

**PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL
MANAGERIAL ÎN INSTITUTUL DE STUDII SUD-EST EUROPENE AL
ACADEMIEI ROMÂNE**

Art. 1. În conformitate cu:

1. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 946/2005, completat cu
2. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 1389/22.08.2006 (Monitorul Oficial nr. 771/12.09.2006), pecum și cu
3. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 139/30.01.2006,

Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române a elaborat și promulgă prezentul *Program de dezvoltare a sistemului de control managerial în Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*.

Art. 2. În conformitate cu OMF 946/2005 completat și republicat, standardele de management/control intern, grupate pe cinci domenii-cheie sunt următoarele:

- I. **Mediul de control:** 1. ETICA, INTEGRITATEA; 2. ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI; 3. COMPETENȚA, PERFORMANȚA; 4. FUNCȚII SENSIBILE; 5. DELEGAREA; 6. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ
- II. **Performanțe și managementul riscului:** 7. OBIECTIVE; 8. PLANIFICAREA; 9. COORDONAREA; 10. MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR; 11. MANAGEMENTUL RISCULUI; 12. IPOTEZE, REEVALUARI;
- III. **Informarea și comunicarea:** 13. INFORMAREA; 14. COMUNICAREA; 15. CORESPONDENȚA; 16. SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR;
- IV. **Activități de control:** 17. PROCEDURI; 18. SEPARAREA ATRIBUȚIILOR; 19. SUPRAVEGHEREA; 20. GESTIONAREA ABATERILOR; 21. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII; 22. STRATEGII DE CONTROL; 23. ACCESUL LA RESURSE;
- V. **Auditarea și evaluarea:** 24. VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI; 25. AUDITUL INTERN.

Art.3. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române adaptează specificului său aceste standarde după cum urmează.

I. Mediul de control

1. ETICA, INTEGRITATEA

Art. 4. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române (ISSEE) asigură condițiile necesare cunoașterii de către angajați a reglementărilor care guvernează comportamentul acestora, prevenirea și raportarea fraudelor și neregulilor.

Toți angajații se angajează prin semnătura de luare de cunoștință să respecte normele și recomandările cuprinse în *Codul etic al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române și în Regulamentul de ordine internă al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*.

Toți angajații se angajează sub semnătură să îndeplinească îndatoririle prevăzute în *Fișele de posturi și funcții și Fișele personale anuale de sarcini*.

Toți angajații se angajează prin semnarea contractului de muncă să respecte normele și recomandările cuprinse în *Statutul Academiei Române* și în reglementările emise de aceasta.

Managerul și salariații trebuie să aibă un nivel corespunzător de integritate profesională și personală și să fie conștienți de importanța activității pe care o desfășoară, făcându-și o preocupare permanentă din îmbogățirea și ameliorarea calității ei.

Prin deciziile sale și exemplul personal, managerul sprijină și promovează valorile etice și integritatea profesională și personală a salariaților. Deciziile și exemplul personal trebuie să reflecteze:

- valorificarea transparenței și probității în activitate;
- valorificarea competenței profesionale;
- inițiativa prin exemplu;
- conformitatea cu legile, regulamentele, regulile și politicile specifice ISSEE și Academiei Române;
- respectarea confidențialității informațiilor;
- tratamentul echitabil și respectarea persoanei fiecărui salariat;
- relațiile loiale cu colaboratorii;
- caracterul complet și exact al operațiilor și documentațiilor;
- modul profesional și responsabil de abordare a informațiilor financiare;

Managerul și salariații trebuie să aibă o abordare pozitivă față de controlul financiar, a cărui funcționare sunt datori să o sprijine.

2. ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Art. 5. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române transmite salariaților săi și actualizează permanent: *Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursurilor pentru ocuparea posturilor, Codul etic al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Regulamentul de ordine internă, Organigrama, Fișele de posturi și funcții și Fișele anuale de sarcini.*

ISSEE aduce la cunoștința tuturor membrilor săi, la încheierea fiecărui an calendaristic, supunându-le dezbaterii Adunării Generale a Cercetătorilor, atât *Darea de seamă* privitoare la activitatea din anul încheiat, cât și *Planul de activitate* al Institutului pe anul/anii următori, în vederea corectării și completării lor, înainte ca aceste documente să fie înaintate spre evaluare și validare Secției de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române.

Fiecare cercetător participă activ la întocmirea planului de cercetări al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, propunând teme de proiecte și programe.

Fiecare salariat va semna *Fișa anuală de sarcini* corespunzătoare postului și funcției sale spre atestarea faptului că a luat cunoștință de locul și rolul său în ansamblul activității și vieții ISSEE, de raporturile ierarhice și de cooperare în care se găsește cu restul colegilor, precum și de toate îndatoririle de serviciu ce-i revin.

Fiecare salariat va lua cunoștință la sfârșitul fiecărui an de activitate de *Fișa de evaluare* a activității sale cuprinzând: autoevaluarea, evaluarea făcută de șeful de compartiment, evaluarea făcută de Secretarul științific, evaluarea finală făcută de Director și punctajul corespunzător.

Fiecare salariat primește sarcini și prezintă rapoarte de activitate, pe cale ierarhică, șefului de compartiment. Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei

Române, Secretarul științific, Consiliul Științific pot încredința unele sarcini suplimentare cercetătorilor, cu știința și consultarea șefului de compartiment.

Conducătorii de compartimente și conducerea Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române sunt datori să identifice sarcinile în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile și care influențează în mod negativ managementul acestuia și să ia deciziile de rigoare în cadrul Consiliului Științific.

Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Secretarul științific, Consiliul științific, șefii de compartimente sunt datori să-i susțină pe cercetători în îndeplinirea sarcinilor lor folosind în acest scop toate mijloacele ce le stau la îndemână și luând măsurile adecvate de competența lor.

3. COMPETENȚA, PERFORMANȚA

Art. 6. Directorul, în cooperare cu Consiliul Științific, asigură ocuparea posturilor de către persoane competente, el le încredințează sarcini potrivit pregătirii și competențelor lor și asigură, în limita prerogativelor sale manageriale, condiții pentru dezvoltarea capacității profesionale a fiecăruia dintre salariați.

Membrii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române trebuie să dispună de cultură generală și de specialitate, de cunoștințele de limbi balcanice și de acces la izvoare, de cunoștințele de limbi de circulație universală, de însușirile și experiența profesională necesare îndeplinirii eficiente și efective a sarcinilor de cercetare comparată și interdisciplinară a Sud-Estului european, precum și comunicării rodnice cu colegii din străinătate.

