

**Ordinul ministrului finanțelor publice Nr. 1389 din 22 august 2006
privind modificarea și completarea Ordinului ministrului finanțelor publice
nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând
standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru
dezvoltarea sistemelor de control managerial
publicat în Monitorul Oficial nr. 771 din 12 septembrie 2006**

În temeiul art. 11 alin. (5) din Hotărârea Guvernului nr. 208/2005 privind organizarea și funcționarea Ministerului Finanțelor Publice și a Agenției Naționale de Administrare Fiscală, cu modificările și completările ulterioare,

în baza prevederilor art. 5 alin. (2) din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată,

având în vedere prevederile art. 19 lit. d) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările ulterioare,

ministrul finanțelor publice emite următorul ordin:

ART. 1

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 675 din 28 iulie 2005, se modifică și se completează după cum urmează:

1. Articolul 1 va avea următorul cuprins:

"ART. 1

Se aprobă Codul controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice, prevăzut în anexa nr. 1."

2. La articolul 3, după alineatul (2) se introduce un nou alineat, alineatul (3), cu următorul cuprins:

"(3) În vederea elaborării procedurilor formalizate pe activități, entitățile publice pot utiliza modelul prezentat în anexa nr. 2."

3. După articolul 5 se introduce un nou articol, articolul 5¹, cu următorul cuprins:

"ART. 5¹

Anexele nr. 1 și 2 fac parte integrantă din prezentul ordin."

4. La punctul 2 "Scopul și definiția standardelor de control intern", de la "Prezentare generală", cuprins în anexa nr. 1, după ultimul alineat se introduce un nou alineat, cu următorul cuprins:

"În contextul acțiunilor pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial, entitățile publice au obligația actualizării permanente a listei actelor normative reprezentative, cuprinse în componenta «referințe principale» a fiecărui standard, precum și a completării acestuia cu orice alte reglementări care cuprind prevederi aplicabile fiecărui standard."

5. Anexa la Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 devine anexa nr. 1 la același ordin și se introduce o nouă anexă, anexa nr. 2, al cărei conținut este prevăzut în anexa care face parte integrantă din prezentul ordin.

ART. 2

Prezentul ordin va fi publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, și va fi afișat pe pagina de internet a Ministerului Finanțelor Publice.

**Ministrul finanțelor publice,
Sebastian Teodor Gheorghe Vlădescu**

ANEXA 1

(Anexa nr. 2 la Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005)

Entitatea publică | MODEL |
 Departamentul (Direcția) |

PROCEDURA OPERAȚIONALĂ*)

 COD: P.O.

Ediția
 Revizia

*) Componentele 1 - 11 ale Procedurii operaționale sunt reproduse în facsimil.

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

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

	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătură
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat				
1.2.	Verificat				
1.3.	Aprobat				

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

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

	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției

	1	2	3	4
2.1.	Ediția I	x	x	
2.2.	Revizia 1			
2.3.	Revizia 2			
...	Revizia ...			
...	Ediția a II-a	x	x	
...	Revizia 1			
2.n.			

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

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

	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătură
	1	2	3	4	5	6	7
3.1.	aplicare						
3.2.	aplicare						
...						
...	informare						
...						
...	evidență						
...						
...	arhivare						
...						
...	alte scopuri						
3.n.						

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din

		Exemplar nr.
--	--	-------------------

4. Scopul procedurii operaționale

- 4.1. Stabilește modul de realizare a activității, compartimentele și persoanele implicate;
- 4.2. Dă asigurări cu privire la existența documentației adecvate derulării activității;
- 4.3. Asigură continuitatea activității, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului;
- 4.4. Sprijină auditul și/sau alte organisme abilitate în acțiuni de auditare și/sau control, iar pe manager, în luarea deciziei;
-
- 4.n. Alte scopuri specifice procedurii operaționale

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

5. Domeniul de aplicare a procedurii operaționale

- 5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională;
- 5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică;
- 5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată;
- 5.4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate; listarea compartimentelor implicate în procesul activității.

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate

6.1. Reglementări internaționale

-
-
-

6.2. Legislație primară

-
-
-

6.3. Legislație secundară

-
-
-

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

-
-
-

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția
-------------------	------------------------	--------------

.....	Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia
.....		Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională

7.1. Definiții ale termenilor

Nr. crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	Procedura operațională	Prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual
2.	Ediție a unei proceduri operaționale	Forma inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri operaționale, aprobată și difuzată
3.	Revizia în cadrul unei ediții	Acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, acțiuni care au fost aprobate și difuzate
...
n

7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	P.O.	Procedura operațională
2.	E	Elaborare
3.	V	Verificare
4.	A	Aprobare
5.	Ap.	Aplicare
6.	Ah.	Arhivare
...
n

