

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU CALIFICĂRI

STANDARD OCUPAȚIONAL SPECIALIST ÎN PLANIFICAREA, CONTROLUL ȘI RAPORTAREA PERFORMANȚEI ECONOMICE

Sectorul: Administrație și servicii publice

Versiunea: 00

Data aprobării: 22/06/2011

Data propusă pentru revizuire: 22/06/2016

Inițiator proiect:

S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Echipa de redactare:

Meier Elena – Manager S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Sava Andreea – Senior Consultant S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Moșu Irina – Consultant S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Verificator sectorial:

Hoștină Deucalion, Director Financiar, Holzindustrie Schweighofer Baco SRL

Comisia de validare:

Năstase Ioan, Președinte Comitet sectorial Administrație și servicii publice, Președintele
Comisiei de validare

Stamin Daniel Claudiu, Partener Executiv, Capstone Management SRL

Băleanu Cristian, Partener, Contrast Management Consulting & Training SRL

Denumirea documentului electronic:

**Responsabilitatea pentru conținutul standardului ocupațional revine Comitetului
Sectorial** Administrație și servicii publice.

Descriere*:

Prezentul document a fost elaborat ca rezultat al dezvoltării analizei ocupaționale pentru aria ocupațională Specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice grupă COR 2419 (se indică grupa de bază- 4 cifre)

Ocupațiile avute în vedere în stabilirea ariei ocupaționale sunt:

Specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice – 241963

Controlor de gestiune - 241127

*Descrierea ocupației începe după completarea rubricilor de mai sus.

Prezentul standard descrie munca specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (cunoscut și sub denumirea de *controller*), angajat al unei companii private sau de stat din orice domeniu de activitate. Ocupația de controller este specifică în special, dar nu exclusiv, companiilor medii și mari, care utilizează contabilitatea de gestiune pentru monitorizarea performanței economice.

Activitatea specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (cunoscută și sub denumirea de *controlling*) se poate desfășura în cadrul sediului central sau al unuia dintre sediile secundare ale companiei angajatoare, într-un birou închis sau în cadrul unui spațiu de lucru deschis, în condiții de stres. Aria de competență a specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) poate fi atât la nivelul întregii companii, cât și la nivel de segmente de activitate/ filiale.

Procesele specifice activității de controlling se desfășoară pe două paliere principale: planificare (bugetare, planificare pe termen mediu, planificare strategică) și verificare (identificare și analiză a deviațiilor dintre performanțele realizate și cele planificate), ambele având ca finalitate raportarea către conducere și acordarea de asistență de specialitate în luarea deciziilor de management. De asemenea, activitatea de controlling se poate concentra asupra a două direcții de lucru: controlling operațional (cuprinde activități ce țin de activitatea operațională a companiei, cum ar fi elaborarea situațiilor financiare planificate, analiza indicatorilor operaționali de performanță economică – de ex. EBIT) și controlling de investiții (cuprinde activități ce țin de planificarea, controlul și raportarea privind activitatea de investiții a companiei).

Activitatea de controlling se bazează pe colectarea de informații din sistemele de contabilitate și pe prelucrarea acestora cu ajutorul principiilor, ipotezelor și reglementărilor interne și externe relevante. Specialistul în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) lucrează atât independent cât și în echipă și poate avea atribuții de coordonare a altor poziții, din același departament sau din altele, limitate la activitățile/procesele relevante pentru activitatea de controlling.

Specialistul în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) folosește diferite echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru: echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou); programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe

informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2).

Responsabilitatea principală a specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice(controller) este de a furniza consultanță în procesul de administrare a afacerilor, asistând conducerea în fundamentarea deciziilor prin punerea la dispoziție de informații economice și financiare corecte, complete și actuale. Controller-ul asigură consultanță internă de management și răspunde pentru corectitudinea informațiilor și analizelor prezentate, în baza cărora conducerea ia decizii.

Pentru a deveni specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) este necesară absolvirea unei instituții de învățământ superior, precum și experiență de lucru cu sisteme contabile. De asemenea, sunt necesare cunoștințe aprofundate de economie, finanțe, contabilitate, în special contabilitate de gestiune, management, matematică, statistică, managementul riscului, modelare financiară, evaluare și planificare, precum și de legislație națională (de ex. RAS) și internațională relevantă (de ex. IFRS).

Lista unităților de competență

Titluri și categorii de unități de competență	Nivel de responsabilitate și autonomie
<p>Unități de competență cheie</p> <p>Unitatea 1: Comunicare în limba oficială;</p> <p>Unitatea 2: Comunicare în limbi străine;</p> <p>Unitatea 3: Competențe de bază în matematică, știință și tehnologie;</p> <p>Unitatea 4: Competențe informatice;</p> <p>Unitatea 5: Competența de a învăța;</p> <p>Unitatea 6: Competențe sociale și civice;</p> <p>Unitatea 7: Competențe antreprenoriale;</p> <p>Unitatea 8: Competența de exprimare culturală.</p>	<p>6 EQF /</p> <p>4 CNC</p>
<p>Unități de competență generale</p> <p>Unitatea 1: Stabilirea de relații interpersonale;</p> <p>Unitatea 2: Efectuarea muncii în echipă;</p> <p>Unitatea 3: Perfecționarea pregătirii profesionale.</p>	<p>6 EQF/</p> <p>4 CNC</p>
<p>Unități de competență specifice</p> <p>Unitatea 1: Acordarea de asistență de specialitate;</p> <p>Unitatea 2: Asigurarea funcționalității sistemului de proceduri și procese;</p> <p>Unitatea 3: Verificarea concordanței informațiilor utilizate;</p> <p>Unitatea 4: Coordonarea integrării planurilor operaționale cu planurile de investiții de capital;</p> <p>Unitatea 5: Raportarea către conducere a rezultatelor companiei;</p> <p>Unitatea 6: Consilierea conducerii în procesul decizional;</p> <p>Unitatea 7: Monitorizarea performanței companiei;</p> <p>Unitatea 8: Elaborarea de analize de cost/ venit;</p> <p>Unitatea 9: Monitorizarea activității operaționale a companiei;</p> <p>Unitatea 10: Monitorizarea activității de investiții a companiei.</p>	<p>6 EQF/</p> <p>4 CNC</p>

Stabilirea de relații interpersonale (unitate de competență generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Stabilește relații de comunicare cu factorii implicați .	1.1 Relațiile de comunicare cu factorii implicați sunt stabilite utilizând mijloacele și metodele adecvate; 1.2 Relațiile de comunicare cu factorii implicați sunt stabilite prin utilizarea unui limbaj specific domeniului, adecvat situației și interlocutorului; 1.3 Relațiile de comunicare sunt stabilite prin respectarea confidențialității informației.	Stabilirea de relații de comunicare cu factorii implicați în activitatea de planificare, control și raportare a performanței economice se realizează cu profesionalism și empatie.
2. Conduce discuții.	2.1 Discuțiile sunt conduse în sensul obținerii informațiilor necesare realizării obiectivului urmărit în timpul stabilit; 2.2 Discuțiile sunt conduse respectându-se punctul de vedere al interlocutorului; 2.3 Discuțiile sunt conduse în sensul concentrării pe subiectul de interes; 2.4 Discuțiile sunt conduse pentru obținerea de informații suplimentare prin întrebări pertinente și logice.	Conducerea de discuții se realizează cu responsabilitate și preocupare pentru eficiență.
3. Preia și transmite informații.	3.1 Informațiile transmise sunt focalizate pe domeniul de interes; 3.2 Informațiile transmise prin limbaj specific naturii informațiilor și tipului de activitate; 3.3 Informațiile sunt transmise prin utilizarea mijloacelor și metodelor de comunicare adecvate; 3.4 Informațiile sunt transmise în diverse etape de activitate, în timp.	Preluarea și transmiterea de informații se realizează cu preocupare pentru corectitudine și adecvare la situație.
4. Structurează informațiile.	4.1 Structurarea informațiilor este făcută funcție de tipul de activitate și de obiectul acesteia; 4.2 Structurarea informațiilor este făcută prin consultarea surselor alternative, cu respectarea datelor reale și a legislației în vigoare; 4.3 Structurarea informațiilor este realizată pe domeniul de interes, cu respectarea metodologiei de lucru.	Structurarea informațiilor se realizează cu profesionalism și atenție la detalii.

Contexte:

- comunicarea se realizează în mod formal, conform normelor interne ale companiei, la intervale de timp regulate sau în mod spontan, cu scopul asigurării unui flux de informații cât mai eficient;
- comunicarea poate avea loc la inițiativa proprie sau ca răspuns la solicitări primite din partea conducerii;
- comunicarea se poate realiza oral sau/și scris, în funcție de situație.

Gama de variabile:

- comunicarea se realizează verbal, prin întâlniri, telefonic sau prin intermediul videoconferințelor sau în scris, prin fax sau e-mail;
- factori implicați: conducerea departamentului/ filialei/ diviziei/ companiei, angajați ai departamentelor implicate în/ vizate de analizele și rapoartele de controlling;
- tipuri de interlocutori: colegii de departament, conducerea locală/ regională etc.

Cunoștințe:

- nivel avansat de tehnici de comunicare;
- nivel aprofundat de terminologie de specialitate;
- nivel aprofundat de reguli și norme de etică.

