



## Proceduri formalizate

# P 30

↳ <b>Proceduri formalizate</b>	<b>P 30/002</b>
↳ Descrierea și condițiile pentru realizarea și implementarea standardului	P 30/002
– Cerințe generale pentru elaborarea procedurilor	P 30/005
– Elaborarea procedurilor	P 30/006
– Avizarea procedurilor	P 30/009
– Aprobarea procedurilor	P 30/009
– Difuzarea procedurilor	P 30/009
– Revizia procedurilor	P 30/010
– Arhivarea procedurilor	P 30/011
– Responsabilitatea privind elaborarea procedurilor	P 30/011
↳ Practic – cum se implementează	P 30/014
↳ Referințe principale	P 30/016
↳ Model de procedură: procedura de modificare a raportului de serviciu	P 30/018
↳ Model de procedură: procedura de recrutare a funcționarilor publici	P 30/032
↳ Model de procedură: procedura de sistem pentru implementarea standardului 7 – Obiective	P 30/082
↳ Model de procedură: procedura de sistem pentru implementarea standardului 12 – Informarea	P 30/089

## Proceduri formalizate

### Descrierea și condițiile pentru realizarea și implementarea standardului

Entitățile publice, în funcție de mărimea lor, de politica adoptată cu privire la sistemul propriu de management financiar și control, de gradul de dotare, de tipurile de activități și complexitatea acestora etc., pot utiliza modelul de procedură operațională elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, sau pot elabora proceduri de proces, după modelul altor ghiduri întâlnite în practica domeniului, cu precizarea că, indiferent de forma adoptată, trebuie avute în vedere prevederile Standardului de control intern „Proceduri“.

La nivelul entității, pentru o bună gestionare a elaborării, aprobării și aplicării procedurilor operaționale, managerii asigură derularea tuturor acțiunilor privind elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de management financiar și control, prin includerea în programele de dezvoltare a sistemelor de control managerial elaborate la nivelul fiecărei structuri din cadrul entității a obiectivelor, acțiunilor, măsurilor, responsabilităților și termenelor, precum și acțiunile de perfecționare profesională.

Pentru monitorizare, coordonarea și îndrumarea metodologică cu privire la sistemele proprii de control managerial, managementul de top din cadrul entității, prin act de decizie internă, constituie structuri cu atribuții în acest sens (Comisia de Monitorizare, Coordonare și Îndrumare Metodologică a Dezvoltării Sistemului de Control Managerial). Componentele, modul de organi-

zare și de lucru ale Comisiei se stabilesc în funcție de volumul și complexitatea activităților din cadrul structurilor componente.

Procedurile vor fi elaborate, aprobate și aplicate în condițiile cunoașterii și respectării regulilor de management prevăzute și constituite în cele 25 de standarde de control intern managerial. Indiferent de activitatea la care se referă, o procedură operațională poartă amprenta fiecărui standard de control, din oricare dintre cele 5 elemente-cheie ale controlului managerial, adaptate în contextul respectivei proceduri de sistem la *Scop, Domeniul de aplicare, Documente de referință, Definiții și abrevieri, Descrierea procedurii, Circuitul documentelor, Responsabilități, Formulare și Anexe.*

**Condițiile esențiale ale procedurilor operaționale** stabilesc, printre altele, că acestea trebuie să fie scrise și formalizate pe suport de hârtie sau electronic, simple și specifice pentru fiecare activitate, actualizate în mod permanent și aduse la cunoștința executanților și celorlalți factori interesați. În măsura în care dotarea tehnică și pregătirea personalului permit, operațiunile de elaborare, avizare, aprobare, difuzare, utilizare etc. a procedurilor operaționale se pot derula și prin utilizarea sistemelor informatice. În contextul principiilor generale de bună practică care compun acquis-ul comunitar, controlului i se asociază o accepțiune mult mai largă, acesta fiind privit ca o funcție managerială, și nu ca o operațiune de verificare. Prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultatelor de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.

