

Universitatea Politehnica Timișoara

DIRECȚIA AUDIT PUBLIC INTERN



PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL

(unitate de competență nr. 20)

COD UPT-PO-S-0-59

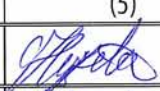
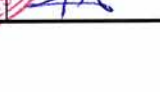
Ediția 2 Revizia 0

UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

ELABORAT	VERIFICAT	AVIZAT	APROBAT	Ediția	Revizia
ec.	Șef. serviciu	Președintele Comisiei de monitorizare	Rector	2	0
Ghingela Marinela	Chiorean Vasile Aurel	Conf.univ.dr.ing Florin Drăgan	Prof.univ.dr.ing. Viorel-Aurel Șerban		
Leucuția Andreea- Lavinia					

Nivel de vizibilitate: ☐ Publică ☒ Nivel 0 ☐ Nivel 1

1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției, sau după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale

	Elemente privind responsabilii/ operațiune	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.1	Elaborat	Ec. Ghingela Marinela	DAPI	06.06.2018	
1.2	Elaborat	Ec. Leucuția Andreea-Lavinia	DAPI	06.06.2018	
1.3	Verificat	Sef. serviciu Chiorean Vasile Aurel	șef serviciu DAPI	07.06.2018	
1.4	Avizat	Conf.univ.dr.ing Florin Drăgan	Președintele Comisiei de monitorizare	08.06.2018	
1.5	Aprobat	Prof.univ.dr.ing. Viorel-Aurel Șerban	Rector	11.06.2018	

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale

	Ediție sau, după caz, revizia în cazul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
2.1	Ediția II	x	x	Iunie 2018



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale

3.1 Lista de difuzare a procedurii operaționale

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar Nr.	Compartiment / Serviciu/ Birou	Funcția	Nume prenume	Data primirii	Semn
0	1	2	3	4	5	6	7
3.1	Aplicare	1	Direcția Audit Public Intern	Șef serviciu			
3.2	Informare	1	Facultăți Departamente Servicii Birouri Compartimente	Decan Prodecan Șef serviciu Șef birou Director			
3.3	Evidență	1	Direcția Audit Public Intern	Șef serviciu			
3.4	Arhivare	1	Direcția Audit Public Intern	Șef serviciu			
3.5	Alte scopuri						

3.2 Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează procedura operațională

1. Rector
2. Prorector - Proces de învățământ, problematică studențească și asigurarea calității;
3. Prorector - Managementul resurselor și politici financiare, evaluare instituțională;
4. Prorector - Cercetare științifică, inovare, transfer tehnologic, resurse umane;
5. Prorector – Gestiunea patrimoniului și relația cu mediul economic și sectorul public;
6. Prorector - Relații internaționale, imagine și comunicare;
7. Direcția General Administrativă;
8. Direcția Financiar Contabilitate;
9. Direcția Resurse Umane;
10. Direcția Tehnică;
11. Direcția Antreprenoriat;
12. Direcția Socială;
13. Direcția Tehnică;
14. Direcția Audit Public Intern;
15. Compartimentul Control Intern;
16. Departament Cercetare Dezvoltare;
17. Biblioteca Cenatrală a UPT;
18. Birou Juridic;
19. Secretariatul general;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

20. Departamentul Relații Internaționale;
21. Serviciul Comunicații Informatizare;
22. Departamentul Comunicare Imagine;
23. Centrul de Informare și Consiliere a Studenților;
24. Facultatea de Arhitectură;
25. Facultatea de Automatică și Calculatoare;
26. Facultatea de Chimie Industrială și Ingineria Mediului;
27. Facultatea de Construcții;
28. Facultatea de Electronică și Telecomunicații;
29. Facultatea de Electrotehnică și Electroenergetică;
30. Facultatea de Inginerie Hunedoara;
31. Facultatea de Management în Industrie și Transporturi;
32. Facultatea de Mecanică;
33. Facultatea de Științe ale Comunicării;
34. Departamentul de Arhitectură;
35. Departamentul de Automatică și Informatică Aplicată;
36. Departamentul de Calculatoare;
37. Dep. de Chimie Aplicată și Ingineria Compușilor Anorganici și a Mediului;
38. Dep. de Chimie Aplicată și Ingineria Compușilor Organici și Naturali;
39. Departamentul de Construcții Civile și Instalații;
40. Departamentul de Construcții Metalice și Mecanica Construcțiilor;
41. Departamentul Căi de Comunicație Terestre, Fundații și Cadastru;
42. Departamentul de Hidrotehnică;
43. Departamentul de Comunicații;
44. Departamentul de Electronică Aplicată;
45. Departamentul de Măsurări și Electronică Optică;
46. Departamentul de Electroenergetică;
47. Departamentul de Inginerie Electrică;
48. Departamentul de Inginerie Electrică și Informatică Industrială;
49. Departamentul de Inginerie și Management;
50. Departamentul de Management;
51. Departamentul de Ingineria Materialelor și Fabricației;
52. Departamentul de Mașini Mecanice, Utilaje și Transporturi;
53. Departamentul de Mecanică și Rezistența Materialelor;
54. Departamentul de Mecatronică;
55. Departamentul de Comunicare și Limbi Străine;
56. Departamentul Bazele Fizice ale Ingineriei;
57. Departamentul de Educație Fizică și Sport;
58. Departamentul de Matematică;
59. Centrul de Educație Permanentă;
60. Centrul de Pregătire a Personalului Didactic



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

4. Scopul Procedurii Operaționale

4.1. Prezenta procedură operațională:

(1) Stabilește cadrul general unitar de competență necesară auditorului intern pentru a putea să înțeleagă și să analizeze sistemul organizațional atât ca pe un proces cât și ca pe un sistem, în vederea îmbunătățirii administrării entității publice. Urmărește dacă sistemul organizațional este funcțional și adecvat atingerii scopurilor entității publice.

4.2. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate;

4.3. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității;

4.4. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului;

4.5. Sprijină alte organisme abilitate în acțiuni de auditare externe și/sau control, iar pe manager în luarea deciziei;

5. Domeniul de aplicare

5.1 Procedura se aplică de către întreg personalul al Direcției Audit Public Intern din cadrul Universității Politehnica Timișoara.

5.2 Procedura servește pentru:

(1) Delimitarea explicită a activităților procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de Direcția Audit Public Intern din cadrul Universității Politehnica Timișoara;

(2) Precizarea responsabililor și funcțiilor care răspund de implementarea, aplicarea și monitorizarea aplicării procedurii.

5.3 Locul privind evaluarea sistemului organizațional: la sediul structurii auditate

5.4 Principii de elaborare a structurii organizatorice:

- divizarea activității;
- supremația obiectivelor;
- unitatea de decizie și de acțiune;
- apropierea conducerii de execuție;
- interdependența minimă;
- permanența conducerii;
- economia de comunicații;
- concordanța cerințelor postului cu caracteristicile titularului;
- flexibilitatea structurii;
- varianta optimă;
- reprezentarea structurii;
- eficiența structurii organizatorice.

5.5 Tipuri de decizii: strategice, tactice, curente, periodice, aleatorii, unice.

5.6 Condiții pe care trebuie să le îndeplinească o structură organizatorică pentru a fi funcțională:

- să corespundă scopurilor și obiectivelor generale ale organizației;
- să fie suplă (să cuprindă un număr redus de niveluri de conducere);
- să definească cu claritate și precizie funcțiunile organizației, funcțiile managerului, atribuțiile, sarcinile, competențele și responsabilitățile angajaților;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

- să poată fi adaptată cu ușurință la noile obiective/schimbări;
- să fie economică.

5.7 Rolul sistemului informațional:

- transmiterea informațiilor (referitoare la evoluția mediului, obiectivele UPT);
- armonizarea activităților în cadrul UPT;
- exprimarea valorilor promovate în cadrul UPT și sprijinirea dezvoltării culturii organizaționale;
- crearea unor rețele în interiorul și în exteriorul UPT, de natură să contribuie la culegerea, prelucrarea, analiza și transmiterea informațiilor.

5.8 Activitatea de planificare trebuie să țină cont de:

- Obiectivele strategice ale UPT;
- Particularitățile, obstacolele și oportunitățile zonei/ariei de cuprindere a activității UPT;
- Poziția UPT, concretizată în obiective, resurse, rezultate ale perioadei/perioadelor anterioare;
- Resursele umane, disponibilitatea și gradul de motivare a acestora.