Efectuarea muncii în echipă (unitate de competență generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Identifică factorii implicați în realizarea obiectivelor .	1.1 Factorii implicați sunt identificați pentru realizarea obiectivelor; 1.2 Factorii implicați sunt identificați în funcție de tipul de activitate; 1.3 Identificarea factorilor implicați este efectuată cu operativitate pentru culegerea de informații suplimentare necesare atingerii obiectivelor.	Identificarea factorilor implicați în realizarea obiectivelor se realizează cu corectitudine, profesionalism și eficiență.
2. Stabilește modul de lucru cu factorii implicați ca membru al echipei.	2.1 Modul de lucru este stabilit printr-o colaborare și conlucrare permanentă cu factorii implicați astfel încât să se obțină informații corecte și concludente; 2.2 Modul de lucru este stabilit rezolvând situațiile neprevăzute, pentru atingerea obiectivelor; 2.3 Modul de lucru este stabilit în funcție de complexitatea activității și de importanța ei.	Stabilirea modului de lucru cu factorii implicați se realizează cu responsabilitate și implicare, cu preocupare pentru eficiență și pentru asigurarea fluxului optim de informații. Situațiile neprevăzute sunt rezolvate cu sollicitudine și operativitate.
3. Participă la activitatea de planificare, control și raportare a performanței economice (controlling) ca membru al echipei .	3.1 Participarea activă în cadrul echipei este efectuată pentru obținerea datelor relevante și a rezultatelor optime; 3.2 Participarea la activitate se concretizează în concluzii individuale argumentate și susținute în fața membrilor echipei; 3.3 Participarea la activitate se concretizează în constatarea de aspecte deficitare discutate cu obiectivitate cu factorii implicați, făcându-se propuneri de îmbunătățire.	Participarea la activitatea de planificare, control și raportare a performanței economice (controlling) ca membru al echipei se realizează cu responsabilitate, cu preocupare pentru asigurarea calității rezultatului obținut la nivel de echipă, cu atenție la detalii.
Contexte:		
- factorii implicați în realizarea obiectivului activității de controlling pot fi membri ai aceluiași departament sau ai altor departamente, colaboratori interni sau externi etc.		
Gama de variabile:		
- colaborarea cu factorii interesați se poate realiza prin discuții individuale, dezbateri de grup în cadru organizat sau prin corespondență (de ex. prin e-mail).		
Cunoștințe:		
- nivel aprofundat privind legislația relevantă în domeniul/ activitatea desfășurată; - normele metodologice ale companiei; - nivel aprofundat de terminologie de specialitate.		

Perfecționarea pregătirii profesionale (unitate de competență generală)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Identifică necesarul de instruire.	1.1 Necesarul de instruire este identificat cu obiectivitate prin raportare la cerințele din domeniu. 1.2 Necesarul de instruire este identificat printr-un proces de autoevaluare obiectivă. 1.3 Necesarul de instruire este identificat în funcție de noile reglementări legale și de specialitate economică pentru perfecționarea permanentă.	Identificarea necesarului de instruire se realizează în mod continuu, cu profesionalism și responsabilitate.
2. Participă la forme de instruire organizată	2.1 Participarea la forme de instruire organizată se realizează într-un cadru organizat în funcție de necesitățile de instruire; 2.2 Participarea la formele de instruire organizată este susținută prin dovezi obiective; 2.3 Participarea la formele de instruire organizată este eficientă și eficace, asigurând dobândirea cunoștințelor noi din domeniu și capacitatea de aplicare a lor în activitatea curentă.	Participarea la forme de instruire organizată se realizează cu preocupare pentru instruire eficientă, cu implicare activă și responsabilitate.
3. Asigură autoinstruirea permanentă	3.1 Autoinstruirea este asigurată constant; 3.2 Autoinstruirea este asigurată prin consultarea materialelor de specialitate; 3.3 Autoinstruirea este asigurată în activitatea curentă prin aplicarea cunoștințelor dobândite și a bunelor practici.	Asigurarea autoinstruirii se face permanent, cu preocupare pentru dezvoltarea proprie, cu responsabilitate și implicare activă continuă.
Contexte: <ul style="list-style-type: none"> - perfecționarea pregătirii profesionale se realizează atât la propunerea angajatului, cât și la propunerea conducerii, cu prioritate, în funcție de resursele disponibile și de alte criterii (disponibilitatea formelor de instruire relevante, utilitatea instruirii etc.) 		
Gama de variabile: <ul style="list-style-type: none"> - forme de instruire organizată: seminarii, simpozioane, cursuri sau alte forme de instruire stabilite de instituțiile abilitate; - dovezi obiective: diplome, certificate care atestă participarea și/sau absolvirea unor forme de instruire organizată. 		
Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> - legislația națională și internațională și schimbările/ noutățile apărute în acest domeniu; - surse de informare pentru identificarea noutăților în controlling și a oportunităților de formare. 		

Acordarea de asistență de specialitate (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Participă la elaborarea strategiei.	<p>1.1 Strategia este elaborată luându-se în considerare obiective SMART.</p> <p>1.2 Strategia este elaborată în concordanță cu potențialul viitor al sectorului de activitate.</p> <p>1.3 Strategia este elaborată asigurând continuitatea, permanența metodelor, adecvarea conținuturilor și structurilor.</p> <p>1.4 Strategia este elaborată în colaborare cu conducerea companiei.</p>	Participarea la elaborarea strategiei se realizează cu profesionalism și responsabilitate, în mod pro-activ și orientat către viitor.
2. Previzionează rezultatele companiei.	<p>2.1 Rezultatele companiei sunt previzionate pe termen mediu și scurt.</p> <p>2.2 Rezultatele companiei sunt previzionate în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei.</p> <p>2.3 Rezultatele companiei sunt previzionate având în vedere toți factorii relevanți.</p>	Previzionarea rezultatelor se realizează cu preocupare pentru adecvare și acuratețe.
3. Identifică deviațiile .	<p>3.1 Deviațiile sunt identificate atât în sens pozitiv, cât și negativ.</p> <p>3.2 Deviațiile sunt identificate în timp util.</p> <p>3.3 Deviațiile sunt identificate față de strategia stabilită.</p>	Identificarea deviațiilor se realizează cu profesionalism și rigurozitate, în cel mai scurt timp posibil.
4. Identifică modalități de corelare a nivelului strategic cu nivelul operațional al companiei.	<p>4.1 Modalitățile de corelare a nivelului strategic cu cel operațional sunt identificate în mod coerent, cu respectarea principiilor logice și economice relevante;</p> <p>4.2 Modalitățile de corelare a nivelului strategic cu cel operațional sunt identificate în mod adecvat la situația companiei;</p> <p>4.3 Modalitățile de corelare a nivelului strategic cu cel operațional sunt identificate cu asigurarea trasabilității.</p>	Identificarea modalității de corelare a nivelului strategic cu nivelul operațional al companiei se realizează cu preocupare pentru acuratețe și adecvare.

5. Identifică instrumente.	5.1 Instrumentele sunt identificate pentru implementarea și monitorizare a concordanței dintre nivelul strategic și cel operational, având în vedere stadiul de dezvoltare al companiei. 5.2 Instrumentele sunt identificate asigurând adecvarea acestora la practică.	Identificarea instrumentelor se realizează cu profesionalism.
----------------------------	---	---

Contexte:

- activitatea specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice(controller) se poate desfășura în cadrul sediului central sau al unuia dintre sediile secundare ale companiei angajatoare, într-un birou închis sau în cadrul unui spațiu de lucru deschis, în condiții de stres;
- aria de competență a specialistului în planificarea, controlul și raportarea performanței economice(controller) poate fi atât la nivelul întregii companii, cât și la nivel de segmente de activitate/ filiale;
- strategia este elaborată pe termen lung (de obicei 5 ani), în funcție de factorii interni și externi relevanți, luând în considerare evoluția sectorială și macroeconomică, cu respectarea normelor de lucru agreate de companie;
- obiectivele strategice sunt definite după principiul SMART (punctuale, măsurabile, realizabile, relevante și definite în timp);
- previzionarea rezultatelor se realizează pe termen mediu (de obicei 3 ani) și scurt (de obicei 1 an), luându-se în considerare factorii interni și externi relevanți, respectând termenele și normele de lucru agreate de companie, cu scopul de a defini un etalon calitativ pentru rezultatele companiei din perioada următoare;
- identificarea deviațiilor se realizează prin compararea rezultatelor realizate cu cele planificate, pentru a permite constatarea și eliminarea într-un timp cât mai scurt a abaterilor;
- corelarea nivelului strategic cu cel operațional se realizează pentru a permite transpunerea obiectivelor strategice în practică într-un mod cât mai eficient, care să asigure utilizarea optimă a resurselor disponibile și obținerea unui rezultat cât mai apropiat de valorile țintă;
- instrumentele pentru implementarea și monitorizarea concordanței între nivelul strategic și cel operațional permit monitorizarea gradului de corelare dintre obiectivele strategice și cele operaționale și identificarea în timp util a eventualelor deviații.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Tipuri de deviații: pozitive sau negative, la nivel de produs/ activitate sau de segment;

Neconformități:

- strategia elaborată în dezacord cu obiectivele/ capacitatea companiei, în contradicție cu tendințele economice ale domeniului de activitate;

- rezultatele companiei previzionate fără concordanță cu strategia, fără a ține seama de ipoteze și indicatori actuali, considerând date incomplete/ incorecte;
- tipuri de rezultate previzionate: bilanț previzionat, situația previzionată a fluxurilor de numerar, cont de profit și pierdere previzionat; la nivel de segment de activitate, de companie sau de grup;
- deviații identificate cu întârziere, în mod eronat, fără identificarea cauzei primare;
- corelare a nivelului strategic cu cel operațional în mod nerealist, fără respectarea principiilor economice fundamentale, fără respectarea specificului companiei;
- instrumente identificate în mod inadecvat, necorelate cu specificul companiei, care nu conduc la obținerea rezultatelor scontate.

Cunoștințe:

- nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;
- corelarea dintre obiective, conducere și management (perspectivă de ansamblu);
- nivel aprofundat de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea și eficienței implementării instrumentelor de controlling;
- planificarea integrată, modul de funcționare și limitele acesteia;
- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare eficientă;
- semnificația planificării financiare iterative pentru companie;
- înțelegerea provocărilor majore și a factorilor de succes pentru conectarea strategiei cu operațiunile;
- nivel avansat de cunoaștere a cerințelor minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului, precum și privind aspectul strategic versus aspectul operațional;
- nivel aprofundat de cunoaștere a managementului schimbării și a managementului performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel aprofundat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Hyperion, TM1);
- nivel avansat de cunoștințe pentru evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes.