Competența angajaților și sarcinile încredințate trebuie să se afle în echilibru permanent stabil. Pentru atingerea acestui scop, Directorul, Secretarul științific șefii de compartimente și Consiliul Științific al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române vor desfășura concertat următoarele acțiuni:

- definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare post prin *Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române și Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursurilor pentru ocuparea posturilor*;
- desfășurarea concursurilor de angajare pe baza normelor, procedurilor și exigențelor formulate în *Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursurilor pentru ocuparea posturilor și funcțiilor din Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*.
- revederea necesităților de pregătire profesională în contextul evaluării anuale a angajaților și urmărirea evoluției carierei lor : însușirea limbilor balcanice și de acces la izvoarele istoriei Sud-Estului european, dobândirea culturii de specialitate, însușirea limbilor de circulație universală, stadiul activității în vederea dobândirii masteratului și doctoratului, publicarea de studii, articole, recenzii, comunicarea de rezultate ale cercetării în ISSEE și în afara acestuia, însușirea utilizării calculatorului;
- asigurarea faptului că necesitățile de pregătire identificate sunt satisfăcute;
- dezvoltarea capacității și formelor proprii de pregătire și calificare profesională a cercetătorilor, complementare formelor de pregătire ale altor instituții academice, de care dispune ISSEE, prin: organizarea de: doctorate și de masterate, cursuri practice de limbi balcanice și limbi de acces la izvoare, seminarii și conferințe pe teme de specialitate în cadrul Institutului ori al Academiei Române sau în colaborare cu alte instituții competente;

- dezvoltarea tuturor formelor optime de cooperare cu persoane și instituții românești și străine de profil adecvat, pe bază de acorduri și convenții legale, în vederea împlinirii menirii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române
- asigurarea accesului la surse posibile de finanțare extrabugetară și bugetară, interne și externe, în condițiile legislației în vigoare, cu excluderea acelor subvenții care urmăresc scopuri străine de țelurile cercetării științifice obiective

Performanțele angajaților se evaluează cel puțin o dată pe an și sunt discutate atât în cadrul Adunării Generale a Cercetătorilor, cât și cu fiecare dintre aceștia în parte, ori de câte ori este necesar, de către conducerea Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, în speță de Directorul ISSEE, de Consiliul științific al ISSEE și de șefii de compartimente;

Competența și performanța trebuie susținute de instrumente adecvate, care includ tehnica de calcul, software-urile, brevetele, metodele de lucru etc;

Nivelul de competență necesar este cel care constituie premisa performanței.

4. FUNCȚII SENSIBILE

Art. 7. În organigrama Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române nu pot fi identificate funcții sensibile în accepțiunea în care termenul este folosit de legislația în vigoare.

Este totuși cazul să amintim aici exigența respectării regimului de alegere din patru în patru ani a Consiliului Științific, chiar dacă membrii săi pot fi realeși și norma potrivit căreia Directorului ISSEE, numit prin concurs de Academia Română, nu poate exercita mai mult de două mandate de câte 4 ani consecutiv.

Cercetătorii de gr. I și gr. II pensionabili cărora li se poate prelungi, în condițiile reglementărilor legale în vigoare, calitatea de titulari ai unor posturi peste vârsta limită de pensionare, vor fi reconfirmăți pe post, la cerere, anual, de Consiliul Științific, cu respectarea procedurilor decise de Academia Română.

Pensionarii pot încheia, cu aprobarea Consiliului Științific, contracte de muncă în regim de cumul, pe durată determinată, potrivit dispozițiilor legale în vigoare și a procedurilor decise de Academia Română.

Colaboratorii externi și membrii onorifici ai Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române care asumă anumite îndatoriri neremunerate salarial de Institut vor încheia cu acesta convenții de colaborare agreeate de Academia Română.

5. DELEGAREA

Art. 8. Managerul stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delege. Potrivit *Regulamentului de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*, Directorul delege competențele și responsabilitățile sale Secretarului științific, pe termen limitat și în limitele fixate în amintitul *Regulament*, atunci când el însuși se află în imposibilitate de a-și îndeplini direct funcțiile. Secretarul științific nu este un manager alternativ, ci numai un suplinitor al managerului. El nu are autoritatea de a emite decizii de angajare, de concediere, de transfer, de angajare a ISSEE în contracte cu terți, ci numai de a-l suplini pe Director în activitățile curente, de rutină, informându-l și cerându-i avizul în privința fiecăreia dintre deciziile pe care urmează să le ia.

Delegările și subdelegările de competențe se fac în următoarele condiții legale:

- Delegarea de competență se face ținând cont de imparțialitatea deciziilor ce urmează a fi luate de persoanele delegate și de riscurile asociate acestor decizii;

- Salariatul delegat trebuie să aibă cunoștința, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat;
- Asumarea responsabilității de către salariatul delegat se confirmă prin semnătură;
- Subdelegarea este posibilă cu acordul Directorului;
- Delegarea de competență nu exonerează pe Director de responsabilitate.

6. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Art. 9. Structura organizatorică a Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române este prezentată detaliat în *Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române* și în *Organigrama Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române* redactate în conformitate cu *Statutul Academiei Române* și toate celelalte reglementări în vigoare.

Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române este condus de un Director-manager numit prin decizia Președintelui Academiei Române, pe o durată de patru ani, în urma concursului organizat de Secția de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române și funcționează în baza unui contract de management.

Conducerea științifică a ISSEE este exercitată de Director împreună cu Consiliul Științific al Institutului, organ consultativ ales, din patru în patru ani, de Adunarea Generală a Cercetătorilor.

Conducerea administrativă curentă a ISSEE este exercitată de Director împreună cu Consiliul de administrație.

Directorul poate delega unele dintre atribuțiile sale Secretarului științific, numit prin decizia Directorului, pe o durată de cinci ani, în urma unui concurs organizat de Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, cu avizul Secției de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române care aprobă comisia de concurs și își desemnează un reprezentant în componența ei. Directorul are drept de *veto* la desemnarea Secretarului științific.

Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române cuprinde următoarele patru departamente:

1. Departamentul de cercetare,
2. Departamentul financiar-administrativ,
3. Redacția publicației „*Revue des Études Sud-Est Européennes*“ ,
4. Departamentul de bibliotecă și documentare.

Fiecare departament este condus de un șef de departament desemnat de Director, cu avizul Consiliului Științific. Șef al departamentului de cercetare este Secretarul științific. Șef al departamentului financiar-administrativ este directorul administrativ. Șef al departamentului de bibliotecă și documentare este Bibliotecarul șef. Șef al departamentului Redacția RESEE este Redactorul-șef al RESEE, care colaborează permanent cu directorul revistei, Directorul ISSEE.

Departamentul de cercetare este alcătuit din colective mobile, constituite, cu avizul Consiliului Științific, în funcție de obiectivele de cercetare din planul ISSEE, pe durată de unul sau mai mulți ani. Colectivele de cercetare sunt conduse de câte un șef de colectiv desemnat de conducerea ISSEE dintre cercetătorii științifici de gr. 3 ori superior acestuia.

Sarcinile fiecărui salariat al ISSEE, cercetător sau cadru administrativ, sunt prevăzute în fișa postului și în fișa anuală de sarcini care este întocmită de conducerea ISSEE și semnată de superiorul ierarhic al colectivului ori departamentului respectiv. Fiecare salariat atestă sub semnătură autografă că a luat cunoștință de sarcinile ce-i revin. Fișele de sarcini ale șefilor de colective sunt semnate de Secretarul științific al ISSEE.

Conducerea ISSEE este în drept să ceară, la nevoie, salariaților, în condiții rezonabile, îndeplinirea unor sarcini urgente neprevăzute în fișa postului.

Toți salariații ISSEE au obligația de a prezenta anual și ori de câte ori este necesar rapoarte de activitate, înaintându-le pe cale ierarhică conducerii ISSEE.

Conducerea ISSEE prezintă anual și ori de câte ori este necesar rapoarte de activitate Secției de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române și înaintează acesteia spre aprobare planurile de cercetare. Rapoartele și planurile de activitate sunt avizate de Consiliul Științific.