6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității desfășurate

6.1 Reglementări internaționale

- COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, 2004;

6.2 Legislație primară

- LEGEA nr. 672 din 19 decembrie 2002, republicată și actualizată privind auditul public intern
- ORDIN nr. 600/2018 din 20 aprilie 2018, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
- LEGEA nr.1 din 5 ianuarie 2011 Educației Naționale

6.3 Legislație secundară

- ORDIN nr. 5509/2017 din 16 noiembrie 2017, privind aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și exercitarea activității de audit public intern la nivelul Ministerului Educației Naționale și în entitățile publice aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea Ministerului Educației Naționale la nivelul cărora nu există norme specifice de audit public intern, întocmite conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 1.086/2013, în vigoare de la data de 03 ianuarie 2018;
- HG nr. 1086 din 11 decembrie 2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- OG nr. 119/2009 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Metodologie de implementare a standardului 8 „Managementul riscurilor”, elaborată de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control;
- ORDIN nr. 1.792 din 24 decembrie 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale
- ORDIN Nr. 923 din 11 iulie 2014 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale pentru persoanele care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu;
- HOTĂRÂRE nr. 26 din 12 ianuarie 2017 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației Naționale, Anexa 3 Instituțiile de învățământ superior de stat care funcționează în coordonarea Ministerului Educației Naționale, punctul 45.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

- ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 1 din 4 ianuarie 2017 pentru stabilirea unor măsuri în domeniul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative; ART. 10 Se înființează Ministerul Educației Naționale prin reorganizarea Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice.
- Legea 233 din 23 aprilie 2002 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor;
- HG 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public, în vigoare de la 23.08.2016.

6.4 Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- Carta Auditului Intern aplicabil Compartimentului de audit intern al Ministerului Educației Naționale ;
- Standard Ocupațional – Auditor intern în sectorul public, în sectorul: Administrație și servicii publice, Cod: 241306
- Standardele de control intern ale Comisiei Europene, ediția 2007;
- Metodologie de implementare a standardului 8 „Managementul riscurilor”, elaborată de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control;
- Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control.

6.5 Alte documente, inclusiv reglementări interne ale UPT

- Carta Universității Politehnica Timișoara;
- Carta Auditului Public Intern a Universității Politehnica din Timișoara din data de 05.03.2018. , avizată de M.E.N Compartimentul Audit și aprobată de Rectorul Universității Politehnica din Timișoara.
- Codul de Etică și Deontologie al Universității Politehnica Timișoara;
- Codul de conduită etică a auditorului public intern din cadrul Universității Politehnica Timișoara;
- Regulamentul intern al Universității Politehnica Timișoara.

7. Definiții, abrevieri și acronime

7.1 Definiții

(1) *Componentele sistemului de management*: sistemul metodologic, sistemul decizional, sistemul organizatoric și sistemul informațional.

(2) *Documente formale privind planificarea*: prognoza, strategia, politica, planul, programul, bugetul de venituri și cheltuieli.

(3) *Documente formale privind organizarea*:

- Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) – consemnează, într-o manieră detaliată, un ansamblu unitar și coerent de date și informații privind structura organizației, principalele compartimente și relațiile de serviciu dintre acestea, precum și dispozițiile privind funcționarea entității în ansamblu și a compartimentelor din alcătuirea acesteia;

- Organigrama – document formalizat prin care se relevă grafic structura organizației și substructurile acesteia, cu ajutorul unor simboluri specifice și care dă posibilitatea unei viziuni globale, sugestive asupra ansamblului de compartimente și asupra relațiilor interne din cadrul instituției;

- Fișa postului – specifică detaliat sarcinile/atribuțiile de serviciu, competențele și responsabilitățile și nominalizează în mod clar și explicit,

obiectivele postului, fixând astfel rolul ce revine titularului în ceea ce privește realizarea obiectivelor organizației;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

- Descrierea funcției – nominalizează obiectivele și cerințele specifice, atribuțiile de serviciu, competențele și responsabilitățile aferente unei funcții. Având un grad de generalizare intermediar între ROF și fișa postului, descrierea funcției constituie un proces complex de derivare menit să realizeze puntea de legătură dintre actele normative interne cu caracter general și cele strict personalizate;
- Statul de funcții – listă a tuturor funcțiilor/posturilor din cadrul organizației, grupate pe categorii și pe niveluri de salarizare, astfel încât să se poată determina fondul de salarii.
- (4) *Documente formale privind coordonarea*: procesul verbal de ședință, ordinea de zi, raportul, nota de serviciu, referatul, informarea, rezoluția managerului consemnată pe documentele interne.
- (5) *Cerințele specifice unei coordonări eficiente*: echilibrarea sarcinilor între subordonați; asigurarea creșterii nivelului de competență a subordonaților; practicarea unor metode de management și procedee de lucru adaptate diferitelor categorii de personal; aplicarea delegării de autoritate și responsabilitate.
- (6) *Forme de coordonare*: coordonare bilaterală, coordonare multilaterală.
- (7) *Documente formale privind antrenarea*: statul de salarii, carnetul de muncă, dosarul personal, documentele aferente acordării salariului de merit, documente privind fundamentarea unor măsuri privind fundamentarea unor măsuri de motivare.
- (8) *Factorii motivaționali*:
 - *individuali*: nevoi, atitudini, interese, percepția sarcinilor, sistemul de valori;
 - *externi (organizaționali)*: sistemul de salarizare, precizarea sarcinilor, grupul de muncă, sistemul de control-supraveghere, comunicarea, feedback-ul.
- (9) *Forme de motivare*: motivare pozitivă, motivare negativă, motivare financiară, motivare non-financiară sau morală, motivare extrinsecă, motivarea intrinsecă, motivarea cognitivă, motivare afectivă.
- (10) *Metode de motivare managerială*: comunicarea, managementul prin obiective, delegarea, managementul participativ.
- (11) *Documente formale privind controlul*: procesul verbal de constatare, nota de serviciu, nota/referatul cuprinzând recomandări/măsuri/sanctiuni/norme, rezoluția managerului consemnată pe documentele de control.
- (12) *Documente formale privind procesul decizional*: decizii, hotărâri, dispoziții, norme interne, hotărâri, instrucțiuni, rezoluții.
- (13) *Documente formale privind procesele informaționale*: documente care reglementează circulația informațiilor, conținutul acestora, responsabilitățile specifice.
- (14) *Nivel decizional necorespunzător*:
 - dacă decizia este luată la un nivel decizional superior, nu se cunoaște situația decizională în detaliu;
 - dacă decizia este luată la un nivel decizional inferior, nu se au în vedere suficiente informații care să permită armonizarea cu celelalte decizii luate de nivelurile superioare.
- (15) *Tehnici utilizate în procesul decizional*: Brainstorming-ul, Tehnica Delphi, Tehnica grupului nominal.
- (16) *Instrumente decizionale matematice*:
 - metode statistice;
 - tehnici de analiză multicriterială;
 - sisteme expert.
- (17) *Factori exogeni*:
 - condițiile economice;
 - progresul tehnic;
 - caracteristicile mediului economic în perioada curentă;
 - politica guvernamentală

7.2 Abrevieri și acronime

MEN – Ministerul Educației Naționale;

UPT – Universitatea Politehnică Timișoara;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

DAPI - Direcția Audit Public Intern;

DGA – Direcția General Administrativă;

DGAC – Direcția Generală pentru Asigurarea Calității;

DFC – Direcția Financiar Contabilitate;

CFPP - Control Financiar Preventiv Propriu;

UCAAPI – Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern;

ALOP - Fazele execuției cheltuielilor: Angajare, Lichidare, Ordonanță, Plată;

CIC – Chestionarul de luare la cunoștință

CCI – Chestionarul de control intern

CLV – Chestionarul – Listă de verificare

FIAP – Fișă de identificare și analiză a problemei

FCRI – Formular de constatare și raportare a iregularităților

AL – Angajament legal;

AB - Angajament bugetar;

OP – Ordin de plată;

CPV - Vocabularul Comun al Achizițiilor (Common Procurement Vocabulary);

NIR - Notă de intrare recepție;

BVC - Buget de venituri și cheltuieli;

FEN - Fonduri Europene Nerambursabile;

POS - Plan Operațional Sectorial (instrumente structurale);

HG - Hotărârea Guvernului;

OG - Ordonanța Guvernului;

OUG - Ordonanța de Urgență a Guvernului;

OMF - Ordinul Ministrului Finanțelor Publice;

OCP - Ordonator de credite principal;

OCT - Ordonator de credite terțiar;

E – Elaborează procedura

V – Verifică procedura;

A – Aprobă procedura;

C – Completează documentele de lucru

Ap – Aplică procedura;

Ah – Arhivează procedura;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

7.3 Glosar (termeni și explicații)

Gama de variabile:

Locul evaluării sistemului contabil: la sediul structurii auditate

Finanțe publice - relațiile sociale de natură economică apărute în procesul procurării și repartizării resurselor necesare statului, exprimând distribuirea unei părți din produsul intern brut, prin intermediul statului, între diverse categorii sociale în vederea îndeplinirii funcțiilor statului.

Resurse financiare publice - mijloacele bănești necesare realizării obiectivelor economico-sociale într-o anumită perioadă de timp.

Instrumente de impunere în practica fiscală:

- impunerea - identificarea tuturor categoriilor de persoane fizice sau juridice care dețin sau realizează un anumit obiect impozabil și determinarea exactă a cuantumului acestuia;
- instrumente de impunere - sunt documentele fiscale, respectiv declarațiile de impunere și decontul;
- tehnici de impunere - sunt variate, respectiv autoimpunerea, impunerea directă, impunerea forfetară.