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția
.....	Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia
.....		Nr. de ex.
		Pagina din

8. Descrierea procedurii operaționale

8.1. Generalități

8.2. Documente utilizate

8.2.1. Lista și proveniența documentelor

8.2.2. Conținutul și rolul documentelor

8.2.3. Circuitul documentelor

8.3. Resurse necesare

8.3.1. Resurse materiale

8.3.2. Resurse umane

8.3.3. Resurse financiare

8.4. Modul de lucru

8.4.1. Planificarea operațiunilor și acțiunilor activității

8.4.2. Derularea operațiunilor și acțiunilor activității

8.4.3. Valorificarea rezultatelor activității

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

Nr. crt.	Compartimentul (postul)/acțiunea (operațiunea)	I	II	III	IV	V	VI	...
	0	1	2	3	4	5	6	...
1	a	E						
2	b		V					
3	c			A				
4	d				Ap.			
5	e					Ap.		
6	f						Ah.	
...
n	z							...

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

10. Anexe, înregistrări, arhivări

Nr. anexă	Denumirea anexei	Elaborator	Aprobă	Număr de exemplare	Difuzare	Arhivare		Alte elemente
						Loc	Perioadă	
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
...								
n								

Entitatea publică	Procedura operațională	Ediția
		Nr. de ex.
Departamentul (Direcția)	Cod: P.O.	Revizia
		Nr. de ex.
		Pagina din
		Exemplar nr.

11. Cuprins

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

PRECIZĂRI

cu privire la modelul de procedură operațională

A. Precizări generale

a.1) Prezenta procedură operațională este un model.

Modelul prezentat completează segmentul instrumentelor de lucru referitoare la activitățile entităților publice în domeniul dezvoltării sistemelor de management financiar și control, procedurile operaționale fiind cunoscute în practică și sub alte denumiri: proceduri de proces, proceduri formalizate etc.

a.2) Entitățile publice, în funcție de mărimea entității, 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 în forma prezentată, în forme completate și îmbunătățite cu noi componente, 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 nr. 17 "Proceduri", prezentat în anexa nr. 1 la ordin.

a.3) Pentru o bună gestionare a elaborării, aprobării și aplicării procedurilor operaționale, conducătorii entităților publice trebuie să asigure derularea tuturor acțiunilor privind elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de management financiar și control, dispuse la art. 2, 3 și 4 din ordin.

a.4) Procedurile trebuie elaborate, aprobate și aplicate în condițiile cunoașterii și respectării regulilor de management constituite în cele 25 de standarde de control prevăzute în anexa nr. 1 la ordin.

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, respectiv mediul de control, performanța și managementul riscului, informarea și comunicarea, activitățile de control, auditarea și evaluarea.

a.5) Condițiile esențiale ale procedurilor operaționale stabilesc, printre altele, că acestea trebuie să fie scrise și formalizate pe suport hârtie și/sau electronic, simple și specifice pentru fiecare activitate, actualizate în mod permanent și aduse la cunoștință executanților și celorlalți factori interesați.

a.6) 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.

B. Precizări privind componentele modelului de procedură operațională

b.1) Precizări comune componentelor

b.1.1) Datele de identificare din cartușul de capăt se trec pe fiecare pagină, cu modificările cerute de rubrici, acolo unde este cazul.

b.1.2) Denumirea procedurii operaționale și codul acesteia se stabilesc în cadrul fiecărei entități publice și trebuie să reflecte activitatea procedurată și locul acesteia în sistemul de codificare utilizat.

b.1.3) Edițiile se numerotează cu cifre romane, iar reviziile din cadrul acestora, cu cifre arabe.

b.1.4) Orice modificare de reglementare, organizatorică sau de altă natură, cu efect asupra activității procedurate, determină revizia sau, după caz, elaborarea unei noi ediții pentru procedura operațională respectivă.

b.1.5) În măsura în care este posibil, se asigură pagină distinctă pentru fiecare componentă a procedurii operaționale.

b.2) Precizări specifice componentelor

b.2.1) Cu privire la Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii operaționale (componenta 1):

- responsabilii se stabilesc, pentru fiecare operațiune (elaborare, verificare, aprobare), prin act de decizie internă a conducătorului entității publice;

- când una sau mai multe dintre operațiuni se realizează, conform deciziei, de către un grup sau o comisie, în listă se cuprind toți membrii grupului sau ai comisiei.

b.2.2) Cu privire la Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale (componenta 2):

- se cuprind, în ordine cronologică, toate edițiile și, respectiv, reviziile în cadrul edițiilor;

- când se realizează o nouă ediție a procedurii operaționale, coloanele nr. 2 și 3, privind componenta revizuită, precum și modalitatea reviziei, nu se completează;

- coloana nr. 3 (Modalitatea reviziei) privește acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, referitoare la una sau mai multe componente ale procedurii operaționale;

