

## **MODEL CADRU**

### **PLAN DE MANAGEMENT**

pentru pozitia de director coordonator / director coordonator adjunct

#### **Componenta strategică**

#### **I. Prezentarea generală a serviciului public deconcentrat**

##### **1.1. Cadrul instituțional și strategic**

*În această secțiune, directorul coordonator / adjunct va prezenta pe scurt cadrul organizatoric în care se regăsește serviciul public deconcentrat și relațiile instituționale pe verticală (cu MFP, ANAF și Instituția Prefectului) și pe orizontală (cu celelalte servicii deconcentrate și cu autoritățile publice locale și serviciile publice descentralizate).*

*De asemenea, directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta succint care este rolul serviciului public deconcentrat în aducerea la îndeplinire a politicilor publice ale statului și a strategiilor MFP și ANAF.*

*În mod particular, directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta orientările strategice legate de serviciile oferite cetățeanului sau contribuabilului.*

##### **1.2. Menționarea cadrului legal relevant**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta rolul care revine serviciului public deconcentrat în aplicarea legislației fiscale și a procedurilor fiscale, cu menționarea necesității aplicării unitare și nediscriminatorii a acestora.*

*De asemenea, se va menționa faptul că, pe durata exercitării contractului de management, Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct se vor îngriji de aplicarea legislației privind contenciosul administrativ, finanțele publice și controlul financiar, a reglementărilor privind achizițiile publice, a legislației muncii și a statutelor personalului din subordine, de protejarea secretului de serviciu, și respectarea reglementărilor privind accesul la informațiile de interes public, etc.*

#### **II. Misiunea și obiectivele generale**

##### **2.1. Misiunea directorului coordonator / directorului coordonator adjunct**

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

*În continuare, se va prezenta pe scurt care este rolul directorului coordonator / directorului coordonator adjunct cu referire la funcțiile de a planifica, organiza, coordona și controla activitatea serviciului public deconcentrat. Se va menționa faptul că directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va aduce la îndeplinire atribuțiile stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare, prin proceduri interne, metodologii, instrucțiuni și circulare ale conducerii MFP și ANAF.*

## **2.2. Obiectivele generale, rezultatele așteptate și indicatori de performanță pe următorii 4 ani**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta obiectivele generale ale serviciului public deconcentrat sau ale domeniului pe care îl coordonează în cadrul serviciului public deconcentrat, după caz, pentru următorii 4 ani.*

*Obiectivele generale vor fi conforme și vor transpune la nivelul serviciului public deconcentrat obiectivele strategice ale MFP, ANAF, ANV sau GF, după caz, cuprinse în strategiile generale sau sectoriale și în carte sau alte documente programatice realizate la nivelul administrației centrale.*

*Obiectivele generale vor fi limitate ca număr (nu mai mult de 4 sau 5 obiective generale).*

*Pentru fiecare dintre obiectivele generale ale serviciului se vor propune un număr limitat de rezultate așteptate, fiecăruia dintre rezultate fiindu-i asociat cel puțin un indicator de performanță care să permită măsurarea. De asemenea, directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va propune o serie de ținte de îmbunătățire a rezultatelor care să fie atinse la finalul celor 4 ani.*

*Aceste ținte sau nivel al indicatorilor de performanță vor evidenția situația serviciului public deconcentrat peste 4 ani și vor face dovada modului în care s-au îndeplinit obiectivele generale și s-au atins rezultatele.*

*Indicatorii de performanță folosiți pot fi unii dintre cei prezentați în anexa 1 la contractul de management. Nivelul stabilit pentru a fi atins la finalul celor 4 ani trebuie să țină cont de nivelul stabilit pentru primul an de contract, conform anexei 1, și trebuie să indice, pentru anii următori, o îmbunătățire constantă a activității serviciului public deconcentrat.*

## **2.3. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare**

*În această secțiune se va descrie pe scurt modul în care se vor monitoriza indicatorii de performanță prezentați la secțiunea anterioară și care sunt sursele de verificare a informațiilor (ex. raportări periodice, baza de date centrală, Monitorul Oficial, etc.).*

*De o manieră generală, sistemul de monitorizare este cel definit la nivelul central al MFP și ANAF prin structurile cu atribuții în domeniu. În cazul indicatorilor de performanță prevăzuți în anexa 1 la contractul de management, metodologia de calcul este stabilită de o manieră unitară la nivelul central al MFP și ANAF. În cazul unor indicatori de performanță suplimentari, propuși de directorul coordonator / directorul coordonator adjunct, se va prezenta pe scurt modalitatea de calcul a acestora precum și care sunt sursele de verificare a acestora.*

