesarului de formare profesională a personalului se derulează în mod eficiente, respectiv este evaluată realizarea, sau nu, a scopului pentru care stabilim nevoia de instruire și derulăm programul de formare profesională?</p> | <p>Ne confruntăm cu multe probleme și dorim ca în urma misiunii dumneavoastră recomandările primite să ne sprijine în performarea acțiunilor noastre, în sensul de a asigura eficacitatea activității de stabilire a nevoii de formare profesională a personalului.</p> |
| 11. | <p>Mai aveți ceva de adăugat?</p> | <p>Nu.</p> |

Data: 14.02.2014
Dat în fața noastră
Auditori interni

Șef Serviciul Formare Profesională
Stănescu Ioana

Interviul este folosit pentru urmărirea mai în profunzime a informațiilor despre o anumită problemă. Acest interviu se desfășoară la structura auditată, în biroul celui întrebant. 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.

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

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 14.02.2014 |
| Audit Public Intern | Colectarea și analiza probelor de audit | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

**FOAIE DE LUCRU nr. 1.1.1.
privind rezultatele workshop-ului organizat**

Misiunea de audit intern: *Îmbunătățirea activității de formare profesională a personalului din entitatea publică*

WORKSHOP (grup de dezbateri) – o selecție de persoane adunate la un loc pentru a dezbate teme și probleme cu caracter specific.

Obiectul workshop-ului:

Adecvarea și suficiența programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică.

Obiectivul workshop-ului:

Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de formare profesională elaborate.

Participanții sunt reprezentanți ai fiecărei structuri organizatorice din cadrul entității, respectiv responsabilii cu activitatea de planificare, coordonare și monitorizare a formării profesionale a salariaților, șeful Serviciului Formare Profesională și coordonatorul Compartimentului strategie, metodologie, planificare, cu atribuții privind analiza nevoilor de formare și elaborare a planificării instruirilor la nivel de entitate.

Desfășurarea întâlnirii are loc în data de 14.02.2014 în incinta entității, sala de cursuri a Serviciului Formare Profesională (este o sală de curs echipată corespunzător pentru o astfel de întâlnire).

Avantajele organizării unui workshop:

- participanții reacționează și dezbate răspunsurile celorlalți, se fac analize și comentarii;
- mediatorul interacționează direct cu participanții și dacă este cazul clarifică răspunsurile și pune întrebări;
- răspunsurile nu sunt limitate și opiniile sunt exprimate cu propriile cuvinte și pot fi înțelese cu ușurință atât de amatori, cât și de profesioniști;
- datele se obțin mai rapid, subiectele pot fi mult mai concise;
- **costurile** folosirii acestui grup de dezbateri se rezumă, în acest caz, la suporturile materialelor organizate și prezentate de mediator;
- participanții sunt din cadrul entității auditate, dezbateri are loc în timpul orelor de lucru și, mai mult, în timpul desfășurării intervenției la fața locului a misiunii de audit intern. Este foarte important ca workshop-ul să fie bine organizat, deoarece participanții „cedează” din timpul lor și sentimentul de timp pierdut poate periclita rezultatele așteptate de auditor și relațiile acestuia cu structura auditată.

Mediatorul este auditorul intern. El trebuie:

- să cunoască activitatea supusă dezbaterii;
- să stabilească participanții;
- să transmită invitațiile de participare;

- să definească clar scopul întâlnirii;
- să explice modul de desfășurare, înregistrare și confidențialitate a discuțiilor;
- să cunoască persoanele participante și să reușească să comunice, dacă este cazul, cu participanți reticenți, experți în domeniu, prieteni sau colegi, agresivi ș.a.

Invitațiile de participare se transmit de către auditorii interni cu cel puțin 5 zile înainte de data prevăzută pentru desfășurarea ședinței de workshop. Aceste invitații sunt în format scris și conțin cel puțin următoarele elemente de referință:

- locul, data și ora;
- obiectivul ședinței;
- o scurtă prezentare a temei;
- alte informații adiționale considerate folositoare pentru îndeplinirea obiectivului.

Etapele desfășurării ședinței de workshop

- enunțarea problemei, cu care deja participanții sunt familiarizați, tema fiind anunțată în invitația de participare;
- reformularea problemei, pentru a forma o imagine cât mai clară asupra ce se așteaptă în urma ședinței, pentru a genera un câmp de dezbateri;
- afișarea regulilor și a temei pentru a nu se pierde din vedere ceea ce se caută;
- derularea propriu-zisă;
- consemnarea punctelor de vedere;
- evaluarea soluțiilor.

Derularea dezbaterii

Mediatorul: Se prezintă și urează tuturor bun venit la această reuniune. Sunt prezentați invitații.

Deși participanții sunt din structuri organizatorice diferite, prin fișa postului toți au ca responsabilitate, la acest nivel, organizarea și monitorizarea activității de formare profesională a personalului.

Introduce în discuție problematica întâlnirii. Prezintă câteva aspecte legate de această problematică.

- Dezvoltarea carierei se bazează în mare măsură pe formarea profesională. Este modalitatea prin care salariații reușesc să se integreze și să lucreze eficient într-o entitate. În prezent, entitățile privesc formarea profesională concentrată pe costuri și nu îi văd avantajele. Nu consideră formarea profesională ca o investiție în capital uman. Acordă o prioritate scăzută acestei activități și o asimilează cel mai frecvent doar cu costurile efective formării, respectiv:

- *costuri de absență* – costul menținerii funcționarilor publici pe statul de plată în timp ce aceștia participă la cursuri de pregătire profesională;
- *costuri de înlocuire* – costul personalului folosit pentru a acoperi postul rămas liber pe perioada în care un salariat participă la cursuri de formare profesională;
- *cheltuieli de formare profesională* – costul legat de un anumit curs de formare profesională, plus costuri de deplasare, cazare și masă, după cum este necesar;
- *manuale, rechizite și echipamente* pentru cursurile de formare profesională;
- *costul legat de angajarea lectorilor, experților* din afara entității atunci când este cazul;
- *taxe* pentru utilizarea sălilor și a altor facilități;
- *costuri de implementare* – când cursantul are nevoie de o perioadă de timp pentru a aplica ceea ce a învățat;
- *costuri de oportunitate* – orice activitate la care s-a renunțat ca urmare a participării la

cursul respectiv.

Toate acestea par copleșitoare dacă nu se compară cu costurile care decurg din nerealizările datorate neprofesionalismului salariaților prin neparticiparea la cursurile de formare profesională.

Invită să se supună dezbaterii problema eficacității analizei nevoilor de formare profesională în planificarea activității de instruire, la nivel de structură și la nivel general. O reușită a acestei întâlniri este să se realizeze un feed-back pozitiv între Serviciul Formare Profesională și ceilalți invitați cu atribuții în domeniu.

Participant: Trebuie să conștientizăm faptul că entitatea trebuie să-și direcționeze eforturile și resursele către acele activități de formare profesională care o pot ajuta cel mai bine să-și atingă obiectivele. De aceea, este necesară o analiză sistematică și corectă a nevoilor de pregătire profesională raportată la obiective. Aceasta analiză trebuie desfășurată pe trei niveluri:

- *nivelul organizațional* - constă în corelarea nevoilor de pregătire și a resurselor cu obiectivele entității, precum și identificarea climatului organizațional și de mediul extern (legislație, probleme sociale, economice etc.).

- *nivelul departamental* - analiza anterioară corelată cu nevoile și obiectivele specifice fiecărei direcții;

- *nivelul individual* - presupune identificarea persoanelor care au nevoie de pregătire, precum și a metodelor ce trebuie utilizate, pentru fiecare individ în parte. În această situație, evaluarea performanțelor și a potențialului individului reprezintă punctul de pornire în stabilirea nevoii de pregătire.

Participant: Vin și completez cu faptul că trebuie să monitorizăm rezultatele pe care trebuie să le atingă acest proces, vis-a-vis de obiectivele lui, respectiv:

- *obiective ale instruirii* - ce fel de concepte sau tehnici trebuie învățate în cadrul programului de pregătire, cine trebuie să le învețe și când să fie asimilate;

- *obiective organizaționale și departamentale* - ce impact va avea pregătirea asupra unor fenomene precum absenteismul, fluctuația personalului, reducerea costurilor, creșterea productivității;

- *obiective la nivelul individului* - care va fi impactul asupra comportamentului individului, asupra creșterii performanțelor sale.

Determinarea cât mai exactă a obiectivelor pregătirii profesionale constituie și o bază pentru stabilirea metodelor, conținutului și resurselor alocate acestui program.

Participant: Este necesară și importantă stimularea pregătirii profesionale și consider că se poate realiza prin mai multe forme:

- *motivare* - influențează gradul de asimilare a cunoștințelor. Se referă la implicarea și interesul persoanei pentru îmbogățirea cunoștințelor (motivare intrinsecă) sau la posibilitatea obținerii unor recompense superioare (motivare extrinsecă);

- *recompensă* - se referă atât la posibilitatea aplicării celor învățate, ceea ce va duce la creșterea performanțelor și deci și a satisfacției în muncă, cât și la obținerea unui atestat sau a unei diplome care îi certifică pregătirea;

- *modificarea comportamentului* - realizată prin motivare pozitivă (recompense sporite), motivare negativă (sanțiuni) sau apărută ca urmare a insuficienței cunoștințelor de specialitate, care îl pune în dificultate pe angajat, acesta neputând să-și îndeplinească sarcinile fără o pregătire corespunzătoare.

Utilizarea acestor forme de stimulare a pregătirii profesionale trebuie să țină cont de obiectivele

acestei activități și de particularitățile fiecărui individ în parte, astfel încât procesul de instruire să dea randamentul maxim.

Mediator: Vă mulțumim pentru informațiile transmise, astfel încât să înțelegem modul de a gândi când ne propunem să abordăm problema instruirii personalului, dar să încercăm să ne desprindem de teorie și să prezentăm realitățile cu care vă confrunțați și să găsim soluții de îmbunătățire.

Participant: Consider că trebuie să existe un feed-back între noi și fiecare salariat cu privire la nevoile și așteptările acestuia privind cariera profesională. Printr-un dialog corect și o monitorizare completă să aducem la un numitor comun dorințele salariaților cu obiectivele organizației. Astfel propunerile noastre către Serviciul Formare Profesională vor fi cu adevărat reale.

Participant: Precizez că este nevoie să revenim mereu la resurse. Să cunoaștem în momentul exprimării opțiunilor de pregătire profesională de resursele reale disponibile. A fost un caz în care s-a propus și fundamentat organizarea prioritara a unei teme de o anumită amploare și nu a fost cuprinsă în planul Serviciului Formare Profesională din lipsa fondurilor.

Participant: La informațiile pe care le oferim noi la un moment dat trebuie adăugate informațiile privind acțiunile anterioare. Astfel, se impune să se creeze, la nivelul fiecărei structuri, și implicit la nivelul Serviciului Formare Profesională, și să se întrețină cu multă responsabilitate o bază de date foarte cuprinzătoare cu situația pregătirii fiecărui salariat. De asemenea, solicităm din partea Serviciului Formare Profesională să cunoaștem posibilitățile entității în achiziționarea serviciilor externe de formare.

Participant: Nevoia de instruire trebuie pusă permanent alături de cointeresarea reală pentru pregătire și perfecționare profesională a salariaților. Să accepte această instruire pornind de la ideea că va primi atribuții noi, va avansa în funcție, va fi cooptat în echipe de lucru în diferite proiecte de colaborare, va fi un plus față de situația anterioară instruirii. Sunt nemulțumiri, și de aici dezinteres pentru perfecționarea pregătirii profesionale.

Mediator: Considerați că până în prezent activitatea de analiză a necesarului de formare profesională pentru stabilirea adecvată și suficientă a planului nu este eficace. Eficacitate înseamnă evaluarea realizării, sau nu, a scopului pentru care stabilim nevoia de instruire și derulăm programul de formare profesională.

Un exemplu în acest sens, aspect care a fost sesizat, este „procentul de utilizatori ai programului de formare profesională care au primit instruirea de care aveau nevoie și sunt mulțumiți de cariera profesională obținută”. În exemplificările dumneavoastră procentul ar fi destul de redus.

Ca o paranteză și completare totodată vin și adaug faptul că un concept important al eficacității acestei activități este calitatea. Calitatea procesului de stabilire a nevoii de formare profesională se poate stabili prin mai multe metode, ca de exemplu:

- indicatori cantitativi – procentul de cereri de formare profesională la care „s-a răspuns” în timp;
- studii privind beneficiarii – cunoscând grupul țintă, care este satisfacția cursanților și care sunt motivele de neparticipare;
- numărul de reclamații – numărul mare indică existența unor probleme de organizare, de formatori etc., un nivel scăzut indică indiferență față de program/experiențe nedorite a se repeta/dificultăți în a rezolva o reclamație;
- evaluare profesională – posibil ca salariații să nu aibă o imagine rezonabilă a ceea ce le oferă un program de instruire și sunt sau nu mulțumiți de el. Astfel se recurge la o evaluare profesională realizată în mod profesionist ș.a.

Participant: Să punctăm și acest aspect - trebuie să existe interesul formatorilor. Sunt deja formatori pe diferite domenii din rândul propriilor angajați. Cât timp activitatea lor ca formatori în cadrul entității este percepută ca o sarcină de serviciu, aceștia nu vor fi interesați de elaborarea unor materiale de curs performante ca mod de prezentare și conținut, și ori vor refuza exercitarea calității de formatori, ori se vor rezuma la a-și expune propria experiență și a fi simpli moderatori pentru cursanți. Aceasta conduce mai departe la refuzul participanților de a-și consuma timpul la întâlniri ineficiente.

Participant: Având în vedere solicitările multiple, diverse și complexe la care sunt chemați să răspundă continuu salariații, la modificările foarte dese a cadrului legal și necesitatea studierii, înțelegerii și aplicării lui aproape concomitent, de multe ori planificarea anticipată nu corespunde necesităților. Propun ca anumite teme cu implicații reale și foarte importante în activitatea entității să fie acoperite printr-o pregătire continuă. Lunar, prin rotație pentru fiecare structură să se organizeze întâlniri de lucru, cu participare totală. Formatorii proprii, dar și ceilalți salariați să fie antrenați în aceste acțiuni.

Participant: Să nu ometem educația prin Internet. O modalitate modernă de formare, care permite fiecărui cursant să parcurgă materialul cursului în ritmul propriu, sub îndrumarea profesorului și comunicând și cu ceilalți cursanți, folosind calculatorul, este metoda e-learning. Este de luat în calcul de către Serviciul Formare Profesională achiziționarea software-ului e-learning.

Participant: Prin această metodă, pe care o susțin și eu, se pot instrui foarte bine foarte multe persoane. Vin și completez că această modalitate poate atrage toate persoanele, indiferent de vârstă, interesate să citească suportul de curs postat pe platforma e-learning, să participe la dezbaterile desfășurate, și se va putea colabora între generații, a se învăța din experiența fiecăruia și a se progresa profesional.

Participant: În contextul actual, al crizei economice, suntem puțin reticenți în a expune anumite dorințe de instruire. Din lipsa fondurilor suntem limitați la numărul temelor propuse, la anumiți formatori, la numărul participanților. De aici cererile noastre sunt din ce în ce mai generale, nefundamentate și în final salariații apelează la firme de formare profesională externe atunci când li se impune un anumit nivel de specializare.

Participant: Să nu ometem importanța instruirilor în cazul noilor angajați sau a angajaților care își schimbă locul de muncă în cadrul entității. Cred că pentru acest tip de instruire Serviciul Formare Profesională nici nu trebuie să aștepte cererile direcțiilor ci să colaboreze cu resursele umane și să organizeze instruirea în mod automat.

Mediator: Completez cu un alt aspect privind eficacitatea activității dezbătute. Nu trebuie să uităm în acest context abordarea de tip „efect de undă”. Rezultatele în acest caz sunt stabilite pe termen lung și sunt influențate de numeroși factori. Stabilirea programului de formare profesională poate fi privit ca o piatră aruncată în apă. Undele create sunt obiectivele specifice, generale și strategice care trebuie atinse. Indicatorii privind nevoia de formare profesională măsoară de fapt activități care vor conduce la rezultatele finale. Aceasta în condițiile în care nevoia, respectiv programul derulat și rezultatul se doresc „conectate”, au un consens general conform căruia acțiunea contribuie la rezultat.

Pentru interpretarea probelor de audit se utilizează, în practică, și tehnica - matricea datelor calitative, prezentată mai jos.

Construirea matricei, prezentată, a constat în parcurgerea următoarelor etape:

- identificarea subiectului ce face obiectul examinării, însoțit de o serie de subobiective detaliate ale studiului și care constituie funcția-scop a analizei matriciale. Aceste date sunt trecute pe prima linie a matricei;

- identificarea variabilelor prin care evaluăm subiectul examinat. În acest caz, interviul individual și participării la workshop. Datele sunt trecute pe prima coloană a matricei;

- cercetarea datelor – următoarele 4 căsuțe din matrice în care se înscriu informațiile din interviu și workshop;

- 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.

