

**MACHETĂ**  
**privind întocmirea PLANULUI DE MANAGEMENT**  
**pentru funcția de director coordonator adjunct al Gărzii Naționale de Mediu**

**I. TERMENI ȘI EXPRESII**

- **control intern** - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul unei entități publice, stabilite în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile;
- **economicitate** - minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;
- **eficacitate** - gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;
- **eficiență** - maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;
- **fonduri publice** - sumele alocate din bugetul de stat, bugetele locale, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele fondurilor speciale, bugetul trezoreriei statului, bugetele instituțiilor publice autonome, fondurile provenite din credite externe contractate sau garantate de stat și a căror rambursare, dobânzi și alte costuri se asigură din fonduri publice și din fonduri externe nerambursabile;
- **patrimoniu public** - totalitatea drepturilor și obligațiilor statului, unităților administrativ-teritoriale sau ale entităților publice ale acestora, dobândite sau asumate cu orice titlu; fac parte din patrimoniul public drepturile și obligațiile referitoare atât la bunurile din domeniul public, cât și din domeniul privat al statului și al unităților administrativ-teritoriale;
- **risc** - orice eveniment, acțiune, situație sau comportament cu impact nefavorabil asupra capacității entității publice de a realiza obiectivele.

Categorii de riscuri:

- riscuri de organizare (neformalizarea procedurilor): lipsa unor responsabilități precise; insuficiența organizare a resurselor umane; documentația insuficientă, neactualizată;
- riscuri operaționale: neînregistrarea în evidențele contabile; arhivarea necorespunzătoare a documentelor justificative; lipsa unui control asupra operațiilor cu risc ridicat;
- riscuri financiare: plăți nesecurizate, nedetectarea operațiilor cu risc financiar;
- riscuri generate de schimbările legislative, structurale, manageriale, etc.

Măsurarea riscurilor depinde de probabilitatea de apariție a riscului și de gravitatea consecințelor evenimentului. Pentru realizarea măsurării riscurilor se utilizează drept instrumente de măsurare, criteriile de apreciere.

Criteriile utilizate pentru măsurarea probabilității de apariție a riscului sunt:

- aprecierea vulnerabilității entității;
- aprecierea controlului intern.

**II. CADRUL INSTITUȚIONAL ȘI STRATEGIC**

În această secțiune, directorul coordonator adjunct va prezenta pe scurt cadrul organizatoric în care se găsește Comisariatul Județean și relațiile instituționale pe verticală (cu Ministerul Mediului, Garda Națională de Mediu, Comisariatul Regional de care aparține și Instituția Prefectului) și pe orizontală (cu celelalte Comisariate Județene, cu autoritățile publice locale și cu alte servicii publice descentralizate).

De asemenea, directorul coordonator adjunct va prezenta succint care este rolul Comisariatului Județean în ceea ce privește ducerea la îndeplinire a politicilor publice ale statului și a strategiilor Ministerului Mediului, Gărzii Naționale de Mediu și Comisariatului Regional.

În mod particular, directorul coordonator adjunct va prezenta orientările strategice legate de activitatea Comisariatului Județean.

Directorul coordonator adjunct va prezenta rolul care revine Comisariatului Județean în aplicarea legislației și a procedurilor operaționale, cu menționarea necesității aplicării unitare și nediscriminatorii a acestora.

De asemenea, se va menționa faptul că, pe durata exercitării contractului de management, directorul coordonator adjunct se va îngriji de respectarea reglementărilor privind accesul la informațiile de interes public și aplicarea legislației în vigoare.

### **III. ANALIZA DIAGNOSTIC**

Analiza diagnostic presupune identificarea simptomelor, a disfuncționalității Comisariatului Județean, cercetarea și analiza rezultatelor și responsabilităților, determinarea cauzelor, elaborarea unor programe de acțiune prin a căror aplicare practică se asigură redresarea sau ameliorarea performanțelor.

Analiza diagnostic are caracterul unui instrument de control al realizării performanțelor.

Concluziile generale ale analizei diagnostic sunt exprimate în: “puncte slabe” și “puncte forte”.

Punctele forte și punctele slabe se exprimă calitativ și cantitativ în funcție de rezultatele așteptate și de condițiile de obținere a acestora.

Un “punct forte” sau un “punct slab” trebuie să fie exprimat în funcție de un obiectiv sau de o caracteristică urmarită, pentru a asigura buna funcționare sau atingerea unui rezultat scontat.

### **IV. MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE**

#### ***4.1. Misiunea directorului coordonator adjunct***

Se va prezenta o declarație de misiune a directorului coordonator adjunct ca fiind conducătorul Comisariatului Județean care va urmări realizarea obiectivelor instituției și se va afla în slujba interesului public, dând dovadă de profesionalism, eficiență, eficacitate, imparțialitate și transparență.

În continuare, se va prezenta pe scurt care este rolul directorului coordonator adjunct, cu referire la funcțiile de previzionare, organizare, coordonare, antrenare-motivare și control-evaluare ale activității din cadrul Comisariatului Județean.