### III. Planificarea operațională

*Planificarea operațională decurge logic din planificarea strategică. Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct trebuie să aibă în vedere faptul că planificarea operațională se elaborează pentru o durată de maximum 1 an, fiind supusă revizuirii și completării anual cu ocazia prelungirii contractului de management.*

#### 3.1. Direcții de acțiune ale serviciului public deconcentrat

*În această secțiune directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va identifica direcțiile de acțiune ce alcătuiesc cadrul în care se îndeplinesc serviciile publice majore pe care le oferă serviciul public deconcentrat.*

*Fiecare dintre aceste direcții coincide cu principalele servicii publice oferite la nivelul serviciului public deconcentrat. Spre exemplu, direcțiile de acțiune majore în cadrul unei DGFP ar putea fi următoarele : administrarea veniturilor, inspecția fiscală, trezoreria și operațiunile suport.*

*Fiecărei direcții de acțiune îi corespund niște obiective specifice clar identificate și separate, desprinse din obiectivele generale asumate de fiecare director coordonator pe perioada derulării contractului de management (în partea de planificare strategică). Obiectivele specifice pentru fiecare direcție de acțiune se stabilesc anual și sunt supuse reactualizării/revizuirii anual cu ocazia prelungirii contractului de management (în funcție de rezultatele obținute în perioada de referință și analiza situației fiecărui serviciu public deconcentrat).*

#### 3.2. Rezultate așteptate și activități programate pentru primul an al contractului

*Fiecare dintre obiectivele specifice asumate este considerat a fi realizat prin atingerea unui rezultat/unor rezultate precise.*

*Rezultatele trebuie privite ca produse ale activităților ce se desfășoară, iar realizarea lor duce la îndeplinirea obiectivelor propuse.*

*Activitățile programate în primul an corespund acțiunilor de întreprins pentru realizarea rezultatelor așteptate, utilizând resursele care sunt puse la dispoziție (financiare, umane, de infrastructură, etc.). Pentru fiecare dintre activități se va realiza o scurtă descriere (detaliere a ceea ce se propune a se întreprinde), se va identifica responsabilul (persoană/structură din cadrul serviciului public deconcentrat, precum și durata de implementare a activității).*

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

#### 3.3. Indicatori specifici de performanță

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

*a. Pentru fiecare direcție de activitate directorul coordonator / 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 în respectivul document (indicatori pe partea de administrare a veniturilor, pentru activitatea de inspecție fiscală, etc).*

b. Pe lângă acești indicatori, în funcție de activitățile concrete programate pentru fiecare direcție de acțiune, directorul coordonator va putea stabili și alți indicatori de performanță care pot fi măsurați / cuantificați periodic (de exemplu, pentru operațiunile suport). Este posibil ca pentru fiecare obiectiv specific și rezultate așteptate să fie identificați mai mulți indicatori, care corelați să ofere o imagine cât mai cuprinzătoare cu privire la stadiul îndeplinirii obiectivelor.

În stabilirea indicatorilor de performanță suplimentari, directorul coordonator trebuie să aibă în vedere că fiecare indicator de performanță trebuie să îndeplinească 5 mari caracteristici:

- să fie măsurabil: să poată fi măsurat cu unități de măsură specifice (de exemplu, număr de..., % din...), din punct de vedere cantitativ și, eventual, calitativ;
- să fie specific: să poată oferi informații despre caracteristicile specifice ale unui anumit obiectiv;
- să fie accesibil: să poată fi identificați la un cost rezonabil, astfel încât să se poată măsura gradul îndeplinirii unui obiectiv și al realizării rezultatului aferent;
- să fie relevant: să fie semnificativ pentru obiectivul urmărit și rezultatul așteptat;
- să poată fi stabilit pentru o anumită durată în timp (corespunzătoare perioadei de atingere a rezultatelor așteptate): să facă referire la un anumit interval de timp.

**Nota bene!** La stabilirea fiecărui indicator de performanță trebuie să se țină cont și să se identifice riscurile care pot duce la realizarea defectuoasă a acestora sau la realizarea acestora cu întârziere ori la 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).

### 3.4. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

Fiecare indicator de performanță stabilit trebuie să poată fi identificat prin intermediul unor surse de verificare. Directorul coordonator 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, ANAF, INS;
- periodicitatea cu care se furnizează informația: o dată/periodic, lunar/trimestrial/anual.