Prezentarea subobiectivelor respectă o cronologie în derulare, auditorul reușind să realizeze o matrice a datelor calitative și analiză cronologică.

| Optimizarea activității de formare profesională | Solicitarea informațiilor privind instruirea profesională | Culegerea informațiilor privind cererea de instruire profesională | Prioritizarea cererilor privind instruirea profesională | Definitivarea Programului de formare profesională | Standard | Nivelul atins de structura auditată | Concluzie |
|---|---|--|--|--|---|---|--|
| <p>I n t e r v i e v a t</p> <p>și</p> <p>p a r t i c i p a ț i</p> <p>workshop</p> | <p>Procedura operațională prevede solicitarea fiecărei structuri organizaționale a necesarului de instruire, dar este incompletă și neclară .</p> | <p>Nu toate structurile interne răspund solicitării Serviciului Formare Profesională Există răspunsuri nefundamentate Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale incomplete sau conțin informații generale, neelocvente.</p> <p>Nu sunt în plan teme de aprofundare a cunoștințelor teoretice și practice a modificărilor/completărilor aduse cadrului normativ.</p> <p>Propunerile cursanților și formatorilor formulate la finalul unui ciclu de pregătire sunt neutilizate.</p> <p>Bază de date privind pregătirea salariaților/formatorii interni este ncompletă și neactualizată.</p> | <p>Temele sunt centralizate, reformulate și regrupate, constituind Raportul nevoilor de formare Pierderea priorităților prin lipsa fondurilor. Nu au fost întotdeauna evaluate costurile seminariilor planificate, astfel că unele nu s-au realizat De cele mai multe ori modificarea cadrului legal nu constituie necesitate de instruire/este târziu făcută solicitarea și pregătirea nu are efectul dorit Nu există o informare permanentă privind noii angajați și nevoia de pregătire profesională a acestora pentru adaptarea pe post.</p> | <p>Există planuri anuale privind activitatea de formare profesională, însă: Vizează în primul rând costurile. Au la bază rapoarte ale nevoilor de formare, incomplete, nefundamentate Pe parcursul anului, deși necesare, nu sunt realizate actualizări.</p> | <p>Existența unei proceduri operaționale privind analiza nevoilor de instruire a personalului pentru definitivarea Programului anual.</p> <p>Procedura operațională trebuie cunoscută, aplicată, total responsabilizată și permanent îmbunătățită. Responsabilii intermediari instruiți corespunzător, direct implicați și permanent solicitați în derularea activității. Studiul și aplicarea metodelor eficiente, eficace, economice și de actualitate privind formarea profesională.</p> | <p>Îmbunătățirea corespunzătoare a procedurii operaționale</p> <p>Slabă colaborare între SFP și responsabilii intermediari/beneficiarii direcți.</p> <p>Neaplicarea/aplicare incipientă a modalităților moderne, informatizate de formare profesională.</p> | <p><i>Acțiune neperformantă în asigurarea eficacității activității de stabilire a nevoii de formare profesională</i></p> |

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 14.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.1.

| | |
|---------------------|---|
| Problema | Fundamentare inadecvată și insuficientă a programului anual de formare profesională a personalului din entitatea publică. |
| Constatarea | <p>Pentru perioada analizată s-au transmis solicitări structurilor entității, dar acestea nu sunt formalizate și astfel răspunsurile au fost general exprimate, fără justificare și termen de finalizare.</p> <p>Direcțiile de specialitate nu au solicitat organizarea de cursuri de instruire profesională, în timpul anului, pentru fundamentarea modificărilor/ completărilor cadrului normativ; Rapoartele de evaluare a salariaților, respectiv recomandările managerilor în ceea ce privește nevoia de instruire a personalului nu au constituit o prioritate în activitatea de planificare a formării profesionale.</p> |
| Cauza | <p>Un feed-back necorespunzător între organizatorul serviciilor de formare profesională și beneficiar;</p> <p>Orientarea formării profesionale pe costuri și nu pe asigurarea profesionalismului salariaților;</p> <p>Lipsa unor metode noi, atractive, informatizate în pregătirea profesională a personalului;</p> <p>Lipsa unor metode de motivare privind cariera profesională a personalului.</p> |
| Consecința | <p>Activitatea de fundamentare a planurilor de formare profesională s-a dovedit ineficace. Planurile anuale privind formarea profesională a personalului sunt în proporție mult prea mare concepția Serviciului Formare Profesională și mult prea puțin reflectă nevoia reală de instruire;</p> <p>Derularea acțiunilor de formare profesională pentru realizarea planurilor de activitate, dar fără atingerea obiectivelor propuse și a indicatorilor asociați.</p> |
| Recomandarea | <p>Să existe un dialog permanent cu salariații cu privire la cererea de instruire a acestora și posibilitatea de a stabili o ofertă viabilă. Acest dialog trebuie formalizat și continuu actualizat la nivel de structură organizatorică și monitorizat de responsabilul de la acest nivel.</p> <p>Organizarea unor grupuri de dezbateri trimestriale, și de fiecare dată când un responsabil solicită, cu participarea tuturor responsabililor cu formarea profesională din entitatea publică. Tema dezbaterilor va fi analiza și prioritizarea necesarului de instruire nou apărut și actualizarea corespunzătoare a planului anual.</p> <p>Cererile privind realizarea unor cursuri trebuie să fie însoțite de fundamentări cu privire la necesitatea lor și cum acestea contribuie la crearea de plusvaloare, respectiv cum cunoștințele și aptitudinile care vor fi dobândite vor ajuta la creșterea eficienței activităților și/sau îndeplinirea obiectivelor.</p> <p>Participarea SFP la elaborarea bugetului cu privire la fundamentarea și susținerea cheltuielilor cu pregătirea și instruirea personalului. Aprobarea prin decizia conducătorului entității publice a Programului de pregătire a personalului, înregistrarea în contabilitate a angajamentului bugetar, garantând că resursele financiare sunt acoperitoare, astfel încât nerealizarea lui să nu se datoreze lipsei de resurse financiare.</p> <p>Dezvoltarea și actualizarea sistematică a unor baze de date la nivelul direcțiilor și pentru</p> |

| | |
|--|--|
| | întreaga entitate la nivelul SFP. Să existe o gestiune previzională a personalului în ipoteza formărilor de adaptare, respectiv reconversie. |
|--|--|

| | | | |
|---------------------|---|-----------------------------|---|
| Întocmit Data: | Auditorii interni, Popescu George/ Ionescu Corneliu | Pentru luare la cunoștință, | Reprezentantul entității/structurii auditate |
| Supervizat Data: | Supervizor Slăvescu Dana | | Stănescu Ioana |

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 17.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

TEST nr. 1.2.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Obiectivul misiunii | Adecvarea și suficiența programelor anuale de formare profesională a personalului. |
| Obiectivul testului | Asigurarea unor programe de pregătire profesională corespunzătoare pentru instruirea și calificarea personalului. |
| Modalitatea de eșantionare | Pentru efectuarea testului s-au analizat, corespunzător activității desfășurate în anii 2012 și 2013, centralizatoarele referatelor de necesitate, notele de fundamentare, planurile anuale privind activitatea de perfecționare profesională a personalului entității publice, rapoartele de evaluare individuală a personalului și Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial ce se elaborează la nivelul unei entități publice, respectiv raportările trimestriale și anuale ale acestui program care scot în evidență realizările/nerealizările structurilor organizatorice și justificările acestor rezultate. |
| Descrierea testului | <p>Echipa de audit hotărăște utilizarea ca tehnică de interpretare a probelor de audit a examinării documentare.</p> <p>Obținerea informațiilor din texte sau alte surse materiale este o tehnică utilizată în auditul performanței și se caracterizează prin faptul că auditorul examinator nu influențează în nici un fel cadrul sau evenimentul cercetat, activitatea lui fiind în principiu neobservată. Auditorul intern s-a concentrat mai mult pe interpretarea datelor decât pe culegerea lor.</p> <p>Testarea a urmărit analiza modului în care planificarea și desfășurarea activității de formare profesională a personalului a asigurat atingerea obiectivelor entității.</p> |
| Constatări | <p>Documentele elaborate de Serviciul Formare Profesională și analizate de auditorii interni respectă formatele standard impuse de procedura operațională aferentă activității, ele sunt validate de persoanele responsabile și sunt elaborate în termen.</p> <p>Înainte de 2012 nu a existat în organigramă o structură distinctă cu atribuții privind formarea profesională a personalului entității și în consecință nu au existat documente similare ca modele de îmbunătățit și utilizat ulterior.</p> <p>Materialele examinate, respectiv centralizatoarele și planurile anuale de instruire profesională sunt elaborate în anii 2012 și 2013 de persoane diferite, chiar în timpul aceluiași an, persoane cu încadrare, experiență, calificare nereprezentativă acestei acțiuni importante pentru întregul parcurs al activității Serviciului Formare Profesională și implicit al entității. Numai în fișele posturilor de consilieri apare atribuția elaborării planurilor de activitate.</p> <p>Lipsa de experiență a autorilor documentelor, în mare parte necunoașterea temeinică și nerecunoașterea importanței obiectivelor entității s-a regăsit în slaba performanță în activitatea de planificare, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la stabilirea temelor de instruire s-a avut în vedere în mod prioritar și fără fundamentare ofertele externe propuse de firme cu renume și nu situația reală a necesităților personalului; planificarea s-a axat pe importanța cursului ca element de viitor în CV-ul salariatului (cursuri finalizate cu diplome recunoscute de autorități în domeniu), |

| | |
|------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • s-au planificat cerințe de perfecționare profesională de nivel general, de mare amploare, costisitoare financiar și uman, în detrimentul unor nevoi de instruire strâns legate și cu influență reală în activitatea salariaților; • planurile elaborate nu au urmărit atingerea obiectivelor entității și a indicatorilor de performanță atașați, ci a unui obiectiv abstract al Serviciului Formare Profesională de realizare de volum mare de activitate; • în fiecare din anii 2012 și 2013, există modificări ale planurilor de activitate. Astfel, prin demersuri făcute de managerii structurilor organizatorice care au întâmpinat dificultăți datorate profesionalismului personalului, parte din erorile de planificare au putut fi corectate pe parcurs. Totuși: <ul style="list-style-type: none"> - planul anual 2012, examinat, a suportat modificări și actualizări nefundamentate corespunzător, care automat au condus la încălcarea ordinei de prioritizare a nevoilor de instruire stabilită în centralizatorul inițial. - în anul 2013, un număr de 3 acțiuni de instruire sunt prevăzute și s-au derulat ulterior solicitărilor structurilor organizatorice de specialitate. • în medie, pentru anii analizați, în 75% din rapoartele de evaluare notate cu calificativul bine și 90% din cele calificate satisfăcător, conducătorul ierarhic a invocat lipsa de profesionalism a salariaților în atingerea obiectivelor asumate și impunerea perfecționării pregătirii profesionale a acestora. Analizând în paralel aceste rapoarte de evaluare cu cele din anul următor s-a constatat că numai 30% au participat la cursuri de perfecționare profesională la care tema abordată a fost cea imperios necesară și recomandată. • planurile anuale elaborate au o calitate de fond apreciabilă față de anterioarele documente, punându-se accent pe economicitate, eficiență și eficacitate privitor la formarea profesională a personalului entității publice. <p>Constatările auditului obținute în urma examinării documentare au constituit subiectul discuțiilor orale, purtate în mod separat, cu autorii documentelor.</p> <p>Experiența auditorilor interni în comunicare, respectiv limbajul și semiotica în comunicare, a condus la concluzia că auditații își recunosc disponibilitatea de îmbunătățire a activității de planificare, de orientare spre atingerea indicatorilor de performanță propuși și în final a obiectivelor structurii și entității publice.</p> |
| Concluzii | <p>În concluzie, având în vedere progresele înregistrate și obținute, în timp, înaintea misiunii de audit, este necesară asigurarea permanentă a eficacității planificării instruirii profesionale a personalului, respectiv acțiunile planificate să fie proiectate pe realizarea obiectivelor entității și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor programate.</p> |

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|---|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 17.02.2014 |
| | Colectarea și analiza probelor de audit | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

**Foaie de lucru nr. 1.2.1.
pentru realizarea examinării documentare**

| Direcția | Obiectiv specific | Indicator de performanță | Comentarii |
|-----------------------------------|---|---|---|
| <i>Inspeția Internă</i> | Intensificarea controalelor efectuate în vederea eficientizării utilizării fondurilor publice | Număr de rapoarte elaborate în termen față de totalul rapoartelor | <ul style="list-style-type: none"> • Iregularitățile semnificative sau posibilele prejudicii identificate în timpul misiunilor de audit intern sunt raportate conducătorului entității și structurii de control intern abilitate, respectiv Inspeția Internă. • Din cele 10 sesizări transmise acestei structuri, 7 rapoarte aferente acestora (70%) au depășit termenele de finalizare. <p>Motivația:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectele grele ce trebuie controlate, diversitatea activităților controlate și foarte important lipsa de personal cu cunoștințe, abilități și valori profesionale necesare exercitării activității de inspecție. • Deși personalul structurii are pregătire de specialitate diferită (economic, juridic, informatic, management) nu este suficient de acoperitor, iar solicitările de instruire ale managerilor acestei structuri nu au fost satisfăcute din lipsa formatorilor de specialitate. Personalul a participat la cursuri cu teme de aprofundare a legislației, dar fără abordare practică și pe specificul controlului. • Astfel, etapele procedurii operaționale ale derulării misiunii de control au suferit întârzieri și reveniri, nu au fost atinși indicatorii de performanță și obiectivele specifice stabilite. |
| <i>Direcția Achiziții Publice</i> | Verificarea procesului de atribuire a contractelor în mod selectiv, pe baza analizei de risc | Numărul contestațiilor depuse raportat la numărul procedurilor de atribuire | <ul style="list-style-type: none"> • 60% din procedurile de atribuire au suportat contestații, mai mult sau mai puțin consistente, ceea ce denotă o cunoaștere superficială a metodologiei în domeniu. <p>Aspecte pozitive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • În planurile privind instruirea profesională anual sunt și teme din acest domeniu, iar participarea a fost, în medie pe an, de 50 cursanți (10%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 3 cursuri (15%). |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | <p>Aspecte negative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursurile au avut aceeași temă în fiecare an, teme generale, prezentate de formatori fără experiență, care au pus accent în mod deosebit pe partea teoretică a metodologiei și mult prea puțin pe studii de caz. |
| | Promovarea comunicării cu entitățile publice interesate în problemele de achiziții publice | Număr de cursuri organizate în colaborare cu ceilalți actori ai sistemului de achiziții publice: nu a fost cazul. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarea cu alte entități publice interesate în problemele de achiziții publice se rezumă la corespondența corespunzătoare procedurilor de derulare a acestei activități. • Nu au fost organizate și nu sunt prevăzute pentru viitor astfel de întâlniri de lucru. • Cursurile organizate, pe tema procesului de achiziții publice, au fost cu participanți și formatori din interiorul entității. |
| <i>Direcția pentru Sistemul Informatic</i> | Întreținerea infrastructurii hard, soft și de comunicații la nivelul entității publice conform standardelor europene | Număr de personal specializat în aceste standarde: 1 (0,2%) Număr de proiecte realizate folosind aceste standarde: nu a fost cazul | <ul style="list-style-type: none"> • Nu au fost alocate fonduri financiare pentru specializarea personalului și ulterior realizarea de proiecte privitor la sistemul informatic conform standardelor europene. |
| <i>Serviciul Formare Profesională</i> | Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de perfecționare profesională a personalului din entitatea publică | Plan realizat fără modificări în timpul anului | <p>În fiecare din anii 2012 și 2013, există modificări ale planurilor de activitate.</p> <p>Aspecte pozitive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prin demersuri făcute de managerii structurilor organizatorice care au întâmpinat dificultăți datorate profesionalismului personalului, parte din erorile de planificare au putut fi corectate pe parcurs. <p>Aspecte negative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planul anual 2012, a suportat modificări și actualizări nefundamentate corespunzător, care automat au condus la încălcarea ordinei de prioritizare a nevoilor de instruire stabilită în centralizatorul inițial. • În anul 2013, 3 acțiuni de instruire sunt prevăzute și s-au derulat ulterior solicitărilor structurilor organizatorice de specialitate. • Indicatorul de performanță propus nu a fost realizat, ceea ce a avut influențe negative asupra gradului de atingerea a obiectivului structurii și implicit a obiectivului general al entității în ceea ce privește resursele umane. |

Notă:

Informațiile prezentate în primele 3 coloane sunt publicate pe site-ul entității publice și fac parte dintr-o etapă a Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial ce se elaborează la nivelul unei entități publice. Raportările trimestriale și anuale ale acestui program scot în evidență realizările/nerealizările

structurilor organizatorice și justificările acestor rezultate.

În ultima coloană sunt cumulate motivațiile responsabililor direcți ai structurilor organizatorice cu comentariile auditorilor interni și fac referire la neatingerea obiectivelor entității publice, prin nerealizarea indicatorilor de performanță propuși, raportați la profesionalismul salariaților și la participarea acestora la acțiunile de instruire profesională.

Fiecare din cele 18 structuri organizatorice distincte ale entității publice (10 direcții generale, 7 direcții și un serviciu (care funcționează ca o direcție) au în medie 8 obiective specifice, deci un total de aprox. 144 de obiective specifice, raportate la cele generale și la strategia entității. Cu un număr mediu de 3 indicatori de performanță/rezultate pentru fiecare obiectiv specific, se ajunge la un total de aprox. 432 de indicatori.

Auditorii interni au considerat relevant analizarea și extragerea tuturor indicatorilor de performanță cu valori negative și care au ca principală motivație lipsa de profesionalism a salariaților responsabili.

Rezultatele analizei se regăsesc în tabelul următor:

| Număr total de indicatori de performanță propuși (număr mediu) | | | Număr de indicatori propuși, dar cu realizări neperformante | | | Număr de indicatori propuși, cu realizări neperformante, cu motivația lipsa de profesionalism | | | Număr de cursuri organizate pe problematica nerealizărilor | | | Număr total de participanți la aceste cursuri | | | Număr de participanți din cadrul structurilor care au ca obiect de activitate în mod direct tematica cursului | | |
|--|------|------|---|-----------|----------|---|----------------------------------|-----------------------------------|--|------|------|---|------|------|---|------------|------------|
| 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 | 2011 | 2012 | 2013 |
| 432 | 432 | 432 | 112 26% | 86 20% | 35 8% | 85 76% 20% din total | 44 51% 10% din total | 15 43% 3,4% din total | 5 | 7 | 11 | 100 | 180 | 250 | 50 50% | 110 61% | 225 90% |

Concluzie:

Se observă o tendință continuă de creștere a ponderii realizării indicatorilor de performanță/rezultate aferenți obiectivelor specifice structurilor organizatorice, și implicit a celor generale și strategice ale entității publice. Performanța activității de formare profesională se regăsește în performanțele obținute de fiecare structură organizatorică în parte.