II. Performanțe și managementul riscului:

7. *OBIECTIVE*

Art. 10. Obiectivele activității Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române sunt definite și amănunțit descrise în *Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române art. 3 și art. 4.*

Potrivit acestora, menirea ISSEE este de a contribui la dezvoltarea cercetărilor științifice de specialitate în următoarele scopuri: sprijinirea progresului științei; cunoașterea reciprocă a popoarelor sud-est europene; relevarea contribuției acestor popoare la îmbogățirea patrimoniului culturii și civilizației universale; evidențierea elementelor comune din istoria și cultura popoarelor Sud-Estului european; dezvoltarea cooperării intelectuale internaționale și, pe această cale, dezvoltarea legăturilor prietenești dintre popoarele sud-est europene între ele și cu celelalte popoare ale lumii.

ISSEE încurajează relevarea unității în diversitate a popoarelor Sud-Estului european și cultivă idealul solidarizării lor, afirmă vocația fundamental europeană a popoarelor din această zonă, combate acțiunea nefastă a particularismului excesiv și a tuturor factorilor de dezbinare din spațiul sud-est european, respinge orice tendință către izolarea acestui spațiu față de restul lumii europene prin exagerarea caracterelor sale specifice, dar atribuie în schimb Sud-Estului european funcția internațională de punte de legătură între Occident și Orient și își propune să contribuie la îndeplinirea ei.

În întreaga sa activitate, ISSEE promovează principiile cercetării științifice libere, cu mijloacele și în limitele raționalității, în respectul demnității și al drepturilor omului, refuzând să devină un instrument de propagandă politică de partid, naționalistă sau confesională.

În vederea îndeplinirii menirii sale, ISSEE desfășoară următoarele activități: își concentrează forțele de cercetare științifică pentru studierea și rezolvarea celor mai importante probleme ale domeniului său de specialitate la nivelul cel mai înalt și cu metodele cele mai eficiente ale științei mondiale; elaborează planuri, programe și proiecte de cercetare pe care își propune să le realizeze, cu sprijinul Academiei Române și al altor instituții și organisme specializate, de stat sau private, din țară și de peste hotare; urmărește valorificarea rezultatelor cercetării, îndeosebi prin editarea unei reviste, ca organ periodic redactat în limbile de circulație universală, anume *Revue des Études Sud-Est Européennes*, a altor publicații periodice, a unor colecții de monografii, studii de specialitate, documente și a oricăror alte genuri de publicații științifice; sprijină, în condițiile legii, prin diferite forme de asistență științifică de specialitate, activitatea altor instituții științifice, de învățământ, a departamentelor de resort ale statului român, a unor organizații internaționale, a unor asociații științifice și organizații neguvernamentale, legată direct sau indirect de spațiul sud-est european și care au scopuri compatibile cu ale sale; contribuie la formarea tinerilor interesați de studierea Sud-Estului european, organizând forme proprii de specializare, antrenându-i în activitatea sa de cercetare, acordându-le, în condițiile legii, titluri academice post-universitare

(masterat, doctorat); organizează, în condițiile legii, activități didactice specifice; întreține, în condițiile legii, relații științifice directe cu institute similare din țară și de peste hotare, cu organisme și foruri naționale și internaționale de specialitate, în baza unor înțelegeri reciproce, în cadrul acordurilor de cooperare ale Academiei Române sau în afara acestuia; organizează și participă la organizarea de congrese, conferințe, simpozioane, dezbateri, mese rotunde, alte tipuri de întâlniri științifice și orice alte forme de activitate științifică și didactică pe plan național și internațional; organizează călătorii și stagii de studii și documentare în țară și străinătate pentru membrii ISSEE și schimb de experiență cu cercetători de aceeași specialitate din țară și de peste hotare; încurajează participarea membrilor săi la activitatea didactică de specialitate din instituțiile de învățământ superior și post-universitar, din țară și de peste hotare și dezvoltă, în condițiile legii, programe proprii de activitate didactică; organizează și participă la activități de răspândire a cunoștințelor științifice despre Sud-Estul european, de predare a limbilor sud-est europene.

Toate aceste activități și altele asemenea lor sunt coordonate de Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române asistat de Consiliul Științific și de șefii de compartimente.

Răspunderea pentru buna desfășurare a fiecărei activități, clar și precis definite, este atribuită prin decizie directorială, cu avizul Consiliului Științific unuia dintre membrii ISSEE.

8. PLANIFICAREA

Art. 11. Activitățile Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române se desfășoară potrivit unor planuri anuale și multianuale de activitate.

Planurile anuale și multianuale de activitate sunt întocmite de Directorul Institutului în strânsă colaborare cu Consiliul Științific, fie în baza inițiativelor proprii, fie ca urmare a sugestiilor și recomandărilor Academiei Române, fie pornind de la propuneri venite din partea cercetătorilor. După ce au fost discutate cu colaboratorii și avizate de Consiliul Științific, planurile sunt înainte spre validare Secției de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române, pentru a fi prezentate apoi, în formă definitivă, Adunării Generale a cercetătorilor din Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române.

În planurile anuale și multianuale de activitate sunt înscrise programe și proiecte de cercetări, încredințate de preferință unor colective de cercetători, conduse de un șef de colectiv, CSI sau CS II, în mod excepțional CS III, care urmărește îndeaproape realizarea lor și răspunde de ea. Programelor de cercetare multianuale le sunt subordonate sau atașate atât proiectele de cooperare interacademică internațională încheiate de Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române cu instituții similare din alte țări, în baza acordurilor de cooperare ale Academiei Române, cât și proiectele finanțate prin granturi ori alte forme de subvenționare a cercetării câștigate de membrii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române sub garanția acestuia. Sunt înscrise în planurile ISSEE, în măsura în care pot fi prevăzute din vreme, și activități realizate de Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române cu ajutorul unor subvenții provenind din sectorul privat.

Programele și proiectele Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române includ ca forme de valorificare a rezultatelor cercetării: realizarea unor lucrări științifice destinate difuzării prin tipărire sau editare on-line, organizarea de reuniuni științifice de nivel național și internațional, comunicări științifice la reuniuni interne sau internaționale, conferințe publice, participări la dezbateri organizate de presă, radio și televiziuni, referate și consultații de specialitate acordate unor instituții de stat etc. etc.

Pentru diferitele faze de realizare a planurilor sunt prevăzute termene precise, sarcini și răspunderi personale bine definite.

Potrivit contractului său de management, Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române are prerogativa de a decide, la nevoie, remanierea planurilor de activitate în funcție de eventualități imprevizibile, cum ar fi: apariția unor elemente științifice noi care impun modificarea obiectivelor, metodei, perspectivelor cercetării, dacă nu o fac inutilă, diminuarea personalului ori a resurselor materiale ale cercetării, formularea unor noi și urgente sarcini de cercetare de către Academia Română.

9. COORDONAREA

Art. 12. Întreaga activitate a Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române este coordonată de Directorul Institutului, care, în cooperare permanentă cu Consiliul Științific și cu șefii de departamente și colective, asigură convergența și coerența deciziilor și acțiunilor tuturor compartimentelor, potrivit normelor și exigențelor din *Regulamentul de organizare și funcționare al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*.

Pe lângă compartimentele structurale esențiale și permanente ale Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, pot fi înființate, pentru asigurarea coerenței și convergenței activităților cu evitarea centralizării excesive a conducerii, funcții individuale de răspundere neremunerate și structuri specializate încredințate răspunderii unor membri ai Institutului desemnați de Director cu avizul Consiliului Științific. Așa sunt: responsabilitatea organizării ședințelor bilunare de comunicări, responsabilitatea organizării unor cicluri de conferințe, reponsabilitatea organizării cursurilor de limbi balcanice și de acces la izvoarele istoriei sud-est europene, responsabilitatea actualizării site-ului ISSEE, responsabilitatea actualizării validării revistei Institutului din partea CNCSIS, comisia de evaluare a publicațiilor intrate în patrimoniul ISSEE prin donație și schimb, comisia pentru supravegherea arhivei, comisia pentru sprijinirea activităților bibliotecii.