Sistemul de monitorizare permite urmărirea modului de îndeplinire al obiectivelor specifice asumate pe fiecare direcție de activitate și a rezultatelor așteptate. Prin monitorizare se realizează o analiză a stadiului îndeplinirii obiectivelor asumate/rezultatelor așteptate și o comparație între stadiul îndeplinirii și ceea ce s-a planificat inițial.

Procesul de monitorizare trebuie să vizeze următoarele activități:

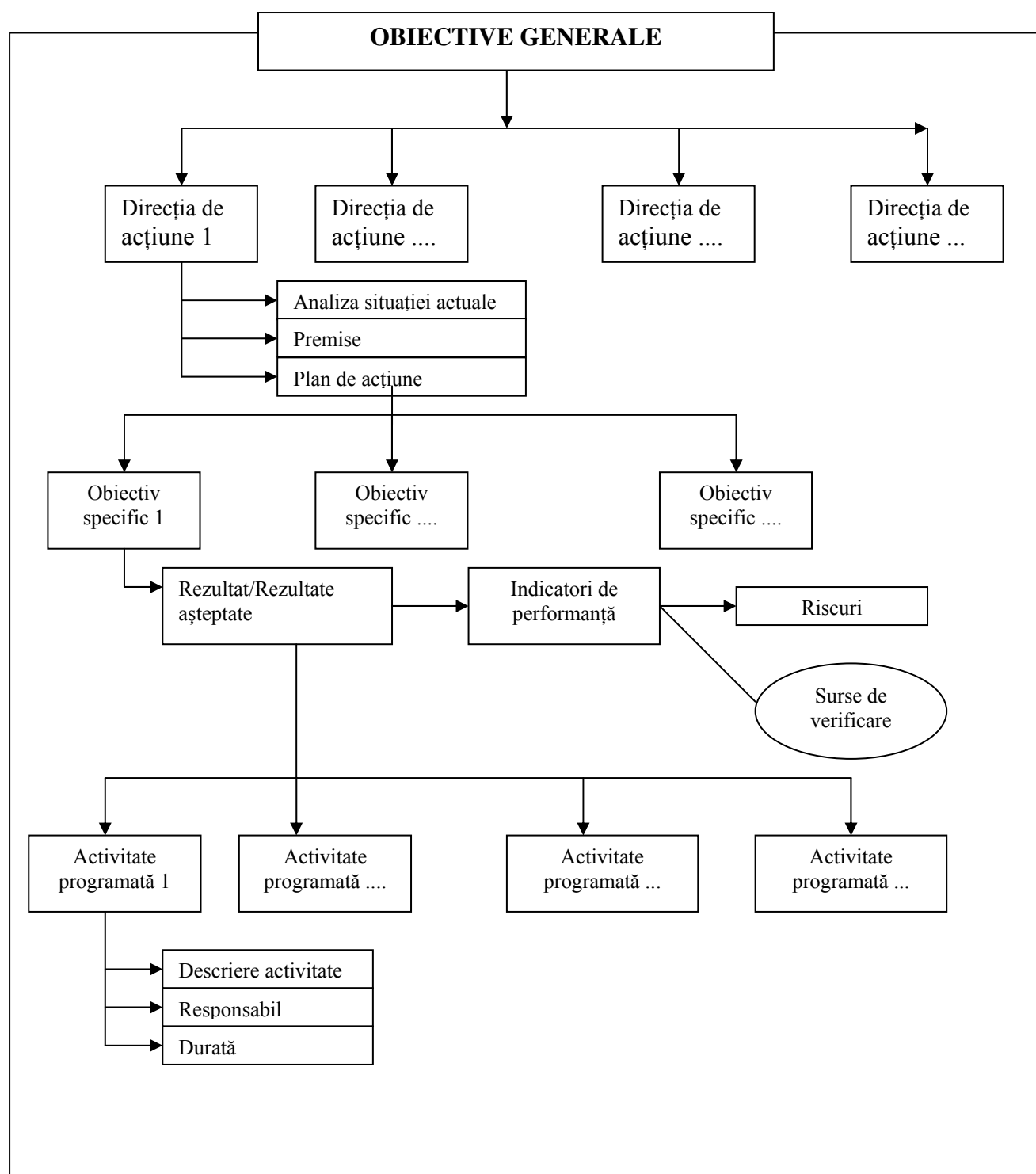
- stadiul îndeplinirii fiecărui obiectiv/realizării fiecărui rezultat în raport cu cel stabilit prin planificarea operațională;
- timpul și resursele financiare cheltuite față de resursele alocate;
- îmbunătățirile aduse serviciului deconcentrat și care influențează capacitatea acestuia de a îndeplini serviciile publice;
- schimbări ale mediului extern care determină modificarea planificării;
- evaluarea rezultatelor după implementarea planificării;

Sistemul de monitorizare are în vedere:

- pe de o parte, utilizarea sistemului de monitorizare al indicatorilor de performanță menționați în anexa nr.1 la contractul de management;

- pe de altă parte, dacă este cazul, elaborarea unui sistem propriu fiecărui serviciu public deconcentrat în vederea urmăririi celorlalți indicatori specifici stabiliți suplimentar la nivelul serviciului public deconcentrat.