Asigurarea funcționalității sistemului de proceduri și procese (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Elaborează proceduri și procese.	<p>1.1 Procedurile și procesele sunt elaborate pentru reglementarea activităților de controlling, în concordanță cu specificul activității companiei.</p> <p>1.2 Procedurile și procesele sunt elaborate asigurând trasabilitatea și comparabilitatea datelor.</p> <p>1.3 Procedurile și procesele sunt elaborate având în vedere facilitarea utilizării lor în practică.</p> <p>1.4 Procedurile și procesele sunt elaborate cu respectarea standardelor companiei în redactarea procedurilor și proceselor.</p>	Elaborarea procedurilor și proceselor se realizează cu responsabilitate, profesionalism și cu preocupare pentru facilitarea aplicării.
2. Actualizează procedurile și procesele în vigoare.	<p>2.1 Procedurile și procesele în vigoare sunt actualizate în concordanță cu schimbările apărute în activitatea companiei;</p> <p>2.2 Procedurile și procesele în vigoare sunt actualizate cu respectarea normelor metodologice relevante;</p> <p>2.3 Procedurile și procesele în vigoare sunt actualizate în timp util pentru a asigura implementarea optimă.</p>	Actualizarea procedurilor și proceselor se realizează cu profesionalism, cu preocupare pentru inițierea și implementarea în timp util a modificărilor.
3. Comunică procedurile și procesele	<p>3.1 Procedurile și procesele sunt comunicate către toate persoanele vizate.</p> <p>3.2 Procedurile și procesele sunt comunicate imediat după introducere/actualizare.</p> <p>3.3 Procedurile și procesele sunt comunicate asigurând înțelegerea de către persoanele vizate a informațiilor comunicate.</p>	Comunicarea procedurilor și proceselor se realizează cu responsabilitate și interes pentru facilitarea înțelegerii corecte și complete.
4. Monitorizează aplicarea procedurilor și proceselor în vigoare.	<p>4.1 Aplicarea procedurilor și proceselor în vigoare este monitorizată în mod permanent.</p> <p>4.2 Aplicarea procedurilor și proceselor în vigoare este monitorizată cu respectarea normelor metodologice relevante.</p>	Monitorizarea aplicării procedurilor și proceselor în vigoare se realizează cu vigilență.

5. Propune măsuri pentru eliminarea abaterilor constatate.	5.1 Măsurile pentru eliminarea abaterilor sunt propuse sub forma unui plan; 5.2 Măsurile pentru eliminarea abaterilor sunt propuse respectând normele de calitate și de timp agreeate de companie; 5.3 Măsurile pentru eliminarea abaterilor sunt propuse asigurând utilizarea optimă a resurselor disponibile; 5.4 Măsurile pentru eliminarea abaterilor sunt propuse având în vedere toți factorii relevanți.	Propunerea măsurilor pentru eliminarea abaterilor se realizează cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării acestora.
6. Asigură eliminarea abaterilor constatate.	6.1 Eliminarea abaterilor este asigurată prin urmărirea permanentă a implementării măsurilor. 6.2 Eliminarea abaterilor este asigurată utilizând în mod eficient resursele. 6.3 Eliminarea abaterilor este asigurată în timp util.	Asigurarea eliminării abaterilor se realizează cu profesionalism, vigilență și preocupare pentru reducerea efectelor negative.
<p>Contexte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedurile și procesele de controlling sunt elaborate cu scopul de a asigura concordanța între specificul companiei și sistemele de controlling, de a standardiza și de a facilita fluxul de informații; - în funcție de companie, procedurile și procesele de controlling pot fi mai ample sau mai sumare; - actualizarea procedurilor și proceselor se realizează de câte ori este necesar, dacă se constată apariția unui factor perturbator intern (de ex. modificări în activitatea companiei) sau extern (de ex. modificări în legislația relevantă) care să determine inadecvarea și necesitatea de adaptare a sistemelor în vigoare (dacă nu intervine un eveniment de tipul celor menționate mai sus, actualizarea se realizează periodic pentru a asigura revizuirea și adecvarea procedurilor și proceselor - intervalul de timp variază în funcție de companie); - comunicarea procedurilor și proceselor se realizează diferențiat în funcție de grupele de interese vizate (de ex. management de top, management de mijloc, management local, angajați ai departamentului de controlling), cu scopul de a facilita implementarea acestora (în funcție de caz, comunicarea poate avea loc într-o singură sesiune sau periodic, dacă se constată necesitatea reiterării mesajului inițial); - monitorizarea implementării procedurilor și proceselor în vigoare asigură menținerea calității informațiilor și a fluxului de date la nivel optim și permite constatarea în timp util a abaterilor; - monitorizarea se realizează din punctul de vedere al conținutului informațional, dar și în ceea ce privește forma datelor și funcționalitatea sistemului IT; - măsurile sunt propuse în funcție de natura abaterii constatate, având în vedere toți factorii relevanți la nivel intern și extern, de ex. fluctuațiile de personal, variațiile sezoniere ale activității etc., respectiv, evoluția pieței, a domeniului de activitate etc. 		
<p>Gama de variabile:</p> <p>Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii 		

- de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2).
- Tipuri de măsuri pentru eliminarea abaterilor: măsuri punctuale sau cu impact asupra întregului sistem, în funcție de natura și gravitatea abaterii
- Tipuri de abateri: pozitive sau negative (funcționarea sub parametrii doriți, generarea de întârzieri în fluxul de informații etc.)

Neconformități:

- procedurile și procesele sunt prea complexe/ prea sumare pentru a furniza în mod eficient informațiile necesare sau nu conduc la obținerea de informații relevante și corecte;
- actualizarea procedurilor și proceselor are loc la intervale prea mari de timp, astfel încât ajung să nu mai reflecte specificul activității companiei, sau la intervale prea scurte, generând confuzia utilizatorilor acestora și a destinaratilor informațiilor;
- comunicarea se realizează standardizat, fără adaptarea conținuturilor la grupul țintă, generând neînțelegeri;
- monitorizarea implementării procedurilor și proceselor se realizează din când în când, la intervale neregulate de timp și se constată apariția de neconformități grave, ce puteau fi identificate și înlăturate mai eficient;
- planul de măsuri pentru combaterea neconformităților constatate este nerealist, nu ține cont de principiile managementului schimbării și de resursele disponibile;
- implementarea măsurilor de combatere a neconformităților nu este urmărită în mod adecvat, rezultatele nu sunt cuantificate, eficiența implementării nu este evaluată în mod adecvat.

Cunoștințe:

- nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;
- evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes;
- nivel aprofundat de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea și eficienței implementării instrumentelor și procedurilor de controlling;
- nivel avansat privind cerințele minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului;
- nivel aprofundat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- nivel aprofundat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel aprofundat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Verificarea validității informațiilor utilizate (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Stabilește structura sistemelor de controlling.	<p>1.1 Structura sistemelor de controlling este stabilită în concordanță cu nevoile companiei.</p> <p>1.2 Structura sistemelor de controlling este stabilită cu respectarea normelor interne de calitate și de timp.</p> <p>1.3 Structura sistemelor de controlling este stabilită astfel încât sistemele să fie funcționale, eficiente, coerente și complete.</p>	Stabilirea structurii sistemelor de controlling se realizează cu profesionalism și cu preocupare pentru adecvare și eficiență.
2. Participă la implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling.	<p>2.1 Implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling se realizează în sistemul IT integrat al companiei.</p> <p>2.2 Implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling se realizează asigurând funcționalitatea, eficiența și compatibilitatea proceselor.</p> <p>2.3 Implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling se realizează respectând normele de siguranță și confidențialitate a datelor.</p> <p>2.4 Implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling se realizează având în vedere facilitarea utilizării sistemului de către personalul relevant.</p>	Participarea la implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling se realizează din perspectiva expertizei profesionale, cu profesionalism și viziune de ansamblu.
3. Supervizează întreținerea înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate.	<p>3.1 Întreținerea înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate este supervizată în mod permanent;</p> <p>3.2 Întreținerea înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate este supervizată asigurând calitatea datelor prin identificarea și eliminarea neconcordanțelor între sistemele contabile și cele de controlling;</p> <p>3.3 Întreținerea înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate este supervizată contribuind la asigurarea și îmbunătățirea eficienței activităților de controlling.</p>	Supervizarea întreținerii înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate se realizează cu profesionalism, responsabilitate, disponibilitate pentru colaborare interdepartamentală eficientă și abilități de coordonare.

Contexte:

- stabilirea structurii sistemelor de controlling constă, printre altele, în ierarhizarea centrelor de cost, definirea centrelor de profit, a proiectelor de investiții de capital etc.);
- implementarea instrumentelor și structurii sistemelor de controlling are loc prin integrarea acestora în sistemul IT al companiei, asigurându-se compatibilitatea și eficiența proceselor;
- Tipuri de neconcordanțe între înregistrările din contabilitate și sistemele de informații de controlling: actualizarea desincronizată, structurarea incompatibilă, lipsa comparabilității datelor.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2).

Neconformități:

- structura sistemelor de controlling inadecvată;
- implementarea în sistemul IT fără asigurarea concordanței, calității și siguranței datelor etc.

Cunoștințe:

- nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;
- evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes;
- nivel aprofundat de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea eficienței implementării instrumentelor și procedurilor de controlling;
- nivel aprofundat privind cerințele minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului;
- nivel aprofundat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- nivel aprofundat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel aprofundat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Coordonarea integrării planurilor operaționale cu planurile de investiții de capital (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Analizează rezultatele operaționale ale companiei.	1.1 Rezultatele operaționale ale companiei sunt analizate pe termen lung, mediu și scurt; 1.2 Rezultatele operaționale ale companiei sunt analizate în mod corect și complet; 1.3 Rezultatele operaționale ale companiei sunt analizate în concordanță cu obiectivele stabilite și cu indicatorii de performanță agreeți.	Analizarea rezultatelor operaționale ale companiei se realizează cu responsabilitate, atenție la detalii, viziune de ansamblu asupra companiei și a sectorului de activitate.
2. Analizează investițiile propuse.	2.1 Investițiile propuse sunt analizate determinând profitabilitatea acestora. 2.2 Investițiile propuse sunt analizate luând în considerare impactul asupra situațiilor financiare. 2.3 Investițiile propuse sunt analizate respectând metodologia de lucru a companiei.	Analizarea investițiilor propuse se realizează cu profesionalism.
3. Integrează planurile operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie.	3.1 Planurile operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie sunt integrate în mod coerent; 3.2 Planurile operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie sunt integrate cu respectarea principiilor și metodelor relevante. 3.3 Planurile operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie sunt integrate în conformitate cu normele interne aplicabile.	Integrarea planurilor operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie se realizează cu responsabilitate și preocupare pentru asigurarea dezvoltării sustenabile.
Contexte: <ul style="list-style-type: none"> - analiza rezultatelor operaționale planificate se realizează pentru a obține informații privind diverse aspecte, cum ar fi situația fluxurilor de numerar sau structura capitalului la un moment dat; - analiza investițiilor propuse se realizează cu scopul de a determina rentabilitatea și viabilitatea potențialelor investiții, astfel asigurându-se sprijin în procesul decizional; - integrarea planurilor operaționale cu cele de capital se realizează prin reconcilierea priorităților privind investițiile cu constrângerile ce decurg din resursele limitate ale companiei; - Planurile operaționale variază în funcție de profilul companiei. 		
Gama de variabile: Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite: <ul style="list-style-type: none"> - echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop- 		

uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);

- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2).