Pot fi înființate, de asemenea, funcții de răspundere neremunerate și comisii specializate cu caracter ocazional, prilejuite de organizarea unor manifestări științifice internaționale și naționale, anchete de teren, deplasări colective, expoziții.

Eficiența coordonării este asigurată prin definirea clară și precisă a sarcinilor celor care răspund de ea, prin repartizarea rațională și adecvată a acestor sarcini unor persoane apte să le ducă la îndeplinire, prin dezbateră prealabilă în vederea formulării deciziilor, prin comunicarea permanentă, onestă și colegială, între toți factorii de conducere și răspundere din Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române și toți membrii Institutului.

10. MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

Art. 13. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române asigură, pentru fiecare activitate, monitorizarea performanțelor, utilizând indicatori cantitativi și calitativi relevanți, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate. Acești indicatori sunt aduși la cunoștința tuturor membrilor ISSEE.

Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Consiliul Științific și Consiliul de administrație trebuie să primească sistematic și regulat din partea angajaților Institutului și a șefilor de compartimente însărcinați să îndrume și să verifice activitatea colectivelor ce conduc, raportări scrise sau orale, individuale sau colective, asupra desfășurării activității. Raportorii vor respecta formularele de întocmire a acestor rapoarte și criteriile de apreciere a activității elaborate de conducerea Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române și, când este cazul, de Academia Română.

În baza rapoartelor anuale individuale ale salariaților și ale compartimentelor Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, o comisie condusă de Secretarul științific întocmește *Darea de seamă* anuală asupra activității acestuia. După dezbateră și avizarea ei în Consiliul Științific, *Darea de seamă* este dezbătută și, eventual, completată de Adunarea Generală a cercetătorilor. În forma definitivă pe care i-o dă în final Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, ea este înaintată, în luna ianuarie, împreună cu *Planul de activitate* pe anul următor, Secției de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române.

În cursul primului trimestru al fiecărui an, Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române procedează, potrivit criteriilor din fișele posturilor, la evaluarea activității celor care le ocupă, personal de cercetare și personal administrativ, ținând seama de rapoartele individuale anuale de activitate ale fiecăruia, de autoevaluare, de evaluarea șefului de colectiv, de evaluarea șefului de compartiment, de evaluarea Secretarului științific. De calificativul primit de fiecare angajat depinde, potrivit legislației în vigoare, stabilirea cuantumului salariului propriu în anul următor.

Monitorizarea performanțelor cercetătorilor furnizează conducerii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române elemente determinante pentru eventuale modificări ale planului de cercetări, reorientări de direcții de investigații, schimbări de teme, prelungiri ori reduceri de termene, transferuri de personal de la un colectiv la altul, chiar renunțări la cercetări ce se dovedesc lipsite de perspectivă.

Este obligatorie valorificarea pe parcursul cercetării a rezultatelor parțiale prin comunicări supuse discuției publice în ISSEE sau în afara acestuia, prin organizarea unor dezbateri, prin studii și articole.

11. MANAGEMENTUL RISCULUI

Art. 14. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri, și ia măsurile necesare pentru aplicarea planurilor respective, pornind de la principiul că orice acțiune sau inacțiune prezintă un risc de nerealizare a obiectivelor din motive obiective ori subiective.

Riscurile sunt acceptabile, dacă măsurile care vizează evitarea acestora nu se justifică în plan financiar. Riscurile semnificative ce apar și se dezvoltă ca urmare a managementului inadecvat al raporturilor dintre membrii ISSE, pe de o parte, dintre ISSEE și mediile în care aceasta acționează, pe de alta vor fi evitate prin următoarele măsuri:

- repartizarea echilibrată și armonioasă a autorității și răspunderilor între șefii de compartimente, evitându-se concentrarea excesivă a autorității, capacității de control și răspunderilor
- instituirea unui sistem de control intern eficient, sistematic, orientat de criterii precise și permanent: în acest sens, desfășurarea activității va fi urmărită îndeaproape de șefii de colective de cercetare, de șefii de compartimente, de Secretarul științific, de Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române împreună cu Consiliul Științific al acestuia; vor fi înaintate ierarhic, periodic și ori de câte ori este nevoie, rapoarte de activitate
- Directorul are obligația să creeze și mențină, cu sprijinul permanent al Consiliului Științific și al Consiliului de administrație, un sistem de control intern sănătos, în principal, prin:

- identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților de cercetare și administrative: executarea superficială, deficitară ori neexecutarea și nevalorificarea în timp util a lucrărilor științifice, neîndeplinirea obligațiilor contractate cu orice alți parteneri sau cu instituțiile finanțatoare, neglijarea drepturilor patrimoniale și morale ale ISSEE, neglijarea obligațiilor materiale, morale și profesionale față de angajați, neglijarea șanselor de afirmare a ISSEE în domeniul creației științifice și culturale pe plan intern și internațional, ignorarea stadiului actual al cercetării problemelor specifice, a mersului ideilor pe plan internațional în domeniul de specialitate al ISSEE;
- respectarea regulilor și regulamentelor interne ale ISSEE, ale Academiei Române, respectarea normelor și uzanțelor legale de nivel național, european și internațional;
- încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern;
- instituirea de măsuri adecvate pentru asigurarea folosirii raționale de către membrii ISSEE și numai în beneficiul acestuia a mijloacelor de telecomunicare (telefon, fax etc.), imprimare, copiere Xerox; vor fi colectate de la cercetători, în caz de nevoie, sumele necesare pentru acoperirea deficitului creat prin folosirea excesivă a acestor mijloace în interesul lor personal;
- inventarierea, corecta evaluare și protejarea bunurilor ISSEE (imobile, mobilier, birotică, utilaj electronic și electrotehnic, bibliotecă, cărți și manuscrise de patrimoniu, colecții de documente fotografice, opere de artă, documente etc.) ;
- prevenirea și descoperirea fraudelor în activitatea științifică și în gestiunea bunurilor mobile și imobiliare;
- definirea nivelului acceptabil de expunere la riscurile enumerate;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;
- monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;
- verificarea raportării execuției bugetului, inclusiv a celui pe programe finanțate din fonduri interne extrabugetare ori din fonduri europene.

12. IPOTEZE, REEVALUARI

Fixarea obiectivelor ia în considerare ipoteze acceptate conștient, prin consens. Modificarea ipotezelor, ca urmare a transformării mediului, impune reevaluarea obiectivelor.

15.2. Cerințe generale

- Ipotezele se formulează în legătură cu obiectivele ce urmează a fi realizate și stau la baza

fixării acestora;

- Salariații implicați în realizarea unui obiectiv trebuie să fie conștienți de ipotezele formulate

și acceptate în legătură cu obiectivul în cauză;

- Ipotezele de care salariații nu sunt conștienți reprezintă un obstacol în capacitatea de adaptare;

- Reevaluări ale nevoilor de informare - concretizate în schimbări în ceea ce privește

informațiile necesare să fie colectate, în modul de colectare, în conținutul rapoartelor sau sistemelor de informații conexe - trebuie efectuate dacă se modifică ipotezele ce au stat la baza obiectivelor.