Sistemul de bugete - reprezintă ansamblul bugetelor componente ale sistemului bugetar, agregate și consolidate pentru a forma un întreg, respectiv bugetul de stat, bugetele asigurărilor sociale de stat, bugetele locale, bugetul fondului național unic de asigurări sociale de sănătate, bugetele fondurilor speciale..

Proces de achiziții publice - proceselor de planificare, stabilire a priorităților, organizare, publicitate și de proceduri, în vederea realizării de cumpărări de către organizațiile care sunt finanțate total sau parțial din bugete publice.

Trezorerie publică: totalitatea resurselor de care dispune statul. Prin Trezorerie s-a realizat separarea finanțelor sectorului public de resursele private din conturile distincte la bănci. Prin Trezorerie se realizează politica de plasamente financiare din disponibilitățile temporare aflate în conturile trezoreriei, asigurând astfel, pe de o parte, valorificarea disponibilităților temporare, iar pe de altă parte, sprijinirea, prin mecanismele statului, a procesului de tranziție.

Datorie publică - totalitatea obligațiilor financiare interne și externe ale statului, la un moment dat, provenind din împrumuturi contractate direct sau garantate de Guvern, prin Ministerul Finanțelor Publice sau de autoritățile administrației publice locale de la diverși creditori, persoane fizice sau juridice rezidente sau nerezidente în România.

Venituri publice - includ resursele financiare ale administrației de stat, ale asigurărilor sociale de stat și ale instituțiilor publice cu caracter autonom.

Cheltuieli publice - exprimă relații economico-sociale în formă bănească care se manifesta între stat, pe de o parte, și persoane fizice și juridice, pe de altă parte, cu ocazia repartizării și utilizării resurselor financiare ale statului, în scopul îndeplinirii funcțiilor acestuia.

Execuție a bugetului - activitatea de încasare a veniturilor bugetare și de efectuare a plății cheltuielilor aprobate prin acest buget.

Deficit bugetar - cheltuielile unei entități (un guvern) depășesc încasările. Deficitul bugetar este de calitate atunci când îndeplinește două condiții obligatorii:

- deficitul se reflectă, în totalitate, în cheltuieli de investiții și, în special, în realizarea infrastructurii;
- deficitul este acoperit cu resurse financiare sigure, pentru a nu apela la emisiuni monetare inflaționiste.

Produs Intern Brut (PIB) - indicator macroeconomic care reflectă suma valorii de piață a tuturor mărfurilor și serviciilor destinate consumului final, produse în toate ramurile economiei, în interiorul unui stat, în decurs de un an.

Categorii de resurse financiare publice:

- prelevările cu caracter obligatoriu (impozitele, taxele, contribuțiile și veniturile proprii, sau de altă natură) - cea mai mare parte a resurselor financiare publice o constituie veniturile cu caracter fiscal, creșterea acestora bazându-se pe modificări ale sistemului fiscal;
- resursele de trezorerie - constă în împrumuturi pe termen scurt, contractate de stat prin emisiunea unor bonuri de tezaur;
- resursele provenind din împrumuturi - reprezintă datoria publică pe termen mediu și lung.

Structura resurselor financiare publice:



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

- resurse financiare ale bugetului de stat – venituri curente (venituri fiscale – impozite directe, impozite indirecte și venituri nefiscale); venituri din capital;
- resurse financiare ale asigurărilor sociale de stat – venituri fiscale (contribuția pentru asigurările sociale, alte contribuții); venituri nefiscale;
- resurse financiare cu destinație specială - contribuții ce alimentează fondurile speciale;
- resursele financiare ale bugetelor unităților administrativ-teritoriale – venituri proprii (fiscale și nefiscale), cote și sume defalcate din venituri de la bugetul de stat, cote adiționale la unele venituri ale bugetului de stat și ale bugetelor locale, transferuri cu destinație specială de la bugetul de stat.

SEAP – Sistemul Electronic al Achizițiilor Publice;

MO – Monitorul Oficial;

Documentația de atribuire:

- informații generale privind autoritatea contractantă;
- instrucțiuni privind datele limită ce trebuie respectate și formalități ce trebuie îndeplinite în legătură cu participarea la procedura de atribuire;
- cerințele minime de calificare a documentelor care urmează a fi prezentate de ofertanți pentru dovedirea îndeplinirii criteriilor de calificare și selecție;
- caietul de sarcini;
- instrucțiuni privind modul de elaborare și prezentare a propunerii tehnice și financiare;
- informații privind criteriile de atribuire aplicate pentru stabilirea ofertei câștigătoare;
- informații referitoare la clauzele contractuale obligatorii;
- obligațiile operatorilor economici privind reglementările referitoare la impozite, condiții de muncă și protecție a muncii.

Atribuirea contractului de achiziție publică – respectarea condițiilor din documentația de atribuire, oferta cea mai avantajoasă;

Strategie de administrare a datoriei publice - obiectivele strategiei privesc creșterea controlată a datoriei publice guvernamentale, dezvoltarea pieței titlurilor de stat și reducerea costurilor cu datoria publică guvernamentală, în condițiile limitării riscurilor de piață aferente portofoliului de datorie guvernamentală, dar și a riscului bugetar, cauzat de acordarea de garanții de stat și împrumuturi.

Datorie publică guvernamentală - parte din datoria publică, reprezintă totalitatea obligațiilor financiare interne și externe ale statului, la un moment dat, provenind din împrumuturile contractate direct sau garantate de Guvern, prin Ministerul Finanțelor Publice, în numele României, de pe piețele financiare.

Datorie publică locală - parte din datoria publică, reprezintă totalitatea obligațiilor financiare interne și externe ale autorităților administrației publice locale, la un moment dat, provenind din împrumuturi contractate direct sau garantate de acestea de pe piețele financiare.

Dezechilibru bugetar - diferența dintre cheltuielile publice, mai mari, și veniturile publice ordinare, fiscale și nefiscale, mai mici; reprezintă autorizarea de cheltuieli superioare veniturilor provenite din impozite și alte prelevări obligatorii.

Indicatori macroeconomici - constituie expresia numerică a laturii cantitative a fenomenelor și proceselor economice în anumite condiții de spațiu și timp și care permit evidențierea acestor fenomene și procese sub aspect cantitativ, structural și calitativ, ca și interdependențele dintre anumite subsisteme ale economiei naționale (Produs Național Brut, Produs Intern Brut, Produs Global Brut).

Programe de finanțare nerambursabile - sunt destinate sprijinirii desfășurării unor activități importante pentru anumite segmente ale societății sau pentru dezvoltarea de ansamblu în domenii pentru care, din cauza situației conjuncturale, nu există resurse financiare suficiente accesibile în mod curent sau din domenii în care există în mod tradițional o nevoie de resurse financiare mai mare decât disponibilitățile

Procedură de atribuire a contractului de achiziții - reprezintă etapele ce trebuie parcurse de autoritatea contractantă și de către candidați/ofertanți pentru ca acordul părților privind angajarea în contractul public să fie considerat valabil.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Program anual de achiziții publice - se elaborează într-o primă formă până la sfârșitul ultimului trimestru al anului în curs și cuprinde totalitatea contractelor/acordurilor-cadru pe care autoritatea contractantă intenționează să le atribue/încheie în decursul anului următor.

SEAP - Sistemul Electronic al Achizițiilor Publice.

JOUE – Jurnalul Oficial al Uniunii Europene

Cheltuieli cu subvențiile - subvenția este un ajutor nerambursabil pe care statul îl acordă agenților economici în dificultate, asigurându-le funcționarea în condiții în care activitatea lor este ineficientă

Cheltuieli cu transferurile - reprezintă trecerea unor sume de bani de la buget la dispoziția unor persoane juridice, unor persoane fizice sau unor bugete ale administrației locale. Ele au caracter economic (subvenții acordate agenților economici pentru acoperirea unor cheltuieli de producție, redresare financiară, stimularea exportului), sau sociale (pensii, burse, ajutoare).

Angajamentul legal - fază în procesul execuției bugetare reprezentând orice act juridic din care rezultă sau ar putea rezulta o obligație pe seama fondurilor publice.

Angajamentul bugetar - orice act prin care o autoritate competentă, potrivit legii, afectează fonduri publice unor anumite destinații, în limita creditelor bugetare aprobate.

Ordonanță la plată - fază în procesul execuției bugetare în care se confirmă că livrările de bunuri au fost efectuate sau alte creanțe au fost verificate și că plata poate fi realizată.

Deschidere de credite bugetare - aprobarea deschiderii de credite se face în limita creditelor bugetare și potrivit destinațiilor aprobate pe capitole, subcapitole, titluri de cheltuieli sau alte subdiviziuni ale clasificăției bugetare, după caz, în raport cu gradul de folosire a fondurilor puse la dispoziție anterior, cu respectarea dispozițiilor legale care reglementează efectuarea cheltuielilor respective, precum și în funcție de gradul de încasare a veniturilor bugetare și de posibilitățile de finanțare a deficitului bugetar.

Tehnici de evaluare recomandate:

- teoretice (test scris, test oral)
- practice (observarea în condiții reale de muncă, observarea în condiții simulate), rapoarte de la terți.