Neconformități:

- analiza investițiilor nu reflectă în totalitate situația practică, nu include toate ipotezele necesare etc.;
- planul de investiții de capital nu este în concordanță cu planurile operaționale ale companiei etc.

Cunoștințe:

- nivel avansat privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;
- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- planificarea integrată, avantajele și limitele acesteia;
- proceduri de calcul investițional;
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Raportarea rezultatelor companiei către conducere (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Elaborează rapoarte pe baza rezultatelor companiei.	<p>1.1 Rapoartele sunt elaborate periodic și ad hoc, conform solicitărilor conducerii;</p> <p>1.2 Rapoartele sunt elaborate cu asigurarea acurateței datelor;</p> <p>1.3 Rapoartele sunt elaborate cu respectarea calendarului de raportare al companiei.</p>	Elaborarea rapoartelor bazate pe rezultatele companiei se realizează cu responsabilitate, atenție la detalii, viziune de ansamblu, spirit analitic.
2. Prezintă conducerii rapoartele elaborate.	<p>2.1 Rapoartele elaborate sunt prezentate conducerii subliniind evenimentele semnificative.</p> <p>2.2 Rapoartele elaborate sunt prezentate conducerii periodic, de obicei lunar.</p> <p>2.3 Rapoartele elaborate sunt prezentate conducerii în mod clar și concis.</p> <p>2.4 Rapoartele elaborate sunt prezentate conducerii cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor de către destinatari prin utilizarea unui format adecvat.</p>	Prezentarea rapoartelor elaborate se realizează în mod profesionist, cu adaptarea conținutului la destinatar.
3. Colaborează cu auditorii.	<p>3.1 Colaborarea cu auditorii se realizează prin rapoarte elaborate în vederea realizării cu succes a auditurilor.</p> <p>3.2 Colaborarea cu auditorii se realizează asigurând monitorizarea gradului de implementare a măsurilor propuse de auditori.</p> <p>3.3 Colaborarea cu auditorii se realizează prin rapoarte elaborate în mod corect și complet.</p> <p>3.4 Colaborarea cu auditorii se realizează prin rapoarte elaborate cu asigurarea acurateței datelor.</p>	Colaborarea cu auditorii se realizează cu profesionalism și responsabilitate.

Contexte:

- tipuri de rapoarte: rapoarte de cost, de investiții de capital, de profitabilitate, de analiză a deviațiilor bugetat/previzionat/real;
- rapoartele elaborate în urma colaborării cu auditori interni și externi se referă la implementarea măsurilor propuse de auditori prin stabilirea și urmărirea de inițiative concrete la nivel operațional.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Auditori: interni și externi

Neconformități:

- rapoartele conțin date eronate, neactualizate, neconcordante;
- prezentarea se realizează în mod netransparent, greu de înțeles;
- colaborarea cu auditorii este insuficientă, superficială etc.

Cunoștințe:

- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- particularitățile managementului portofoliilor de proiecte;
- înțelegerea mărimilor decisive de management pentru succesul companiei;
- înțelegerea cerințelor de raportare și capacitatea de a determina forma adecvată;
- nivel avansat de IFRS - particularități, cerințe speciale precum și asemănări și deosebiri cu contabilitatea locală;
- nivel avansat privind determinarea indicilor de rentabilitate centrală, de lichiditate și de active conform IFRS;
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Consilierea conducerii în procesul decizional (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Elaborează analize ale deviațiilor constatate.	<p>1.1 Analizele deviațiilor constatate sunt elaborate avându-se în vedere atât situația specifică, cât și situația generală a companiei.</p> <p>1.2 Analizele deviațiilor constatate sunt elaborate cu respectarea principiului permanenței metodelor, pentru asigurarea trasabilității informațiilor.</p> <p>1.3 Analizele deviațiilor constatate sunt elaborate cu asigurarea comparabilității datelor în timp prin operarea ajustărilor necesare.</p>	Elaborarea analizelor se realizează cu preocupare pentru acuratețe, cu responsabilitate și vigilență.
2. Elaborează un plan de măsuri.	<p>2.1 Planul de măsuri, pentru corectarea sau prevenirea deviațiilor este elaborat conținând soluții pertinente și adecvate.</p> <p>2.2 Planul de măsuri este elaborat cu considerarea situației specifice, corelate cu situația generală a companiei.</p> <p>2.3 Planul de măsuri este elaborat în timp util;</p> <p>2.4 Planul de măsuri este prezentat în mod clar și concis.</p>	Elaborarea planului de măsuri se realizează cu preocupare pentru adecvarea acestora, cu responsabilitate și profesionalism.
3. Definește indicatori cheie de performanță financiară.	<p>3.1 Indicatorii cheie de performanță financiară sunt definiți în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei.</p> <p>3.2 Indicatorii cheie de performanță financiară sunt definiți cu asigurarea continuității, permanenței metodelor, a adecvării conținuturilor și structurilor.</p> <p>3.3 Indicatorii cheie de performanță financiară sunt definiți cu respectarea normelor de calitate și de timp agreeate de companie.</p>	Definirea indicatorilor cheie se realizează în mod adecvat, cu atenție la detalii, dar și la contextul general.
4. Monitorizează indicatorii cheie de performanță.	<p>4.1 Indicatorii cheie de performanță sunt monitorizați raportându-se la valori țintă predefinite.</p> <p>4.2 Indicatorii cheie de performanță sunt monitorizați constant.</p>	Monitorizarea indicatorilor cheie de performanță se realizează în mod competent, cu atenție la detalii, cu

	<p>4.3 Indicatorii cheie de performanță sunt monitorizați asigurând permanența metodelor.</p> <p>4.4 Indicatorii cheie de performanță sunt monitorizați identificând deviațiile în timp util.</p> <p>4.5 Indicatorii cheie de performanță sunt monitorizați întocmind rapoarte periodice către conducere cu rezultatele monitorizării.</p>	preocupare pentru acuratețe .
5. Asigură eliminarea dezechilibrelor financiare.	<p>5.1 Eliminarea dezechilibrelor financiare este asigurată implementând măsuri adecvate la situație;</p> <p>5.2 Eliminarea dezechilibrelor financiare este asigurată utilizând în mod eficient resursele disponibile;</p> <p>5.3 Eliminarea dezechilibrelor financiare este asigurată în timp util;</p> <p>5.4 Eliminarea dezechilibrelor financiare este asigurată cu luarea în considerare a situației generale a companiei.</p>	Asigurarea eliminării dezechilibrelor financiare se realizează cu profesionalism și responsabilitate, cu considerarea tuturor efectelor relevante, cu preocupare pentru adecvare la situație.
6. Furnizează informații adiționale factorilor interesați.	<p>6.1 Informațiile adiționale sunt furnizate factorilor interesați luând în considerare toți factorii relevanți;</p> <p>6.2 Informațiile adiționale sunt furnizate factorilor interesați asigurând calitatea datelor;</p> <p>6.3 Informațiile adiționale sunt furnizate factorilor interesați în timp util.</p>	Furnizarea informațiilor adiționale către factorii interesați se realizează conform nivelului de confidențialitate, cu adecvarea conținuturilor la destinatar, cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor.
7. Prezintă conducerii informațiile.	<p>7.1 Informațiile sunt prezentate conducerii conform procedurilor interne.</p> <p>7.2 Informațiile sunt prezentate conducerii în mod clar și concis.</p> <p>7.3 Informațiile sunt prezentate conducerii cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor de către destinatari prin utilizarea unui format adecvat.</p>	Prezentarea informațiilor către conducere se realizează cu profesionalism, implicare în procesul de comunicare și preocupare pentru facilitarea înțelegerii.
<p>Contexte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifică și analizează eventuale dezechilibre financiare apărute sau posibile și propune un plan de măsuri, în funcție de situație, pentru eliminarea sau prevenirea acestora; - informațiile sunt furnizate pentru a asigura fundamentarea deciziilor de management; - factorii interesați sunt: conducerea unuia sau a mai multe departamente, conducerea unei filiale sau a întregii companii, în funcție de situație; - prezentarea de informații se realizează conform procedurilor interne stabilite de fiecare companie (disponibile în format fizic sau electronic) care reglementează prezumțiile, ipotezele și contextele de lucru, precum și formatul agreat. 		

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Indicatori de performanță: pentru analiza valorii corporative (de ex. flux de numerar actualizat, valoarea creată pentru acționari etc.), pentru analiza veniturilor (de ex. marja de contribuție, EBIT – earnings before interest and tax, NIAT – net income after tax, NOPAT – net operating profit after tax etc.), pentru analiza costurilor (de ex. cost unitar, cost de distribuție, cost de producție etc.)
- Dezechilibre financiare: temporare sau structurale, la nivel de segment de activitate sau la nivel de companie
- Deviații: pozitive sau negative.

Neconformități:

- indicatori monitorizați fără asigurarea comparabilității datelor, informații prezentate fără asigurarea adecvării conținutului la destinatar.