Se va menționa faptul că directorul coordonator adjunct va aduce la îndeplinire atribuțiile stabilite prin fișa postului, regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul intern, proceduri interne, metodologii, instrucțiuni și prin circulare ale conducerii Ministerului Mediului, Gărzii Naționale de Mediu și Comisariatului Regional.

#### ***4.2. Obiectivele directorului coordonator adjunct***

Obiectivele directorului coordonator adjunct al Comisariatului Județean sunt prevăzute în anexa nr. 1 la contractul de management.

### **V. PLANUL DE ACȚIUNE**

Planul de acțiune reprezintă cadrul esențial pentru implementarea obiectivelor cuprinse în anexa nr. 1 la contractul de management. Acesta detaliază modalitatea (mecanismul, etapele, calendarul) de a pune în practică obiectivele.

#### ***5.1. Direcțiile de acțiune***

În această secțiune directorul coordonator adjunct va identifica direcțiile de acțiune ce alcătuiesc cadrul pentru fiecare obiectiv cuprins în anexa nr. 1 la contractul de management.

Fiecărei direcții de acțiune îi corespund obiective specifice, clar identificate și separate, desprinse din obiectivele asumate de fiecare director coordonator adjunct pe perioada derulării contractului de management.

Obiectivele specifice pentru fiecare direcție de acțiune se stabilesc anual și sunt supuse reactualizării/revizuirii cu ocazia prelungirii contractului de management (în funcție de rezultatele obținute în perioada de referință și analiza situației fiecărui Comisariat Județean).

## **5.2. Rezultate așteptate**

Pentru fiecare obiectiv specific, directorul coordonator adjunct va propune un număr limitat de rezultate așteptate, fiecăruia dintre rezultate fiindu-i asociate:

- indicatori de performanță care să permită măsurarea acestora;
- activități programate.

Rezultatele așteptate trebuie privite ca realizări ale activităților programate care se desfășoară în cadrul Comisariatului Județean, iar finalizarea activităților programate duce la îndeplinirea obiectivelor specifice propuse.

### **5.2.1. Indicatori de performanță**

Indicatorii de performanță reprezintă instrumente de măsură care permit cuantificarea nivelului atins prin îndeplinirea obiectivelor specifice propuse și a rezultatelor înregistrate ca urmare a implementării/realizării activităților care au fost programate.

Pentru fiecare direcție de activitate directorul coordonator adjunct va avea mai întâi în vedere indicatorii specifici de performanță prevăzuți în anexa nr.1 la contractul de management și valorile agreeate (țintele).

#### **5.2.1.1. Riscurile**

Fiecărui indicator de performanță i se pot asocia unul sau mai multe riscuri de care trebuie să se țină cont și care pot duce la realizarea defectuoasă, întârzierea sau nerealizarea acestora.

Riscurile pot fi interne (țin de instituția coordonată și care, cel mai adesea, pot fi prevăzute și prevenite) sau externe (țin de alte instituții/organizații și care, cel mai adesea, nu pot fi controlate sau prevenite).

#### **5.2.1.2. Sursa de verificare**

Fiecare indicator de performanță stabilit trebuie să poată fi identificat prin intermediul unor surse de verificare. Directorul coordonator adjunct va specifica sursele de verificare ale indicatorilor de performanță o dată cu formularea acestora.

Specificarea sursei de verificare are în vedere 3 aspecte:

- forma în care este prezentată sursa, informația: *de exemplu, raport de activitate, bază de date, etc.*;
- instituția care poate furniza informația: *de exemplu, Ministerul Mediului, Comisariatul General al Gărzii Naționale de Mediu, Comisariatul Regional, etc.*;
- periodicitatea cu care se furnizează informația: *o dată/periodic, lunar/trimestrial/anual.*

## **5.3. Activitățile programate**

Pentru fiecare dintre activitățile programate se va realiza o scurtă descriere (detaliere a ceea ce se propune a se întreprinde), resursele necesare care sunt puse la dispoziție (financiare, umane), se va identifica responsabilul (persoană din cadrul Comisariatului Județean), precum și durata de implementare a activității.

Între rezultatele așteptate și activitățile programate trebuie să existe o legătură cauză-efect.

## **VI. SISTEMUL DE CONTROL INTERN**

Directorul coordonator adjunct va face o scurtă prezentare a modului în care intenționează să dezvolte și să aplice un sistem de control intern pentru a asigura eficacitatea și eficiența

funcționării Comisariatului Județean, fiabilitatea informațiilor interne și externe precum și conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.

Se va menționa faptul că se va lua în considerare Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 946 din 2005 privind aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, cu modificările și completările ulterioare

De asemenea, directorul coordonator adjunct asigură sprijin și aplică la nivelul Comisariatului Județean, măsurile aprobate de către Comisariatul General al Gărzii Naționale de Mediu în cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial /control intern.