8. Descrierea Procedurii Operaționale

8.1 Contextul organizatoric a Procedurii Operaționale

- (1) *Analizează mediul organizațional*
- (2) *Evaluează planificarea activităților*
- (3) *Evaluează structura organizatorică*
- (4) *Evaluează modul de asigurare a coordonării activităților*
- (5) *Analizează sistemul de antrenare și motivare*
- (6) *Evaluează modul de organizare a controlului intern managerial*
- (7) *Evaluează sistemul decizional*
- (8) *Evaluează sistemul informațional*

8.2 Stabilirea obiectivelor, criteriilor de realizare din punct de vedere al deprinderilor practice necesare

- (1.1) Analizează documentele UPT care definesc sistemul de management, în vederea cunoașterii și înțelegerii caracteristicilor specifice și elementelor sale componente.
- (1.2) Analizează corect și complet ansamblul proceselor organizaționale prin care se realizează cadrul structural și funcțional al UPT, pentru a evalua dacă activitățile interne specifice conduc la atingerea obiectivelor.
- (1.3) Analizează procesele organizaționale pentru a stabili gradul de adecvare și calitatea acestora în raport cu factorii interni și externi care au impact asupra UPT.
- (1.4) Analizează mediul intern al UPT în vederea identificării punctelor tari și a punctelor slabe.
- (1.5) Analizează mediul exterior al UPT în vederea identificării posibilelor oportunități și amenințări.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

(1.6) Analizează dacă sistemul organizațional asigură realizarea proceselor interne într-un mod eficient și eficace.

(2.1) Evaluează corect nevoile de dezvoltare ale UPT în vederea stabilirii gradului de adecvare a obiectivelor strategice.

(2.2) Evaluează dacă demersul de planificare este clar definit și riguros respectat.

(2.3) Evaluează dacă în procesul de planificare au fost luate în considerare evenimentele viitoare și factorii care pot afecta ceea ce este posibil de îndeplinit.

(2.4) Evaluează dacă obiectivele sunt formulate corespunzător și permit ierarhizarea lor pe diverse niveluri.

(2.5) Evaluează dacă prin planificare au fost stabilite căile și modalitățile de desfășurare a acțiunilor prevăzute, tipul și cantitatea de resurse necesare, sursele potențiale și modul de alocare a resurselor.

(2.6) Evaluează activitățile specifice planificate, în scopul realizării obiectivelor și stabilește gradul de conformitate și adecvare al acestora.

(2.7) Evaluează dacă elementele planificării conțin detalii suficiente pentru a se putea stabili acțiunile de urmat și prioritizarea acestora.

(2.8) Evaluează dacă nivelul de resurse prognozat și asigurat este corespunzător și dacă acestea au fost alocate riguros pe fiecare activitate, astfel încât să se poată realiza strategiile și obiectivele stabilite.

(2.9) Evaluează modul de întocmire/elaborare a documentelor privind planificarea și a fundamentărilor anexate la acestea, în raport cu normativele specifice.

(2.10) Evaluează dacă obiectivele, premisele, strategiile și politicile sunt comunicate clar, fără ambiguități.

(3.1) Selectează criteriile de evaluare care derivă din regulile și condițiile specifice unei structuri organizatorice funcționale, prin studiul reglementărilor specifice și a bunelor practici.

(3.4) Evaluează capacitatea structurii organizatorice de a acoperi necesitățile de funcționare ale UPT, în concordanță cu cerințele preconizate.

(3.5) Evaluează obiectivele, urmărind realizarea concordanței și coerenței în raport cu conținutul funcțiunilor UPT și cu funcțiile manageriale.

(3.6) Realizează o examinare critică a delimitării activităților existente și a conținutului acestora, în vederea stabilirii adecvării la realizarea funcțiunilor și a corelării cu obiectivele stabilite.

(3.7) Evaluează dacă sunt definite cu claritate și precizie funcțiunile UPT, funcțiile manageriale, atribuțiile, sarcinile, competențele și responsabilitățile angajaților.

(3.8) Evaluează dacă atribuțiile și sarcinile ce urmează a se realiza în plan decizional, operațional și informațional sunt stabilite în concordanță cu conținutul definit al fiecărei activități și conduc la realizarea acestora.

(3.9) Evaluează dacă necesarul de posturi este stabilit în concordanță cu volumul de muncă determinat pe baza analizei conținutului activităților, atribuțiilor și sarcinilor.

(3.10) Evaluează dacă obiectivele, responsabilitățile, competențele și atribuțiile aferente posturilor și funcțiilor sunt definite în conformitate cu principiile și regulile de definire stabilite prin reglementările aplicabile.

(3.11) Evaluează dacă se realizează o concordanță deplină între cerințele postului și caracteristicile individuale ale salariatului.

(3.12) Evaluează dacă documentele formale privind organizarea sunt elaborate în conformitate cu reglementările aplicabile și cu bunele practici în domeniul managementului organizatoric.

(4.1) Evaluează dacă prin intermediul coordonării se asigură o utilizare eficientă și eficace a resurselor pe care le gestionează personalul de conducere.

(4.2) Evaluează modul în care managementul realizează sincronizarea/integrarea/corelarea eforturilor individuale și de grup, în vederea realizării obiectivelor prestabilite.

(4.3) Evaluează dacă se respectă unitatea de decizie/comandă, în vederea evitării dublei subordonări.

(4.4) Evaluează dacă prin intermediul coordonării se asigură armonizarea acțiunilor personalului, în vederea realizării obiectivelor și evitării suprapunerilor sau neacoperirilor unor anumite zone de acțiune.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

(4.5) Evaluează dacă managerul, în exercitarea funcției de coordonare, respectă cerințele specifice unei coordonări eficace și le pune în aplicare eficient.

(4.6) Evaluează dacă sunt determinate corect și adecvat sarcinile și atribuțiile, competențele și responsabilitățile individuale.

(4.7) Evaluează dacă este stabilit sistemul de comunicații și dacă este proiectat și realizat sistemul de legături între compartimentele de muncă.

(4.8) Evaluează dacă sunt determinate standardele de performanță ale personalului.

(4.9) Evaluează dacă sunt precizate modalitățile de motivare a personalului.

(4.10) Evaluează calitatea ședințelor de lucru, prin analiza conținutului documentelor elaborate, în vederea determinării eficienței actului decizional și a eficacității comunicării.

(5.1) Evaluează factorii motivaționali în vederea stabilirii corelației dintre nevoile individuale și politica de motivare a UPT.

(5.2) Evaluează corect tehnicile și instrumentele de motivare utilizate în cadrul UPT.

(5.3) Evaluează metodele de motivare managerială și le apreciază în raport cu gradul de realizare a obiectivelor individuale.

(5.4) Evaluează politica de motivare în raport cu nivelul performanțelor obținute și cu evoluția în timp a rezultatelor.

(5.5) Evaluează dacă politica de motivare asigură dezvoltarea și stabilitatea personalului în cadrul entității.

(5.6) Evaluează dacă sarcinile sunt îndeplinite printr-o colaborare permanentă între membrii echipelor de lucru, astfel încât să se asigure corelația acțiunilor întreprinse și sincronizarea termenelor.

(5.7) Evaluează dacă sarcinile repartizate sunt îndeplinite operativ și cu profesionalism, în concordanță cu atribuțiile și competențele personalului implicat.

(5.8) Evaluează dacă sprijinul de specialitate este acordat/solicitat la nevoie.

(5.9) Evaluează factorii care contribuie la realizarea performanțelor individuale și stabilește relația dintre motivație și performanță prin determinarea gradului de intensitate a motivației.

(5.10) Evaluează dacă se asigură un cadru formal care să conducă la implicarea personalului în atingerea obiectivelor.

(6.1) Evaluează sistemul de control intern, pentru a identifica elementele componente și a înțelege procedurile specifice, în vederea determinării conformității și gradului de adecvare a acestora în raport cu cadrul procedural.

(6.2) Evaluează dacă politica privind controlul la nivelul entității este definită formal și aprobată de conducere.

(6.3) Evaluează proiectarea și funcționarea controalelor relevante pentru a aprecia adecvarea acestora la complexitatea structurii și la obiectivele entității.

(6.4) Evaluează dacă există și se aplică o strategie unitară și coerentă privind exercitarea controlului managerial.

(6.5) Evaluează gradul de calificare în elaborarea și soluționarea documentelor formalizate privind controlul și evaluarea în cadrul entității.

(6.6) Evaluează nivelul cunoștințelor în domeniul aplicării metodelor și procedurilor moderne de control-evaluare;

(6.7) Evaluează calitatea actelor de control și de evaluare întocmite în cadrul entității.

(6.8) Evaluează dacă raportările privind activitatea de control sunt exhaustive și respectă condițiile de întocmire.

(6.9) Evaluează gradul de încredere în sistemul de control, pe baza analizei proceselor de control.

(6.10) Evaluează dacă sunt îndeplinite normele de control ale activității.

(6.11) Evaluează dacă acțiunile de control asigură urmărirea sistematică a concordanței dintre rezultate și programări, din punct de vedere cantitativ și calitativ, precum și anticiparea consecințelor, în vederea evaluării adecvării măsurilor luate pentru asigurarea funcționalității controalelor.