Cunoștințe:

- nivel avansat și perspectivă de ansamblu asupra raportului controlling- management;
- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă, precum și de tehnici de raportare;
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Monitorizarea performanței companiei (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Evaluează potențialul viitor al modelului de afaceri.	1.1 Potențialul viitor al modelului de afaceri este evaluat avându-se în vedere atât factorii interni cât și cei externi relevanți. 1.2 Potențialul viitor al modelului de afaceri este evaluat cu respectarea metodologiei agreeate de companie.	Evaluarea potențialului viitor al modelului de afaceri se realizează cu responsabilitate și profesionalism.
2. Identifică punctele forte și slabe ale companiei.	2.1 Punctele forte și slabe ale companiei sunt identificate periodic; 2.2 Punctele forte și slabe ale companiei sunt identificate cu respectarea normelor metodologice interne ale companiei.	Identificarea punctelor forte și slabe ale companiei se realizează în mod orientat atât spre rezultat, cât și spre proces.
3. Propune măsuri pentru îmbunătățirea punctelor slabe ale companiei.	3.1 Măsurile sunt propuse în vederea îmbunătățirii punctelor slabe ale companiei în timp util. 3.2 Măsurile sunt propuse în vederea îmbunătățirii punctelor slabe ale companiei avându-se în vedere atât factorii interni, cât și cei externi care au impact asupra rezultatului. 3.3 Măsurile sunt propuse în vederea îmbunătățirii punctelor slabe ale companiei cu includerea de soluții realizabile, adecvate la situație.	Măsurile sunt propuse în vederea îmbunătățirii punctelor slabe ale companiei cu competență și profesionalism, cu preocupare pentru adecvarea la situație.
4. Elaborează modelări financiare.	4.1 Modelările financiare sunt elaborate astfel încât să conducă la optimizarea modelului de afaceri. 4.2 Modelările financiare sunt elaborate cu respectarea normelor agreeate de companie. 4.3 Modelările financiare sunt elaborate cu respectarea principiilor metodologice care asigură calitatea rezultatelor. 4.4 Modelările financiare sunt elaborate cu atenție la detalii și la situația de ansamblu. 4.5 Modelările financiare sunt elaborate în concordanță cu etaloanele de calitate și de timp stabilite de companie.	Elaborarea modelărilor financiare sunt elaborate cu responsabilitate și implicare.
5. Elaborează analize de risc.	5.1 Analizele de risc sunt elaborate cu respectarea normelor agreeate de companie. 5.2 Analizele de risc sunt elaborate cu respectarea principiilor metodologice care asigură calitatea rezultatelor. 5.3 Analizele de risc sunt elaborate având în vedere situația de ansamblu.	Elaborarea analizelor de risc se realizează cu profesionalism și preocupare pentru acuratețe.

	5.4 Analizele de risc sunt elaborate în concordanță cu etaloanele de calitate și de timp stabilite de companie.	
6. Analizează crearea de valoare pentru acționari.	6.1 Valoarea creată este analizată reflectând situația de fapt a companiei. 6.2 Valoarea creată este analizată creând premisele identificării de potențiale îmbunătățiri. 6.3 Valoarea creată este analizată în concordanță cu criteriile de eficiență agreate în cadrul companiei.	Analizarea creării de valoare cu responsabilitate și preocupare pentru exactitate.
Contexte: <ul style="list-style-type: none"> - evaluarea potențialului modelului de afaceri se realizează prin tehnici specifice, cu scopul de a determina viabilitatea modului actual în care compania își desfășoară activitatea și de a identifica potențiale optimizări ale acestuia; - identificarea punctelor forte și slabe ale companiei se realizează prin compararea constantă a performanței companiei cu alte companii/ segmente/ subsidiare relevante (Benchmarking intern și extern); - modelările financiare includ statistici, simulări de situații de afaceri, scenarii de afaceri etc., ce contribuie la îmbunătățirea managementului riscului și optimizarea activității companiei; - analiza de risc are în vedere monitorizarea evoluției riscurilor care ar putea afecta în sens pozitiv sau negativ performanța companiei, cu scopul de a identifica posibilități de reducere, eliminare sau menținere sub control a acestora; - analiza creării de valoare pentru acționari are ca punct central de interes dezvoltarea sustenabilă și determinarea consecvenței strategice ca pre-condiție pentru sustenabilitate. 		
Gama de variabile: Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite: <ul style="list-style-type: none"> - echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou); - programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2) - Modelări financiare: parțiale sau totale, statice sau dinamice, deterministe sau stochastice, liniare și neliniare, prescriptive sau descriptive; - Valoarea companiei: pe termen scurt sau pe termen lung, actuală sau potențială; - Punctele forte și slabe variază ca tipuri în funcție de domeniul de activitate al companiei. Neconformități: <ul style="list-style-type: none"> - realizarea de analize fără asigurarea acurateții informațiilor; - alegerea de reperi irelevante pentru benchmarking; - realizarea de modelări financiare sau analize de risc pornind de la ipoteze nerealiste. 		
Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> - nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - utilizarea diverselor programe și aplicații informatice necesare activității. 		

Elaborarea de analize de cost/venit (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Monitorizează evoluția costurilor.	<p>1.1 Evoluția costurilor este monitorizată activ și constant;</p> <p>1.2 Evoluția costurilor este monitorizată identificând variațiile în timp util.</p> <p>1.3 Evoluția costurilor este monitorizată propunând măsuri pentru realizarea economisirilor posibile.</p> <p>1.4 Evoluția costurilor este monitorizată urmărind implementarea acestor măsuri.</p>	Monitorizarea evoluției costurilor se realizează cu corectitudine, responsabilitate și consecvență.
2. Propune măsuri .	<p>2.1 Măsurile sunt propuse factorilor decizionali sub forma unui plan.</p> <p>2.2 Măsurile sunt propuse factorilor decizionali pentru corectarea depășirilor obiectivelor de cost.</p> <p>2.3 Măsurile sunt propuse factorilor decizionali pe bază de soluții pertinente și adecvate la situație.</p> <p>2.4 Măsurile sunt propuse factorilor decizionali într-un format care facilitează transmiterea informației.</p> <p>2.5 Măsurile sunt propuse factorilor decizionali în mod complet, corect și concis.</p>	Propunerea de măsuri se realizează cu responsabilitate și profesionalism.
3. Urmărește evoluția veniturilor.	<p>3.1 Evoluția veniturilor este urmărită în mod activ și constant;</p> <p>3.2 Evoluția veniturilor este urmărită identificând variațiile corect și în timp util;</p> <p>3.3 Evoluția veniturilor este urmărită propunând măsuri adecvate pentru realizarea optimizărilor posibile;</p> <p>3.4 Evoluția veniturilor este urmărită monitorizând implementarea acestor măsuri;</p> <p>3.5 Evoluția veniturilor este prezentată într-un format care facilitează transmiterea informației.</p>	Urmărirea evoluției veniturilor se realizează cu vigilență și profesionalism.
4. Monitorizează gradul de atingere a obiectivelor de cost/venit .	<p>4.1 Gradul de atingere a obiectivelor este monitorizat reflectând cu acuratețe situația de fapt a companiei.</p> <p>4.2 Monitorizarea gradului de îndeplinire a obiectivelor creând premisele identificării</p>	Monitorizarea gradului de îndeplinire a obiectivelor se realizează cu vigilență și atenție la detalii.

	de potențiale îmbunătățiri. 4.3 Monitorizarea gradului de îndeplinire a obiectivelor este realizată în concordanță cu criteriile de eficiență agreate în cadrul companiei.	
5. Prezintă conducerii informațiile obținute în urma monitorizării.	5.1 Informațiile obținute sunt prezentate conducerii în mod clar și concis; 5.2 Informațiile obținute sunt prezentate conducerii cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor de către destinatari prin utilizarea unui format adecvat.	Prezentarea informațiilor obținute în urma monitorizării se realizează cu preocupare pentru facilitarea comunicării, cu profesionalism și responsabilitate.

Contexte:

- monitorizarea costurilor se realizează cu scopul de a identifica proactiv economisiri posibile, de a propune și implementa măsuri pentru realizarea economisirii;
- factorii decizionali sunt: echipa de conducere a unuia sau a mai multe departamente, conducerea unei filiale sau a întregii companii;
- monitorizarea veniturilor se realizează cu scopul de a identifica optimizări posibile, precum și de a propune și coordona implementarea de măsuri pentru realizarea optimizării sustenabile a veniturilor și marjelor.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Informații obținute: privind evoluția veniturilor/ costurilor comparativ cu perioada echivalentă din exercițiul financiar anterior, cu alte companii din cadrul aceluiași grup etc.
- Grad de atingere a obiectivelor: nesatisfăcător, satisfăcător, mediu, bun, foarte bun, excelent.

Neconformități:

- monitorizarea costurilor/ veniturilor în mod inconstant, la intervale de timp necomparabile, folosind date fără a asigura comparabilitatea acestora.

Cunoștințe:

- nivel avansat de contabilitate de gestiune și evaluare a rezultatului economic cu ajutorul analizelor de variație;
- tehnici de evaluare a performanței economice, de ex. obiective de cost, optimizarea rezultatului pe termen scurt în baza informațiilor referitoare la costuri etc.;
- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Monitorizarea activității operaționale a companiei (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Planifică rezultatele operaționale ale companiei.	1.1 Rezultatele operaționale sunt planificate în mod corect și complet; 1.2 Rezultatele operaționale sunt planificate pe baza unor ipoteze de lucru realiste, în conformitate cu standardele companiei în acest sens; 1.3 Rezultatele operaționale sunt planificate cu respectarea calendarului companiei.	Planificarea rezultatelor operaționale ale companiei se realizează cu profesionalism și responsabilitate.
2. Stabilește obiective.	2.1 Obiectivele sunt stabilite pentru urmărirea activității companiei la nivel operațional. 2.2 Obiectivele sunt stabilite în concordanță cu strategia companie. 2.3 Obiectivele sunt stabilite în conformitate cu standardele relevante ale companiei.	Stabilirea obiectivelor se realizează cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării.
3. Stabilește valori țintă.	3.1 Valorile țintă sunt stabilite în mod realist, cu luarea în considerare a resurselor disponibile și a potențialului companiei. 3.2 Valorile țintă sunt stabilite în mod adecvat la situație.	Stabilirea valorilor țintă se realizează cu preocupare pentru acuratețe și responsabilitate.
4. Identifică deviațiile.	4.1 Deviațiile sunt identificate în mod periodic, la intervale constante de timp. 4.2 Deviațiile sunt identificate identificând cauzele primare și măsurile corective optime.	Identificarea deviațiilor se realizează cu profesionalism și atenție la detalii.