III. Informarea și comunicarea

13. INFORMAREA

Art. 15. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române stabilește tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența, sursele și destinația finanțării acestora, astfel încât conducerea și salariații, prin primirea și transmiterea informațiilor, să-și poată îndeplini sarcinile. Informațiile de interes pentru ISSEE sunt de natură științifică, de natură politică și culturală, de natură administrativă. Informația trebuie să fie corectă, credibilă, clară, completă, oportună, utilă, ușor de înțeles și receptat.

Art. 16. Informațiile de natură științifică privesc stadiul cercetărilor interdisciplinare și comparate referitoare la Sud-Estul european la nivel intern și internațional, adică:

- mersul activităților de cercetare și viața științifică a ISSEE;
- activitățile celorlalte unități de cercetare ale Academiei Române de care ISSEE este prin natură interesat sau în care este implicat;
- evenimentele științifice afine celor ale ISSEE desfășurate în cadrul secțiilor umaniste ale Academiei Române;
- evoluția cercetărilor științifice și evenimentele din viața științifică a instituțiilor din țară și de peste hotare cu preocupări similare sau complementare celor ale Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române.
- instituțiile și persoanele care ilustrează domeniul sud-est european și domeniile complementare acestuia (nume, specialitate, adresă, lucrări, organe de presă etc.)
- publicațiile periodice specializate în studii sud-est europene ori cu contingente sud-est europene
- relațiile interacademice subvenționate în regim de schimb de Academia Română
- programele subvenționate de diferite organisme naționale, europene sau mondiale
- bibliografia recentă a studiilor sud-est europene pe plan național și internațional

Art. 17. Informațiile de natură politică și culturală se referă la evoluția situația politică și viața culturală din Sud-Estul Europei în context internațional. Cercetătorii sunt datori să ia cunoștință de liniile esențiale ale dezvoltărilor politice și culturale din Sud-Estul Europei și de reflectarea lor în opinia publică, apelând în acest scop la mijloacele de informare în masă, revistele specializate în științe politice și istorie contemporană, la producția culturală a zonei așa cum este ea difuzată și comentată în diferitele tipuri de publicații aflate în biblioteca ISSEE ori în alte biblioteci, precum și la internet. Cercetătorii sunt îndatorați să se informeze în chip special asupra politicii balcanice și sud-est europene a statului român, fiind la curent cu atitudinea oficialităților, ca și cu atitudinea opoziției, față de problematica politică sud-est europeană.

Art. 18. Informațiile de natură legislativă și administrativă privesc:

- legislația în vigoare ce reglementează viața unităților de cercetare științifică, legislația muncii, statutul cercetătorilor, etapele carierei și titularizarea lor pe posturi, legislația referitoare la drepturile de autor și la regimul editării și comercializării lucrărilor științifice și literare;
- legislația muncii în vigoare în România;
- legile și reglementările privind drepturile și obligațiile salariaților bugetari;

- Statutul Academiei Române și reglementările privitoare la sistemul unităților ei de cercetare;
- măsurile de natură administrativă decise de forurile ierarhic superioare Institutului de Studii Sud-Est Europene (Președintele și Prezidiul Academiei Române, Secția de Științe Istorice și Arheologie) și ale serviciilor specializate (financiar-contabil, de resurse umane, de relații externe) din Academia Română;
- normele și recomandările Academiei Române privind activitatea Institutului de Studii Sud-Est Europene, planurile și rapoartele sale de activitate, relațiile internaționale subvenționate de Academia Română, orice alte informații de serviciu prevăzute de reglementările legale

Sursa informațiilor de natură administrativă sunt autoritățile academice ierarhic superioare, serviciile specializate ale Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, legislația publicată în Monitorul oficial la care Institutul este obligat.

Art. 19. Sursele informațiilor de natură științifică sunt, în principiu, instituțiile și persoanele încadrate în instituții ce cultivă studiile sud-est europene sau cu contingente sud-est europene și cu care Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române întreține, prin membrii săi, bune relații de comunicare și cooperare. O mare cantitate de informație vine prin donații de cărți și reviste spre recenzare și prin schimburile de publicații. Nu sunt însă de neglijat nici : donațiile de reviste și cărți, de extrase, accesul la site-uri de biblioteci, centre, institute de cercetare. La rândul lui, Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române expediază în străinătate și la colegii din țară lucrări la care au contribuit sau care le aparțin în întregime.

14. COMUNICAREA

Art. 20. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure difuzarea rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea, să ajungă complete și la timp la utilizatori. Asigurarea comunicării optime între membrii ISSEE impune contactul direct între ei.

Art. 21. Cel puțin o dată pe săptămână, membrii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române au obligația de a se întruni în Institut, de preferință în ziua de marți a fiecărei săptămâni, când au loc, de mai mulți ani, și colocviile ISSEE. Aceste colocvii constituie componenta de bază, elementară, a vieții științifice a ISSEE. În cadrul lor, ca formă de valorizare și verificare a rezultatelor cercetărilor în curs, se fac comunicări științifice urmate de dezbateri, se fac anunțurile de interes general privind viața ISSEE, sunt prezentate de către cercetători deplasările lor în țară și peste hotare pentru documentare sau participări la reuniuni științifice, sunt puse în discuție problemele curente ale ISSEE. Tot atunci sunt prezentate principalele publicații achiziționate ori primite de Institut și se repartizează exemplarele pentru recenzii. La aceste colocvii pot participa, inclusiv cu comunicări, și invitați din afara ISSEE, colegi români sau străini.

Art. 22. În afara acestui cadru, informațiile necesară bunei funcționări a ISSEE sunt aduse la cunoștință membrilor Institutului, în timp util, fie direct, personal, prin comunicări verbale, mesaje e-mail și telefonice, fie indirect, prin afișare pe avizierul Institutului.

Art. 23. Pentru asigurarea comunicării eficiente între toți membrii ISSEE, între aceștia și conducerea ISSEE se impune, dacă nu neapărat prezența zilnică în Casa Academiei, în orice caz păstrarea permanentă a căilor de contact cu Secretariatul și Direcția ISSEE. Cercetătorii sunt datori să asigure permanența la Institut o zi pe săptămână, la alegere, consemnând opțiunea lor într-un tabel nominal ce se păstrează la Secretariat. Cercetătorii sunt datori să semneze condica de prezență cel puțin în ziua prezenței lor efective în Institut și să

indice în condica de dispersare atât locul în care pot fi găsiți în orice moment al fiecărei zile de lucru când nu se află în Institut, cât și mijlocul prin care se poate comunica de urgență cu ei.

Art. 24. Unul sau mai mulți cercetători sunt însărcinați cu actualizarea permanentă a paginei de web a Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, unde sunt înscrise principalele informații de interes public privitoare la personalitatea și activitatea cercetătorilor, pe de o parte, la Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române ca unitate de cercetare, pe de alta.

15. CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA

Art. 25. Se înțelege prin corespondență totalitatea mesajelor primite ori emise de Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, indiferent de purtătorul lor (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și de mijlocul de comunicare (curier, poștă, poștă electronică, fax etc.). În Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, primirea/expedierea, înregistrarea și arhivarea corespondenței cade în sarcina Secretariatului la cabinetul Directorului, care îndeplinește și funcția de registratură.

În funcție de tipul de purtător și mijlocul de realizare utilizat cu privire la corespondență, operațiunile de intrare, ieșire, înregistrare și stocare vor fi adaptate corespunzător de Secretariat, prin consultare cu Directorul, astfel încât, să poată fi îndeplinite cerințele majore privind: asigurarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței; stocarea (arhivarea) corespondenței; accesul la corespondența realizată.