(7.1) Evaluează procesele decizionale, pentru a cunoaște elementele componente și a înțelege caracteristicile specifice, în vederea determinării gradului de adecvare și a calității acestora în raport cu problemele identificate.

(7.2) Evaluează dacă deciziile sunt luate la un nivel decizional corespunzător, care dispune de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivelor decizii.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

(7.3) Evaluează dacă decizia este formulată clar, concis și gradul în care corespunde nevoilor manifestate în situații concrete de muncă, asigurând realizarea obiectivelor.

(7.4) Evaluează dacă actul decizional este bazat pe utilizarea unor metode, tehnici și instrumente decizionale riguroase, care să înlăture improvizația, rutina.

(7.5) Evaluează calitatea deciziilor adoptate, prin prisma utilizării de instrumente de fundamentare și corelare care corespund necesităților și specificului UPT.

(7.6) Evaluează calitatea deciziilor luate depersonalul de conducere, prin analiza performanțelor obținute de cei pe care îi conduc.

(7.7) Evaluează dacă membrii grupului participă la luarea deciziilor în implementarea cărora sunt implicați.

(7.8) Evaluează dacă soluțiile elaborate și alegerile efectuate de decident răspund unor probleme organizaționale.

(7.9) Evaluează dacă deciziile sunt consemnate în documente formale corespunzătoare și stabilește conformitatea și gradul de adecvare a acestora în raport cu reglementările aplicabile.

(7.10) Evaluează dacă deciziile sunt elaborate și comunicate în termen oportun și dacă sunt cunoscute și însușite de personalul care trebuie să le implementeze.

(7.11) Evaluează dacă deciziile sunt complete, respectiv cuprind toate elementele necesare înțelegerii corecte și implementării.

(8.1) Evaluează dacă proiectarea sistemului informațional s-a realizat în conformitate cu strategia entității.

(8.2) Evaluează dacă sistemul informațional este armonizat cu celelalte componente ale sistemului de management, astfel încât să asigure fluidizarea transmiterii datelor în cadrul și/sau în afara UPT.

(8.3) Evaluează dacă sistemul informațional este proiectat în conformitate cu necesitățile de dezvoltare ale UPT, astfel încât, prin caracteristicile sale, să răspundă atât nevoilor actuale, cât și unor nevoi informaționale de perspectivă.

(8.4) Evaluează dacă proiectarea, construcția și implementarea sistemului informațional asigură maximul de rezultate în domeniul informațional, raportat la nevoile informaționale ale UPT.

(8.5) Evaluează dacă rețelele informaționale create în cadrul UPT asigură culegerea și transmiterea informațiilor, în vederea asigurării unei decizii manageriale eficiente.

(8.6) Evaluează dacă schimburile de informații sunt facilitate prin transmiterea datelor în timp optim.

(8.7) Evaluează dacă există un sistem de comunicații adecvat, bazat pe ansamblul de legături informaționale la nivelul întregii entități și a fiecărui compartiment.

8.3 Stabilirea obiectivelor, criteriilor de realizare din punct de vedere al cunoștințelor necesare

1. Organizația și mediul organizațional:

- Conceptul de organizație;
- Tipuri de organizații;
- Conceptul de mediu organizațional;
- Factorii de mediu și riscurile organizaționale;
- Importanța relativă a factorilor de mediu;
- Analiza și managementul condițiilor de mediu;
- Modele explicative privind relațiile de mediu și organizații;
- Indicatori utilizați pentru caracterizarea mediului;
- Impactul mediului asupra eficienței managementului;
- Organizarea unei entități, factorii de mediu și riscurile organizaționale;
- Funcționarea unei entități.

2. Planificarea:

- Conceptul, evoluția și utilitatea planificării;
- Conceptul de obiectiv și importanța obiectivelor;
- Principii pentru stabilirea obiectivelor;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

- Metoda SMART pentru stabilirea obiectivelor;
- Avantajele stabilirii obiectivelor;
- Elementele fundamentale ale planificării;
- Procesul decizional;
- Tipologia deciziilor;
- Avantajele și dezavantajele luării deciziilor de grup;
- Strategia: definiție și tipologie;
- Procesul de management strategic;
- Definirea misiunii și stabilirea structurii strategice;
- Stabilirea obiectivelor strategice;
- Formularea și implementarea strategiei;
- Evaluarea strategiei;
- Controlul performanțelor strategice;
- Planul: structură și conținut;
- Prezentarea principalelor instrumente de planificare;
- Prognoza și rolul acesteia în conceperea planurilor;
- Programarea și rolul acesteia în conceperea planurilor.

3. Organizarea:

- Principiile organizării;
- Structura organizatorică: noțiuni, tipuri și componente;
- Proiectarea structurii organizatorice;
- Particularități ale organizațiilor din administrațiile publice;
- Diviziunea muncii;
- Relațiile ierarhice;
- Conceptul de autoritate personală și profesională;
- Rolul și necesitatea delegării de autoritate;
- Dezvoltarea autorității personale și responsabilității;
- Mediul și componentele sistemului de management al resurselor umane;
- Recrutarea și selectarea resurselor umane;
- Formarea resurselor umane;
- Managementul carierei;
- Evaluarea performanțelor personalului.

4. Coordonarea:

- Definire și rol;
- Mijloacele de coordonare;
- Comunicarea: definiție și tipuri;
- Procesul de comunicare;
- Rețele de comunicare;
- Bariere în comunicare și căile de eliminare a acestora;
- Importanța și rolul comunicării în auditul intern.

5. Antrenarea, motivarea și conducerea:

- Conducerea echipelor;
- Conducerea la nivel de individ;
- Sisteme de conducere moderne:
- Managementul prin obiective;
- Managementul prin excepții;



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

- Managementul prin bugete;
 - Managementul prin sisteme.
6. Motivarea: definire, caracteristici și factori motivaționali;
- Procesul motivațional;
 - Strategii motivaționale;
 - Grupurile versus echipele;
 - Construirea echipelor: principii și etape;
 - Factorii care influențează eficiența echipelor;
 - Tehnici de creștere a eficienței echipelor;
 - Cultura organizațională: concept și tipuri;
 - Efectele culturii asupra performanțelor organizațiilor;
 - Legătura dintre atitudini, valori și convingeri;
 - Rolul atitudinilor în influențarea comportamentului;
 - Metode de promovare și de învățare a valorilor organizației;
 - Utilizarea valorilor în realizarea obiectivelor și conducerea cotidiană.

7. Controlul:

- Conceptul de control intern;
- Caracteristicile controlului intern;
- Locul funcției de control în sistemul organizațional;
- Principiile controlului;
- Puterea și controlului;
- Tipurile/formele de control;
- Controlul intern - strategie a managementului riscurilor;
- Utilizarea controlului ierarhic de către management;
- Implementarea unui sistem de control organizațional bazat pe procedurile operaționale;
- Etapele procesului de control;
- Strategii de control: cerințele unui control eficient, rezistența sau opoziția la control;
- Tehnici și instrumente de control;
- Abordări actuale privind controlul;
- Legături și rol pentru auditul intern;
- Tipologia acțiunilor de control intern;

8.4. Structura organizatorică a UPT

Conducerea UPT definește structura organizatorică, competențele, responsabilitățile, sarcinile, liniile de raportare pentru fiecare componentă structurală și comunică salariaților documentele de formalizare a structurii organizatorice. Conducerea UPT stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegează.

- Structura organizatorică este stabilită astfel încât să corespundă scopului și misiunii UPT și să servească realizării în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor stabilite.
- În temeiul actului normativ privind organizarea și funcționarea UPT, conducerea UPT aprobă structura organizatorică prin organigramă: departamente, direcții generale, direcții, servicii, birouri, posturi de lucru.
- Încadrarea cu personal de conducere și personal de execuție a acestor structuri se regăsește în statul de funcții și se realizează cu respectarea concordanței dintre natura posturilor și competențele profesionale și manageriale necesare îndeplinirii sarcinilor fixate titularilor de posturi.
- Competența, responsabilitatea, sarcina și obligația de a raporta sunt atribute asociate postului; acestea trebuie să fie bine definite, clare, coerente și să reflecte elementele avute în vedere pentru realizarea obiectivelor entității publice.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

- Conducerea UPT analizează și determină periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interior și/sau exterior, pentru a asigura o permanentă relevantă și eficiență a controlului intern.
- În UPT delegarea de sarcini se realizează, în principal, prin decizii și fișele posturilor
- Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a personalului de conducere și a salariaților implicați.

Ordinul nr. 5509/2017 privind aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și exercitarea activității de audit public intern la nivelul Ministerului Educației Naționale și în entitățile publice aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea Ministerului Educației Naționale la nivelul cărora nu există norme specifice de audit public intern, întocmite conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 1.086/2013, și a Cartei Auditului Intern nr.2862/05.03.2018 aplicabile Direcției Audit Public Intern a Universității Politehnica Timișoara :

Art.4 Compartimentul de Audit Public Intern al Universității Politehnica Timișoara va duce la îndeplinire prevederile prezentului ordin.

1.5.3. Compartimentul de Audit Public Intern al Universitatii Politehnica Timisoara efectuează activități de audit public intern pentru a evalua dacă sistemele de management financiar și control ale entității publice sunt transparente și sunt conforme cu normele de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate.