Pentru realizarea obiectivelor specifice structurilor entității se asigură un echilibru între sarcini, competență (autoritate decizională conferită prin delegare) și responsabilități (obligația de a realiza obiectivele) și se definesc proceduri. Procedurile reprezintă pașii ce trebuie urmați (algoritmul) în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților. În acest context, controlul intern managerial este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale a entității, intră în grija personalului de la toate nivelurile și oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.

**Procedurile formalizate (PF)** se inițiază de către conducătorii compartimentelor din cadrul entității pentru a descrie activitățile sau procesele, în vederea eficientizării și standardizării acestora și pentru a gestiona unul sau mai multe riscuri ce pot pune în pericol atingerea unui obiectiv specific stabilit.

Conducătorii structurilor componente ale entității stabilesc lista procedurilor formalizate necesare, persoana/persoanele responsabile pentru elaborarea PF și termenele la care acestea vor finaliza realizarea PF.

Pentru activitățile din cadrul entității se elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.

**Există două accepțiuni cu privire la proceduri:**

1. aceea a procedurilor cum sunt normele metodologice, precizările și instrucțiunile, elaborate de către entitatea publică pentru organizarea aplicării unor

- reglementări de rang superior, aprobate de către conducătorul entității publice sau chiar de către Guvern (a se vedea, ca exemplu, art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002);
2. aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate – care constituie obiectul acestui standard – specifice pentru fiecare entitate publică, referitoare la activitățile acesteia.

Aceste proceduri trebuie să fie:

- **scrise, respectiv formalizate.** Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordinea care corespunde scopurilor entității publice;
- **simple și specifice.** Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executanții să cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entității publice;
- **actualizate în mod permanent,** în funcție de evoluția reglementărilor în materie;
- **aduse la cunoștința executanților.**

### Cerințe generale pentru elaborarea procedurilor

- Entitatea se asigură că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente.
- Documentația este completă, precisă și corespunde structurilor și politicilor entității.
- Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor.
- Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă

- managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul.
- Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal.
  - Lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor.
  - Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitate.

### Elaborarea procedurilor

Modul de redactare: Notare paragrafe, subparagrafe:

- a) succesiunea notării este următoarea: 1.0.; 1.1.; (1); 1; a); (a)...
- b) fiecare procedură formalizată se redactează utilizând diacritice și în conformitate cu următoarele reguli:
  - formatul hârtiei: A4;
  - conținutul antetului: sigla, tipul procedurii formalizate, denumirea procedurii formalizate, codul procedurii formalizate, ediția – se folosesc cifre romane, revizia și pagina curentă a procedurii formalizate/nr. paginilor totale, scrise cu corp de 12 boldat, Times New Roman sau Arial;
  - conținutul paginii: titlurile scrise cu litere normale, corp de 12, Times New Roman sau Arial și textul cu litere normale, corp de 12, Times New Roman sau Arial;
  - conținutul notei de subsol: codul formularului, scris cu corp de 10 Times New Roman sau Arial,

numărul ediției – scris cu corp de 10 Times New Roman sau Arial.

### Conținutul unei proceduri formalizate

Capitolele unei proceduri formalizate sunt următoarele:

- a) *Scop* – identifică și descrie obiectivul general al procedurii elaborate, ținând cont de rolul, locul, importanța, precum și de alte elemente privind activitatea procedurată.
- b) *Domeniul de aplicare* – definește activitățile în care se va aplica procedura, delimitează explicit activitatea procedurată în cadrul portofoliului de activități și precizează compartimentele care vor implementa această procedură.
- c) *Documente de referință* – evidențiază: documentele care au stat la baza elaborării procedurii formalizate, inclusiv documentele cu caracter informativ; lista tuturor documentelor, a codurilor de identificare. În listă, pe lângă actele normative se vor regăsi și documentele interne de această natură, emise și utilizate în cadrul compartimentelor.
- d) *Definiții și abrevieri* – dezvoltă acei termeni care sunt folosiți cu cea mai mare frecvență în textul procedurii formalizate și care, conform definițiilor (din standarde, documentații tehnice) sunt necesari pentru înțelegerea conținutului procedurii formalizate precum și pentru explicitarea prescurtărilor utilizate;