Auditori interni,

Supervizor,

| | | |
|--|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 17.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizată: Slăvescu Dana</p> | | |

TESTUL NR. 1.3.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Obiectivul misiunii | Asigurarea performanței procesului de formare profesională a personalului. |
| Obiectivul testului | Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență. |
| Modalitatea de eșantionare | Pentru efectuarea testului s-au analizat toate documentele aferente acțiunii de instruire profesională cu costurile cele mai mari, planificată în perioada auditată. |
| Descrierea testului | Testarea a urmărit analiza acestei acțiuni de instruire profesională a personalului din punct de vedere al economicității. |
| Constatări | <p>La nivelul anului 2012, într-o societate avansată, 80% din locurile de muncă vor necesita abilități de utilizare a tehnologiei informației și comunicării.</p> <p>În cadrul administrației publice este în derulare procesul de instruire și certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici.</p> <p>Prin intermediul programelor de instruire primară se urmărește acumularea cunoștințelor de bază privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL (Licența europeană de operare pe computer) pentru toți funcționarii care lucrează în administrația publică. Acest standard cuprinde două certificări: ECDL - start și ECDL - complet.</p> <p>Având în vedere obligativitatea obținerii permisului ECDL-start (4 module), de către funcționarii publici, până la finele anului 2012, Programul de instruire în domeniul informaticii este parte distinctă în Planul de formare profesională a personalului din entitatea publică.</p> <p>Prin planificare s-a urmărit ca în perioada 2011 – 2013 să fie cuprinși în acest proces de certificare informatică, eșalonat, toți angajații funcționari publici, astfel încât fiecare să aibă la dispoziție, conform prevederilor, după perioada de pregătire, 2 ani pentru susținerea examenelor și obținerea permisului.</p> <p>În cadrul entității publice sunt 20 formatori în domeniul informatic. Toți au obținut Permisul ECDL-complet (7 module) la finalul anului 2011 și îndeplinesc integral condițiile de lectori în domeniu. Pentru aceștia, derularea programului informatic a avut loc la un centru acreditat ECDL România. Costurile pentru întreaga procedură de obținere a permisului (pregătire, respectiv 5 zile teorie și practică/modul, obținerea cardului de aptitudini pentru 7 module și programul de certificare) au fost suportate de angajator.</p> <p>Începând cu anul 2012 entitatea publică are bugetată achiziționarea anuală a 120 de carduri de aptitudini și implicit cheltuieli pentru demararea procesului de certificare pentru tot atâția funcționari publici.</p> <p>Până în prezent 360 de persoane, pe parcursul ultimilor 3 ani bugetați, au fost cuprinse în acest proces. Anul 2013 este ultimul an din procesul de pregătire pentru certificare informatică.</p> <p>În fiecare an, din cei trei menționați, entitatea publică a încheiat un contract cu o firmă acreditată pentru întregul program de pregătire și atestare ECDL.</p> <p>Aceasta, în condițiile în care, entitatea publică, începând cu anul 2011, beneficiază de condiții tehnice de instruire complete, dar nu a folosit și nici nu are în vedere această oportunitate.</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| <p>Concluzii</p> | <p>Nu a existat comunicare între SFP și structurile organizatorice în care funcționează formatorii în domeniul informatic.</p> <p>Nu există din partea SFP o monitorizare a activității formatorilor proprii pentru includerea lor în procesul de instruire a personalului entității.</p> <p>Dezinteres în utilizarea fondurilor alocate formării profesionale prin distribuirea lor neeconomică/Posibilitatea existenței unui interes individual în încheierea contractelor cu firma acreditată ECDL.</p> <p>Activitatea de certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici este neeconomică pentru entitatea publică (rezultatele estimate ale activității, cu menținerea corespunzătoare a calității acestora, se pot obține prin minimizarea costului resurselor alocate).</p> <p>Având în vedere că pregătirea informatică nu este obligatorie, dar în acest caz este fundamentată necesitatea ei, și că entitatea publică poate asigura, începând cu anul 2012, condițiile tehnice pentru instruire (capacitate de spațiu, logistică, resurse de specialitate suficiente, orar flexibil, suport de curs autorizat, asigurarea unui minim de 30 de ore/modul, asigurare pretestare și simulare testare), rămânând ca doar susținerea examenelor și eliberarea permiselor să se desfășoare la centre acreditate, entitatea publică trebuie să folosească capacitățile proprii, justificând astfel și costurile făcute cu perfecționarea pregătirii și specializarea formatorilor din domeniul informatic (<i>cheltuieli, în plus pentru 20 formatori/3 module, în condiția în care aceștia nu sunt folosiți și ca formatori, de 11.460 lei</i>). Pentru anul 2013 entitatea poate economisi prin organizarea instruirii practice la nivelul entității publice cu formatorii proprii suma de 576.930 lei.</p> |
|-------------------------|--|

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 17.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

**Foaie de lucru nr. 1.3.1.
pentru analiza costurilor**

1. Elemente analizate

Costurile necesare cu pregătirea profesională continuă a personalului și formarea formatorilor

2. Documente analizate

Documente privind înregistrarea în contabilitate a cheltuielilor cu pregătirea profesională continuă a personalului și cu formarea formatorilor

3. Descrierea constatărilor

Analiza cheltuielilor cu procesul de obținere a permiselor ECDL a fost efectuată pe baza datelor privind costurile directe și indirecte aferente.

Datele sunt prezentate în continuare desfășurat și tabelar:

- Cheltuieli pentru 20 formatori / 7 module (întreg procesul s-a derulat înafara entității):
8680 x 20 = 173.600 lei
- Cheltuieli în plus pentru 20 formatori / 3 module (în condiția în care aceștia nu sunt folosiți și ca formatori, ei trebuiau să parcurgă necesarul de 4 module pentru permisul ECDL start):
3820 x 3 = 11.460 lei
- Cheltuiala anuală cu formarea formatorilor în cazul în care aceștia nu sunt utilizați în anii 2012 și 2013:
11.460 : 2 = 5.730 lei
- Cheltuieli anuale pentru 120 funcționari publici care derulează întregul proces înafara entității:
5135 x 120 = 616.200 lei
- Cheltuieli anuale pentru 120 funcționari publici care derulează procesul de instruire în cadrul entității.
375 x 120 = 45.000 lei
- Diferența anuală dintre cheltuielile anuale pentru 120 funcționari publici care derulează întregul proces înafara entității și cheltuielile anuale pentru 120 funcționari publici care derulează procesul de instruire în cadrul entității:
616.200 – 45.000 = 571.200 lei
- Ținând cont de faptul că entitatea putea derula procesul de pregătire informatică la nivelul entității publice în anul 2013, pierderea suportată de entitate este în sumă de:
571.200 + 5.730 = 576.930 lei

Pentru anul 2014 dacă se continuă obținerea permiselor ECDL înafara entității, aceasta va continua să înregistreze în continuare pierderi.

Auditori interni,

Supervizor,

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 17.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.2.

| | |
|--------------------|--|
| Problemă | Neasigurarea economicității acțiunii de instruire profesională. |
| Constatare | <p>Având în vedere obligativitatea obținerii permisului ECDL-start (4 module), de către funcționarii publici, până la finele anului 2012, Programul de instruire în domeniul informaticii este parte distinctă în Planul de formare profesională a personalului din entitatea publică.</p> <p>Prin planificare s-a urmărit ca în perioada 2011 – 2013 să fie cuprinși în acest proces de certificare informatică, eșalonat, toți angajații funcționari publici, astfel încât fiecare să aibă la dispoziție, conform prevederilor, după perioada de pregătire, 2 ani pentru susținerea examenelor și obținerea permisului.</p> <p>În cadrul entității publice sunt 20 formatori în domeniul informatic. Toți au obținut Permisul ECDL-complet (7 module) la finalul anului 2011 și îndeplinesc integral condițiile de lectori în domeniu. Pentru aceștia, derularea programului informatic a avut loc la un centru acreditat ECDL România. Costurile pentru întreaga procedură de obținere a permisului (pregătire, respectiv 5 zile teorie și practică/modul, obținerea cardului de aptitudini pentru 7 module și programul de certificare) au fost suportate de angajator.</p> <p>Începând cu anul 2012 entitatea publică are bugetată achiziționarea anuală a 120 de carduri de aptitudini și implicit cheltuieli pentru demararea procesului de certificare pentru tot atâția funcționari publici.</p> <p>Până în prezent 360 de persoane, pe parcursul ultimilor 3 ani bugetați, au fost cuprinse în acest proces. Anul 2013 este ultimul an din procesul de pregătire pentru certificare informatică.</p> <p>În fiecare an, din cei trei menționați, entitatea publică a încheiat un contract cu o firmă acreditată pentru întregul program de pregătire și atestare ECDL. Aceasta, în condițiile în care, entitatea publică, începând cu anul 2011, beneficiază de condiții tehnice de instruire complete, dar nu a folosit și nici nu are în vedere această oportunitate.</p> |
| Cauză | <p>Nu există dialog profesional între SFP și celelalte structuri din entitate.</p> <p>Lipsa/neutilizarea bazei de date privind disponibilitățile de formatori interni.</p> <p>Dezinteres în utilizarea fondurilor alocate formării profesionale prin distribuirea lor neeconomică.</p> |
| Consecință | <p>Activitatea de certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici este neeconomică pentru entitatea publică (rezultatele estimate ale activității, cu menținerea corespunzătoare a calității acestora, se pot obține prin minimizarea costului resurselor alocate).</p> <p>Imposibilitatea organizării mai multor cursuri de formare profesională datorită lipsei de fonduri cu consecințe negative în atingerea obiectivelor entității publice.</p> <p>Insatisfacția formatorilor proprii în aprecierea profesională de către entitate, cu consecințe negative în prestațiile lor ulterioare.</p> |
| Recomandare | <p>Cointeresarea morală și materială a specialiștilor din cadrul entității pentru formarea lor ca și formatori. Interes pentru utilizarea lor și externă prin întărirea colaborării cu alte entități din domeniu.</p> <p>Crearea și actualizarea unei baze de date care să cuprindă informații despre formatorii</p> |

| | |
|--|---|
| | interni și utilizarea ei la planificarea activității de formare profesională. |
|--|---|

| | | | |
|---------------------|---|-----------------------------|---|
| Întocmit Data: | Auditorii interni, Popescu George/ Ionescu Corneliu | Pentru luare la cunoștință, | Reprezentantul entității/structurii auditate |
| Supervizat Data: | Supervizor Slăvescu Dana | | Stănescu Ioana |

| | | |
|--|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 18.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana | | |

TESTUL NR. 1.4.

| | |
|-----------------------------------|--|
| Obiectivul misiunii | Asigurarea performanței procesului de formare profesională a personalului |
| Obiectivul testului | Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor entității. |
| Metodologia de eșantionare | Pentru efectuarea testului s-au analizat toate documentele aferente acțiunii de instruire profesională cea mai diversificată ca arie de abordare, complexă și completă planificată în perioada auditată. |
| Descrierea testului | Testarea a urmărit analiza acestei acțiuni de instruire profesională a personalului din punct de vedere al eficienței. |
| Constatări | <p>Pentru perioada 2012 - 2013 entitatea publică are încheiat un contract de colaborare, în vederea perfecționării aplicării în practică a unor metode și tehnici de folosință internațională, în ceea ce privește funcțiile de specialitate ale unei entități publice din domeniul finanțelor.</p> <p>În anul 2012 au fost derulate seminariile pentru prezentarea și asimilarea conceptelor teoretice, iar în 2013 este prevăzută participarea la misiuni mixte (specialiști români și străini, în țară și străinătate) reale, orientate pe problemele seminarizate.</p> <p>Colaborarea s-a încheiat cu țări vorbitoare de limba franceză și s-a condiționat cunoașterea acestei limbi de către personalul român angrenat în acțiune.</p> <p>SFP, în anul 2013, cu sprijinul Institutului francez, a organizat, pentru salariații doritori, cursuri de perfecționare a limbii franceze. Cursanții au fost selecționați de Institutul francez în urma unor teste de verificare a cunoștințelor. Astfel cursurile au fost urmate de cei cu un nivel mediu sau avansat de cunoaștere a limbii franceze.</p> <p>În virtutea contractului cu Institutul francez, s-a hotărât continuarea cursurilor de teorie de specialitate ale noului contract de colaborare cu participanții de la cursul de limba franceză, salariați în direcțiile de specialitate.</p> <p>La finele anului 2013, când s-a dorit stabilirea persoanelor participante la acțiunea practică a contractului, s-a constatat că dintre persoanele instruite (limbă franceză și teorie de specialitate) foarte puține au calificare superioară și experiență în cadrul domeniilor de specialitate prevăzute în colaborare. S-a constatat, de asemenea, că susținerile teoretice s-au realizat cu persoane tinere, nou angajate, fără expertiză în activitatea organizației.</p> <p>Indicatorii de măsură ai performanței, cu referire la asigurarea permanentă a unui personal calificat pentru atingerea obiectivelor entității, nu corespund unei interpretări performante a realizărilor în domeniu. De exemplu, indicatorul „Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional”, cu valori superioare pentru ambele teme de instruire derulate, respectiv limba franceză și teorie de specialitate, nu a fost suficient pentru asigurarea eficienței activității.</p> |
| Concluzii | Echipa de audit a hotărât <i>evaluarea oficială (formală)</i> , respectiv realizarea unei cercetări științifice pentru colectarea și analiza informațiilor privind conținutul, structura și rezultatele activității de instruire. Evaluarea este importantă pentru auditul |

performanței mai ales în ceea ce privește culegerea probelor de audit privind aprecierea rezultatelor și ulterior pentru determinarea modului în care s-au atins obiectivele planificate și gradul de menținere a rezultatelor în viitor. Echipa de audit va utiliza ca tehnică analitică și de diagnosticare *chestionarea*, pentru a susține punctul de vedere al auditului, respectiv ineficiența activității de instruire.

Acțiunea derulată s-a dovedit a fi ineficientă. Persoanele participante la acțiunile de instruire nu îndeplinesc cerințele pentru continuarea practică a misiunii. Este necesară o analiză a posibilității de continuare a contractului ținând cont de obiectivele de atins. În acest moment, resursele utilizate în acțiunea de actualizare, aprofundare și consolidare teoretică a cunoștințelor nu au condus la rezultatul dorit, respectiv posibilitatea continuării perfecționării practice ulterioare a unor metode și tehnici de folosință internațională privind funcțiile de specialitate ale entității. De asemenea, numărul participanților cu funcții de consilieri este mult mai mare decât a celor cu funcții de experți. Astfel de la început pentru instruire au fost selectați mai puțini specialiști pe domeniile ce urmau a fi aprofundate teoretic și practic și mai multe persoane care au ca activități prioritare asistența, îndrumarea, analiza, relațiile funcționale.

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 18.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională | | |
| <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului | | |
| <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu | | |
| <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

**Foaie de lucru nr. 1.4.1.
privind aplicarea chestionarului**

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 Serviciul Formare Profesională, ținând cont de faptul că informațiile obținute îi sunt folositoare și structurii auditate și rezultatele și recomandările vor fi mai ușor acceptate de aceasta.

În vederea aplicării metodei vor fi cuprinși 5 șefi de servicii ierarhici ai cursanților și un număr de 25 cursanți ,participanți la diferite cursuri în anul 2013.

Metoda de transmitere a *chestionarul este cea electronică*. Auditorul intern transmite fiecărei persoane stabilită a fi chestionată, la adresa electronică, de serviciu, chestionarul corespunzător. Se solicită ca răspunsurile să fie complete, să fie transmise la aceeași adresă, cea a auditorului intern, în timp de 5 zile de la primire.

La proiectarea chestionarelor s-a avut în vedere ca cei chestionați să fie informați că datele pe care le ofere sunt confidențiale și vor fi folosite doar de auditorii interni și de asemenea au fost oferite informații pentru completarea chestionarelor. De asemenea, 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;
- întrebările să respecte formatul standard de filtrare sau să evite pe cât posibil folosirea filtrului.

În cazul de față s-a optat pentru varianta *întrebări-închise* care presupune răspunsuri prestabilite, printr-o listă fixă de răspunsuri alternative.

Pentru ca analiza și interpretarea datelor din chestionare să fie mai sugestivă s-a utilizat prezentarea rezultatelor în mărimi relative și grafice (diagrame cerc, grafice prin coloane etc.). Constatările principale însoțite de tabele sau grafice sugestive vor fi prezentate și în raportul de audit.

De asemenea, toate etapele parcurse în realizarea chestionării vor constitui documente anexă la raportul de audit intern.

ENTITATEA PUBLICĂ

Serviciul Audit Intern
Serviciul Formare Profesională

CHESTIONAR DE EVALUARE

(Adresat șefilor de serviciu)

Vă rugăm să rezervați câteva momente pentru completarea acestui chestionar privind evaluarea eficienței instruirii salariaților din serviciul pe care îl coordonați, în vederea creșterii eficienței realizării activităților.

Denumire curs:

Numele, prenumele și funcția persoanei instruite

Direcția în care este angajat participantul:.....

1) După absolvirea cursului, participantul și-a exprimat:

- a) satisfacția pentru cunoștințele dobândite la instruire;
- b) insatisfacția privind desfășurarea instruirii;
- c) a considerat cursul ca o acumulare de cunoștințe generale fără aplicabilitate în activitatea curentă a acestuia.

2) Ați constatat o îmbunătățire a calității activității desfășurate de participant?

DA NU

3) Cursantul a formulat propuneri concrete de aplicare în practică a noțiunilor dobândite la curs?

DA NU

4) În general, cât sunteți de mulțumit de modul în care participantul a aplicat în practică ceea ce a învățat la curs?

- a) foarte mulțumit;
- b) destul de mulțumit;
- c) neutru;
- d) destul de nemulțumit;
- e) foarte nemulțumit.

5) Apreciați o creștere calitativă a modului de soluționare a sarcinilor de serviciu ale subordonatului, după participarea la instruire:

a) semnificativ; b) moderat c) nu

6) Cunoștințele și abilitățile acumulate de participantul la cursul de instruire v-au permis să fi delegați și alte sarcini?

DA NU

7) Considerați că participantul la instruire poate participa efectiv la misiunile mixte privind domeniul de specialitate al serviciului dumneavoastră, organizate în colaborare cu alte țări europene?

DA NU

Vă mulțumim pentru colaborare și timpul acordat.

Numele și prenumele:

Funcția:

Semnătura:

Data:

ENTITATEA PUBLICĂ

Compartimentul Audit Intern
Serviciul Formare Profesională

CHESTIONAR DE EVALUARE
(Adresat participanților la instruire)

Vă rugăm să rezervați câteva momente pentru completarea acestui chestionar privind evaluarea eficienței instruirii la care ați participat în vederea creșterii eficienței realizării activităților.

Denumire curs:.....

Direcția în care este angajat participantul:.....

- 1) Vă rugăm să selectați categoria de personal din care faceți parte:
 - a) consilier;
 - b) expert;
 - c) referent de specialitate.

- 2) vă rugăm să specificați categoria de vârstă din care faceți parte:
 - a) până 30 ani;
 - b) între 31 – 40 ani;
 - c) între 41 – 50 ani;
 - d) peste 50 ani.

- 3) De cât timp lucrați în entitate?
 - a) mai puțin de 6 luni;
 - b) între 6 luni și un an;
 - c) între 1 și 3 ani;
 - d) între 3 și 5 ani;
 - e) între 5 și 7 ani;
 - f) între 7 și 10 ani;
 - g) peste 10 ani.