1.5.3.1. Auditul public intern se exercită asupra tuturor activităților desfășurate în cadrul Ministerului Educației Naționale, în conformitate cu prevederile art.11 din Legea nr.672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, cu privire la formarea și utilizarea fondurilor publice, precum și la administrarea patrimoniului public.

1.5.3.2. Compartimentul de Audit Public Intern auditează în cadrul fiecărei etape, cel puțin o dată la 3 ani, fără a se limita la acestea, următoarele:

- a) activitățile financiare sau cu implicații financiare desfășurate de entitatea publică din momentul constituirii angajamentelor până la utilizarea fondurilor de către beneficiarii finali, inclusiv a fondurilor provenite din finanțare externă;
- b) plățile asumate prin angajamente bugetare și legale, inclusiv din fondurile comunitare;
- c) administrarea patrimoniului, precum și vânzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat al statului sau al unităților administrativ-teritoriale;
- d) concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul public al statului sau al unităților administrativ-teritoriale;
- e) constituirea veniturilor publice, respectiv modul de autorizare și stabilire a titlurilor de creanță, precum și a facilităților acordate la încasarea acestora;
- f) alocarea creditelor bugetare;
- g) sistemul contabil și fiabilitatea acestuia;
- h) sistemul de luare a deciziilor;
- i) sistemele de conducere și control, precum și riscurile asociate unor astfel de sisteme;
- j) sistemele informatice.

1.5.4. Informează Universitatea Politehnica Timișoara, a structurii Audit Public Intern despre recomandările neînsușite de către conducătorul entității publice/structurii auditate. Compartimentul de Audit Public Intern transmite la compartimentul de Audit Public Intern de la nivelul organului ierarhic superior, sinteze ale recomandărilor neînsușite de către conducătorul entității publice auditate și consecințele neimplementării acestora, însoțite de documentația relevantă, după cum urmează:

- a) Compartimentele de Audit Public Intern din cadrul entităților publice aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea Ministerului Educației Naționale transmit trimestrial sinteze, în maximum 5 zile calendaristice de la încheierea trimestrului.

5.2. În baza Metodologiei de derulare , responsabilitățile auditorilor interni:

5.2.1. Atribuțiile auditorilor interni sunt stabilite în conformitate cu atribuțiile Compartimentului Audit Intern.

5.2.2. Drepturile auditorilor interni sunt stabilite în conformitate cu prevederile care autorizează drepturile Compartimentului Audit Intern.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

9. Responsabilități în derularea activității

Nr. crt	Acțiune/operațiunea	Compartimentul/Serviciul/ Biroul	I	II	III	IV	V	VI
0	1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Elaborarea <i>Ordinului de serviciu</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
2.	Elaborarea <i>Declarației de independență</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
3.	Elaborarea <i>Notificării privind declanșarea misiunii de audit public intern</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
4.	<i>Ședința de deschidere</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
5.	<i>Constituirea / actualizarea dosarului permanent</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
6.	<i>Prelucrarea și documentarea informațiilor</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
7.	<i>Evaluarea riscurilor</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
8.	<i>Evaluarea controlului intern</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
9.	Elaborarea <i>Programului misiunii de audit public intern</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
10.	<i>Efectuarea testărilor și formularea constatărilor de audit</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
11.	<i>Analiza problemelor și formularea recomandărilor</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
12.	<i>Analiza și raportarea iregularităților</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
13.	<i>Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
14.	<i>Ședința de închidere</i>	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
15.		Auditorii UPT	E					Ah



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

	Elaborarea proiectului Raportului de audit public intern	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
16.	Transmiterea proiectului Raportului de audit public intern	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
17.	Reuniunea de conciliere	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
18.	Elaborarea Raportului de audit public intern	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
19.	Difuzarea Raportului de audit public intern	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
20.	Supervizarea misiunii de audit public intern	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		
21.	Urmărirea recomandărilor	Auditorii UPT	E					Ah
		Șef serviciu Direcția Audit Public Intern			V	A		

10. Anexe, înregistrări, arhivări

Nr. crt	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Nr. de ex.	Difizare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioadă	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ordinul de serviciu	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
2.	Declarația de independență	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
3.	Notificare privind declanșarea misiunii de audit intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					



4.	Minuta ședinței de deschidere	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
5.	Constituirea/actualizarea dosarului permanent	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
6.	Prelucrarea și documentarea informațiilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
7.	Evaluarea riscurilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
8.	Chestionar de control intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
9.	Evaluarea inițială a controlului intern și stabilirea obiectivelor de audit	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
10.	Programul misiunii de audit public intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
11.	Efectuarea testărilor și formularea constatărilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
12.	Analiza problemelor și formularea recomandărilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

13.	Analiza și raportarea iregularităților	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
14.	Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
15.	Minuta ședinței de închidere	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
16.	Planul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
17.	Proiectul Raportului de audit public intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
18.	Transmiterea proiectului Raportului de audit public intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
19.	Minuta ședinței de conciliere	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
20.	Raportul de audit public intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
21.	Difuzarea Raportului de audit public intern	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

22.	Supervizarea	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					
23.	Urmărirea recomandărilor	Auditor	Șef serviciu Direcția Audit Public Intern					



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr.1

Document A 01

Universitatea POLITEHNICA Timișoara

Direcția Audit Public Intern

Nr. _____ din _____

ORDIN DE SERVICIU

În conformitate cu prevederile art. 13, litera c) din Legea 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, a HG nr..... din..... s-a aprobat Normele Generale privind exercitarea activității de audit public intern și a Planului anual de audit public intern, în perioada se va efectua o misiune de audit public intern la Universitatea „Politehnica” din Timișoara cu tema

Perioada supusă auditării

Scopul misiunii de audit public intern este,

Obiectivele generale ale misiunii de audit public intern sunt:

a.....

b.....

...

n.....

Menționăm că se va efectua un audit de

Echipa de audit public intern este formată din următorii auditori:

1., auditor intern, coordonator echipă de audit intern

..

n....., auditor intern.

Supervizor al misiunii de audit public intern este, având funcția de

Direcția Audit Public Intern,
Șef Serviciu



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.2

Document A 02

Universitatea POLITEHNICA din Timișoara

Direcția Audit Public Intern

DECLARAȚIE DE INDEPENDENȚĂ

Numele și prenumele:

Misiunea de audit public intern:

Data:

	DA	NU
Incompatibilități în legătură cu entitatea auditată		
Ați avut relație oficială financiară sau personală cu cineva care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să vă interesați, să descoperiți sau să constatați slăbiciuni de audit de orice fel?		
Aveți idei preconcepute față de persoane, grupuri, organizații sau obiective care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit?		
Ați avut sau aveți funcții sau ați fost implicați în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității ce va fi auditată?		
Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?		
Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității ce va fi auditată sau cu membrii organului de conducere colectivă?		
Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup anume?		
Ați fost implicat în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității ce urmează să o auditați?		
Ați aprobat înainte facturi, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea ce urmează să o auditați?		
Ați ținut anterior contabilitatea la entitatea ce urmează să o auditați?		
Aveți vreun interes direct sau unul de fond financiar indirect la entitatea ce urmează să o auditați?		
Dacă în timpul misiunii de audit apare orice incompatibilitate personală, externă sau organizațională care ar putea să vă afecteze abilitatea dvs. de a lucra și a face rapoartele de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern sau conducătorul entității care a dispus misiunea de audit		

1. Incompatibilități personale:

2. Pot fi eliminate incompatibilitățile:

3. Dacă da, explicați ce anume:

Auditor,

Șeful Direcției Audit Public Intern,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr.3

Document B 01
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public Intern
Nr...../Data.....

NOTIFICARE PRIVIND DECLANȘAREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Către: Entitatea.....
De la: Șeful Direcției Audit Public Intern
Referitor la misiunea de audit public intern :.....
Stimate(ă) domn(ă),

În conformitate cu Planul de audit intern pe anul, urmează ca în perioada să efectuăm o misiune de audit public intern cu tema

Scopul misiunii de audit public intern îl reprezintă examinarea responsabilităților asumate de către conducerea entității publice și personalul de execuție cu privire la organizarea și realizarea activităților și îndeplinirea obligațiilor în mod eficient și eficace.

Obiectivele generale ale misiunii de audit public intern vor fi:

- a.....
- b.....
-
- n.

Vă vom contacta ulterior pentru a stabili de comun acord ședința de deschidere în vederea discutării diverselor aspecte ale misiunii de audit, cuprinzând:

- prezentarea auditorilor
- programul de intervenție la fața locului
- alte aspecte.

Pentru o mai bună înțelegere a activității dumneavoastră, vă rugăm să ne puneți la dispoziție documentația necesară privind: planificarea, organizarea și controlul activităților manageriale, legile și reglementările aplicabile, organigrama entității, Regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor, procedurile operaționale de lucru, rapoartele de activitate etc.