Contexte:

- rezultatele operaționale ale companiei sunt planificate prin elaborarea situațiilor financiare planificate (de ex. bilanț planificat, cash flow planificat);
- planificarea rezultatelor operaționale ale companiei are rolul de reper în evaluarea ulterioară a rezultatelor realizate;
- activitatea de planificare a rezultatelor operaționale ale companiei se desfășoară periodic, de obicei anual;
- obiectivele sunt stabilite pentru a monitoriza activitatea operațională a companiei, în corelație cu strategia stabilită și cu indicatorii de performanță definiți;
- valorile țintă sunt stabilite pentru indicatorii operaționali de performanță, astfel încât să fie relevante și realizabile, să stimuleze utilizarea întregului potențial și să permită recunoașterea din timp a eventualelor probleme/ deviații anormale;
- identificarea deviațiilor de la valorile planificate se realizează pentru a determina în timp util, în mod corect și complet eventuale deviații sau probleme ce pot perturba activitatea operațională a companiei.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Rezultatele operaționale: la nivel de segment/ filială/ companie;
- Obiective: financiare, de vânzări, de producție etc.;
- Valori țintă: variază în funcție de tipul de obiectiv.

Neconformități:

- analize superficiale, planificări bazate pe ipoteze nerealiste.

Cunoștințe:

- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă (planificare Bottom-Up, Top-Down și procedura contra-curent, etc.);
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

Monitorizarea activității de investiții a companiei (unitate de competență specifică)		Nivelul de responsabilitate și autonomie 6 EQF/ 4 CNC
Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității descrise de elementul de competență	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității descrise de elementul de competență
1. Elaborează planul de investiții de capital.	1.1 Planul de investiții de capital este elaborat în strânsă legătură cu viziunea strategică a companiei. 1.2 Planul de investiții de capital este elaborat având în vedere și aspectele legate de finanțarea acestora. 1.3 Planul de investiții de capital este elaborat în mod adecvat la situația companiei; 1.4 Planul de investiții de capital este elaborat cu respectarea politicilor companiei. 1.5 Planul de investiții de capital este elaborat cu asigurarea sustenabilității prin analizarea impactului investiției asupra situațiilor financiare.	Elaborarea planului de investiții de capital se realizează cu profesionalism și responsabilitate.
2. Stabilește obiective.	2.1 Obiectivele sunt stabilite pentru urmărirea activității de investiții a companiei. 2.2 Obiectivele sunt stabilite în concordanță cu strategia companiei. 2.3 Obiectivele sunt stabilite în conformitate cu standardele relevante ale companiei.	Stabilirea obiectivelor se realizează cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării.
3. Stabilește valori țintă.	3.1 Valorile țintă sunt stabilite în mod realist, cu luarea în considerare a resurselor disponibile și a potențialului companiei. 3.2 Valorile țintă sunt stabilite în mod adecvat la situație.	Stabilirea valorilor țintă se realizează cu preocupare pentru acuratețe și responsabilitate.
4. Identifică deviațiile.	4.1 Deviațiile sunt identificate în mod periodic, la intervale constante de timp. 4.2 Deviațiile sunt identificate identificând cauzele primare și măsurile corective optime.	Identificarea deviațiilor se realizează cu profesionalism și atenție la detalii.
Contexte: <ul style="list-style-type: none"> - planificarea investițiilor de capital se realizează luând în considerare modalitățile de finanțare, principiile și conceptele economice relevante, stabilitatea pe termen scurt și lung și randamentul previzionat; - planificarea investițiilor de capital se realizează luându-se în considerare momentele optime de realizare a investițiilor, beneficiile și durata de utilizare a acestora; 		

- obiectivele sunt stabilite pentru a monitoriza activitatea de investiții a companiei, în corelație cu strategia stabilită și cu indicatorii de performanță definiți;
- valorile țintă sunt stabilite pentru indicatorii de performanță privind investițiile, astfel încât să fie relevante și realizabile, să stimuleze utilizarea întregului potențial și să permită recunoașterea din timp a eventualelor probleme/ deviații anormale;
- identificarea deviațiilor de la valorile planificate se realizează pentru a determina în timp util, în mod corect și complet eventuale deviații sau probleme ce pot perturba activitatea companiei.

Gama de variabile:

Echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru folosite:

- echipamente de tehnologia informației și comunicare (calculatoare personale, laptop-uri, imprimante, scanere, telefoane fixe, telefoane mobile, faxuri, videotelefoane, rețele de Internet prin cablu, rețele de Internet fără cablu, modemuri portabile, medii de stocare fixe și portabile a datelor, calculatoare de birou);
- programe și aplicații informatice specifice activității de controlling (sisteme de operare, programe informatice de birotică, programe informatice dedicate managementului proiectelor, programe informatice specifice activității de controlling, programe informatice de analiză financiară, sisteme informaționale de tip ERP, MRP, MRP2);
- Obiective: privind rentabilitatea investiției, privind contribuția acesteia la creșterea valorii pentru acționari etc.
- Valori țintă: variază în funcție de obiectiv și de specificul companiei.

Neconformități:

- analize superficiale, planificări bazate pe ipoteze nerealiste.

Cunoștințe:

- perspectivă de ansamblu asupra factorilor de influență pentru deciziile de investiție și pentru procesul investițional;
- procedurile calculului investițional, evaluarea posibilităților de implementare și înțelegerea premiselor necesare;
- evaluarea și compararea planificării investițiilor cu ajutorul diferitelor proceduri ale calculului dinamic investițional;
- nivel avansat de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;
- nivel avansat de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;
- nivel avansat de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;
- bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile;
- utilizarea calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU CALIFICĂRI

CALIFICAREA PROFESIONALĂ

SPECIALIST ÎN PLANIFICAREA, CONTROLUL ȘI RAPORTAREA PERFORMANȚEI ECONOMICE

Cod RNC:

Nivel: 4

Sector: Administrație și servicii publice

Versiunea: 00

Data aprobării: 22/06/2011

Data propusă pentru revizuire: 22/06/2016

Echipa de redactare:

Meier Elena – Manager S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Sava Andreea – Senior Consultant S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Moșu Irina – Consultant S.C. Contrast Management Consulting and Training SRL

Verificator sectorial:

Hoștină Deucalion, Director Financiar, Holzindustrie Schweighofer Baco SRL

Comisia de validare:

Năstase Ioan, Președinte Comitet sectorial Administrație și servicii publice, Președintele
Comisiei de validare

Stamin Daniel Claudiu, Partener Executiv, Capstone Management SRL

Băleanu Cristian, Partener, Contrast Management Consulting & Training SRL

Denumirea documentului electronic:

**Responsabilitatea pentru conținutul acestei calificări profesionale revine Comitetului
Sectorial Administrație și servicii publice.**

Titlul calificării profesionale

Specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice

Descriere

Specialistul în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) furnizează consultanță internă în procesul de administrare a afacerilor, asistând conducerea în fundamentarea deciziilor prin punerea la dispoziție de informații economice și financiare corecte, complete și actuale. Controller-ul asigură consultanță internă de management și răspunde pentru corectitudinea informațiilor și analizelor prezentate, în baza cărora conducerea ia decizii.

Motivație

Datorită dezvoltării rapide a controlling-ului în România, calificarea de specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) este foarte solicitată pe piața muncii. Postul de specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) se va regăsi în organigrama multor companii din toate domeniile.

Condiții de acces

Pentru practicarea calificării de specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) este necesară înțelegerea profundă a principiilor economice și a sistemelor contabile, a proceselor specifice sectorului de activitate al companiei, minimă experiență relevantă de lucru, capacitatea de rezistență la stres, atenția la detalii, spirit de echipă.

Nivelul de studii minim necesar

Pentru a deveni specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) este necesară absolvirea unei instituții de învățământ superior.

Rute de progres

Specialistul în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller) poate accede la funcții de conducere în cadrul companiei în care lucrează, la nivel mediu (middle management) sau superior (top management).

Cerințe legislative specifice

Nu există.

Titlul calificării profesionale: Specialist în planificarea, controlul și raportarea performanței economice (controller)

Cod RNC:

Nivel: 4.

Lista competențelor profesionale

Cod	Denumirea competenței profesionale	Nivel CNC/ EQF	Credite
	C1: Comunicare în limba oficială;	4/6	
	C2: Comunicare în limbi străine;	4/6	
	C3: Competențe de bază în matematică, știință și tehnologie;	4/6	
	C4: Competențe informatice;	4/6	
	C5: Competența de a învăța;	4/6	
	C6: Competențe sociale și civice;	4/6	
	C7: Competențe antreprenoriale;	4/6	
	C8: Competența de exprimare culturală.	4/6	
	G1: Stabilirea de relații interpersonale;	4/6	
	G2: Efectuarea muncii în echipă;	4/6	
	G3: Perfecționarea pregătirii profesionale.	4/6	
	S1: Acordarea de asistență de specialitate;	4/6	
	S2: Asigurarea funcționalității sistemului de proceduri și procese;	4/6	
	S3: Verificarea concordanței informațiilor utilizate;	4/6	
	S4: Coordonarea integrării planurilor operaționale cu planurile de investiții de capital;	4/6	
	S5: Raportarea către conducere a rezultatelor companiei;	4/6	
	S6: Consilierea conducerii în procesul decizional;	4/6	
	S7: Monitorizarea performanței companiei;	4/6	
	S8: Elaborarea de analize de cost/ venit;	4/6	
	S9: Monitorizarea activității operaționale a companiei;	4/6	
	S10: Monitorizarea activității de investiții a companiei.	4/6	

Competența profesională: Stabilirea de relații interpersonale**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Stabilește relații de comunicare cu factorii implicați, cu profesionalism și empatie, utilizând mijloacele și metodele adecvate, prin utilizarea unui limbaj specific domeniului, adecvat situației și interlocutorului, cu respectarea confidențialității informației.</p> <p>2. Conduce discuții cu responsabilitate și preocupare pentru eficiență, în sensul obținerii informațiilor necesare realizării obiectivului urmărit în timpul stabilit, în sensul concentrării pe subiectul de interes, în vederea obținerii de informații suplimentare prin întrebări pertinente și logice.</p> <p>3. Preia și transmite informații focalizate pe domeniul de interes, într-un limbaj specific naturii informațiilor și tipului de activitate, prin utilizarea mijloacelor și metodelor de comunicare adecvate transmise în diverse etape de activitate, în timp.</p> <p>4. Structurează informațiile cu profesionalism și atenție la detalii, în funcție de tipul de activitate și de obiectul acesteia, prin consultarea surselor alternative, cu respectarea datelor reale și a legislației în vigoare, cu respectarea metodologiei de lucru.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe avansate de tehnici de comunicare; - cunoștințe aprofundate de terminologie de specialitate; - cunoștințe aprofundate de reguli și norme de etică.
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinder	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de către superiori. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.