- 4) Aplicați în practică, la locul de muncă, informațiile teoretice predate în timpul cursului?
 - a) Da, în mare măsură;
 - b) Da, în mică măsură;
 - c) Nu

- 5) În cazul în care ați răspuns “NU” la întrebarea nr. 1), considerați că veți putea utiliza cunoștințele dobândite la curs:
 - a) în următoarele 2 luni;
 - b) în următoarele 3 – 6 luni;
 - c) mult mai târziu;
 - d) niciodată.

- 6) În cazul în care ați răspuns cu “DA” la întrebarea nr. 1), considerați că informațiile teoretice și/sau abilitățile dobândite la curs v-au ajutat în rezolvarea unor sarcini de serviciu care se referă la:
 - a) interpretarea unor prevederi legale în domeniul de activitate;
 - b) punerea în aplicare a legislației de specialitate;
 - c) rezolvarea unor spețe;

- d) utilizarea produselor software de birotică;
- e) utilizarea aplicației informatice;
- f) alte sarcini.

7) Ce impact a avut cursul asupra activității dumneavoastră?

- a) a crescut operativitatea în rezolvarea lucrărilor repartizate;
- b) s-a îmbunătățit modul de prezentare al lucrărilor elaborate;
- c) s-a îmbunătățit colaborarea și comunicarea cu angajații din alte structuri ale entității publice;
- d) alt impact;
- e) nici un impact.

8) V-au permis cunoștințele/abilitățile dobândite la curs să participați și la alte activități ale direcției față de cele pe care le îndeplineați anterior?

- DA
- NU

9) Apreciați că participarea la această instruire a contribuit la consolidarea cunoștințelor necesare în dezvoltarea carierei profesionale individuale (promovarea într-o funcție publică superioară)?

- DA
- NU

10) Exercițiile, studiile de caz , exemplificările au fost suficiente pentru înțelegerea cursului?

- DA
- NU

11) Durata cursului a fost apreciata corect ?

- DA
- NU

12) Considerați ca aceasta instruire si-a atins obiectivele ?

- DA
- NU

13) Considerați ca este necesara o continuare a cursului?

- DA (ce subiecte considerați că trebuie abordate)
- NU

Vă mulțumim pentru colaborare și timpul acordat.

Rata de răspuns a fost de 80% în ce privește șefii de compartimente (un șef nu a transmis nici un răspuns și un altul a completat un chestionar generalizându-l pentru toți salariații din subordine, participanți la instruire) și de 70% pentru executanți (35 de chestionare completate cu răspunsuri la toate întrebările). Având în vedere practica internațională în domeniu este o *rată de răspuns relevantă* pentru continuarea interpretării datelor din chestionare.

Interpretarea rezultatelor

În cazul chestionarelor adresate șefilor de servicii sunt în total 41 de formulare completate, corespunzător a 45 de participanți la instruire.

| Întrebarea nr. 1 După absolvirea cursului, participantul și-a exprimat: | | |
|--|--------------|----------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| Satisfacția pentru cunoștințele dobândite la instruire | 11 | 24,5 |
| Insatisfacția privind desfășurarea instruirii | 28 | 62,2 |
| A considerat cursul ca o acumulare de cunoștințe generale fără aplicabilitate în activitatea curentă | 6 | 13,3 |
| Total | 45 | 100 |

Ponderea conducătorilor nemulțumiți de rezultatele instruirii subalternilor depășește de aprox. 2,5 ori pe cea a celor mulțumiți.

Este ridicat și procentajul celor care consideră ca neaplicabile în practică a cunoștințelor asimilate.

| Întrebarea nr. 2 Ați constatat o îmbunătățire a calității activității desfășurate de participant? | | |
|--|--------------|----------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| DA | 10 | 22,2 |
| NU | 35 | 77,8 |
| Total | 45 | 100 |

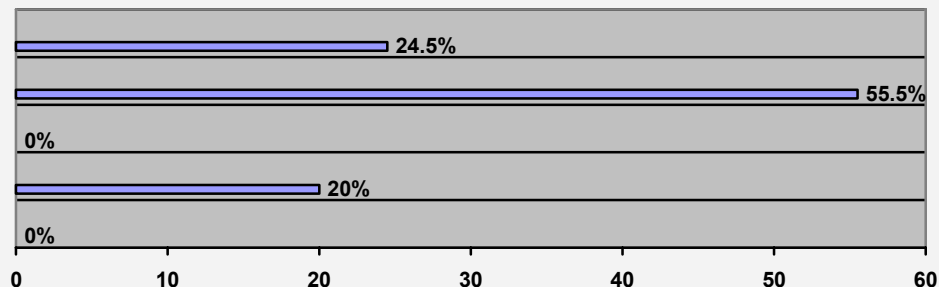
Se constată o diferență mult prea evidentă între îmbunătățirea și lipsa acesteia în calitatea activității profesionale, ulterioare instruirii, a cursanților.

| Întrebarea nr. 3 Cursantul a formulat propuneri concrete de aplicare în practică a noțiunilor dobândite la curs? | | |
|---|--------------|----------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| DA | 7 | 15,5 |
| NU | 38 | 84,5 |
| Total | 45 | 100 |

Se constată lipsa aproape totală a aplicării în practică a noțiunilor dobândite la curs.

| Întrebarea nr. 4 În general, cât sunteți de mulțumit de modul în care participantul a aplicat în practică ceea ce a învățat la curs? | | |
|---|--------------|----------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| Foarte mulțumit | - | - |
| Destul de mulțumit | 9 | 20 |
| Neutru | - | - |
| Destul de nemulțumit | 25 | 55,5 |
| Foarte nemulțumit. Insatisfacția privind desfășurarea instruirii | 11 | 24,5 |
| Total | 45 | 100 |

Și raportat la acest răspuns ponderea cea mai mare o au conducătorii nesatisfăcuți de eficiența practică a cursului, și niciun răspuns de mulțumire totală.



Întrebarea nr. 5 Apreciați o creștere calitativă a modului de soluționare a sarcinilor de serviciu ale subordonatului, după participarea la instruire:

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------|-----------|------------|
| Semnificativ | - | - |
| DA | 10 | 22,2 |
| NU | 35 | 77,8 |
| Total | 45 | 100 |

O foarte mică schimbare de comportament profesional este remarcat de conducători față de subalternii instruiți.

Întrebarea nr. 6 Cunoștințele și abilitățile acumulate de participantul la cursul de instruire v-au permis să îi delegați și alte sarcini?

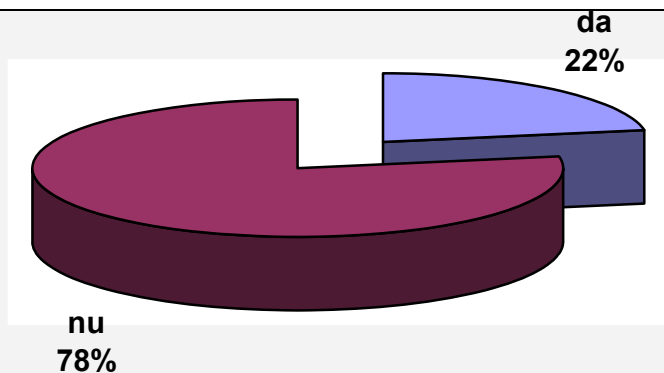
| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------|-----------|------------|
| DA | 9 | 20 |
| NU | 36 | 80 |
| Total | 45 | 100 |

Un procent de 80% dintre șefii de compartimente nu vor putea delega sarcini noi cursanților instruiți.

Întrebarea nr. 7 Considerați că participantul la instruire poate participa efectiv la misiunile mixte privind domeniul de specialitate al serviciului dumneavoastră, organizate în colaborare cu alte țări europene?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------|-----------|------------|
| DA | 10 | 22,3 |
| NU | 35 | 77,7 |
| Total | 45 | 100 |

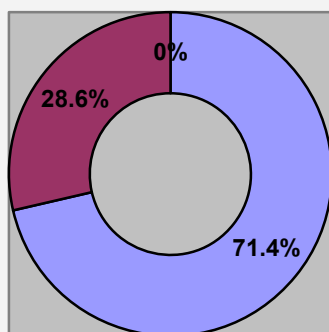
Este triplu numărul conducătorilor care nu vor aproba participarea subalternilor la misiunile mixte viitoare.



În cazul chestionarelor adresate participanților la instruire sunt în total 35 de formulare completate, corespunzător a 35 de persoane.

| Întrebarea nr. 1 Vă rugăm să selectați categoria de personal din care faceți parte: | | |
|--|--------------|------------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| Consilier | 25 | 71,4 |
| Expert | 10 | 28,6 |
| Referent de specialitate | - | - |
| Total | 35 | 100 |

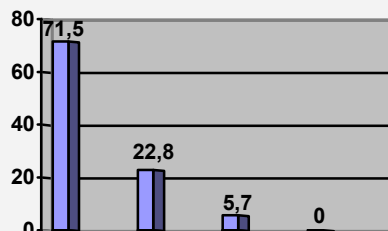
Numărul participanților cu funcții de consilieri depășește cu mult pe al celor cu funcții de experți. Au fost selectați mai puțini specialiști pe domeniile ce urmau a fi aprofundate teoretic și practic și mai multe persoane care au ca activități prioritare asistența, îndrumarea, analiza, relațiile funcționale.



| Întrebarea nr. 2 Vă rugăm să specificați categoria de vârstă din care faceți parte: | | |
|--|--------------|------------|
| Răspunsuri: | Număr | % |
| până 30 ani | 25 | 71,5 |
| între 31 – 40 ani | 8 | 22,8 |
| între 41 – 50 ani | 2 | 5,7 |
| peste 50 ani | - | - |
| Total | 35 | 100 |

Grupa de vârstă până în 30 de ani reprezintă mult peste jumătate față de numărul total al cursanților, iar din grupa peste 50 de ani nu a fost selectată nicio persoană. Nu a fost luat în calcul aspectul că este necesar un număr suficient de ani pentru a putea cunoaște, aplica și îmbunătăți un domeniu de

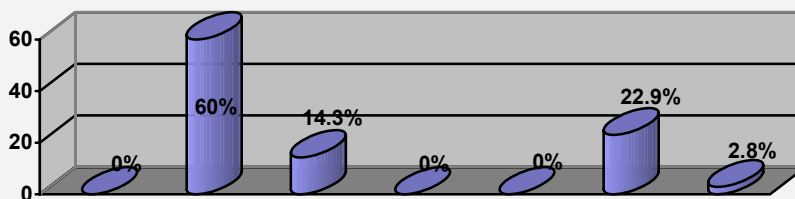
specialitate de la nivelul entității.



Întrebarea nr. 3 De cât timp lucrați în entitate?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|-----------------------|-----------|------------|
| mai puțin de 6 luni | - | - |
| între 6 luni și un an | 21 | 60 |
| între 1 și 3 ani | 5 | 14,3 |
| între 3 și 5 ani | - | - |
| între 5 și 7 ani | - | - |
| între 7 și 10 ani | 8 | 22,9 |
| peste 10 ani | 1 | 2,8 |
| Total | 35 | 100 |

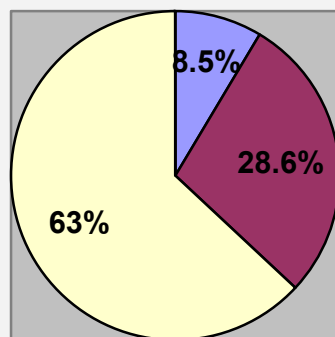
Coroborat cu răspunsurile anterioare, un procent mult prea mare reprezintă cursanții selecționați cu vechime foarte mică în entitate.



Întrebarea nr. 4 Aplicați în practică, la locul de muncă, informațiile teoretice predate în timpul cursului?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|-----------|------------|
| Da, în mare măsură | 3 | 8,5 |
| Da, în mică măsură | 10 | 28,5 |
| Nu | 22 | 63 |
| Total | 35 | 100 |

Potrivit răspunsurilor, este foarte ridicat procentul participanților care nu aplică în practică cunoștințele dobândite și sunt puțin încrezători că o vor face într-un viitor apropiat.



Întrebarea nr. 5 În cazul în care ați răspuns “NU” la întrebarea nr. 4), considerați că veți putea utiliza cunoștințele dobândite la curs:

| Răspunsuri: | Număr | % |
|---------------------------|-----------|------------|
| În următoarele 2 luni | - | - |
| În următoarele 3 – 6 luni | 5 | 14,3 |
| Mult mai târziu | 25 | 71,4 |
| Niciodată | 5 | 14,3 |
| Total | 35 | 100 |

Peste 70% dintre cursanți consideră că vor putea utiliza cunoștințele asimilate destul de târziu, deci nu sunt apți profesional pentru participarea la misiunea mixtă planificată.

Întrebarea nr. 6 În cazul în care ați răspuns cu “DA” la întrebarea nr. 4), considerați că informațiile teoretice și/sau abilitățile dobândite la curs v-au ajutat în rezolvarea unor sarcini de serviciu care se referă la:

| Răspunsuri: | Număr | % |
|---|-----------|------------|
| Interpretarea unor prevederi legale în domeniul de activitate | - | - |
| Punerea în aplicare a legislației de specialitate | 5 | 14,3 |
| Rezolvarea unor spețe | 5 | 14,3 |
| Utilizarea produselor software de birotică | 10 | 28,6 |
| Utilizarea aplicației informatice | 15 | 42,8 |
| Alte sarcini | - | - |
| Total | 35 | 100 |

Puțin sub jumătate dintre respondenții cu DA vor putea beneficia de punerea în practică a cunoștințelor asimilate doar în ceea ce privește aplicația informatică, și procente mult reduse de participanți la instruire vor asigura aplicabilitate noțiunilor noi în domeniile de specialitate.

Întrebarea nr. 7 Ce impact a avut cursul asupra activității dumneavoastră?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--|-------|------|
| A crescut operativitatea în rezolvarea lucrărilor repartizate | 4 | 11,5 |
| S-a îmbunătățit modul de prezentare al lucrărilor elaborate | 6 | 17,2 |
| S-a îmbunătățit colaborarea și comunicarea cu angajații din alte structuri ale entității publice | 5 | 14,3 |
| Alt impact | - | - |
| Nici un impact | 20 | 57 |

| | | |
|--------------|----|-----|
| Total | 35 | 100 |
|--------------|----|-----|

Întrebarea nr. 8 V-au permis cunoștințele/abilitățile dobândite la curs să participați și la alte activități ale direcției față de cele pe care le îndeplineați anterior?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | - | - |
| NU | 35 | 100 |
| Total | 35 | 100 |

Coroborat cu răspunsurile anterioare privind aplicabilitatea practică a cunoștințelor asimilate, peste jumătate dintre cursanți nu întrevăd un impact asupra activității lor viitoare.

Întrebarea nr. 9 Apreciați că participarea la această instruire a contribuit la consolidarea cunoștințelor necesare în dezvoltarea carierei profesionale individuale (promovarea într-o funcție publică superioară)?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | - | - |
| NU | 35 | 100 |
| Total | 35 | 100 |

În unanimitate, salariații instruiți nu cred în contribuția cursului la dezvoltarea carierei profesionale individuale.

Întrebarea nr. 10 Exercițiile, studiile de caz, exemplificările au fost suficiente pentru înțelegerea cursului?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | 5 | 14,3 |
| NU | 30 | 85,7 |
| Total | 35 | 100 |

Întrebarea nr. 11 Durata cursului a fost apreciată corect ?

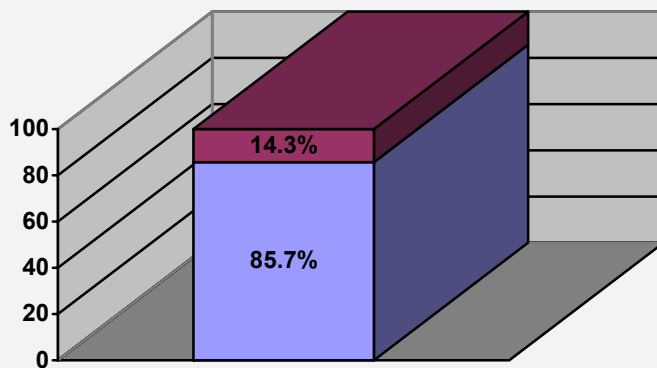
| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | 5 | 14,3 |
| NU | 30 | 85,7 |
| Total | 35 | 100 |

Întrebarea nr. 12 Considerați ca aceasta instruire și-a atins obiectivele ?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | 5 | 14,3 |
| NU | 30 | 85,7 |
| Total | 35 | 100 |

Întrebarea nr. 13 Considerați ca este necesară o continuare a cursului?

| Răspunsuri: | Număr | % |
|--------------------|--------------|----------|
| DA | 30 | 85,7 |
| NU | 5 | 14,3 |
| Total | 35 | 100 |



Procentele foarte mari de răspunsuri nesatisfăcătoare la întrebările 10, 11, 12 și 13 vin în completarea răspunsurilor privind nemulțumirea participanților și ineficiența derulării acestui curs.

| | | |
|---|--|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 19.02.2014 |
| | <i>Colectarea și analiza probelor de audit</i> | |
| <p>Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana</p> | | |

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI NR. 1.3.