Pentru eventualele întrebări privind desfășurarea misiunii, vă rugăm să-l contactați pe domnul/doamna auditor intern, la telefon, e-mail

Cu stimă,

Șeful Direcției Audit Public Intern

Data: _____



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.4

Document B 02
 Universitatea POLITEHNICA Timișoara
 Direcția Audit Public Intern

MINUTA ȘEDINȚEI DE DESCHIDERE

Domeniul/activitatea auditată:

Denumirea misiunii:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

A. Lista participanților

Numele	Funcția	Enitatea/structura auditată	Semnătura

B. Stenograma ședinței

- prezentarea echipei de auditori care urmează să efectueze misiunea de audit;
- prezentarea specificului activității de audit intern, în special a obiectivelor generale ale auditului intern, a semnificației auditului intern;
- prezentarea programului intervenției la fața locului, obiectivele auditabile care se intenționează a fi realizate, după analizele de risc efectuate. S-a cerut părerea auditaților, unde s-au făcut remarci că acestea, în general, reprezintă zone de risc;
- stabilirea persoanelor pe care auditorii le pot contacta în vederea colectării informațiilor, efectuării de teste asupra muncii lor și pentru a lua interviuri. S-au stabilit programul întâlnirilor și programul necesar pentru realizarea acestor proceduri;
- stabilirea condițiilor pe care auditatul trebuie să le asigure în vederea stabilirii misiunii de audit (spațiul de lucru, calculatoare, posibilitatea de editare etc);
- convenirea asupra unor aspecte procedurale, respectiv eventualitatea unor ședințe intermediare în cursul auditatului, informarea sistematică asupra constatărilor, data ședinței de închidere, inclusiv participanții;
- stabilirea modalităților de redactare a raportului de audit, când, cum și cui va fi distribuit. Recomandările formulate ca urmare a eventualelor disfuncționalități constatate vor fi discutate și analizate cu structura auditată, inclusiv calendarul implementării recomandărilor și persoanele responsabile.

Auditori,

Auditați,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.5

Document C 01
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public Intern

CHESTIONAR LUARE LA CUNOSTINȚĂ

Domeniu/ activitatea auditată:
Denumire misiune:
Document redactat de:
Supervizat:

Data

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSREVAȚII
1. Cunoașterea contextului socio-economic			
.....			
2. Cunoașterea contextului organizațional			
.....			
3. Cunoașterea funcționării entității/structurii auditate			
.....			

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr.6

Document C 02
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public Intern

STUDIU PRELIMINAR
(Lista documentelor colectate)

Scopul studiului preliminar este de a asigura obținerea de informații suficiente și adecvate despre domeniul auditabil și va conține informații cel puțin cu privire la:

- a) caracterizarea generală a entității/structurii auditate;
- b) strategia și politicile în domeniul auditabil;
- c) analiza domeniului auditabil (procese, responsabili, factori de influență, cadrul normativ și metodologic specific, gestionarea riscurilor etc.);
- d) obiectivele entității/structurii auditate;
- e) analiza structurii și pregătirii personalului;
- f) asigurarea calității și politica de îmbunătățire și dezvoltare a activităților domeniului auditabil;
- g) asigurarea și disponibilitatea resurselor financiare necesare realizării activităților auditabile;
- h) alte informații specifice domeniului auditabil;
- i) concluzii.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.7

Document C 03.1
 Universitatea POLITEHNICA Timișoara
 Direcția Audit Public Intern

STABILIREA PUNCTAJULUI TOTAL AL RISCURILOR ȘI IERARHIZAREA RISCURILOR

Domeniul/activitatea auditată:
 Denumire misiune:
 Document redactat de:
 Supervizat de:

Data:

NR. CRT.	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ ACȚIUNI	RISCURILE IDENTIFICATE	CRITERII DE ANALIZĂ A RISCURILOR		Punctajul Total (PT)	IERARHIZAREA RISCURILOR
				PROBABILITATE (P)	IMPACT (I)		

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.8

Document C 04.01
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

CHESTIONAR DE CONTROL INTERN

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat de:

Data:

ÎNTREBĂRI FORMULATE	DA	NU	OBSERVAȚII
Obiectivul 1			
.....			
Obiectivul 2			
.....			
Obiectivul n			
.....			

Auditori interni,

Supervizat,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.9

Document C 04.02
 Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
 Direcția Audit Public Intern

EVALUAREA INIȚIALĂ A CONTROLULUI INTERN ȘI STABILIREA
 OBIECTIVELOR DE AUDIT

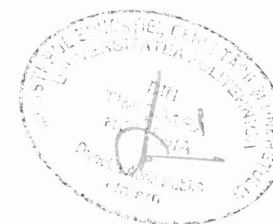
NR. CRT	OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI ACȚIUNI	RISURILE IDENTIFICATE	IERARHIZAREA RISURILOR	CONTROALE INTERNE EXISTENTE	CONTROALE INTERNE AȘTEPTATE	EVALUAREA INIȚIALĂ A CONTROLULUI INTERN	SELECTARE ÎN AUDITARE

Concluzii: (se vor menționa obiectivele, activitățile, acțiunile selectate în vederea auditării)

Auditori interni,

Supervizor,

Document A 03
 Universitatea POLITEHNICĂ din Timișoara
 Direcția Audit Public Intern



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr. 10

PROGRAMUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Domeniu/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat de:

Data:

OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ACȚIUNI	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
Misiunea de audit public intern					
I. Pregătirea misiunii de audit intern					
	1. Întocmirea și aprobarea <i>Ordinului de serviciu</i>				
	2. Întocmirea și validarea <i>Declarațiilor de independență</i>				
	3. Pregătirea și transmiterea <i>Notificării privind declanșarea misiunii de audit intern</i>				
	4. Deschiderea misiunii de audit intern				
	5. Constituirea și actualizarea dosarului permanent				
	6. Prelucrarea și documentarea informațiilor				
	7. Evaluarea riscurilor				
	8. Evaluarea controlului intern				
	9. Elaborarea <i>Programului misiunii de audit public intern</i>				
II. Intervenția la fața locului					
Obiectiv 1	1. Activitatea				
	1.1. Acțiunea				



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ACȚIUNI	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
	1.2. Acțiunea				
					
	n. Activitatea				
	n.1. Acțiunea				
	n.2. Acțiunea				
					
.....					
...					
Obiectivul n	1. Activitatea				
	1.1. Acțiunea				
	1.2. Acțiunea				
					
	n. Activitatea				
	n.1. Acțiunea				
	n.2. Acțiunea				
					
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarelor de audit intern				
	Ședința de închidere				
III. Raportarea misiunii de audit public intern					
	Elaborarea <i>Proiectului raportului de audit public intern</i>				
	Transmiterea <i>Proiectului raportului de audit public intern</i>				
	Reuniunea de conciliere				
	Elaborarea <i>Raportului de audit intern</i>				



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

OBIECTIVE	ACTIVITĂȚI/ACȚIUNI	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
	Difuzarea <i>Raportului de audit intern</i>				
IV. Urmărirea recomandărilor					
	Elaborarea <i>Fîșei de urmărire a implementării recomandărilor</i>				

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr.11

Model nr.1 - Test
Document A 04.2
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public intern

TEST

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misune:

Document redactat de:

Supervizat de:

Data:

<i>Obiectivul misiunii intern</i>	
<i>Obiectivul testului</i>	
<i>Modalitatea de eșantionare</i>	
<i>Descrierea testului</i>	
<i>Constatare</i>	
<i>Concluzii</i>	

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Model nr.2 – Test
 Document A 04.2
 Universitatea POLITEHNICA Timișoara
 Direcția Audit Public intern

TEST

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misune:

Document redactat de:

Supervizat de:

Data:

<i>Obiectivul misiunii</i>							
<i>Obiectivul testului</i>							
<i>Modalitatea de eșantionare</i>							
<i>Descrierea testului</i>							
Nr. crt.	Elemente de verificat	Respectat			Constatare (Ct)/ Comentariu (Co)	Recomandare	Referințe în dosarele de lucru
		Da	Nu	Nu este cazul			
1							
2							
...							
n							

Concluzii	
-----------	--

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Document A 0.1
 Universitatea POLITEHNICA Timișoara
 Direcția Audit Public intern

CHESTIONAR – LISTA DE VERIFICARE

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misune:

Document redactat de:

Supervizat de:

Data:

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Observații
A	Obiectivul de audit nr.			
1.	Activitatea/acțiunea			
....	Întrebări formulate			
n.				

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.12

Document A 05
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

FIȘA DE IDENTIFICARE ȘI ANALIZĂ A PROBLEMEI

Domeniul/activitatea auditat:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

<i>Problema</i>	
<i>Constatarea</i>	
<i>Cauza</i>	
<i>Consecința</i>	
<i>Recomandarea</i>	

Întocmit: Data:	Auditorii interni,	Pentru luare la cunoștință	Reprezentantul entității/ structurii auditate
Supervizat: Data:	Supervizor		
Avizat: Data:	Șeful compartimentului de audit public intern		

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.13

Document A 06
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

FORMULAR DE CONSTATARE ȘI RAPORTARE A IREGULARITĂȚILOR

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

<i>Constatarea</i>	
<i>Actele normative încălcate</i>	
<i>Consecința</i>	
<i>Recomandări</i>	
<i>Anexe</i>	

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.14

Document C 05
Universitate POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

NOTĂ CENTRALIZATOARE A DOCUMENTELOR DE LUCRU

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

Constatarea	Documente justificative	Există		Auditori
		Da	Nu	
Secțiunea ... – Obiectivul de audit				

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.15

Document B 03
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

MINUTA ȘEDINȚEI DE ÎNCHIDERE

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

A. Lista participanților

Numele	Funcția	Entitatea/structura auditată	Semnătura

B. Concluzii

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

Pentru constatările/deficiențele prezentate nu au fost formulate obiecții, fiind însușite în totalitate.