Competența profesională: Efectuarea muncii în echipă

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Identifică factorii implicați în realizarea obiectivelor cu corectitudine, profesionalism și eficiență, în funcție de tipul de activitate, cu operativitate pentru culegerea de informații suplimentare necesare atingerii obiectivelor.</p> <p>2. Stabilește modul de lucru cu factorii implicați ca membru al echipei, cu preocupare pentru eficiență și pentru asigurarea fluxului optim de informații, printr-o colaborare și conlucrare permanentă cu factorii implicați, rezolvând situațiile neprevăzute cu sollicitudine și operativitate.</p> <p>3. Participă la activitatea de planificare, control și raportare a performanței economice (controlling) ca membru al echipei, cu responsabilitate, cu preocupare pentru asigurarea calității rezultatului obținut la nivel de echipă, cu atenție la detalii, contribuind cu concluzii individuale argumentate și susținute în fața membrilor echipei, făcând propuneri de îmbunătățire.</p>	<ul style="list-style-type: none">- cunoștințe temeinice privind legislația relevantă în domeniul/ activitatea desfășurată;- cunoștințe privind normele metodologice ale companiei;- cunoștințe aprofundate de terminologie de specialitate.
Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate;• rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici.	<ul style="list-style-type: none">• întrebări orale.

Competența profesională: Perfecționarea pregătirii profesionale**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Identifică necesarul de instruire în mod continuu, cu profesionalism și responsabilitate, cu obiectivitate, prin raportare la cerințele din domeniu, printr-un proces de autoevaluare obiectivă în funcție de noile reglementări legale și de specialitate economică pentru perfecționarea permanentă.</p> <p>2. Participă la forme de instruire organizată, cu preocupare pentru instruire eficientă, cu implicare activă și responsabilitate, în funcție de necesitățile de instruire, asigurând dobândirea cunoștințelor noi din domeniu și capacitatea de aplicare a lor în activitatea curentă.</p> <p>3. Asigură autoinstruirea permanentă, cu preocupare pentru dezvoltarea proprie, cu responsabilitate și implicare activă continuă, în mod constant, prin consultarea materialelor de specialitate, reflectată în activitatea curentă prin aplicarea cunoștințelor dobândite și a bunelor practici.</p>	<ul style="list-style-type: none">- cunoștințe privind legislația națională și internațională și schimbările/ noutățile apărute în acest domeniu;- cunoștințe privind surse de informare pentru identificarea noutăților în controlling și a oportunităților de formare.
Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate;• rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici.	<ul style="list-style-type: none">• întrebări orale.

Competența profesională: Acordarea de asistență de specialitate

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Participarea la elaborarea strategiei se realizează cu profesionalism și responsabilitate, în mod pro-activ și orientat către viitor, asigurând continuitatea, permanența metodelor, adecvarea conținuturilor și structurilor, în colaborare cu conducerea companiei.</p> <p>2. Previzionează rezultatele companiei cu preocupare pentru adecvare și acuratețe, pe termen mediu și scurt, în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei, având în vedere toți factorii relevanți.</p> <p>3. Identifică deviațiile față de strategia stabilită cu profesionalism și rigurozitate, în cel mai scurt timp posibil, atât în sens pozitiv, cât și negativ.</p> <p>4. Identifică modalități de corelare a nivelului strategic cu nivelul operațional al companiei, cu preocupare pentru acuratețe și adecvare, în mod coerent, cu respectarea principiilor logice și economice relevante, în mod adecvat la situația companiei, cu asigurarea trasabilității.</p> <p>5. Identifică instrumente cu profesionalism pentru implementarea și monitorizarea a concordanței dintre nivelul strategic și cel operațional, având în vedere stadiul de dezvoltare al companiei, asigurând adecvarea acestora la practică.</p>	<ul style="list-style-type: none">- nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;- cunoștințe privind corelarea dintre obiective, conducere și management (perspectivă de ansamblu);- cunoștințe aprofundate de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea și eficienței implementării instrumentelor de controlling;- cunoștințe privind planificarea integrată, modul de funcționare și limitele acesteia;- cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare eficientă;- cunoștințe privind semnificația planificării financiare iterative pentru companie;- înțelegerea provocărilor majore și a factorilor de succes pentru conectarea strategiei cu operațiunile;- cunoștințe avansate privind cerințele minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului, precum și privind aspectul strategic versus aspectul operațional;- cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;- cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;- cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Hyperion, TM1);- cunoștințe pentru evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes.
Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate;• simulare;• rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici.	<ul style="list-style-type: none">• test scris;• întrebări orale.

Competența profesională: Asigurarea funcționalității sistemului de proceduri și procese

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Elaborează proceduri și procese cu responsabilitate, profesionalism și profesionalism, pentru reglementarea activităților de controlling, în concordanță cu specificul activității companiei, asigurând trasabilitatea și comparabilitatea datelor, respectând standardele companiei în redactarea procedurilor și proceselor.</p> <p>2. Actualizează procedurile și procesele în vigoare, cu profesionalism, cu preocupare pentru inițierea și implementarea în timp util a modificărilor, în concordanță cu schimbările apărute în activitatea companiei.</p> <p>3. Comunică procedurile și procesele cu responsabilitate și interes pentru facilitarea înțelegerii corecte și complete către toate persoanele vizate, imediat după introducere/actualizare, asigurând înțelegerea de către persoanele vizate a informațiilor comunicate.</p> <p>4. Monitorizează cu vigilență aplicarea procedurilor și proceselor în vigoare, în mod permanent, cu respectarea normelor metodologice relevante.</p> <p>5. Propune măsuri pentru eliminarea abaterilor constatate, cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării acestora, asigurând utilizarea optimă a resurselor disponibile, având în vedere toți factorii relevanți.</p> <p>6. Asigură eliminarea abaterilor constatate, cu profesionalism, vigilență și preocupare pentru reducerea efectelor negative, prin urmărirea permanentă a implementării măsurilor, utilizând în mod eficient resursele, în timp util.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia; - cunoștințe pentru evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes; - cunoștințe aprofundate de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea și eficienței implementării instrumentelor și procedurilor de controlling; - cunoștințe avansate privind cerințele minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului; - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1) - tipuri de echipamente, aplicații și sisteme informatice de lucru.
<p>Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
<p style="text-align: center;">Deprinderi</p> <ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<p style="text-align: center;">Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	

Competența profesională: Verificarea validității informațiilor utilizate

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Stabilește structura sistemelor de controlling cu profesionalism și cu preocupare pentru adecvare și eficiență, în concordanță cu nevoile companiei, astfel încât astfel încât sistemele să fie funcționale, eficiente, coerente și complete.</p> <p>2. Participă la implementarea structurii, sistemelor și instrumentelor de controlling în sistemul IT integrat al companiei, cu profesionalism și viziune de ansamblu, asigurând funcționalitatea, eficiența și compatibilitatea proceselor, având în vedere facilitarea utilizării sistemului de către personalul relevant.</p> <p>3. Supervizează întreținerea înregistrărilor și a sistemelor de contabilitate, cu profesionalism, responsabilitate, în mod permanent, asigurând calitatea datelor prin identificarea și eliminarea neconcordanțelor între sistemele contabile și cele de controlling, contribuind la asigurarea și îmbunătățirea eficienței activităților de controlling.</p>	<ul style="list-style-type: none">- nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia;- cunoștințe pentru evaluarea aplicabilității setului de instrumente al managementului performanței strategice pentru organizația/ segmentul de interes;- cunoștințe aprofundate de economie și contabilitate de gestiune, pentru evaluarea eficienței implementării instrumentelor și procedurilor de controlling;- cunoștințe avansate privind cerințele minime și optime pentru un sistem de controlling și instrumentele controlling-ului;- cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă;- cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung;- cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului;- cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none">• observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate;• rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici.	<ul style="list-style-type: none">• test scris;• întrebări orale.

Competența profesională: Coordonarea integrării planurilor operaționale cu planurile de investiții de capital

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Analizează rezultatele operaționale ale companiei, cu responsabilitate, atenție la detalii, viziune de ansamblu asupra companiei și a sectorului de activitate, pe termen lung, mediu și scurt, în concordanță cu obiectivele stabilite și cu indicatorii de performanță agreeți.</p> <p>2. Analizează investițiile propuse cu profesionalism, determinând profitabilitatea acestora, luând în considerare impactul asupra situațiilor financiare, respectând metodologia de lucru a companiei.</p> <p>3. Integrează planurile operaționale și planurile de investiții de capital la nivel de companie cu responsabilitate și preocupare pentru asigurarea dezvoltării sustenabile, în mod coerent, cu respectarea principiilor și metodelor relevante, în conformitate cu normele interne aplicabile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nivel avansat de cunoștințe privind specificul domeniului de activitate/ al companiei și al proceselor financiare din cadrul acesteia; - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe privind planificarea integrată, avantajele și limitele acesteia; - cunoștințe privind proceduri de calcul investițional; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.