### **6.1. Resurse Umane**

Directorul coordonator adjunct va prezenta modalitatea în care înțelege să aplice bunele practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului, până la încetarea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă. Se va face dovada că se cunosc și se vor respecta normele care reglementează statutul personalului din subordine.

Directorul coordonator adjunct va acționa cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul din subordine. De asemenea, se va îngriji să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonaților, privind îmbunătățirea activității din cadrul Comisariatului Județean.

Directorul coordonator adjunct va avea un comportament nediscriminatoriu cu privire la personalul din subordine și va respecta neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri.

### **6.2. Dezvoltare competențe profesionale**

Directorul coordonator adjunct va prezenta programul pe care și-l propune pentru a sprijini dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din subordine, în acord și cu modificările survenite în activitatea Comisariatului Județean (noi proceduri, noi instrumente informatice introduse, etc.).

Directorul coordonator adjunct va sprijini programele de formare profesională inițiate de la nivelul Ministerului Mediului și Gărzii Naționale de Mediu și va depune toate eforturile pentru a dezvolta și a susține cu resurse financiare ale Comisariatului Județean diverse activități suplimentare de formare profesională a subordonaților, în conformitate cu prevederile legale.

Directorul coordonator adjunct poate defini temele /programele de formare profesională care se vor implementa cu prioritate.

### **6.3. Utilizarea și controlul resurselor financiare**

Directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le are în vedere, pentru a asigura o gestiune eficientă și responsabilă a resurselor financiare și materiale ale Comisariatului Județean, potrivit alocărilor bugetare stabilite prin legile bugetare.

Directorul coordonator adjunct va face referire la strategia pe care o urmărește cu privire la planificarea resurselor bugetare.

Elaborarea bugetului Comisariatului Județean trebuie să țină cont de direcțiile de acțiune și obiectivele stabilite.

De asemenea, directorul coordonator adjunct va prezenta cum înțelege să asigure o bună gestiune a patrimoniului Comisariatului Județean precum.

### **6.4. Comunicarea**

#### **6.4.1. Comunicare internă**

Directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le are în vedere pentru a îmbunătăți comunicarea cu personalul din subordine, precum și dezvoltarea comunicării și a unor relații de colaborare.

Se pot prezenta măsuri legate de eventuala implementare a unor măsuri de îmbunătățire a managementului documentelor sau de introducerea unor noi instrumente de lucru sau de comunicare (de exemplu, extinderea utilizării mijloacelor de lucru și de comunicare în mediul electronic).

#### **6.4.2. Comunicare externă**

Directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le are în vedere pentru a colabora sau îmbunătăți **relația cu Instituția Prefectului** și cu celelalte servicii deconcentrate și descentralizate. Un accent deosebit ar trebui pus asupra colaborării cu celelalte Comisariate Județene din subordinea Comisariatului Regional de care aparțin, pentru a contribui la atingerea obiectivelor instituției.

Directorul coordonator adjunct va prezenta principiile precum și un scurt plan de măsuri privind modul în care va construi **relația cu presa** și va încerca să îmbunătățească imaginea publică a Ministerului Mediului, Gărzii Naționale de Mediu, Comisariatului Regional și a Comisariatului Județean.

Directorul coordonator adjunct va explica cum înțelege să apere în relația cu presa atât imaginea instituției cât și imaginea personalului din subordine. De asemenea, directorul coordonator adjunct se va abține de la a face declarații care să dăuneze imaginii Ministerului Mediului, Gărzii Naționale de Mediu, Comisariatului Regional și a Comisariatului Județean.

Directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le are în vedere în relațiile cu societatea civilă, de natură să influențeze imaginea și percepția publicului asupra Ministerului Mediului, Gărzii Naționale de Mediu, Comisariatului Regional și a Comisariatului Județean.

Directorul coordonator adjunct va asigura sprijin și va colabora cu structurile responsabile de la nivelul administrației centrale pentru promovarea unor proiecte de imagine publică sau pentru a crea o anumită identitate vizuală.

### **VII. MANAGEMENTUL RISCULUI**

Directorul coordonator adjunct va realiza cel puțin o prezentare a principalelor riscuri pe care le identifică în legătură cu obiectivele și activitatea Comisariatului Județean, evidențiind probabilitatea producerii acestora, posibilul impact asupra realizării activității precum și, acțiunile de prevenire sau atenuare a fiecăruia dintre riscurile identificate pe care și le propun și pe care le pot realiza în cursul primului an al contractului de management. Analiza riscurilor se poate realiza și pentru o durată mai mare dar ea se va actualiza anual în planul de management.

### **VIII. MANAGEMENTUL INTEGRAT AL CALITĂȚII ȘI MEDIULUI**

Directorul coordonator adjunct va menționa faptul că, menține, dezvoltă și ia în considerare Sistemul Integrat de Management al Calității și Mediului, certificat deja la nivelul Gărzii Naționale de Mediu.

#### **OBSERVAȚII:**

- 1. Planul de management va fi elaborat schematic și va conține maxim 15 pagini;**
- 2. Schema privind Planul de acțiune face parte integrantă din prezenta Machetă.**