| | |
|--------------------|---|
| Problema | Inexistența unui personal calificat pentru asigurarea atingerii obiectivelor. |
| Constatare | <p>Pentru perioada 2012 - 2013 entitatea publică are încheiate contracte de colaborare, în vederea perfecționării profesionale și aplicării în practică a unor metode și tehnici specifice de managementul organizării.</p> <p>În anul 2012 sunt derulate seminarii pentru prezentarea și asimilarea conceptelor teoretice, iar în 2013 este prevăzută participarea la misiuni mixte (specialiști români și străini, în țară și străinătate), orientate pe problemele seminarizate.</p> <p>La finele anului 2012, când s-au stabilit persoanele participante, s-a constatat că foarte puține au calificare superioară și experiență practică. De asemenea, s-a constatat că susținerile teoretice s-au realizat cu persoane tinere, nou angajate, fără expertiză în activitatea organizației.</p> |
| Cauză | Ușurință și lipsă de profesionalism în alegerea persoanelor participante. |
| Consecință | <p>Insuficiența cunoștințelor acumulate pentru derularea viitoare a activității salariaților instruiți.</p> <p>Neaplicarea în practică a experiențelor profesionale parcurse în timpul instruirii; foarte mulți chestionați nu au simțit nici un impact pozitiv asupra activității lor curente prezente și viitoare.</p> <p>78% dintre șefii serviciilor implicate în acțiune, nu sunt satisfăcuți de cunoștințele acumulate, de creșterea capacităților de soluționare a sarcinilor, de perspectiva participării la misiunile mixte viitoare ale subalternilor participanți la instruire.</p> |
| Recomandare | <p>Îmbunătățirea cadrului metodologic cu privire la urmărirea efectelor formării profesionale în activitatea funcționarului public și analiza periodică a modului în care cursurile organizate au contribuit la dezvoltarea carierei acestora. În virtutea atribuțiilor de elaborare a cadrului metodologic considerăm necesar dezvoltarea unei proceduri de urmărire a efectelor pregătirii în timp.</p> <p>Întărirea colaborării dintre Serviciul Formare Profesională și responsabilii cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității.</p> |

| | | | |
|---------------------|---|-----------------------------|---|
| Întocmit Data: | Auditorii interni, Popescu George/ Ionescu Corneliu | Pentru luare la cunoștință, | Reprezentantul entității/structurii auditate |
| Supervizat Data: | Supervizor Slăvescu Dana | | Stănescu Ioana |

| | | |
|--|-----------------------------|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI | Data: 24.02.2014 |
| | Ședința de închidere | |
| <i>Domeniu/activitatea evaluată:</i> Formare profesională <i>Denumire misiune:</i> Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului <i>Document redactat de:</i> Popescu George/Ionescu Corneliu <i>Supervizat:</i> Slăvescu Dana | | |

MINUTA ȘEDINȚEI DE ÎNCHIDERE

A. Lista participanților:

| Numele | Funcția | Direcția/ Serviciul | Semnătura |
|---------------------|--------------------------|--|-----------|
| Slăvescu Dana | Sef serviciu | SAI | |
| Popescu George | Auditor intern | SAI | |
| Ionescu Corneliu | Auditor intern | SAI | |
| Stefanescu Mihai | Director General | Direcția generală resurse umane (DGRU) | |
| Tomescu Viorel | Șef serviciu | Serviciul sinteză, metodologie și reglementări – DGRU | |
| Stănescu Ioana | Șef serviciu | SFP | |
| Cristea Gabriel | Coordonator compartiment | Compartiment metodologie, planificare, evaluare programe si asigurarea calității | |
| Nicolae Ana | Coordonator compartiment | Compartimentul implementarea programelor de formare, evidente și rapoartări | |
| Manea Ion | Coordonator compartiment | Compartimentul relații inter-instituționale în domeniul formării, la nivel național și internațional | |
| Florea Cristiana | Coordonator compartiment | Compartiment informare, documentare, bibliotecă | |

B. 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.

În consecință, *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 auditată se angajează să completeze *Planul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor*, cu termenele de realizare și persoanele responsabile cu implementare acestora, pe care îl vor discuta cu echipa de auditori.

Entitatea Publică
Compartimentul de Audit Public Intern

**PROIECTUL
RAPORTULUI MISIUNII DE AUDIT PUBLIC
INTERN**

***PERFECTIONAREA ACTIVITĂȚII DE PREGĂTIRE
PROFESIONALĂ CONTINUĂ A PERSONALULUI***

**STRUCTURA AUDITATĂ:
*SERVICIUL FORMARE PROFESIONALĂ - DIRECȚIA
RESURSE UMANE***

**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. 76456/15.01.2014

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 constă în analiza responsabilităților asumate de conducerea Direcției Resurse Umane – Serviciul Pregătire Profesională cu privire la organizarea și realizarea activităților în mod eficient și eficace. În acest sens, se va analiza modul în care Serviciul Formare Profesională asigură un sistem adecvat de formare profesională a personalului la nivelul entității și se va urmări dacă obiectivele sunt realizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele misiunii:

- *Adecvarea și suficiența programului anual de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă*

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 pregătirii profesionale continue a personalului, 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 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 acurateții 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..
- **interviul** pentru lămurirea de aspecte legate de organizarea și desfășurarea activităților de pregătire și perfecționare profesională;
- **testarea** pentru urmărirea detectării erorilor sau a iregularităților;
- **dezbateri în grup**;
- **chestionare**;

Documente și materiale examinate în cadrul Serviciului Formare Profesională - verificarea la fața locului a vizat următoarele materiale și documente întocmite pentru anii 2011-2013:

- Programele de pregătire și perfecționare profesionale întocmite și aprobate;
- ROF-ul și fișele posturilor;
- legislația în vigoare privind activitatea de instruire;
- contractele de prestare servicii de formare încheiate și documentația aferentă care a stat la baza întocmirii lor;
- chestionare cu organizatorii și beneficiarii activității de instruire;
- rapoartele de audit anterioare;
- rapoartele altor structuri de control sau audit.

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

Pentru a avea siguranța optimizării resurselor în activitatea de formare profesională a resurselor umane, trebuie ca nevoile de pregătire să fie corelate cu serviciile furnizate și atingerea obiectivelor entității; înțelegerea de către entitate a importanței calității resurselor umane; să existe o strategie privind pregătirea profesională, aplicabilă și revizuită permanent.

Formarea profesională reprezintă activitatea desfășurată în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor sau modelării acestora, pentru creșterea nivelului calificării profesionale, în concordanță cu cerințele impuse în activitatea practică, cu scopul de a permite salariatului realizarea sarcinilor alocate postului în prezent sau viitor, în condiții de performanță.

Instruirea profesională a personalului din cadrul entității publice se realizează, prin Serviciul Formare Profesională în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, modificată și republicată.

Potrivit planului propriu, privind prioritățile strategice, Serviciul Formare Profesională are funcția de a *coordona metodologic procesele de formare profesională din toate structurile entității publice, asigurând un standard ridicat de calitate acestora și rolul de a sprijini managementul în domeniul formării profesionale a angajaților.*

În cadrul *Serviciului Formare Profesională* atribuirea responsabilităților, separarea sarcinilor și delegarea autorităților sunt stabilite prin proceduri scrise și formalizate, pașii care trebuie parcurși și algoritmi de calcul sunt cunoscuți de către salariați și se regăsesc în ROF și în fișele posturilor.

În realizarea misiunii sale, respectiv de a *"contribui la realizarea obiectivelor entității publice prin intermediul proceselor de instruire organizate pentru salariați"*, Serviciul Formare Profesională trebuie să asigure desfășurarea următoarelor tipuri de activități:

- *formarea de bază* – destinată noului angajat pentru asigurarea integrării mai rapide la locul de muncă;

- *formarea în domeniul specializării* – destinată întregului personal, urmărește să adauge noi abilități practice și cunoștințe teoretice în domeniile în care salariatul își desfășoară activitatea.
- *formarea permanentă* - are ca scop actualizarea permanentă a cunoștințelor angajaților și realizarea aplicării unitare a noilor prevederi, însă această activitate nu este în totalitate în sarcina și obligația Serviciului Formare Profesională, deoarece este realizată și de fiecare salariat la locul de muncă.

1.1. Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

În cadrul strategiei entității cu privire la componenta referitoare la *dezvoltarea capacității instituționale privind dezvoltarea resurselor umane* am identificat, legat de activitatea de formare profesională, obiectivul general „*creșterea capacității entității publice în asigurarea necesarului de instruire în vederea satisfacerii cerințelor de perfecționare a pregătirii profesionale a angajaților la un standard calitativ superior*”, pentru care s-a stabilit în cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, un număr de 5 obiective specifice, cu activități și acțiuni corespunzătoare:

1. *Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice.*
2. *Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică.*
3. *Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi.*
4. *Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică.*
5. *Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională.*

Analiza obiectivelor stabilite de Serviciul Formare Profesională a pus în evidență că acestea acoperă realizarea funcției de coordonare a proceselor de formare profesională, cât și sprijinirea managementului cu privire la acest proces. Trebuie menționat însă că 3 obiective specifice nu prezintă toate caracteristicile SMART, astfel:

- obiectivul specific „*promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice*” nu definește orizontul de timp – termen mediu și lung;
- obiectivul specific „*Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică*” nu este măsurabil, de atins și nu prezintă indicii pentru încadrarea în timp.
- obiectiv specific – “*Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică*”.

Scopul obiectivului este “*adăugarea de noi competențe*”, însă competențele necesare funcționarilor publici sunt stabilite de structurile abilitate pe domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea.

În această situație echipa de audit intern a agreat cu conducerea entității următoarele obiective revizuite:

| Obiectiv specific definit incorect | Obiectiv specific revizuit |
|--|--|
| 1. Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice | <i>1. Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul formării profesionale a personalului din entitatea publică</i> |
| 2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare | <i>2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică.</i> |

| | |
|---|---|
| profesională a personalului din entitatea publică. | |
| 3. Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi | 3. Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi |
| 4. Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică | 4. Dezvoltarea sistemului privind gestiunea anuală a informațiilor privind formarea profesională a personalului din cadrul entității publice |
| 5. Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională | 5. Dezvoltarea sistemului de colaborare cu alte instituții pentru formarea profesională a personalului entității în vederea asigurării realizării programelor anuale de pregătire |

Obiectivele redefinite la nivelul Serviciului Formare Profesională au fost discutate cu conducerea acestei structuri fiind însușite și confirmate.

1.2. Analiza indicatorilor

Din analiză a rezultat că, instrumentele de măsură/indicatorii de performanță permit măsurarea performanței obiectivelor specifice stabilite la nivelul Serviciului Formare Profesională. 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. Pentru ultimul obiectiv nu sunt stabiliți indicatori pentru măsurarea performanței. Sunt situații în care țintele fixate sunt ușor de realizat și nu este stimulată performanța. Exemple:

„Ponderea persoanelor instruite la nivelul entității publice/Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional – sunt indicatori parțial adecvați.

„Gradul de participare a grupurilor țintă planificate (80%)/Nivelul de calificare al cursanților raportat la complexitatea instruirilor (nivel începător spre mediu) – indicatori cu ținte ușor de realizat.

Auditorii interni au analizat instrumentele de măsură/indicatorii de performanță existenți și au agreeat cu conducerea entității următorii indicatori:

- *Reducerea cu 5% a costurilor instruirii profesionale, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acestora*
- *Ponderea persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului - 10%*
- *Numărul de zile de perfecționare profesională/an/angajat. (10 zile)*
- *Ponderea acțiunilor de instruire profesională efectuate în numărul celor prevăzute în contracte. (100%)*
- *Gradul de acoperire a problematicii planificate cu teme abordate efectiv. (100%)*
- *Gradul de realizare în termen a acțiunilor de instruire profesională prevăzute în contracte. (100%)*
- *Creșterea numărului formatorilor proprii utilizați raportat la numărul formatorilor proprii existenți (potențiali), față de perioada anterioară.*

II. 2. Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului

2.1. Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională continuă elaborate

Analiza nevoilor de formare este atribuția *Serviciului Formare Profesională* și trebuie să se realizeze cu ajutorul responsabililor cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității publice, grupul țintă fiind reprezentat de toți salariații entității publice.

Selectarea și prioritizarea temelor ce urmează a fi cuprinse în planul de pregătire trebuie să se realizeze în perioada septembrie-decembrie anul curent, pentru anul viitor, pe baza analizei nevoilor de formare.

Din analiza documentelor puse la dispoziție, din cadrul normativ și din alte materiale de specialitate, reiese că analiza necesarului de instruire trebuia să se bazeze în principal pe:

a) *solicitarea de la toate structurile organizatorice de propuneri de instruire ale personalului*, pentru că la nivelul fiecărei direcții trebuie să se cunoască cel mai bine nevoia de instruire a personalului și trebuie să existe interesul pentru sprijinirea procesului de pregătire, atât în susținerea organizării cursurilor, cât și în urmărirea diseminării informațiilor de către participantul la curs și/sau utilizarea în practică a cunoștințelor dobândite. Din totalul de 60 de cereri de teme de instruire anual exprimate, în planurile elaborate nu se regăsesc decât 5 (8%), restul fiind stabilite numai la nivelul *Serviciului Formare Profesională*.

b) *cursurile de instruire profesională pentru fundamentarea modificărilor/ completărilor cadrului normativ*, care nu au fost solicitate de direcțiile de specialitate, ci sunt propunerea *Serviciului Formare Profesională*. Astfel, nu întotdeauna s-au obținut rezultatele dorite (organizarea de multe ori în contratimp cu intrarea în vigoare a noilor acte normative conduce la dezinteres din partea direcțiilor de specialitate privind participarea).

c) *cursurile prevăzute a se desfășura în cadrul diverselor programe de twinning*, unde *Serviciul Formare Profesională* este implicat. La nivelul entității publice sunt în derulare 3 programe de twinning, care vizează tot atâtea direcții de specialitate și pentru care *Serviciul Formare Profesională* are sarcina asigurării suportului logistic. Din cadrul direcțiilor beneficiare sunt cooptați în programele de instruire profesională toți salariații, prin rotație, pe parcursul a 2 ani.

d) *analiza nevoilor de formare definite în rapoartele de evaluare a performanțelor personalului*. Analizând cele 500 de rapoarte de evaluare ale salariaților entității publice s-a constatat că în 53 dintre acestea, (10,6%), conducătorii compartimentelor solicită câte 3 teme de instruire pentru executanții din subordine, în 65 de rapoarte, (13%), 2 teme de instruire, în 170 (34%) doar o temă, iar restul, (42,4%), au la rubrica - Programe de instruire profesională recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea – nu este cazul.

e) *propunerile de noi cursuri efectuate de către participanții la cursuri*. Această sursă este în atenția *Serviciului Formare Profesională*, începând cu anul 2011, și începe să constituie un instrument important în analiza și cuprinderea lor în nevoia de pregătire.

f) acest necesar de instruire profesională se impune actualizat trimestrial, și ori de câte ori este nevoie, în funcție de solicitările venite de la direcții pentru noi cursuri, modificările legislative etc. Nu există o practică curentă a actualizării programelor de pregătire și perfecționare profesională a personalului.

Echipa de auditori interni a optat pentru un **interview centrat pe probleme**, solicitat șefului Serviciului Formare Profesională. Răspunsurile la întrebările cuprinse în interviu și adresate responsabilului cu activitatea de formare profesională din entitatea publică fac referire și confirmă aspectele constatate.

Auditorii interni au hotărât organizarea unui **workshop**, care să pună în prim plan așteptările și propunerile celor dinafara SFP, vis-a-vis de îmbunătățirea activității de analiză a nevoilor de instruire a lor

Participanții au fost reprezentanții fiecărei structuri organizatorice din cadrul entității, respectiv responsabilii cu activitatea de planificare, coordonare și monitorizare a formării profesionale a salariaților, șeful SFP și coordonatorul Compartimentului strategie, metodologie, planificare, cu atribuții privind analiza nevoilor de formare și elaborare a planificării instruirilor la nivel de entitate.

Rezultatele workshop-ului permit să se afirme că, deși participanții sunt executanți și nu implicați în procesul de decizie, prin contribuția lor în cadrul ședinței au demonstrat un real interes pentru asigurarea eficacității activității de pregătire profesionale și acordă sprijinul auditorilor interni în cunoașterea realității și formularea unor recomandări de îmbunătățire pertinente. SFP, după primirea acestor informații, va proceda la perfecționarea colaborării în elaborarea programelor de instruire a personalului entității.

Activitatea de fundamentare a planurilor de formare profesională s-a dovedit ineficace. Este „vitală” pentru întreaga activitate de formare profesională asigurarea eficacității analizei nevoii de instruire. Eficacitatea este asigurată prin înțelegerea și conștientizarea clară a ceea ce se urmărește prin această activitate. Trebuie înțeles și aplicat în mod convingător „efectul de undă”. Este posibil să fie nevoie de mult timp până să apară beneficiile complete ale instruirii, dar este nevoie de o monitorizare ulterioară permanentă și rezultatele vor apare în măsura de realizare a indicatorilor de performanță.

Echipa de audit intern a concluzionat că se dorește să se conștientizeze necesitatea formării profesionale, dar încă nu există o relație bine pusă la punct între organizator - SFP și beneficiari - structurile organizatorice/personalul entității, care are efecte negative în ceea ce privește eficacitatea fundamentării planurilor de instruire.

Coroborând cu indicatorii de măsură ai performanței, raportați la *Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică*, formularea, numărul lor foarte mic și puțin reprezentativ pentru fiecare activitate componentă a obiectivului, nu corespund unei interpretări performante a realizărilor în domeniu. De exemplu, indicatorul „existența unui plan anual de formare”, cu realizare 100%, nu asigură o planificare, respectiv derulare de acțiuni de instruire cu efect de performanță în activitatea entității publice.

Întreaga activitate a auditorilor a avut la bază constatările anterioare și răspunsurile au venit să confirme rezultatele cercetării efectuate.

Auditorii interni **au recomandat:**

Pentru a asigura eficacitatea activității de analiză a necesarului de instruire al personalului entității publice, activitate de importanță majoră în derularea întregului proces, cu finalitate în atingerea obiectivelor entității, trebuie să existe un dialog permanent cu salariații cu privire la cererea de instruire a acestora și posibilitatea de a stabili o ofertă viabilă. Acest dialog trebuie formalizat și continuu actualizat la nivel de structură organizatorică și monitorizat de responsabilul de la acest nivel. De asemenea, facem recomandarea organizării unor grupuri de dezbateri trimestriale, și de fiecare dată

când un responsabil solicită, cu participarea tuturor responsabililor cu formarea profesională din entitatea publică. Tema dezbaterilor va fi analiza și prioritizarea necesarului de instruire nou apărut și actualizarea corespunzătoare a planului anual.

Este necesar introducerea unor noi indicatori de măsurare a performanței privind Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică, respectiv:

- număr de răspunsuri conforme cu solicitarea/număr de răspunsuri primite/număr de răspunsuri solicitate – țintă de realizat 100%;

- număr de prime priorități în solicitările structurilor entității/număr acțiuni planificate – țintă de realizat 100%;

- număr de acțiuni de instruire derulate prin metode informatice/total acțiuni planificate – țintă de realizat 50%;

- număr acțiuni desfășurate cu formatori interni/număr acțiuni cu formatori externi/ total acțiuni planificate – țintă de realizat 80%.

Completările, modificările și îmbunătățirile aduse activității de analiză a necesarului de formare profesională trebuie să conducă la modificări ale procedurilor operaționale aferente, cu recomandarea expresă de responsabilizare a tuturor pașilor prevăzuți de acestea.