Acest capitol referitor la planificarea operațională poate fi sintetizat prin următoarea figură:



#### 4.1. Descrierea sumară a sistemului de control intern

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

*eficiența funcționării serviciului public deconcentrat, fiabilitatea informațiilor interne și externe precum și conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne.*

*Se va menționa cel puțin faptul că se va lua în considerare Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946 din 2005 privind aprobarea Codului controlului intern, cu modificările ulterioare, și se vor aplica standardele de management sau control intern la entitățile publice.*

*De asemenea, directorul coordonator / directorul coordonator adjunct asigură sprijin și aplică la nivelul serviciului public deconcentrat măsurile aprobate la nivelul aparatului central al MFP și ANAF în cadrul Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial /control intern.*

## **4.2. Managementul resurselor umane**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta modalitatea în care înțelege să aplice bunele practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului și 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 / 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 serviciului public deconcentrat.*

*Directorul coordonator și 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.*

## **4.3. Programul de dezvoltare a competențelor profesionale ale personalului din subordine**

*Directorul coordonator / 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 serviciului public deconcentrat (noi proceduri, noi instrumente informatice introduse, etc.) .*

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va sprijini programele de formare profesională inițiate de la nivelul MFP și ANAF și va depune toate eforturile pentru a dezvolta și a susține cu resurse financiare ale serviciului public deconcentrat diverse activități suplimentare de formare profesională a subordonaților, în conformitate cu prevederile legale.*

*Pentru primul an al contractului de management se pot defini și temele / programele de formare profesională care se vor implementa cu prioritate.*

## **4.4. Utilizarea și controlul utilizării resurselor financiare și materiale ale instituției**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le au în vedere pentru a asigura o gestiune eficientă și responsabilă a resurselor financiare și materiale ale serviciului public deconcentrat, potrivit alocărilor bugetare stabilite prin legile bugetare.*

*Directorul coordonator se va referi la strategia pe care o urmărește cu privire la planificarea resurselor bugetare. Elaborarea bugetului serviciului public deconcentrat trebuie să țină cont de direcțiile de acțiune și obiectivele stabilite la secțiunea 3.1.*



*De asemenea, directorul coordonator va prezenta cum înțelege să asigure o bună gestiune a patrimoniului serviciului public deconcentrat precum și eventuale măsuri pe care le are în vedere în domeniul acizițiilor publice.*

## **V. Comunicarea internă și asigurarea relațiilor cu mediul extern**

### **5.1. Comunicarea internă**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct vor prezenta măsurile pe care le au în vedere pentru a îmbunătăți comunicarea cu personalul din subordine, precum și dezvoltarea comunicării și a unor relații de colaborare între compartimentele din subordine.*

*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).*

### **5.2. Relațiile cu Instituția Prefectului, cu celelalte servicii publice deconcentrate și descentralizate;**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct va prezenta măsurile pe care le au 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 coordonării cu celelalte servicii publice deconcentrate din subordinea ANAF pentru a contribui la atingerea obiectivelor instituției.*

### **5.3. Relația cu presa și îmbunătățirea imaginii publice a MFP/ANAF și a serviciului public deconcentrat**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct vor prezenta principiile precum și un scurt plan de măsuri pentru modul în care vor construi relația cu presa și vor încerca să îmbunătățească imaginea publică a MFP/ANAF și a serviciului public deconcentrat.*

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct vor explica cum înțeleg să apere în relația cu presa atât imaginea instituției cât și imaginea personalului din subordine. De asemenea, directorul coordonator / directorul coordonator adjunct se va abține de la a face declarații care să dăuneze imaginii MFP/ANAF sau serviciului public deconcentrat.*

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct vor prezenta și măsurile pe care le au în vedere în relațiile cu contribuabilii, de natură să influențeze imaginea și percepția publicului asupra serviciului public deconcentrat și a MFP/ANAF în general.*

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

## **VI. Managementul riscului**

*Directorul coordonator / directorul coordonator adjunct vor realiza cel puțin o prezentare a principalelor riscuri pe care le identifică în legătură cu obiectivele și activitatea serviciului public deconcentrat, 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.*