e) *Descrierea procedurii*

- descrie modul cum trebuie desfășurată activitatea/procesul în succesiune logică, atribuțiile și sarcinile factorilor implicați, resursele utilizate etc.;
- în exprimare se folosește numai timpul prezent, forma afirmativă: execută, elaborează, efectuează, verifică, certifică etc.;
- se anexează procedurii modele de documente standard, incluzând liste de verificare;
- circuitul documentelor aferente procesului/activității (flowchart), care trebuie integrat în fluxul general al documentelor, utilizând reprezentarea grafică a procesului de realizare a procedurilor și a circuitului documentelor sub forma diagramelor de proces.

f) *Responsabilități*

- se precizează funcțiile responsabile pentru realizarea etapelor prezentate; se precizează activitățile pentru care răspund; se specifică termenele-limită pentru realizarea operațiunilor, acțiunilor, activităților (în condițiile în care acestea nu au fost precizate în descrierea procedurii).

g) *Formulare* – se nominalizează denumirea și codul formularelor utilizate.h) *Anexe* – tabele, scheme logice (sunt necesare pentru o mai bună înțelegere și descriere a procesului).

### Avizarea procedurilor

După elaborare, procedurile formalizate se transmit de către conducătorul compartimentului responsabil secretariatului Comisiei, care le înregistrează în registrul propriu de intrări-ieșiri aferent procedurilor.

### Aprobarea procedurilor

După avizarea de către secretariatul Comisiei, procedurile formalizate se aprobă de către președintele acesteia.

### Difuzarea procedurilor

Originalul PF se păstrează de către compartimentul care a elaborat procedurile formalizate și se difuzează conform cu Lista de Difuzare a Procedurii întocmită de către persoana/persoanele responsabile din cadrul compartimentelor care au inițiat procedurile formalizate, acestea înaintând o copie a procedurii formalizate și a listei de difuzare a procedurii formalizate secretariatului Comisiei.

Practic, difuzarea este necesară pentru punctele din Flowchart care au ieșire din sistemul compartimentului care a inițiat procedurile formalizate către alte compartimente și se realizează efectiv pe parcursul executării acestora ca un proces continuu de mentenanță.

## LISTA DE DIFUZARE A PROCEDURII

Compartimentul care a elaborat procedurile .....

Nr. ex.	Compartimentul unde se difuzează	Denumirea Procedurii Formalizate	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
					Completează care a procedurile	compartimentul elaborat	

Revizia procedurilor

Revizia PF se impune atunci când o persoană din cadrul compartimentelor, care aplică sau sunt interesate de o procedură formalizată constată că aceasta necesită îmbunătățiri, sau când se constată că au avut loc modificări ale riscurilor specifice sau ale cadrului normativ, ce pot afecta activitatea compartimentului respectiv. În acest scop, persoana respectivă înaintează o solicitare de revizie conducătorului compartimentului care a elaborat procedura formalizată.

## FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI

Compartimentul care a elaborat modificările: .....

.....

Nr. ex.	Compartimentul unde se difuzează	Denumirea Procedurii Formalizate	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
					Completează care a procedurile	compartimentul elaborat	

Formularul Evidență Modificări se elaborează ori de câte ori apare o astfel de modificare într-o procedură deja elaborată.

Pagina de gardă se schimbă cu numărul reviziei/ediției, impunând avizarea și aprobarea noii revizii.