Arhiva departamentului financiar-administrativ, care îndeplinește și funcția de birou de resurse umane, va fi organizată separat. Ea va cuprinde, în original, documentele financiar-contabile și dosarele personale ale angajaților ISSEE și va fi păstrată de Șeful departamentului financiar-administrativ.

Șefii de departamente vor organiza arhive ale departamentelor și evidențe ale documentelor, de care răspund direct.

Art. 26. Întreaga corespondență adresată Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, ca atare, ori Departamentului de cercetare, Departamentului financiar-administrativ, Redacției “Revue des Études Sud-Est Européennes”, Bibliotecii Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române va fi înregistrată, toată, în Registrul de intrări/ieșiri, primind un număr de intrare. Documentele primite vor fi comunicate spre luare de cunoștință mai întâi Directorului ISSEE, care le va da îndrumarea potrivită pentru soluționare, către șefii de departamente ori spre dezbateri în Consiliul Științific. Documentele originale vor fi, după caz, arhivate în dosarul de intrări al ISSEE, păstrat la Secretariat ori în arhivele departamentelor. Secretariatul ISSEE va deține însă întreaga evidență a corespondenței.

Art. 27. Numai documentele emise în numele Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, reprezentat în relațiile interne și externe exclusiv de Directorul ISSEE, la nevoie de Secretarul științific împuternicit de el, pot fi expediate în numele acestei unități de cercetare a Academiei Române, primind numărul de ieșire corespunzător, consemnat în Registrul de intrări/ieșiri. Sunt considerate documente emise în numele Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române numai documentele prevăzute cu sigiliul Institutului, semnate de Director, iar în lipsa acestuia și cu știința lui, de Secretarul științific și, după caz, potrivit legii, de Șeful departamentului financiar-administrativ.

Art. 28. Membrii ISSEE ori alte persoane care au adresat cereri, sesizări, propuneri, reclamații, orice alte mesaje Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române au dreptul de a primi date despre soarta documentelor încredințate de la deținătorul

Registrului de intrări/ieșiri și răspunsuri în timp util la mesajele lor din partea Directorului ISSEE, iar în lipsa acestuia și cu știința lui, din partea Secretarului științific ori, după caz, a șefilor de Departamente. Răspunsul la mesajele adresate lor constituie obligație de serviciu a persoanelor cu funcții de conducere sau de coordonare din ISSEE.

Art. 29. Corespondența Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române trebuie să fie numai purtătoarea unor informații utile în interiorul și în exteriorul acestuia. Corespondența oficială a ISSEE trebuie să fie în privința conținutului completă, iar în privința formei redactată clar, sobru, concis, cu deferență față de corespondent, într-un stil adecvat destinatarului, circumstanțelor și rostului mesajelor în cauză (solemn, festiv, de lucru etc.). Se recomandă evitarea stilului familiar sau amical în documentele oficiale.

Art. 30. Corespondența utilizează purtători diferiți ai informației (hârtie, benzi magnetice, floppy, CD etc.) și se transmite prin mijloace diferite (curier, poștă, poștă electronică, fax etc), în funcție de importanță, urgență, distanță, cost, siguranță, restricțiile din reglementari etc.

Cererile de întrerupere temporară a activității membrilor ISSEE pentru concedii de odihnă, concedii de boală, concedii fără plată, pentru deplasări la reuniuni științifice, stagii de perfecționare etc. vor fi prezentate în formă scrisă, sub semnătură autografă și însoțite, după caz, de documente justificative (invitații la reuniuni științifice, acorduri de colaborare, aprobări de acces în arhive și biblioteci etc.), prezentate în original.

Art. 31. Pentru controlul și confirmarea primirii, respectiv expedierii corespondenței vor fi consemnate la Secretariat, în Registrul de intrări/ieșiri, numerele de înregistrare ale intrării/ieșirii documentelor, numerele de integrare în alte registraturi a documentelor trimise de ISSEE, cu indicarea datei respective și menționarea succintă a conținutului fiecărui document.

Pentru stocarea lor documentele vor fi arhivate pe suport de hârtie precum și pe suport electronic. Vor fi stocate în arhivă, pe suport de hârtie, copiile cu numerele de înregistrare ale întregii corespondențe a ISSEE, inclusiv a e-mailurilor și faxurilor transmise ori primite. Vor fi stocate pe suport electronic toate documentele redactate și expediate de ISSEE fie prin poșta electronică, fie prin fax, fie prin curier sau poștă.

Documentele oficiale de interes public ale ISSEE – *Regulamente, Planuri de activitate, Dări de seamă anuale, Liste de publicații, Curricula vitae* ale cercetătorilor etc. – vor fi stocate și pe suport de hârtie și pe suport electronic și vor fi afișate pe site-ul ISSEE.

Art. 32. În arhiva Consiliului Științific al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, se păstrează, la cabinetul Directorului, Procesele-verbale ale ședințelor Consiliului Științific și Adunării Generale a Cercetătorilor, Protocoalele și Convențiile de colaborare cu alte instituții din țară și de peste hotare, precum și lucrările încheiate dar nepublicate ale membrilor ISSEE, însoțite de referatele lor și de procesele-verbale de acceptare de către Consiliul Științific. Consiliul Științific asigură confidențialitatea textelor predate care nu vor fi consultate de terți decât cu acordul autorilor și al ISSEE.

16. SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR

Art. 33. Salariații ISSEE, deosebit de comunicările pe care le realizează în legătură cu atingerea obiectivelor față de care sunt responsabili, au și posibilitatea ca, pe baza procedurilor distincte descrise în *Codul etic al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române*, să semnaleze neregularități, fără ca astfel de semnalări să atragă un tratament inechitabil sau discriminatoriu față de salariatul care se conformează unor astfel de proceduri.

Art. 34. Semnalarea neregularităților se va face prin adresare în scris către: Directorul ISSEE, Secretarul științific, șeful Departamentului financiar-administrativ, șefii de

departamente. Toate semnalările vor fi aduse la cunoștința Directorului, care le supune, dacă este cazul, dezbaterii în vederea soluționării în cadrul Consiliului Științific sau al Consiliului de Administrație, cu înștiințarea prealabilă și audierea persoanelor responsabile de neregularități, cărora li se comunică ulterior în scris măsurile de îndreptare hotărâte. Semnalările se vor face în condiții de transparență, prin documente înregistrate la Secretariatul ISSEE, pentru eliminarea suspiciunii de delațiune. Salariații care semnalează, conform procedurilor, neregularități de care, direct sau indirect, au cunoștință, vor fi protejați împotriva oricăror discriminări. Persoanele responsabile de neregularități care au fost penalizate au dreptul de a face apel la Secția de Științe Istorice și Arheologie a Academiei Române.

Art. 35. Promovarea respectului față de lege, pe de o parte, a spiritului de încredere între colegi, pe de alta, constituie îndatoriri de serviciu pentru fiecare membru al ISSEE, în primul rând, pentru persoanele cu funcții de conducere și coordonare.

IV. Activități de control

17. PROCEDURI

Art. 36. Pentru activitățile din cadrul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române și, în special, pentru operațiunile economice, Departamentul financiar-administrativ elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați (vezi *Procedurile operaționale din Anexele prezentului Regulament*).

Art. 37. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente.

Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și regulamentelor Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, structurilor, regulamentelor și dispozițiilor instanțelor în drept ale Academiei Române, planurilor și programelor, convențiilor de cooperare internațională, acordurilor internaționale și politicilor Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române.

Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check -lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor.

Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul;

Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal; întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române.

18. SEPARAREA ATRIBUȚIILOR

Art. 38. Elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni sunt efectuate de persoane independente una față de cealaltă, respectiv funcțiile de inițiere și verificare trebuie să fie separate.

Separarea atribuțiilor și responsabilităților este una dintre modalitățile prin care se reduce riscul de eroare, fraudă, încălcarea legislației, precum și riscul de a nu putea detecta aceste probleme;

Prin separarea atribuțiilor se creează condițiile ca nici o persoană sau compartiment să nu poată controla toate etapele importante ale unei operațiuni sau ale unui eveniment;

Separarea atribuțiilor și responsabilităților între mai multe persoane creează premisele unui echilibru eficace al puterilor;

Art. 39. Directorul ISSEE are obligația de a cere avizul Consiliului Științific în toate chestiunile legate de activitatea de cercetare a Institutului și avizul Consiliului de Administrație în toate chestiunile legate de gestiunea administrativă și financiară a acestuia. Directorul ISSEE nu poate interveni direct în activitatea de cercetare a colectivelor, fără acordul șefilor de colective și nu poate emite dispoziții financiare fără contrasemnătura Contabilului șef. Contabilul șef nu poate emite dispoziții financiare neasumate de director, nu poate face operații de casierie, iar persoana însărcinată cu operații de casierie nu poate emite acte de dispoziție financiară. Redactorul-șef nu poate decide asupra aspectului definitiv al fiecărui număr al revistei, el are obligația de a se consulta în permanență cu Directorul revistei care este directorul ISSEE, în fața căruia răspunde de îndeplinirea sarcinilor de serviciu, prezentându-i periodic sau la cerere rapoarte și colaborând permanent cu întreg Colectivul de redacție și cu Colectivul de consultanți. Fiecare număr al RESEE trebuie supus, înainte de trimiterea la tipar, lecturii și avizului Consiliului Științific al ISSEE și aprobării finale a Directorului care reprezintă de drept, în chip responsabil, RESEE în toate raporturile cu Academia Română, cu Editura Academiei, cu toți colaboratorii, cu alte instituții și persoane. Borderourile de publicații primite prin schimb sunt întocmite de Redacție și predate Bibliotecii care face operația de înregistrare a publicațiilor și fișarea lor. Referatele asupra studiilor și articolelor predate redacției și referatele asupra lucrărilor întocmite în ISSEE vor fi întocmite de preferință de specialiști din afara Institutului. Evaluarea publicațiilor donate Bibliotecii se face de o comisie desemnată de Director, cu avizul Consiliului științific, nu de Bibliotecarul ISSEE care este gestionarul patrimoniului acesteia. Pentru evitarea conflictului de atribuții, sarcinile fiecărui salariat vor fi strict definite în fișele posturilor și fișele anuale de sarcini.

19. SUPRAVEGHEREA

Art. 39. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române asigură măsuri adecvate de supraveghere a operațiunilor tuturor salariaților, pe baza unor proceduri prestabilite, inclusiv prin control ex-post, în scopul realizării în mod eficace a acestora.

Art. 40. Măsurile de supraveghere privesc în primul rând îndeplinirea însărcinărilor asumate în cadrul planurilor de cercetări ale ISSEE (programe, proiecte, alte inițiative). În scopul realizării acestei exigențe:

- Directorul ISSEE împreună cu Consiliul Științific și Consiliul de Administrație trebuie să monitorizeze efectuarea controalelor de supraveghere de către șefii de colective și departamente, pentru a se asigura că procedurile sunt respectate de către salariați în mod efectiv și continuu;
- Controalele de supraveghere efectuate în chip permanent, dar nu mai puțin de două ori pe lună, de șefii de colective implică revizuri în ceea ce privește munca depusă de salariați, rapoarte despre excepții, testări prin sondaje sau orice alte modalități care confirmă respectarea procedurilor;
- Directorul ISSEE împreună cu Consiliul Științific și Consiliul de Administrație verifică și aprobă munca șefilor de departamente și a salariaților, dă instrucțiunile necesare pentru minimizarea erorilor, eliminarea fraudelor, respectarea legislației, asigurarea calității și eficienței muncii științifice și pentru asigurarea înțelegerii și aplicării instrucțiunilor;
- Salariații ISSEE au obligația de a înainta trimestrial, anual, precum și la cerere, ori de câte ori este nevoie, rapoarte de activitate pentru informarea conducerii ISSEE și a Academiei Române asupra desfășurării muncii de cercetare, ca și pentru realizarea controlului ei sub raport cantitativ și calitativ;

- Forma obligatorie de verificare a valorii activității științifice a fiecărui salariat este supunerea rezultatelor din fiecare etapă a acesteia evaluării comunității academice prin prezentarea lor în sesiuni de comunicări, colocvii, alte reuniuni și prin publicarea în reviste de specialitate sau alte tipărituri;

Art. 41. Supravegherea activităților este adecvată, în măsura în care:

- fiecărui salariat i se comunică atribuțiile, responsabilitățile și limitele de competență atribuite;
- se evaluează sistematic munca fiecărui salariat;
- se aprobă și validează rezultatele muncii obținute în diverse etape ale realizării operațiunii de către factorii responsabili din ISSEE și de comunitatea academică.

20. GESTIONAREA ABATERILOR

Art. 42. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române se asigură că, pentru toate situațiile în care, datorită unor circumstanțe deosebite, apar abateri față de politicile sau procedurile stabilite, se întocmesc documente adecvate, aprobate la un nivel corespunzător, înainte de efectuarea operațiilor. Abaterile de la procedurile existente trebuie să fie documentate și justificate, în vederea prezentării spre aprobare. Este necesară analiza periodică a circumstanțelor și a modului cum au fost gestionate acțiunile, în vederea desprinderii unor concluzii de bună practică pentru viitor, ce urmează a fi formalizate.

21. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Art. 43. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române asigură, în măsura posibilităților, măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea lui să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, cu deosebire în cel economico-financiar, deoarece eventuala întrerupere a activității acesteia sau restrângerea complexității ei afectează atingerea obiectivelor propuse;

Situații diferite, care pot afecta continuitatea, complexitatea și calitatea activității:

- lipsa personalului competent pentru cercetare și administrare;
- incapacitatea de a asigura necesarul de specialiști calificați, prin cunoașterea limbilor și culturilor sud-est europene, să cerceteze competent diversele componente ale lumii sud-est europene;
- imposibilitatea de a angaja personal științific și administrativ competent din pricina nivelului scăzut de salarizare;
- insuficiența și defecțiunile echipamentelor, mai ales electronice, din dotare;
- disfuncționalități produse de unii prestatori de servicii;
- măsurile guvernamentale care blochează angajările și promovările justificate de personal științific;
- dezvoltarea hipertrofică a birocrăției;
- incapacitatea Editurii Academiei de a asigura publicarea și difuzarea în condiții adecvate nivelului ei a propriilor reviste și a lucrărilor realizate în institutele ei;
- lipsa unei libertăți mai mari în procurarea și gestiunea fondurilor, lipsa fondurilor nescryptice;
- birocratismul și formalismul paralizant etc.