Competența profesională: Raportarea rezultatelor companiei către conducere**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Elaborează rapoarte pe baza rezultatelor companiei, cu responsabilitate, atenție la detalii, viziune de ansamblu, spirit analitic, periodic și ad hoc, conform solicitărilor conducerii, cu asigurarea acurateții datelor, cu respectarea calendarului de raportare al companiei.</p> <p>2. Prezintă conducerii rapoartele elaborate în mod profesionist, cu adaptarea conținutului la destinatar, subliniind evenimentele semnificative, periodic, în mod clar și concis, cu utilizarea unui format adecvat.</p> <p>3. Colaborează cu auditorii, cu profesionalism și responsabilitate, prin rapoarte elaborate în vederea realizării cu succes a auditurilor, în mod corect și complet, cu asigurarea acurateții datelor asigurând monitorizarea gradului de implementare a măsurilor propuse de auditori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe în privința particularităților managementului portofolilor de proiecte; - înțelegerea mărimilor decisive de management pentru succesul companiei; - înțelegerea cerințelor de raportare și capacitatea de a determina forma adecvată; - cunoștințe avansate de IFRS - particularități, cerințe speciale precum și asemănări și deosebiri cu contabilitatea locală; - cunoștințe aprofundate privind determinarea indicilor de rentabilitate centrală, de lichiditate și de active conform IFRS; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	

Competența profesională: Consilierea conducerii în procesul decizional

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Elaborează analize ale deviațiilor constatate, cu preocupare pentru acuratețe, cu responsabilitate și vigilență, având în vedere atât situația specifică, cât și situația generală a companiei, cu respectarea principiului permanenței metodelor, pentru asigurarea trasabilității informațiilor.</p> <p>2. Elaborează un plan de măsuri, cu preocupare pentru adecvarea acestora, cu responsabilitate și profesionalism, pentru corectarea sau prevenirea deviațiilor, cu considerarea situației specifice, corelate cu situația generală a companiei, în mod clar și concis.</p> <p>3. Definește indicatori cheie de performanță financiară, în mod adecvat, cu atenție la detalii, dar și la contextul general, în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei, cu asigurarea permanenței metodelor, cu respectarea normelor de calitate și de timp agreate de companie.</p> <p>4. Monitorizează indicatorii cheie de performanță, în mod competent, cu atenție la detalii, raportându-se la valori țintă predefinite, constant, asigurând permanența metodelor, identificând deviațiile în timp util, întocmind rapoarte periodice către conducere cu rezultatele monitorizării.</p> <p>5. Asigură eliminarea dezechilibrelor financiare, cu profesionalism și responsabilitate, cu considerarea tuturor efectelor relevante, cu preocupare pentru adecvare la situație, utilizând în mod eficient resursele disponibile, cu luarea în considerare a situației generale a companiei.</p> <p>6. Furnizează informații adiționale factorilor interesați, cu adecvarea conținuturilor la destinatar, cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor, asigurând calitatea datelor, în timp util.</p> <p>7. Prezintă conducerii informațiile, cu profesionalism, implicare în procesul de comunicare și preocupare pentru facilitarea înțelegerii, conform procedurilor interne, în mod clar și concis, cu preocupare pentru facilitarea înțelegerii informațiilor de către destinatari prin utilizarea unui format adecvat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe avansate și perspectivă de ansamblu asupra raportului controlling-management; - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă, precum și de tehnici de raportare; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
<p>Metode de evaluare Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
<p style="text-align: center;">Deprinderi</p> <ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<p style="text-align: center;">Cunoștințe</p> <ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	

Competența profesională: Monitorizarea performanței companiei**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Evaluează potențialul viitor al modelului de afaceri, cu responsabilitate și profesionalism, având în vedere atât factorii interni cât și cei externi relevanți, cu respectarea metodologiei agreeate de companie.</p> <p>2. Identifică punctele forte și slabe ale companiei, în mod orientat atât spre rezultat, cât și spre proces, periodic, cu respectarea normelor metodologice interne ale companiei.</p> <p>3. Propune măsuri pentru îmbunătățirea punctelor slabe ale companiei, cu competență și profesionalism, cu preocupare pentru adecvarea la situație, având în vedere atât factorii interni, cât și cei externi care au impact asupra rezultatului, cu includerea de soluții realizabile.</p> <p>4. Elaborează modelări financiare, cu responsabilitate și implicare, astfel încât să conducă la optimizarea modelului de afaceri, cu respectarea principiilor metodologice care asigură calitatea rezultatelor, în concordanță cu etaloanele de calitate și de timp stabilite de companie.</p> <p>5. Elaborează analize de risc, cu profesionalism și preocupare pentru acuratețe, cu respectarea principiilor metodologice care asigură calitatea rezultatelor, având în vedere situația de ansamblu, în concordanță cu etaloanele de calitate și de timp stabilite de companie.</p> <p>6. Analizează crearea de valoare pentru acționari, cu responsabilitate și preocupare pentru exactitate, reflectând situația de fapt a companiei, creând premisele identificării de potențiale îmbunătățiri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a diverselor programe și aplicații informatice necesare activității.
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.

Competența profesională: Elaborarea de analize de cost/venit

Cod:

Nivel: 4

Credite:

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Monitorizează evoluția costurilor, cu corectitudine, responsabilitate și consecvență, activ și constant, identificând variațiile în timp util, propunând măsuri pentru realizarea economisirilor posibile, urmărind implementarea acestor măsuri.</p> <p>2. Propune măsuri factorilor decizionali, cu responsabilitate și profesionalism, pentru corectarea depășirilor obiectivelor de cost, pe bază de soluții pertinente și adecvate la situație, într-un format care facilitează transmiterea informației, în mod complet, corect și concis.</p> <p>3. Urmărește evoluția veniturilor, cu vigilență și profesionalism, în mod activ și constant, identificând variațiile corect și în timp util, propunând măsuri adecvate pentru realizarea optimizărilor posibile, monitorizând implementarea acestor măsuri, într-un format care facilitează transmiterea informației.</p> <p>4. Monitorizează gradul de atingere a obiectivelor de cost/venit, cu vigilență și atenție la detalii, reflectând cu acuratețe situația de fapt a companiei, creând premisele identificării de potențiale îmbunătățiri.</p> <p>5. Prezintă conducerii informațiile obținute în urma monitorizării, cu preocupare pentru facilitarea comunicării, cu profesionalism și responsabilitate, în mod clar și concis, cu utilizarea unui format adecvat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe aprofundate de contabilitate de gestiune și evaluare a rezultatului economic cu ajutorul analizelor de variație; - cunoștințe privind tehnici de evaluare a performanței economice, de ex. obiective de cost, optimizarea rezultatului pe termen scurt în baza informațiilor referitoare la costuri etc.; - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	

Competența profesională: Monitorizarea activității operaționale a companiei**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Planifică rezultatele operaționale ale companiei, cu profesionalism și responsabilitate, în mod corect și complet, pe baza unor ipoteze de lucru realiste, cu respectarea calendarului companiei.</p> <p>2. Stabilește obiective, cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării, pentru urmărirea activității companiei la nivel operațional, în concordanță cu strategia companiei, în conformitate cu standardele relevante ale companiei.</p> <p>3. Stabilește valori țintă, cu preocupare pentru acuratețe și responsabilitate, în mod realist, cu luarea în considerare a resurselor disponibile și a potențialului companiei, în mod adecvat la situație.</p> <p>4. Identifică deviațiile, cu profesionalism și atenție la detalii, în mod periodic, la intervale constante de timp, identificând cauzele primare și măsurile corective optime.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă (planificare Bottom-Up, Top-Down și procedura contracurent etc.); - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
<p>Metode de evaluare</p> <p>Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:</p>	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	

Competența profesională: Monitorizarea activității de investiții a companiei**Cod:****Nivel:** 4**Credite:**

Deprinderi	Cunoștințe
<p>1. Elaborează planul de investiții de capital, cu profesionalism și responsabilitate, în strânsă legătură cu viziunea strategică a companiei, având în vedere și aspectele legate de finanțarea acestora, în mod adecvat la situația companiei, cu respectarea politicilor companiei, cu asigurarea sustenabilității prin analizarea impactului investiției asupra situațiilor financiare.</p> <p>2. Stabilește obiective, cu profesionalism și preocupare pentru asigurarea adecvării, pentru urmărirea activității de investiții a companiei, în concordanță cu strategia companiei, în conformitate cu standardele relevante ale companiei.</p> <p>3. Stabilește valori țintă, cu preocupare pentru acuratețe și responsabilitate, în mod realist, cu luarea în considerare a resurselor disponibile și a potențialului companiei, în mod adecvat la situație.</p> <p>4. Identifică deviațiile, cu profesionalism și atenție la detalii, în mod periodic, la intervale constante de timp, identificând cauzele primare și măsurile corective optime.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - perspectivă de ansamblu asupra factorilor de influență pentru deciziile de investiție și pentru procesul investițional; - cunoașterea procedurilor calculului investițional, evaluarea posibilităților de implementare și înțelegerea premiselor necesare; - evaluarea și comparearea planificării investițiilor cu ajutorul diferitelor proceduri ale calcului dinamic investițional; - cunoștințe avansate de tehnici de bugetare și planificare financiară, instrumente pentru planificare integrată și eficientă; - cunoștințe avansate de managementul schimbării și managementul performanței sustenabile pe termen lung; - cunoștințe aprofundate de controlling și management, contabilitate financiară și de gestiune, economie, matematică, statistică, managementul riscului; - bună cunoaștere a standardelor contabile (RAS, IAS) și a legislației aplicabile; - cunoștințe de utilizare a calculatorului și a diverselor programe și aplicații informatice necesare desfășurării activității (de ex. Microsoft Excel, Hyperion, TM1).
Metode de evaluare	
Metodele de evaluare considerate adecvate pentru această competență profesională sunt:	
Deprinderi	Cunoștințe
<ul style="list-style-type: none"> • observarea candidaților îndeplinind cerințele de la locul de activitate; • simulare; • rapoarte de calitate asupra procesului realizat de superiori ierarhici. 	<ul style="list-style-type: none"> • test scris; • întrebări orale.
<ul style="list-style-type: none"> • portofoliu; • proiect. 	