Procedura cu paginile modificate ale reviziei se distribuie de către persoana responsabilă din cadrul structurilor componente, în conformitate cu lista de difuzare a procedurii. De asemenea, în momentul distribuirii procedurii modificate se retrage vechea procedură, completându-se corespunzător Lista de difuzare a procedurii.

Secretariatul Comisiei, respectiv persoanele responsabile din cadrul compartimentelor, amendează toate documentele care sunt afectate de modificările procedurii formalizate.

Fiecare deținător al procedurii formalizate are obligația de a înlocui vechea procedură cu cea modificată.

### **Arhivarea procedurilor**

Originalele procedurilor formalizate retrase/revizuite se clasează și se păstrează timp de 5 ani de către structurile care le-au elaborat. După această perioadă, sunt transmise la arhivă cu respectarea reglementărilor specifice arhivării.

### **Responsabilități privind elaborarea procedurilor**

**Managerul fiecărei structuri** componente entității:

(1) întocmește lista obiectivelor specifice și a activităților, lista riscurilor care pot afecta atingerea

obiectivelor specifice, elaborate în cadrul sistemului de control managerial;

(2) prioritizează obiectivele specifice, activitățile și riscurile din cadrul structurii pe care o conduce;

(3) stabilește lista procedurilor formalizate necesare a fi elaborate în propria structură;

(4) desemnează persoanele responsabile pentru realizarea procedurilor și termenele la care acestea le vor finaliza;

(5) formulează observații referitoare la procedurile primite spre avizare în termenul stabilit;

(6) analizează oportunitatea propunerilor de revizie a procedurilor formalizate;

(7) contribuie la identificarea și prioritizarea obiectivelor generale ale Entității și la identificarea, evaluarea și prioritizarea riscurilor care pot afecta obiectivele generale.

#### **Persoana desemnată pentru realizarea unei proceduri:**

(1) realizează procedurile în conformitate cu prevederile și la termenele stabilite;

(2) prezintă procedura finalizată managerului structurii în vederea avizării;

(3) formulează observații în legătură cu procedurile formalizate primite în cadrul structurii pentru avizare;

(4) participă la consultările care au loc pentru armonizarea observațiilor și/sau reprezintă managerul structurii din care face parte la consultările privind analiza observațiilor formulate de alte compartimente în vederea avizării procedurilor formalizate, în baza împuternicirii primite;

(5) păstrează (clasează) originalele procedurilor formalizate emise în cadrul structurii din care face parte;

(6) completează lista de difuzare a procedurilor formalizate și distribuie copii ale procedurilor formalizate tuturor celor afectați de procedurile formalizate respective.

**Membrii Comisiei:**

(1) stabilesc lista compartimentelor responsabile și termenele la care acestea vor finaliza elaborarea;

(2) avizează procedurile formalizate realizate, în termenul prevăzut;

(3) solicită efectuarea modificării procedurilor formalizate când aceasta se impune.

**Secretariatul Comisiei:**

(1) păstrează (clasează) copiile procedurilor formalizate realizate care vor purta, pe pagina de gardă mențiunea „Conform cu originalul”;

(2) distribuie procedurile formalizate;

(3) distribuie procedura cu paginile modificate ale reviziei în cazul procedurilor formalizate;

(4) transmite la arhivă edițiile procedurilor formalizate retrase;

(5) primește și înregistrează în registrul propriu aferent procedurilor, procedurile formalizate avizate de managerii structurilor componente;

(6) supune spre avizare membrilor Comisiei procedurile formalizate și redactează hotărârea Comisiei privind avizarea procedurilor formalizate;

(7) înaintează spre avizare președintelui Comisiei procedurile formalizate realizate.

### Președintele Comisiei:

- (1) avizează procedurile formalizate realizate;
- (2) conciliază aspecte neclare în relația realizator – avizator și ia decizia finală în cazul lipsei consensului dintre realizator și avizatori.