2.2. Asigurarea unor programe de pregătire profesională continuă corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității

Instrumentele de măsurare a rezultatului sunt cruciale pentru a monitoriza atingerea obiectivelor, mai ales într-un domeniu complex cum este formarea profesională.

Este posibil să fie nevoie de mult timp până să apară beneficiile complete ale instruirii, dar este nevoie de o monitorizare ulterioară permanentă și rezultatele vor apare în măsura de realizare a indicatorilor de performanță.

Materialele examinate, respectiv centralizatoarele și planurile anuale de instruire profesională elaborate în anii 2012-2013 nu asigură o pregătire profesională adecvată a personalului, respectiv:

- la stabilirea temelor de instruire s-a avut în vedere în mod prioritar și fără fundamentare ofertele externe propuse de firme cu renume și nu situația reală a necesităților personalului; planificarea s-a axat pe importanța cursului ca element de viitor în CV-ul salariatului (cursuri finalizate cu diplome recunoscute de autorități în domeniu);

- s-au planificat cerințe de perfecționare profesională de nivel general, de mare amploare, costisitoare financiar și uman, în detrimentul unor nevoi de instruire strâns legate și cu influență reală în activitatea salariaților;

- planurile elaborate nu au urmărit atingerea obiectivelor entității și a indicatorilor de performanță atașați, ci a unui obiectiv abstract al Serviciului Formare Profesională de realizare de volum mare de activitate;

- în fiecare din anii 2012 și 2013, există modificări ale planurilor de activitate. Astfel, prin demersuri făcute de managerii structurilor organizatorice care au întâmpinat dificultăți datorate profesionalismului personalului, parte din erorile de planificare au putut fi corectate pe parcurs.

- în medie, pentru anii analizați, în 45 (75%) din rapoartele de evaluare notate cu calificativul

bine și 24 (90%) din cele calificate satisfăcător, conducătorul ierarhic a invocat lipsa de profesionalism a salariaților în atingerea obiectivelor asumate și impunerea perfecționării pregătirii profesionale a acestora. Analizând în paralel aceste rapoarte de evaluare cu cele din anul următor s-a constatat că numai 30 (30%) au participat la cursuri de perfecționare profesională la care tema abordată a fost cea imperios necesară și recomandată;

- în anul 2013 planul anual elaborat este de o calitate de fond apreciabilă față de anterioarele documente, punându-se accent pe economicitate, eficiență și eficacitate privitor la formarea profesională a personalului entității publice.

Luând în considerare progresele înregistrate și obținute înaintea misiunii de audit, s-a recomandat ca programele de pregătire profesională elaborate să ia în considerare elementele de economicitate, eficiență și eficacitate în realizarea temelor de instruire profesională a personalului raportate la atingerea obiectivelor stabilite.

II. 3. Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului

3.1. Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență

Procesul de pregătire trebuie să asigure dezvoltarea resurselor umane, premisă pentru atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, prin optimizarea raportului dintre nevoi și resurse, atât la nivel individual cât și la nivel de entitate.

Analiza anuală a situației capacității entității publice de a desfășura acțiunile de instruire a pus în evidență următoarele:

- numărul de zile de curs/salariat este de 5,5 zile cursuri/salariat, însă nu tot personalul a participat la cursuri de pregătire. Potrivit rapoartelor de evaluare ponderea salariaților care au participat la cursuri este, **în medie pe an** 80% dintre salariați au participat la cel puțin un curs de pregătire (iar dintre aceștia 30% au reprezentat salariați nou angajați), 20% dintre salariați au participat la 2 cursuri de pregătire, 10% dintre salariați au participat în cursul unui an la 3-4 cursuri de formare profesională. Există și un procent de 5% dintre salariați care au participat în doi ani consecutivi la același curs de instruire.

- numărul cel mai mare de cursanți a fost, **în medie pe an**, în domeniile *informatică* respectiv de 125 cursanți (25%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 7 cursuri (35%) și *achiziții publice*, respectiv de 50 cursanți (10%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 3 cursuri (15%).

- la nivelul Serviciului Formare Profesională nu există o bază de date care să cuprindă suporturile de curs în format electronic, astfel încât și personalul din entitatea publică care nu a participat la cursuri să poată accesa aceste informații în cadrul pregătirii profesionale individuale. Aceasta, cu toate că în cea mai mare parte a cazurilor, suporturile de curs sunt elaborate de lectori interni, în virtutea sarcinilor de serviciu, acestea nereprezentând proprietatea individuală a lectorilor, ci proprietatea entității publice, respectiv a Serviciului Formare Profesională, fiind astfel necesară evidența și păstrarea lor în cadrul serviciului.

- cu privire la formatorii existenți la nivelul entității publice se constată că foarte mulți sunt inactivi, neparticipând la organizarea și prezentarea de cursuri. Neimplicarea acestora se datorează planificării desfășurării cursurilor, în general, în timpul programului de lucru, majoritatea având sarcini de serviciu de realizat care nu pot fi amânate, cât și prin lipsa motivării. La aceasta se adaugă și timpul

necesar pentru pregătirea suportului de curs. Precizăm că, în fișele posturilor pentru această categorie de personal nu este prevăzută expres această atribuție.

În cadrul administrației publice este în derulare procesul de instruire și certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici. Prin intermediul programelor de instruire primară se urmărește acumularea cunoștințelor de bază privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL (Licența europeană de operare pe computer) pentru toți funcționarii care lucrează în administrația publică.

Având în vedere obligativitatea obținerii permisului ECDL-start (4 module), de către funcționarii publici, până la finele anului 2014, Programul de instruire în domeniul informaticii este parte distinctă în Planul de formare profesională a personalului din entitatea publică.

Prin planificare s-a urmărit ca în perioada 2012 – 2013 să fie cuprinși în acest proces de certificare informatică, eșalonat, toți angajații, astfel încât fiecare să aibă la dispoziție, conform prevederilor, după perioada de pregătire, 2 ani pentru susținerea examenelor și obținerea permisului.

În cadrul entității publice sunt 20 formatori în domeniul informatic. Toți au obținut Permisul ECDL-complet (7 module) la finalul anului 2011 și îndeplinesc integral condițiile de lectori în domeniu. Pentru aceștia, derularea programului informatic a avut loc la un centru acreditat ECDL România. Costurile pentru întreaga procedură de obținere a permisului (pregătire, respectiv 5 zile teorie și practică/modul, obținerea cardului de aptitudini pentru 7 module și programul de certificare) au fost suportate de angajator.

Începând cu anul 2011 entitatea publică are bugetată achiziționarea anuală a 120 de carduri de aptitudini și implicit cheltuieli pentru demararea procesului de certificare pentru tot atâția funcționari publici.

Până în prezent 360 de persoane, pe parcursul ultimilor 3 ani bugetați, au fost cuprinse în acest proces.

În fiecare an, din cei trei menționați, entitatea publică a încheiat un contract cu o firmă acreditată pentru întregul program de pregătire și atestare ECDL. Aceasta, în condițiile în care, entitatea publică, începând cu anul 2011, beneficiază de condiții tehnice de instruire complete, dar nu a folosit și nici nu are în vedere această oportunitate.

Analiza cheltuielilor cu procesul de obținere a permiselor ECDL a fost efectuată pe baza datelor privind costurile directe și indirecte aferente și este prezentată în foaia de lucru aferentă testării.

*Pentru anul 2013 entitatea poate economisi prin organizarea instruirii practice la nivelul entității publice cu formatorii proprii **suma de 576.930 lei.***

Având în vedere că pregătirea informatică nu este obligatorie, dar în acest caz este fundamentată necesitatea ei, și că entitatea publică poate asigura, începând cu anul 2011, condițiile tehnice pentru instruire (capacitate de spațiu, logistică, resurse de specialitate suficiente, orar flexibil, suport de curs autorizat, asigurarea unui minim de 30 de ore/modul, asigurare pretestare și simulare testare), rămânând ca doar susținerea examenelor și eliberarea permiselor să se desfășoare la centre acreditate, entitatea publică trebuie să folosească capacitățile proprii, justificând astfel și costurile făcute cu perfecționarea pregătirii și specializarea formatorilor din domeniul informatic.

3.2. Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor

Pregătirea profesională a personalului reprezintă un proces de instruire continuu, pe parcursul căruia salariații dobândesc cunoștințe teoretice și abilități adecvate desfășurării activităților lor. Procesul de pregătire profesională trebuie să estimeze adăugarea de cunoștințe și schimbările de comportament la nivel individual, bazate pe analiza modificărilor comportamentului personalului la locul de muncă, pe analiza rezultatelor evaluărilor și a datelor privind productivitatea individuală.

Persoana participantă la un curs de pregătire profesională trebuie să comunice cunoștințele dobândite, în colectivul din care face parte, iar șeful ierarhic să urmărească dacă aceste cunoștințe contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților în cadrul serviciului. În perioada analizată pentru cele 42 de instruirii efectuate s-au organizat numai 10 acțiuni de diseminare a cunoștințelor.

Modul de evaluare a aplicării în practică a cunoștințelor dobândite de salariați, în cadrul cursurilor de pregătire profesională, reprezintă sarcina managementului structurilor organizatorice, din care face parte funcționarul public. Aceste rezultate trebuie să ajungă și la Serviciul Formare Profesională pentru a se ține cont de acestea la analiza viitoare a nevoilor de formare. Nu există o asemenea evidență la nivelul Serviciului Formare Profesională.

Evaluarea de fond a suportului de curs este o etapă importantă, de modul în care se realizează se asigură calitatea informațiilor predate și atingerea scopului temei dezbătute. Suportul de curs este necesar a fi evaluat înainte de a fi prezentat cursanților, pentru a se observa dacă acesta corespunde tematicii stabilite și dacă conținutul și structura acestuia poate dezvolta, în urma diseminării informațiilor, cunoștințe, aptitudini sau abilități funcționarului public participant la curs.

În funcție de tipul cursului evaluările sunt realizate la diverse nivele, astfel:

- *Evaluarea realizată de managementul structurii de unde provine lectorul.* Suportul de curs este elaborat de către lectorul cursului, având la bază tematica de curs care i-a fost comunicată. Evaluarea de fond a suportului de curs cade în sarcina managementului structurii din domeniul căreia face parte tema cursului, astfel încât să fie asigurată calitatea informațiilor transmise și atingerea obiectivelor. În procesul de evaluare, suporturile de curs pentru instruirile susținute de experții străini în cadrul proiectelor de twinning sau asistență tehnică externă sunt acceptate de liderul român al proiectului.

- *Evaluarea realizată de Serviciul Formare Profesională.* Implicarea Serviciului Perfecționare în evaluarea de fond a suporturilor de curs este dificilă având în vedere diversitatea domeniilor, însă implicarea sa directă constă în aprecierea de natură didactică a condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească cursul, ținând cont și de grupul țintă căreia i se adresează, respectiv nivel de bază sau nivel avansat. Implicarea Serviciului Perfecționare în organizarea și desfășurarea cursurilor susținute de specialiști din structurile entității publice, constă în contactarea conducerii de specialitate care a propus cursul, în vederea confirmării organizării acestuia, desemnării lectorului și a grupului ținta, a perioadei și locului de desfășurare.

- *Evaluarea realizată de cursanți.* Evaluarea prezentării cursurilor este realizată de către cursanți, la sfârșitul cursului, prin utilizarea unor formulare specifice. Responsabilul de curs primește evaluările, le centralizează și întocmește un raport cu explicații pentru fiecare întrebare formularului de evaluare, pe care îl transmite Serviciului Perfecționare, care analizează raportul și-l comunică structurilor de care aparțin lectorii în vederea îmbunătățirii suportului de curs.

Potrivit analizei riscurilor, *Asigurarea permanentă a unui personal calificat în vederea atingerii obiectivelor entității publice* a reprezentat un element al ariei auditate cu risc ridicat în primul rând datorită scorului acordat criteriilor privind eficiența.

Astfel auditorii interni și-au propus să analizeze eficiența unei acțiuni de instruire profesională, considerată cea mai complexă, completă și diversificată ca arie de abordare. S-a constatat și concluzionat aspectele redată în continuare:

- Pentru perioada 2012 - 2013 entitatea publică are încheiate contracte de colaborare, în vederea perfecționării aplicării în practică a unor metode și tehnici de organizarea muncii. În anul 2012 sunt derulate seminarii pentru prezentarea și asimilarea conceptelor teoretice, iar în 2013 este prevăzută participarea la misiuni mixte (specialiști români și străini, în țară și străinătate), orientate pe problemele teoretice.

- La finele anului 2012, când s-a stabilit persoanele participante la acțiunea practică a contractului, s-a constatat că foarte puține au calificare superioară și experiență în domeniu, ceea

În urma elaborării chestionarului și prelucrării răspunsurilor primite s-a constatat că rezultatele instruirilor profesionale nu *s-au dovedit a fi ineficiente*. Persoanele participante la acțiunile de instruire nu dobândit cunoștințele și aptitudinile necesare în vederea creșterii eficienței și eficacității activităților derulate. Astfel, din analiza răspunsurilor formulate de personalul de conducere se constată că 78% dintre respondenți nu sunt satisfăcuți de cunoștințele acumulate, de creșterea capacităților de soluționare a sarcinilor curente sau a unor posibile noi sarcini, precum și de perspectiva participării la misiunile mixte viitoare ale subalternilor participanți la instruire.

De asemenea, este foarte ridicat procentul participanților care nu aplică în practică cunoștințele dobândite și sunt puțin încrezători că o vor face într-un viitor apropiat. Foarte mulți dintre cei chestionați nu au simțit nici un impact pozitiv asupra activității lor curente prezente și viitoare cunoștințele dobândite la seminarile de pregătire profesională. Circa, 85% dintre respondenți solicită, pentru o reală perfecționare profesională a lor, ca instruirile să se repete și să fie mult diversificate astfel încât să asigure totalitatea domeniului.

Față de cele constatate s-a recomandat pentru viitor, ca fiecare acțiune de formare profesională să aibă la bază o analiză judicioasă privind rezultatul final așteptat și să se întărească colaborarea dintre Serviciul Formare Profesională și responsabilii cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității. De asemenea, s-a recomandat îmbunătățirea cadrului metodologic cu privire la urmărirea efectelor pregătirii profesionale în activitatea funcționarului public și analiza periodică a modului în care cursurile organizate au contribuit la dezvoltarea carierei acestora;

II. 4. Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă

4.1. Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională continuă

.....

4.2. Pregătirea personalului din cadrul serviciului formare profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională

.....

IV. CONCLUZII

Prezentul *proiect de Raport al misiunii de audit public intern* a fost întocmit în baza Programului misiunii de audit public intern, a constatărilor efectuate, în timpul colectării și prelucrării informațiilor, și în timpul muncii pe teren. Toate constatările au la baza probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru (întocmite de auditorii interni și însușite de factorii de management ai entității.

Echipa de auditori interni a evaluat activitatea Serviciului Formare Profesională conform grilei:

| Nr. crt. | Activități auditabile | APRECIERE | | |
|----------|---|------------|----------------|--------|
| | | Funcțional | De îmbunătățit | Critic |
| 1. | Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 2. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 3. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | | X | |

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și buneii 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.

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizat,
Slăvescu Dana

Luat la cunoștință
Responsabil structura 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 devine RAPORTUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN.**

Entitatea Publică
Compartimentul de Audit Public Intern

**RAPORTUL
MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN**

***PERFECTIONAREA ACTIVITĂȚII DE PREGĂTIRE
PROFESIONALĂ CONTINUĂ A PERSONALULUI***

STRUCTURA AUDITATĂ:

***SERVICIUL FORMARE PROFESIONALĂ - DIRECȚIA
RESURSE UMANE***

**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. 76456/15.01.2014

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 constă în analiza responsabilităților asumate de conducerea Direcției Resurse Umane – Serviciul Pregătire Profesională cu privire la organizarea și realizarea activităților în mod eficient și eficace. În acest sens, se va analiza modul în care Serviciul Formare Profesională asigură un sistem adecvat de formare profesională a personalului la nivelul entității și se va urmări dacă obiectivele sunt realizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Obiectivele misiunii:

- *Adecvarea și suficiența programului anual de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului;*
- *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă*

Tipul de audit: Echipa de auditori interni a efectuat o misiune de audit public intern f, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul pregătirii profesionale continue a personalului, 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 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..

• **interviul** pentru lămurirea de aspecte legate de organizarea și desfășurarea activităților de pregătire și perfecționare profesională;

• **testarea** pentru urmărirea detectării erorilor sau a iregularităților;

• **dezbateri în grup**;

• **chestionare**;

Documente și materiale examinate în cadrul Serviciului Formare Profesională - verificarea la fața locului a vizat următoarele materiale și documente întocmite pentru anii 2011-2013:

- Programele de pregătire și perfecționare profesională întocmite și aprobate;

- ROF-ul și fișele posturilor;

- legislația în vigoare privind activitatea de instruire;

- contractele de prestare servicii de formare încheiate și documentația aferentă care a stat la baza întocmirii lor;

- chestionare cu organizatorii și beneficiarii activității de instruire;

- rapoartele de audit anterioare;

- rapoartele altor structuri de control sau audit.

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

Pentru a avea siguranța optimizării resurselor în activitatea de formare profesională a resurselor umane, trebuie ca nevoile de pregătire să fie corelate cu serviciile furnizate și atingerea obiectivelor entității; înțelegerea de către entitate a importanței calității resurselor umane; să existe o strategie privind pregătirea profesională, aplicabilă și revizuită permanent.

Formarea profesională reprezintă activitatea desfășurată în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor sau modelării acestora, pentru creșterea nivelului calificării profesionale, în concordanță cu cerințele impuse în activitatea practică, cu scopul de a permite salariatului realizarea sarcinilor alocate postului în prezent sau viitor, în condiții de performanță.

Instruirea profesională a personalului din cadrul entității publice se realizează, prin Serviciul Formare Profesională în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, modificată și republicată.

Potrivit planului propriu, privind prioritățile strategice, Serviciul Formare Profesională are funcția de a *coordona metodologic procesele de formare profesională din toate structurile entității publice, asigurând un standard ridicat de calitate acestora și rolul de a sprijini managementul în domeniul formării profesionale a angajaților.*

În cadrul *Serviciului Formare Profesională* atribuirea responsabilităților, separarea sarcinilor și delegarea autorităților sunt stabilite prin proceduri scrise și formalizate, pașii care trebuie parcurși și algoritmi de calcul sunt cunoscuți de către salariați și se regăsesc în ROF și în fișele posturilor.