În final, s-au desemnat persoanele responsabile cu implementarea recomandărilor și datele de realizare ale acestora, consemnate în capitolul B; Concluzii, precum și în capitolul B al Minutei de conciliere, după caz.



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.16

Document D 02

Universitatea POLITEHNICA din Timișoara

Direcția Audit Public Intern

PLANUL DE ACȚIUNE ȘI CALENDARUL DE IMPLEMENTARE A RECOMANDĂRILOR

Numele	Funcția	Recomandarea din Raport de audit nr...../....	CaleNDARUL implementării	Semnătura

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr.17

Document A 07
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

PROIECT DE RAPORT DE AUDIT INTERN

Structura auditată:
Misiunea de audit:

I. INTRODUCERE

Echipa de auditare a fost formată din:

Ordinul de efectuare a misiunii de audit: Ordinul de serviciu nr. ____/ __.__.20__.

Baza legală a acțiunii de auditare:

Reprezentanții legali ai instituției:

Pentru perioada supusă auditării, instituția a fost reprezentată de:

Durata acțiunii de auditare:

Perioada supusă auditării:

Obiectivele misiunii de audit:

Tipul de auditare: Audit de.....

Tehnici utilizate:

Instrumente de audit:

Instrumente și materiale examinate în cursul misiunii de audit:

Materiale întocmite pe timpul auditării:

Scurta prezentare a entității

Echipa de auditori prin lucrările specifice derulării misiunii de audit a avut ca obiective principale, activități care se desfășoară în cadrul _____, stabilite prin Ordinul de Serviciu nr. ____/ __.__.20__.

II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

În baza documentelor predate spre auditare, de către conducerea unității, cât și a verificărilor efectuate de auditori, au rezultat constatările înscrise mai jos.

CONSTATĂRI:

CAUZE:



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

RECOMANDĂRI:

III. CONCLUZII

Echipa de auditori pe baza testărilor și analizelor efectuate, evaluează managementul economico-financiar din _____, conform grilei:

NR. CRT.	OBIECTIVUL	APRECIERE		
		FUNCȚIONAL	DE ÎMBUNĂTĂȚIT	CRITIC

Constatările sunt reprezentate au la bază probe de audit obținute pe baza analizelor și testelor efectuate consemnate în documentele de lucru întocmite de către echipa de auditori și însușite de către factorii de management ai entității. Aceste evaluări au la bază discuțiile care au avut loc cu privire la recomandările auditorilor în ședința de închidere a misiunii, apreciate de către participanții la această ședință, ca fiind realiste și fezabile.

De asemenea, considerăm că, prin implementarea recomandărilor echipei de auditori, se va cunoaște o ameliorare semnificativă a activităților _____ din _____.

Auditori interni,

Entitatea auditată,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr. 18

Document B 04
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public Intern

CĂTRE,

- În atenția Domnului / Doamnei _____

Alăturat vă transmitem Proiectul raportului de audit spre studiu și analiză pentru a ne transmite punctul dumneavoastră de vedere cu privire la constatările, concluziile și recomandările propuse de auditori.

Vă solicităm totodată ca în termen de 15 zile să ne transmiteți în scris punctul dumneavoastră de vedere și dacă este cazul de a fixa o reuniune de conciliere.

Timișoara

Auditori interni,

Data:

Supervizat,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr.19

Document B 05

Universitatea POLITEHNICA din Timișoara

Direcția Audit Public Intern

MINUTA REUNIUNII DE CONCILIERE

Domeniul/activitatea auditată:

Denumire misiune:

Document redactat de:

Supervizat:

Data:

A. Lista participanților

Numele	Funcția	Entitatea/structura auditată	Semnătura

B. Concluzii



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

Anexa nr. 20

Document A 08
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

RAPORT DE AUDIT PUBLIC INTERN

Structura auditată:
Misiunea de audit:

I. INTRODUCERE

Echipa de auditare a fost formată din:

Ordinul de efectuare a misiunii de audit: Ordinul de serviciu nr. ____/____.20__.

Baza legală a acțiunii de auditare:

Reprezentanții legali ai instituției:

Pentru perioada supusă auditării, instituția a fost reprezentată de:

Durata acțiunii de auditare:

Perioada supusă auditării:

Obiectivele misiunii de audit:

Tipul de auditare: Audit de

Tehnici utilizate:

Instrumente de audit:

- Documente și materiale examinate în cursul misiunii de audit:

Materiale întocmite pe timpul auditării:

Scurta prezentare a entității

Echipa de auditori prin lucrările specifice derulării misiunii de audit a avut ca obiective principale, activități care se desfășoară în cadrul _____, stabilite prin Ordinul de Serviciu nr. ____/____.20__.

II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

În baza documentelor predate spre auditare, de către conducerea unității, cât și a verificărilor efectuate de auditori, au ca rezultat constatările înscrise mai jos.

CONSTATĂRI:



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

CAUZE:

CONSECINȚE:

RECOMANDĂRI:

III. CONCLUZII

Echipa de auditori pe baza testărilor și analizelor efectuate, evaluează managementul economico-financiar din _____, conform grilei:

NR. CRT.	OBIECTIVUL	APRECIERE		
		FUNCȚIONAL	DE ÎMBUNĂȚĂȚIT	CRITIC

Constatările sunt reprezentate au la bază probe de audit obținute pe baza analizelor și testelor efectuate consemnate în documentele de lucru întocmite de către echipa de auditori și însușite de către factorii de management ai entității. Aceste evaluări au la bază discuțiile care au avut loc cu privire la recomandările auditorilor în ședința de închidere a misiunii, apreciate de către participanții la această ședință, ca fiind realiste și fezabile.

De asemenea, considerăm că, prin implementarea recomandărilor echipei de auditori, se va cunoaște o ameliorare semnificativă a activităților _____ din _____.

Auditori interni,

Entitatea auditată,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr. 21

Document B 06
Universitatea POLITEHNICA Timișoara
Direcția Audit Public Intern

CĂTRE,

- În atenția Domnului/Doamnei _____

Alăturat vă transmitem Raportul de audit public intern pentru a pune în aplicare recomandările stabilite de auditori și însușite de dvs. prin „Plaunul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor” în scopul îmbunătățirii activității. Vă solicităm totodată să ne transmiteți în scris la termenele stabilite prin planul de acțiune, modul de implementare al acestor recomandări.

Timișoara

Data,

Auditori interni,

Supervizat,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr. 22

Document D 01
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

NOTĂ DE SUPERVIZARE A DOCUMENTELOR

Nr. crt.	Lucrearea	Propunerea șefului Serviciului Audit Public Intern, ca urmare a revizuirii documentului	Răspunsul auditorilor	Revizuirea răspunsurilor auditorilor de către șeful structurii de audit/supervizor
1	Declarația de independență	Nu există incompatibilități	-	De acord
2	Lista centralizatoare a activităților auditabile	În planificare sunt cuprinse toate activitățile entității auditate ce privesc sediul materiei	-	De acord
3	Programul de audit intern	În programul de audit apar toate activitățile propuse spre auditare	-	De acord
4	Programul preliminar al intervențiilor la fața locului	În programul preliminar al intervențiilor la fața locului apar toate activitățile propuse spre testare	-	De acord

Auditori interni,

Supervizat,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI
	Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0

Anexa nr. 23

Document D 03
Universitatea POLITEHNICA din Timișoara
Direcția Audit Public Intern

FIȘA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR

ENTITATEA PUBLICĂ		Direcția Audit Public Intern			
ENTITATEA/STRUCTURA AUDITATĂ		Misiunea de audit intern:		Raport de audit intern Nr ____/____	
Nr. Crt.	Recomandarea	Implementat	Parțial Implementat	Neimplementat	Data planificată/ Data implementării

Auditori interni,

Supervizor,



UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ PRIVIND EVALUAREA SISTEMULUI ORGANIZATIONAL	ORGANISMUL EMITENT: DAPI Cod: UPT-PO-S-0-59 Ediția 2 – Revizia 0
--	--

11. Cuprins

Numărul componentei în cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei în cadrul procedurii operaționale	Pagina
	Coperta	
1.	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției, sau după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale	1
2.	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale	1
3.	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale	2
4.	Scopul Procedurii operaționale	4
5.	Domeniul de aplicare	4
6.	Documente de referință (reglementări) aplicabile activității desfășurate	5
7.	Definiții, abrevieri și acronime	6
8.	Descrierea Procedurii Operaționale	11
9	Responsabilități în derularea activității	18
10.	Anexe, înregistrări, arhivări	19
11.	Cuprins	52