Pentru fiecare din situațiile care apar, Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române are datoria să acționeze în vederea asigurării continuității, prin diverse măsuri, de exemplu:

- angajarea de personal, sub condiția aprobării Academiei Române, dacă este interesată de progresul științei românești, în locul celor pensionați sau plecați din ISSEE din alte considerente;
- delegarea de atribuții, în cazul absenței temporare (concedii, plecări în misiune etc.);
- contracte de *service* pentru întreținerea echipamentelor din dotare;
- contracte de achiziții pentru înlocuirea unor echipamente din dotare ;
- căutarea de sponsori interni și externi;
- demersuri pe lângă autoritățile de stat în vederea combaterii și anihilării măsurilor legislative și administrative arbitrare, potrivnice dezvoltării științei;

În colaborare cu Comitetul Național de Studii Sud-Est Europene, al cărui Președinte este, de drept, Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române are datoria de a contribui la elaborarea unor studii competente privind situația actuală, factorii de criză și involuție a acestui gen de studii, perspectivele dezvoltării lor și măsurile ce trebuie luate în vederea asigurării continuității, complexității și calității lor la nivel național și internațional.

22. STRATEGII DE CONTROL

Art. 44. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române construiește politici adecvate strategiilor de control și programelor concepute pentru atingerea obiectivelor și menținerea în echilibru a acestor strategii.

Art. 45. Există un raport de interdependență între strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor și strategiile de control. Fără o strategie de control adecvată, crește riscul de manifestare a abaterilor de la strategia, politică și programele entității publice și, deci, al nerealizării obiectivelor la nivelul exigențelor preconizate;

- Strategiile de control sunt cu atât mai complexe și mai laborioase cu cât fundamentarea și realizarea obiectivelor entității publice sunt mai complexe și mai dificile;

- Strategiile de control se supun conceptului de strategie, în general, acestea necesitând studii, în vederea stabilirii obiectivelor de control, a resurselor necesare, a pregătirii personalului de control, a îmbunătățirii metodelor și procedurilor de control, a modului de evaluare a controalelor etc.;

- Strategiile de control se referă și la tipurile de control aplicabile situației. În paleta largă a modalităților de control și a criteriilor de clasificare a acestora, regăsim:

- activități de control: observația; compararea; aprobarea; comunicarea rapoartelor; coordonarea; verificarea; analiza; autorizarea; supervizarea; examinarea; monitorizarea etc.;

- clasificarea controlului în funcție de modul de cuprindere a obiectivelor: control total; control selectiv (prin sondaj);

- clasificarea controlului în funcție de scopul urmărit: control de conformitate; control de perfecționare; control de adaptare etc;

- clasificarea controlului în funcție de apartenența organelor de control: control propriu; control exterior;

- clasificarea controlului în funcție de executanți: autocontrol; control mutual; control ierarhic; control de specialitate;

- clasificarea controlului în funcție de modul de execuție: control direct; control indirect; control încrucișat;
- clasificarea controlului în funcție de baza normativă: control normativ; control practic; control teoretic;
- clasificarea controlului în funcție de interesul entității: control pentru sine; control pentru alții;
- clasificarea controlului în funcție de orientarea sa: control tematic; control nedirijat;
- clasificarea controlului în funcție de momentul efectuării acestuia: control ex-ante; control concomitent; control ex-post; etc.

23. ACCESUL LA RESURSE

Art. 46. Directorul Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române stabilește, prin emiterea de documente de autorizare, persoanele care au acces la resursele materiale, financiare și informaționale ale acestuia și numește persoanele responsabile pentru protejarea și folosirea corectă a acestor resurse. Acestea sunt, pentru resursele materiale și financiare, șeful departamentului financiar-administrativ, iar pentru resursele informaționale responsabilul accesului la bazele de date.

Art. 47. Restrângerea accesului la resurse reduce riscul utilizării inadecvate a acestora. Severitatea restricției depinde de vulnerabilitatea tipului de resurse și de riscul pierderilor potențiale, care trebuie apreciate periodic. La determinarea vulnerabilității bunurilor și valorilor se au în vedere costul, riscul potențial de pierdere sau utilizare inadecvată.

Între resurse și sumele înregistrate în evidențe se fac comparații periodice (inventare). Vulnerabilitatea bunurilor și valorilor determină frecvența acestor verificări;

Art. 48. Se restricționează sever accesul, fără consultarea și citarea autorilor, la rezultatele cercetărilor lor, precum și folosirea acestor rezultate fără consimțământul lor și al ISSEE, în condiții convenite cu aceștia. Consultarea lucrărilor nepublicate încă nu este autorizată decât cu avizul Directorului și acordul al autorului, ambele comunicate în scris solicitantului. Legislația drepturilor de autor în vigoare reglementează raporturile dintre ISSEE, salariații săi și terți.

V. Auditarea și evaluarea

24. VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI

Art. 49. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române instituie o funcție de evaluare a controlului intern și elaborează politici, planuri și programe de derulare a acestor acțiuni.

Art. 50. Directorul ISSEE trebuie să asigure verificarea și evaluarea în mod continuu a funcționării sistemului de control intern și a elementelor sale. Disfuncționalitățile sau alte probleme identificate trebuie rezolvate operativ, prin măsuri corective. Verificarea operațiunilor garantează contribuția controalelor interne la realizarea obiectivelor;

Evaluarea eficacității controlului se poate referi, în funcție de cerințe specifice și/sau conjuncturale, fie la ansamblul obiectivelor Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române, fie la unele dintre acestea, opțiune care revine Directorului;

Directorul stabilește modul de realizare a evaluării eficacității controlului.

25. AUDITUL INTERN

Art. 51. Institutul de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române are acces la capacitatea de audit ce funcționează în cadrul Academiei Române, având în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.

Auditul intern asigură evaluarea independentă și obiectivă a sistemului de control intern al Institutului de Studii Sud-Est Europene al Academiei Române;

Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora ;

Managerul dispune măsurile necesare, având în vedere recomandările din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare.

DIRECTOR,
Prof. Dr. Nicolae-Șerban Tanașoca

DIRECTOR ADMINISTRATIV,
Ec.pr. Daniela Solomie

Cuprins

PROGRAMUL DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE CONTROL MANAGERIAL ÎN INSTITUTUL DE STUDII SUD-EST EUROPENE AL ACADEMIEI ROMÂNE	1
I. Mediul de control.....	1
1. ETICA, INTEGRITATEA.....	1
2. ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI.....	2
3. COMPETENȚA, PERFORMANȚA	3
4. FUNCȚII SENSIBILE.....	4
5. DELEGAREA.....	4
6. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	5
II. Performanțe și managementul riscului:	6
7. OBIECTIVE	6
8. PLANIFICAREA.....	7
9. COORDONAREA.....	8
10. MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR	8
11. MANAGEMENTUL RISCULUI	9
12. IPOTEZE, REEVALUARI	10
III. Informarea și comunicarea.....	11
13. INFORMAREA	11
14. COMUNICAREA	12
15. CORESPONDENȚA ȘI ARHIVAREA	13
16. SEMNALAREA NEREGULARITĂȚILOR *)	14
IV. Activități de control	15
17. PROCEDURI *).....	15
18. SEPARAREA ATRIBUȚIILOR	15
19. SUPRAVEGHEREA*).....	16
20. GESTIONAREA ABATERILOR.....	17
21. CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII	17
22. STRATEGII DE CONTROL.....	18
23. ACCESUL LA RESURSE.....	19
V. Auditarea și evaluarea	19
24. VERIFICAREA ȘI EVALUAREA CONTROLULUI.....	19
25. AUDITUL INTERN	19