În realizarea misiunii sale, respectiv de a *"contribui la realizarea obiectivelor entității publice prin intermediul proceselor de instruire organizate pentru salariați"*, Serviciul Formare Profesională trebuie să asigure desfășurarea următoarelor tipuri de activități:

- *formarea de bază* – destinată noului angajat pentru asigurarea integrării mai rapide la locul de muncă;
- *formarea în domeniul specializării* – destinată întregului personal, urmărește să adauge noi abilități practice și cunoștințe teoretice în domeniile în care salariatul își desfășoară activitatea.
- *formarea permanentă* - are ca scop actualizarea permanentă a cunoștințelor angajaților și

realizarea aplicării unitare a noilor prevederi, însă această activitate nu este în totalitate în sarcina și obligația Serviciului Formare Profesională, deoarece este realizată și de fiecare salariat la locul de muncă.

1.1. Analiza obiectivelor stabilite pentru domeniul auditabil

În cadrul strategiei entității cu privire la componenta referitoare la dezvoltarea capacității instituționale privind dezvoltarea resurselor umane am identificat, legat de activitatea de formare profesională, obiectivul general „creșterea capacității entității publice în asigurarea necesarului de instruire în vederea satisfacerii cerințelor de perfecționare a pregătirii profesionale a angajaților la un standard calitativ superior”, pentru care s-a stabilit în cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, un număr de 5 obiective specifice, cu activități și acțiuni corespunzătoare:

6. *Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice.*

7. *Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică.*

8. *Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi.*

9. *Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică.*

10. *Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională.*

Analiza obiectivelor stabilite de Serviciul Formare Profesională a pus în evidență că acestea acoperă realizarea funcției de coordonare a proceselor de formare profesională, cât și sprijinirea managementului cu privire la acest procese. Trebuie menționat însă că 3 obiective specifice nu prezintă toate caracteristicile SMART, astfel:

- obiectivul specific „promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice” nu definește orizontul de timp – termen mediu și lung;

- obiectivul specific „Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică” nu este măsurabil, de atins și nu prezintă indicii pentru încadrarea în timp.

- obiectiv specific – „Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică”. Scopul obiectivului este „adăugarea de noi competențe”, însă competențele necesare funcționarilor publici sunt stabilite de structurile abilitate pe domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea.

În această situație echipa de audit intern a agreat cu conducerea entității următoarele obiective revizuite:

| Obiectiv specific definit incorect | Obiectiv specific revizuit |
|---|--|
| 1. Promovarea unei strategii unitare privind formarea profesională a personalului entității publice | <i>1. Analiza în perioada de referință a condițiilor prezente și viitoare, inclusiv a resurselor disponibile și elaborarea strategiei în domeniul formării profesionale a personalului din entitatea publică</i> |
| 2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică. | <i>2. Dezvoltarea și implementarea programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică.</i> |
| 3. Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului | <i>3. Îmbunătățirea sistemelor de evaluare a programelor anuale de formare profesională a personalului din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi</i> |

| | |
|--|---|
| din entitatea publică prin implementarea de instrumente noi | |
| 4. Adăugarea de noi competențe funcționarilor publici din entitatea publică | 4. Dezvoltarea sistemului privind gestiunea anuală a informațiilor privind formarea profesională a personalului din cadrul entității publice |
| 5. Asigurarea relațiilor de colaborare stabilite în procesul de instruire profesională | 5. Dezvoltarea sistemului de colaborare cu alte instituții pentru formarea profesională a personalului entității în vederea asigurării realizării programelor anuale de pregătire |

Obiectivele redefinite la nivelul Serviciului Formare Profesională au fost discutate cu conducerea acestei structuri fiind însușite și confirmate.

1.2. Analiza indicatorilor

Din analiză a rezultat că, instrumentele de măsură/indicatorii de performanță permit măsurarea performanței obiectivelor specifice stabilite la nivelul Serviciului Formare Profesională. 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. Pentru ultimul obiectiv nu sunt stabiliți indicatori pentru măsurarea performanței. Sunt situații în care țintele fixate sunt ușor de realizat și nu este stimulată performanța. Exemple:

„Ponderea persoanelor instruite la nivelul entității publice/Gradul de promovabilitate a personalului instruit profesional – sunt indicatori parțial adecvați.

„Gradul de participare a grupurilor țintă planificate (80%)/Nivelul de calificare al cursanților raportat la complexitatea instruirilor (nivel începător spre mediu) – indicatori cu ținte ușor de realizat.

Auditorii interni au analizat instrumentele de măsură/indicatorii de performanță existenți și au agreeat cu conducerea entității următorii indicatori:

- *Reducerea cu 5% a costurilor instruirii profesionale, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acestora*

- *Ponderea persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului - 10%*

- *Numărul de zile de perfecționare profesională/an/angajat. (10 zile)*

- *Ponderea acțiunilor de instruire profesională efectuate în numărul celor prevăzute în contracte.*

(100%)

- *Gradul de acoperire a problematicii planificate cu temele abordate efectiv. (100%)*

- *Gradul de realizare în termen a acțiunilor de instruire profesională prevăzute în contracte.*

(100%)

- *Creșterea numărului formatorilor proprii utilizați raportat la numărul formatorilor proprii existenți (potențiali), față de perioada anterioară.*

II. 2. Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului

2.1. Optimizarea nevoilor de instruire ale personalului este asigurată prin calitatea programelor de pregătire profesională continuă elaborate

Analiza nevoilor de formare este atribuția Serviciului Formare Profesională și trebuie să se realizeze

cu ajutorul responsabililor cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității publice, grupul țintă fiind reprezentat de toți salariații entității publice.

Selectarea și prioritizarea temelor ce urmează a fi cuprinse în planul de pregătire trebuie să se realizeze în perioada septembrie-decembrie anul curent, pentru anul viitor, pe baza analizei nevoilor de formare.

Din analiza documentelor puse la dispoziție, din cadrul normativ și din alte materiale de specialitate, reiese că analiza necesarului de instruire trebuie să se bazeze în principal pe:

a) *solicitarea de la toate structurile organizatorice de propuneri de instruire ale personalului*, pentru că la nivelul fiecărei direcții trebuie să se cunoască cel mai bine nevoia de instruire a personalului și trebuie să existe interesul pentru sprijinirea procesului de pregătire, atât în susținerea organizării cursurilor, cât și în urmărirea diseminării informațiilor de către participantul la curs și/sau utilizarea în practică a cunoștințelor dobândite. Din totalul de 60 de cereri de teme de instruire anual exprimate, în planurile elaborate nu se regăsesc decât 5 (8%), restul fiind stabilite numai la nivelul Serviciului Formare Profesională.

b) *cursurile de instruire profesională pentru fundamentarea modificărilor/ completărilor cadrului normativ*, care nu au fost solicitate de direcțiile de specialitate, ci sunt propunerea Serviciului Formare Profesională. Astfel, nu întotdeauna s-au obținut rezultatele dorite (organizarea de multe ori în contratimp cu intrarea în vigoare a noilor acte normative conduce la dezinteres din partea direcțiilor de specialitate privind participarea).

c) *cursurile prevăzute a se desfășura în cadrul diverselor programe de twinning*, unde Serviciul Formare Profesională este implicat. La nivelul entității publice sunt în derulare 3 programe de twinning, care vizează tot atâtea direcții de specialitate și pentru care Serviciul Formare Profesională are sarcina asigurării suportului logistic. Din cadrul direcțiilor beneficiare sunt cooptați în programele de instruire profesională toți salariații, prin rotație, pe parcursul a 2 ani.

d) *analiza nevoilor de formare definite în rapoartele de evaluare a performanțelor personalului*. Analizând cele 500 de rapoarte de evaluare ale salariaților entității publice s-a constatat că în 53 dintre acestea, (10,6%), conducătorii compartimentelor solicită câte 3 teme de instruire pentru executanții din subordine, în 65 de rapoarte, (13%), 2 teme de instruire, în 170 (34%) doar o temă, iar restul, (42,4%), au la rubrica - Programe de instruire profesională recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea – nu este cazul.

e) *propunerile de noi cursuri efectuate de către participanții la cursuri*. Această sursă este în atenția Serviciului Formare Profesională, începând cu anul 2011, și începe să constituie un instrument important în analiza și cuprinderea lor în nevoia de pregătire.

f) acest necesar de instruire profesională se impune actualizat trimestrial, și ori de câte ori este nevoie, în funcție de solicitările venite de la direcții pentru noi cursuri, modificările legislative etc. Nu există o practică curentă a actualizării programelor de pregătire și perfecționare profesională a personalului.

Echipa de auditori interni a optat pentru un **interviu centrat pe probleme**, solicitat șefului Serviciului Formare Profesională. Răspunsurile la întrebările cuprinse în interviu și adresate responsabilului cu activitatea de formare profesională din entitatea publică fac referire și confirmă aspectele constatate.

Auditorii interni au hotărât organizarea unui **workshop**, care să pună în prim plan așteptările și propunerile celor dinafara SFP, vis-a-vis de îmbunătățirea activității de analiză a nevoilor de instruire a lor

Participanții au fost reprezentanții fiecărei structuri organizatorice din cadrul entității, respectiv responsabilii cu activitatea de planificare, coordonare și monitorizare a formării profesionale a salariaților, șeful SFP și coordonatorul Compartimentului strategie, metodologie, planificare, cu atribuții privind analiza

nevoilor de formare și elaborare a planificării instruirilor la nivel de entitate.

Rezultatele workshop-ului permit să se afirme că, deși participanții sunt executanți și nu implicați în procesul de decizie, prin contribuția lor în cadrul ședinței au demonstrat un real interes pentru asigurarea eficacității activității de pregătire profesionale și acordă sprijinul auditorilor interni în cunoașterea realității și formularea unor recomandări de îmbunătățire pertinente. SFP, după primirea acestor informații, va proceda la perfecționarea colaborării în elaborarea programelor de instruire a personalului entității.

Activitatea de fundamentare a planurilor de formare profesională s-a dovedit ineficace. Este „vitală” pentru întreaga activitate de formare profesională asigurarea eficacității analizei nevoii de instruire. Eficacitatea este asigurată prin înțelegerea și conștientizarea clară a ceea ce se urmărește prin această activitate. Trebuie înțeles și aplicat în mod convingător „efectul de undă”. Este posibil să fie nevoie de mult timp până să apară beneficiile complete ale instruirii, dar este nevoie de o monitorizare ulterioară permanentă și rezultatele vor apare în măsura de realizare a indicatorilor de performanță.

Echipa de audit intern a concluzionat că se dorește să se conștientizeze necesitatea formării profesionale, dar încă nu există o relație bine pusă la punct între organizator - SFP și beneficiari - structurile organizatorice/personalul entității, care are efecte negative în ceea ce privește eficacitatea fundamentării planurilor de instruire.

Coroborând cu indicatorii de măsură ai performanței, raportați la *Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică*, formularea, numărul lor foarte mic și puțin reprezentativ pentru fiecare activitate componentă a obiectivului, nu corespund unei interpretări performante a realizărilor în domeniu. De exemplu, indicatorul „existența unui plan anual de formare”, cu realizare 100%, nu asigură o planificare, respectiv derulare de acțiuni de instruire cu efect de performanță în activitatea entității publice.

Întreaga activitate a auditorilor a avut la bază constatările anterioare și răspunsurile au venit să confirme rezultatele cercetării efectuate.

Auditorii interni au recomandat:

Pentru a asigura eficacitatea activității de analiză a necesarului de instruire al personalului entității publice, activitate de importanță majoră în derularea întregului proces, cu finalitate în atingerea obiectivelor entității, trebuie să existe un dialog permanent cu salariații cu privire la cererea de instruire a acestora și posibilitatea de a stabili o ofertă viabilă. Acest dialog trebuie formalizat și continuu actualizat la nivel de structură organizatorică și monitorizat de responsabilul de la acest nivel. De asemenea, facem recomandarea organizării unor grupuri de dezbateri trimestriale, și de fiecare dată când un responsabil solicită, cu participarea tuturor responsabililor cu formarea profesională din entitatea publică. Tema dezbaterilor va fi analiza și prioritizarea necesarului de instruire nou apărut și actualizarea corespunzătoare a planului anual.

Este necesar introducerea unor noi indicatori de măsurare a performanței privind Optimizarea activității de formare profesională prin analiza nevoilor de instruire a personalului din entitatea publică, respectiv:

- număr de răspunsuri conforme cu solicitarea/număr de răspunsuri primite/număr de răspunsuri solicitate – țintă de realizat 100%;*
- număr de prime priorități în solicitările structurilor entității/număr acțiuni planificate – țintă de realizat 100%;*
- număr de acțiuni de instruire derulate prin metode informatice/total acțiuni planificate – țintă de realizat 50%;*

- număr acțiuni desfășurate cu formatori interni/număr acțiuni cu formatori externi/ total acțiuni planificate – țintă de realizat 80%.

Completările, modificările și îmbunătățirile aduse activității de analiză a necesarului de formare profesională trebuie să conducă la modificări ale procedurilor operaționale aferente, cu recomandarea expresă de responsabilizare a tuturor pașilor prevăzuți de acestea.

2.2. Asigurarea unor programe de pregătire profesională continuă corespunzătoare în vederea realizării obiectivelor entității

Instrumentele de măsurare a rezultatului sunt cruciale pentru a monitoriza atingerea obiectivelor, mai ales într-un domeniu complex cum este formarea profesională.

Este posibil să fie nevoie de mult timp până să apară beneficiile complete ale instruirii, dar este nevoie de o monitorizare ulterioară permanentă și rezultatele vor apare în măsura de realizare a indicatorilor de performanță.

Materialele examinate, respectiv centralizatoarele și planurile anuale de instruire profesională elaborate în anii 2012-2013 nu asigură o pregătire profesională adecvată a personalului, respectiv:

- la stabilirea temelor de instruire s-a avut în vedere în mod prioritar și fără fundamentare ofertele externe propuse de firme cu renume și nu situația reală a necesităților personalului; planificarea s-a axat pe importanța cursului ca element de viitor în CV-ul salariatului (cursuri finalizate cu diplome recunoscute de autorități în domeniu);

- s-au planificat cerințe de perfecționare profesională de nivel general, de mare amploare, costisitoare financiar și uman, în detrimentul unor nevoi de instruire strâns legate și cu influență reală în activitatea salariaților;

- planurile elaborate nu au urmărit atingerea obiectivelor entității și a indicatorilor de performanță atașați, ci a unui obiectiv abstract al Serviciului Formare Profesională de realizare de volum mare de activitate;

- în fiecare din anii 2012 și 2013, există modificări ale planurilor de activitate. Astfel, prin demersuri făcute de managerii structurilor organizatorice care au întâmpinat dificultăți datorate profesionalismului personalului, parte din erorile de planificare au putut fi corectate pe parcurs.

- în medie, pentru anii analizați, în 45 (75%) din rapoartele de evaluare notate cu calificativul bine și 24 (90%) din cele calificate satisfăcător, conducătorul ierarhic a invocat lipsa de profesionalism a salariaților în atingerea obiectivelor asumate și impunerea perfecționării pregătirii profesionale a acestora. Analizând în paralel aceste rapoarte de evaluare cu cele din anul următor s-a constatat că numai 30 (30%) au participat la cursuri de perfecționare profesională la care tema abordată a fost cea imperios necesară și recomandată;

- în anul 2013 planul anual elaborat este de o calitate de fond apreciabilă față de anterioarele documente, punându-se accent pe economicitate, eficiență și eficacitate privitor la formarea profesională a personalului entității publice.

Luând în considerare progresele înregistrate și obținute înaintea misiunii de audit, s-a recomandat ca programele de pregătire profesională elaborate să ia în considerare elementele de economicitate, eficiență și eficacitate în realizarea temelor de instruire profesională a personalului raportate la atingerea obiectivelor stabilite.

II. 3. Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului

3.1. Desfășurarea procesului de pregătire profesională în condiții de eficiență

Procesul de pregătire trebuie să asigure dezvoltarea resurselor umane, premisă pentru atingerea obiectivelor individuale și organizaționale, prin optimizarea raportului dintre nevoi și resurse, atât la nivel individual cât și la nivel de entitate.

Analiza anuală a situației capacității entității publice de a desfășura acțiunile de instruire a pus în evidență următoarele:

- numărul de zile de curs/salariat este de 5,5 zile cursuri/salariat, însă nu tot personalul a participat la cursuri de pregătire. Potrivit rapoartelor de evaluare ponderea salariaților care au participat la cursuri este, **în medie pe an** 80% dintre salariați au participat la cel puțin un curs de pregătire (iar dintre aceștia 30% au reprezentat salariați nou angajați), 20% dintre salariați au participat la 2 cursuri de pregătire, 10% dintre salariați au participat în cursul unui an la 3-4 cursuri de formare profesională. Există și un procent de 5% dintre salariați care au participat în doi ani consecutivi la același curs de instruire.

- numărul cel mai mare de cursanți a fost, **în medie pe an**, în domeniile *informatică* respectiv de 125 cursanți (25%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 7 cursuri (35%) și *achiziții publice*, respectiv de 50 cursanți (10%), iar numărul de cursuri organizate a fost de 3 cursuri (15%).

- la nivelul Serviciului Formare Profesională nu există o bază de date care să cuprindă suporturile de curs în format electronic, astfel încât și personalul din entitatea publică care nu a participat la cursuri să poată accesa aceste informații în cadrul pregătirii profesionale individuale. Aceasta, cu toate că în cea mai mare parte a cazurilor, suporturile de curs sunt elaborate de lectori interni, în virtutea sarcinilor de serviciu, acestea nereprezentând proprietatea individuală a lectorilor, ci proprietatea entității publice, respectiv a Serviciului Formare Profesională, fiind astfel necesară evidența și păstrarea lor în cadrul serviciului.

- cu privire la formatorii existenți la nivelul entității publice se constată că foarte mulți sunt inactivi, neparticipând la organizarea și prezentarea de cursuri. Neimplicarea acestora se datorează planificării desfășurării cursurilor, în general, în timpul programului de lucru, majoritatea având sarcini de serviciu de realizat care nu pot fi amânate, cât și prin lipsa motivării. La aceasta se adaugă și timpul necesar pentru pregătirea suportului de curs. Precizăm că, în fișele posturilor pentru această categorie de personal nu este prevăzută expres această atribuție.