### Practic – cum se implementează

Concret este destul de greu să vă sfătuim cum să implementați standardul, astfel încât indicațiile să fie general valabile indiferent de structura/entitatea în care sunteți inclus. Indicația cea mai apropiată de o generalizare ar fi aceea că va trebui să vă uitați la acest subcapitol și să respectați toți pașii care sunt specificați și descriși în amănunt pentru elaborarea unei proceduri.

Oricum ar fi, orice procedură va trebui elaborată începând cu denumirea clară a acesteia și continuând cu următoarele capitole:



- 1) *Scopul pentru care a fost elaborată procedura* – aici descrieți motivul, necesitatea elaborării procedurii, acestea rezultând din obiectivul general al entității și din sarcinile ce revin structurii pe care o coordonați ca manager de linie, în realizarea acestuia.
- 2) *Domeniul de aplicare a procedurii* – aici se vor defini activitățile în care se va aplica procedura, la nivelul căror structuri este ea operațională etc.;
- 3) *Documente de referință* – este un capitol al procedurii elaborat sub forma unei liste care cuprinde

documentele care stau la baza elaborării acestei procedurii, coduri de identificare și acte normative în vigoare.

- 4) *Definiții și abrevieri* – dacă o serie de termeni se repetă atunci când descrieți procedura puteți apela la metoda abrevierii (ex.: se întâlnește de mai multe ori termenul *Compartimentul economico-financiar*, aprovizionare și desfacere. Puteți abrevia această denumire lungă prin CEFAD, explicând în acest capitol care este semnificația abrevierii). Dacă sunteți o structură tehnică, iar procedura utilizează expresii tehnice specializate, chiar dacă ele sunt înțelese de cei care lucrează în structură, va trebui să dați aici și o definiție clară a termenului tehnic (exemplu: dacă aveți termenul tehnic numit concatenare cu referință în domeniul informatic de lucru cu fișiere, va trebui să-l explicați în acest capitol sub forma concatenare: înșiruire, alipire a diverselor elemente, în cazul nostru este vorba de unirea a două fișiere de date) etc.).



- 5) *Descrierea procedurii* – este punctul forte al standardului și poate fi elaborat numai dacă cunoașteți foarte bine modul în care trebuie să se desfășoare activitatea astfel încât să ducă la îndeplinirea sarcinilor. Pentru o mai bună înțelegere a pașilor care sunt parcursi în cadrul procedurii este indicat să utilizați reprezentări grafice de tipul flow-chart ale cărei simboluri le aveți menționate în capitolul cu același nume din cadrul standardului de riscuri. Această reprezentare grafică odată elaborată este apoi descrisă în cuvinte.

6) *Responsabilități* – vă poziționați pe flowchart-ul pe care tocmai l-ați elaborat și pentru fiecare simbol din cadrul acestuia precizați clar cine execută, cine controlează și care sunt temenele-limită de finalizare.

Nu vă sfiți să concepeți proceduri noi, trebuie doar să aveți grijă să respectați toate canoanele legislației în vigoare. Modul în care concepeți pașii procedurii vă aparține în totalitate. Nimeni și niciun control nu vă poate impune cum să ordonați pașii procedurii și care sunt aceștia din moment ce, respectând procedura, realizați în totalitate sarcinile care se impun structurii pe care o coordonați ca manager de linie.

## Referințe principale

- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 45/2003 privind finanțele publice locale, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 108/2004;
- Ordonanța Guvernului nr. 79/2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu referință la art. 4 alin (1): „Conducătorul entității publice trebuie să asigure elaborarea, aprobarea, aplicarea și perfecționarea structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor) și criteriilor de evaluare, pentru a satisface cerințele generale și specifice de control intern“;

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 912/2004 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 522/2003, cu modificările ulterioare;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor entităților publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- Ordinul Președintelui Consiliului Concurenței nr. 136/2003 pentru punerea în aplicare a instrucțiunilor privind vânzările de terenuri și/sau clădiri de către autoritățile publice.