În cadrul administrației publice este în derulare procesul de instruire și certificare în informatică, la standarde europene, a funcționarilor publici. Prin intermediul programelor de instruire primară se urmărește acumularea cunoștințelor de bază privind operarea și utilizarea calculatorului, în conformitate cu standardul ECDL (Licența europeană de operare pe computer) pentru toți funcționarii care lucrează în administrația publică.

Având în vedere obligativitatea obținerii permisului ECDL-start (4 module), de către funcționarii publici, până la finele anului 2014, Programul de instruire în domeniul informaticii este parte distinctă în Planul de formare profesională a personalului din entitatea publică.

Prin planificare s-a urmărit ca în perioada 2012 – 2013 să fie cuprinși în acest proces de certificare informatică, eșalonat, toți angajații, astfel încât fiecare să aibă la dispoziție, conform prevederilor, după perioada de pregătire, 2 ani pentru susținerea examenelor și obținerea permisului.

În cadrul entității publice sunt 20 formatori în domeniul informatic. Toți au obținut Permisul ECDL-complet (7 module) la finalul anului 2011 și îndeplinesc integral condițiile de lectori în domeniu. Pentru

aceștia, derularea programului informatic a avut loc la un centru acreditat ECDL România. Costurile pentru întreaga procedură de obținere a permisului (pregătire, respectiv 5 zile teorie și practică/modul, obținerea cardului de aptitudini pentru 7 module și programul de certificare) au fost suportate de angajator.

Începând cu anul 2011 entitatea publică are bugetată achiziționarea anuală a 120 de carduri de aptitudini și implicit cheltuieli pentru demararea procesului de certificare pentru tot atâția funcționari publici.

Până în prezent 360 de persoane, pe parcursul ultimilor 3 ani bugetați, au fost cuprinse în acest proces.

În fiecare an, din cei trei menționați, entitatea publică a încheiat un contract cu o firmă acreditată pentru întregul program de pregătire și atestare ECDL. Aceasta, în condițiile în care, entitatea publică, începând cu anul 2011, beneficiază de condiții tehnice de instruire complete, dar nu a folosit și nici nu are în vedere această oportunitate.

Analiza cheltuielilor cu procesul de obținere a permiselor ECDL a fost efectuată pe baza datelor privind costurile directe și indirecte aferente și este prezentată în foaia de lucru aferentă testării.

Pentru anul 2013 entitatea poate economisi prin organizarea instruirii practice la nivelul entităților publice cu formatorii proprii suma de 576.930 lei.

Având în vedere că pregătirea informatică nu este obligatorie, dar în acest caz este fundamentată necesitatea ei, și că entitatea publică poate asigura, începând cu anul 2011, condițiile tehnice pentru instruire (capacitate de spațiu, logistică, resurse de specialitate suficiente, orar flexibil, suport de curs autorizat, asigurarea unui minim de 30 de ore/modul, asigurare pretestare și simulare testare), rămânând ca doar susținerea examenelor și eliberarea permiselor să se desfășoare la centre acreditate, entitatea publică trebuie să folosească capacitățile proprii, justificând astfel și costurile făcute cu perfecționarea pregătirii și specializarea formatorilor din domeniul informatic.

3.2. Asigurarea condițiilor tehnice și financiare în vederea realizării obiectivelor

Pregătirea profesională a personalului reprezintă un proces de instruire continuu, pe parcursul căruia salariații dobândesc cunoștințe teoretice și abilități adecvate desfășurării activităților lor. Procesul de pregătire profesională trebuie să estimeze adăugarea de cunoștințe și schimbările de comportament la nivel individual, bazate pe analiza modificărilor comportamentului personalului la locul de muncă, pe analiza rezultatelor evaluărilor și a datelor privind productivitatea individuală.

Persoana participantă la un curs de pregătire profesională trebuie să comunice cunoștințele dobândite, în colectivul din care face parte, iar șeful ierarhic să urmărească dacă aceste cunoștințe contribuie la îmbunătățirea desfășurării activităților în cadrul serviciului. În perioada analizată pentru cele 42 de instruirii efectuate s-au organizat numai 10 acțiuni de diseminare a cunoștințelor.

Modul de evaluare a aplicării în practică a cunoștințelor dobândite de salariați, în cadrul cursurilor de pregătire profesională, reprezintă sarcina managementului structurilor organizatorice, din care face parte funcționarul public. Aceste rezultate trebuie să ajungă și la Serviciul Formare Profesională pentru a se ține cont de acestea la analiza viitoare a nevoilor de formare. Nu există o asemenea evidență la nivelul Serviciului Formare Profesională.

Evaluarea de fond a suportului de curs este o etapă importantă, de modul în care se realizează se asigură calitatea informațiilor predate și atingerea scopului temei dezbătute. Suportul de curs este necesar a fi evaluat înainte de a fi prezentat cursanților, pentru a se observa dacă acesta corespunde tematicii stabilite și dacă conținutul și structura acestuia poate dezvolta, în urma diseminării informațiilor, cunoștințe, aptitudini

sau abilitați funcționarului public participant la curs.

În funcție de tipul cursului evaluările sunt realizate la diverse nivele, astfel:

- *Evaluarea realizată de managementul structurii de unde provine lectorul.* Suportul de curs este elaborat de către lectorul cursului, având la bază tematica de curs care i-a fost comunicată. Evaluarea de fond a suportului de curs cade în sarcina managementului structurii din domeniul căreia face parte tema cursului, astfel încât să fie asigurată calitatea informațiilor transmise și atingerea obiectivelor. În procesul de evaluare, suporturile de curs pentru instruirile susținute de experții străini în cadrul proiectelor de twinning sau asistență tehnică externă sunt acceptate de liderul român al proiectului.

- *Evaluarea realizată de Serviciul Formare Profesională.* Implicarea Serviciului Perfecționare în evaluarea de fond a suporturilor de curs este dificilă având în vedere diversitatea domeniilor, însă implicarea sa directă constă în aprecierea de natură didactică a condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească cursul, ținând cont și de grupul țintă căruia i se adresează, respectiv nivel de bază sau nivel avansat. Implicarea Serviciului Perfecționare în organizarea și desfășurarea cursurilor susținute de specialiști din structurile entității publice, constă în contactarea conducerii de specialitate care a propus cursul, în vederea confirmării organizării acestuia, desemnării lectorului și a grupului ținta, a perioadei și locului de desfășurare.

- *Evaluarea realizată de cursanți.* Evaluarea prezentării cursurilor este realizată de către cursanți, la sfârșitul cursului, prin utilizarea unor formulare specifice. Responsabilul de curs primește evaluările, le centralizează și întocmește un raport cu explicații pentru fiecare întrebare formularului de evaluare, pe care îl transmite Serviciului Perfecționare, care analizează raportul și-l comunică structurilor de care aparțin lectorii în vederea îmbunătățirii suportului de curs.

Potrivit analizei riscurilor, *Asigurarea permanentă a unui personal calificat în vederea atingerii obiectivelor entității publice* a reprezentat un element al ariei auditate cu risc ridicat în primul rând datorită scorului acordat criteriilor privind eficiența.

Astfel auditorii interni și-au propus să analizeze eficiența unei acțiuni de instruire profesională, considerată cea mai complexă, completă și diversificată ca arie de abordare. S-a constatat și concluzionat aspectele redată în continuare:

- Pentru perioada 2012 - 2013 entitatea publică are încheiate contracte de colaborare, în vederea perfecționării aplicării în practică a unor metode și tehnici de organizarea muncii. În anul 2012 sunt derulate seminarii pentru prezentarea și asimilarea conceptelor teoretice, iar în 2013 este prevăzută participarea la misiuni mixte (specialiști români și străini, în țară și străinătate), orientate pe problemele teoretice.

- La finele anului 2012, când s-a stabilit persoanele participante la acțiunea practică a contractului, s-a constatat că foarte puține au calificare superioară și experiență în domeniu.

În urma elaborării chestionarului și prelucrării răspunsurilor primite s-a constatat că rezultatele instruirilor profesionale nu s-au dovedit a fi ineficiente. Persoanele participante la acțiunile de instruire nu dobândit cunoștințele și aptitudinile necesare în vederea creșterii eficienței și eficacității activităților derulate. Astfel, din analiza răspunsurilor formulate de personalul de conducere se constată că 78% dintre respondenți nu sunt satisfăcuți de cunoștințele acumulate, de creșterea capacităților de soluționare a sarcinilor curente sau a unor posibile noi sarcini, precum și de perspectiva participării la misiunile mixte viitoare ale subalternilor participanți la instruire.

De asemenea, este foarte ridicat procentul participanților care nu aplică în practică cunoștințele dobândite și sunt puțin încrezători că o vor face într-un viitor apropiat. Foarte mulți dintre cei chestionați nu au simțit nici un impact pozitiv asupra activității lor curente și viitoare cunoștințele dobândite la

seminarile de pregătire profesională. Circa, 85% dintre respondenți solicită, pentru o reală perfecționare profesională a lor, ca instruirile să se repete și să fie mult diversificate astfel încât să asigure totalitatea domeniului.

Față de cele constatate s-a recomandat pentru viitor, ca fiecare acțiune de formare profesională să aibă la bază o analiză judicioasă privind rezultatul final așteptat și să se întărească colaborarea dintre Serviciul Formare Profesională și responsabilii cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității. De asemenea, s-a recomandat îmbunătățirea cadrului metodologic cu privire la urmărirea efectelor pregătirii profesionale în activitatea funcționarului public și analiza periodică a modului în care cursurile organizate au contribuit la dezvoltarea carierei acestora;

II. 4. Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă

4.1. Asigurarea capacității organizatorice și a competențelor necesare realizării procesului de pregătire profesională continuă

.....

4.2. Pregătirea personalului din cadrul serviciului formare profesională asigură performanța procesului de pregătire profesională

.....

IV. CONCLUZII

Raportul misiunii de audit public intern 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 pregătire profesională continuă a personalului 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 din cadrul entității și realizarea unor studii și analize necesare activității de pregătire profesională continuă a personalului;

3. Funcțional: există o strategie în domeniul pregătirii profesionale continue a personalului, programe de pregătire aprobate și realizate în totalitate.. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul procesului de pregătire profesională continuă a personalului după cum urmează:

| Nr. crt. | Activități auditabile | APRECIERE | | |
|----------|---|------------|----------------|--------|
| | | Funcțional | De îmbunătățit | Critic |
| 1. | Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 2. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 3. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | | X | |

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și buneii 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 activităților de pregătire profesională continuă a personalului.

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

SINTEZA

RAPORTULUI DE AUDIT INTERN

I. INTRODUCERE

Misiunea de audit public intern privind *Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului* 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 pregătire profesională a personalului 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 pregătire profesională continuă a personalului.

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

- *Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului*
- *Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului*
- *Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă*

II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

Prezentăm în continuare, în mod sintetic, principalele constatări și recomandări formulate în Raportul de audit intern, elaborat pe baza constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren, consemnate în documentele de lucru.

Principalele constatări:

Problema 1

Auditorii interni au analizat indicatorii de performanță existenți și au agreat cu conducerea entității următorii indicatori:

• *Reducerea cu 5% a costurilor instruirii profesionale, față de perioada anterioară, în condițiile păstrării standardelor de calitate a acestora*

• *Ponderea persoanelor propuse pentru specializări externe în totalul personalului - 10%*

• *Numărul de zile de perfecționare profesională/an/angajat. (10 zile)*

• *Ponderea acțiunilor de instruire profesională efectuate în numărul celor prevăzute în contracte.*

(100%)

• *Gradul de acoperire a problematicii planificate cu temele abordate efectiv. (100%)*

• *Gradul de realizare în termen a acțiunilor de instruire profesională prevăzute în contracte.*

(100%)

• *Creșterea numărului formatorilor proprii utilizați raportat la numărul formatorilor proprii existenți (potențiali), față de perioada anterioară.*

Problema 2

La stabilirea temelor de instruire s-a avut în vedere în mod prioritar și fără fundamentare ofertele externe propuse de firme cu renume și nu situația reală a necesităților personalului;

Planurile de pregătire elaborate nu au urmărit atingerea obiectivelor entității.

Doar circa 30% dintre salariații cu calificative inferioare obținute la evaluarea performanțelor și cărora li s-au recomandat participarea la seminarii de pregătire profesională au participat la astfel de cursuri. La care temele abordate au fost în concordanță cu recomandările.

Problema 3

Nu tot personalul a participat la cursuri de pregătire. Potrivit rapoartelor de evaluare ponderea salariaților care au participat la cursuri este, **în medie pe an** 80% dintre salariați au participat la cel puțin un curs de pregătire, 20% dintre salariați au participat la 2 cursuri de pregătire, 10% dintre salariați au participat în cursul unui an la 3-4 cursuri de formare profesională. Există și un procent de 5% dintre salariați care au participat în doi ani consecutivi la același curs de instruire.

La nivelul Serviciului Formare Profesională nu există o bază de date care să cuprindă suporturile de curs în format electronic, astfel încât și personalul din entitatea publică care nu a participat la cursuri să poată accesa aceste informații în cadrul pregătirii profesionale individuale.

Principalele recomandări:

Îmbunătățirea conținutului scrisorii de solicitare privind nevoia de formare profesională adresată structurilor entității.

Dezvoltarea și actualizarea sistematică a unor baze de date la nivelul structurilor și pentru întreaga entitate la nivelul Serviciului Formare Profesională. Să existe o gestiune previzională a personalului în ipoteza formărilor de adaptare, respectiv reconversie.

Întâlniri de lucru, înaintea definitivării programelor de instruire, între responsabilii cu activitatea de pregătire și perfecționare profesională pentru analiza și prioritizarea propunerilor de instruire.

Participarea Serviciului Formare Profesională la elaborarea bugetului cu privire la fundamentarea și susținerea cheltuielilor cu pregătirea și instruirea personalului. Aprobarea prin decizia conducătorului entității publice a Programului de pregătire a personalului, înregistrarea în contabilitate a angajamentului bugetar, garantând că resursele financiare sunt acoperitoare, astfel încât nerealizarea lui să nu se datoreze lipsei de resurse financiare.

Crearea și actualizarea permanentă a unei baze de date care să cuprindă informații despre formatorii interni și utilizarea ei la planificarea activității de formare profesională.

.....

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 | APRECIERE | | |
|----------|---|------------|----------------|--------|
| | | Funcțional | De îmbunătățit | Critic |
| 1. | Adecvarea și suficiența programelor anuale de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 2. | Asigurarea performanței procesului de pregătire profesională continuă a personalului | | X | |
| 3. | Asigurarea competențelor și responsabilităților adecvate pentru derularea eficientă a procesului de pregătire profesională continuă | | X | |

Data: 28.02.2014

Auditori interni,
Popescu George
Ionescu Corneliu

Supervizor,
Slăvescu Dana

| | | |
|--|----------------------------------|------------------|
| Compartiment Audit Public Intern | URMĂRIREA RECOMANDĂRIILOR | Data: 28.02.2014 |
| | <i>Urmărirea recomandărilor</i> | |
| Domeniu/activitatea evaluată: Formare profesională Denumire misiune: Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului Document redactat de: Popescu George/Ionescu Corneliu Supervizat: Slăvescu Dana | | |

FIȘA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR

| ENTITATEA PUBLICĂ | | Compartimentul Audit Intern | | | |
|--------------------------------|--|---|---------------------|---------------|---|
| Serviciul Formare Profesionala | | Misiunea de audit public intern: <i>Perfecționarea activității de pregătire profesională continuă a personalului</i> | | | Raportul misiunii de audit public intern nr.342543/28.02.2014 |
| Nr. crt. | Recomandarea | Implementat | Parțial implementat | Neimplementat | Data planificată/ Data implementării |
| 1. | Dialog permanent cu salariații cu privire la cererea de instruire a acestora și posibilitatea de a stabili o ofertă viabilă. Acest dialog trebuie formalizat și continuu actualizat la nivel de structură organizatorică și monitorizat de responsabilul de la acest nivel. | | X | | 31.05.2014 |
| 2. | Organizarea unor grupuri de dezbateri trimestriale, și de fiecare dată când un responsabil solicită, cu participarea tuturor responsabililor cu formarea profesională din entitatea publică. Tema dezbaterilor va fi analiza și prioritizarea necesarului de instruire nou apărut și actualizarea corespunzătoare a planului anual. | | X | | 31.05.2014 |
| 3. | Cererile privind realizarea de cursuri de instruire să fie însoțite de fundamentări cu privire la necesitatea lor și cum acestea contribuie la crearea de plusvaloare, respectiv cum cunoștințele și aptitudinile care vor fi dobândite vor ajuta la creșterea eficienței activităților și/sau îndeplinirea obiectivelor. | | X | | 31.05.2014 |
| 4. | Participarea SFP la elaborarea bugetului cu privire la fundamentarea și susținerea cheltuielilor cu pregătirea și instruirea personalului. Aprobarea prin decizia conducătorului entității publice a Programului de pregătire a personalului, înregistrarea în contabilitate a angajamentului bugetar, garantând că resursele financiare sunt acoperitoare, astfel încât nerealizarea lui să nu se | | X | | 31.05.2014 |

| | | | | | |
|------|--|---|---|---|------------|
| | datoreze lipsei de resurse financiare. | | | | |
| 5. | Dezvoltarea și actualizarea sistematică a unor baze de date la nivelul direcțiilor și pentru întreaga entitate la nivelul SFP. Să existe o gestiune previzională a personalului în ipoteza formărilor de adaptare, respectiv reconversie. | | X | | 31.05.2014 |
| 6. | Cointeresarea morală și materială a specialiștilor din cadrul entității pentru formarea lor ca și formatori. Interes pentru utilizarea lor și externă prin întărirea colaborării cu alte entități din domeniu. | | X | | 31.05.2014 |
| 7. | Crearea și actualizarea unei baze de date care să cuprindă informații despre formatorii interni și utilizarea ei la planificarea activității de formare profesională. | | X | | 31.05.2014 |
| 8. | Îmbunătățirea cadrului metodologic cu privire la urmărirea efectelor formării profesionale în activitatea funcționarului public și analiza periodică a modului în care cursurile organizate au contribuit la dezvoltarea carierei acestora. În virtutea atribuțiilor de elaborare a cadrului metodologic considerăm necesar dezvoltarea unei proceduri de urmărire a efectelor pregătirii în timp. | - | X | - | 31.05.2014 |
| 9. | Întărirea colaborării dintre Serviciul Formare Profesională și responsabilii cu pregătirea profesională din cadrul structurilor entității. | | X | | 31.05.2014 |
| | | | | | |