- la fixarea datei de la care se aplică prevederile noii ediții sau revizii (coloana nr. 4) se are în vedere asigurarea timpului necesar pentru difuzarea și studierea acesteia de către aplicatori.

b.2.3) Cu privire la Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii operaționale (componenta 3):

- coloana nr. 1 (Scopul difuzării) are în vedere faptul că oricare compartiment/persoană a cărui/cărei activitate intră sub incidența aplicării, informării, evidenței, arhivării sau este în alte scopuri în legătură cu procedura respectivă trebuie să aibă la dispoziție acest instrument, inclusiv cu ocazia actualizării prin noi ediții sau revizii.

b.2.4) Cu privire la Scopul procedurii operaționale (componenta 4):

- entitatea publică, spre deosebire de scopurile considerate generale și prezentate ca exemple în modelul procedurii operaționale la această componentă, identifică și înscrie scopurile specifice în cazul fiecărei proceduri operaționale elaborate, ținând cont de rolul, locul, importanța, precum și de alte elemente privind activitatea procedurată; de exemplu, în cazul unei activități de aprovizionare, unul dintre scopurile specifice ale procedurii operaționale este și acela al descrierii, identificării și asigurării necesarului de produse și servicii.

b.2.5) Cu privire la Domeniul de aplicare a procedurii operaționale (componenta 5):

- această componentă se bazează pe colaborarea dintre compartimentele entității publice, astfel încât la fixarea și definirea activității (pct. 5.1), la delimitarea acesteia de alte activități (pct. 5.2 și 5.3) sau la precizarea compartimentelor cu atribuții legate de activitatea respectivă (pct. 5.4) să fie eliminată orice situație de suprapunere de activități, de activități necuprinse în procesul de analiză și elaborare a procedurilor, de suprapunere de atribuții între compartimente, de atribuții pentru care nu au fost fixate responsabilități etc.;

- de exemplu, în cazul unei proceduri operaționale privind raportarea numărului de personal și a veniturilor salariale se recomandă:

- prezentarea activității de raportare a datelor privind numărul de personal și veniturile salariale ale acestuia (pct. 5.1);

- delimitarea acesteia, în special de alte activități de raportare, cum ar fi cele financiare, cele privind achizițiile etc. (pct. 5.2);

- nominalizarea activităților privind organizarea concursurilor, examenelor de angajare sau de întocmire a pontajelor ori a statelor de salarii etc., ca activități furnizoare de informații către activitatea de raportare a numărului de personal și a veniturilor salariale, sau nominalizarea activității de elaborare a rapoartelor de sinteză, pe ansamblul entității publice, care se bazează pe informațiile primite de la activitatea procedurată (pct. 5.3);

- nominalizarea, ca furnizoare de date, a compartimentului/persoanei cu atribuții/sarcini de organizare a concursurilor/examenelor de angajare, a direcțiilor/serviciilor la nivelul cărora se întocmesc pontajele, a compartimentului/persoanei care elaborează statele de salarii etc. sau a compartimentului de sinteză, ca beneficiar de informații. Se nominalizează ca fiind implicate în procesul activității persoana/biroul/serviciul cu sarcina evidenței personalului și a stabilirii drepturilor salariale ale acestuia (pct. 5.4).

b.2.6) Cu privire al Documentele de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate (componenta 6):

- această componentă privește, în special, listarea documentelor cu rol de reglementare față de activitatea procedurată;

- este necesar să fie cunoscute și respectate toate reglementările care guvernează fiecare activitate;

- gruparea pe cele 4 categorii are rol de sistematizare a reglementărilor, unde: reglementările internaționale în legătură cu domeniul respectiv sunt cele la care România este parte; legislația primară se referă la legi și la ordonanțe ale Guvernului; legislația secundară are în vedere hotărâri ale Guvernului sau acte ale organismelor cu atribuții de reglementare și care sunt emise în aplicarea legilor și/sau a ordonanțelor Guvernului; alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice (legislație terțiară), se referă la instrucțiuni, precizări, decizii, ordine sau altele asemenea și au efect asupra activității procedurate.

b.2.7) Cu privire la Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională (componenta 7):

- se va urmări definirea acelor termeni care: reprezintă element de noutate; sunt mai puțin cunoscuți; prezintă sensuri diferite; prin neexplicitarea lor pot conduce la confuzii etc.;

- se recomandă precizarea, acolo unde este cazul, a actului relevant care definește termenul în cauză;

- se va avea în vedere abrevierea termenilor (cuvinte, expresii, denumiri de instituții etc.) utilizați cu mai mare frecvență în textul procedurii operaționale și/sau care, în urma acestei acțiuni, permit o înțelegere și utilizare mai ușoară a procedurii;

- se recomandă ca ordinea în care se înscriu atât definițiile termenilor în tabelul 7.1, cât și abrevierile termenilor în tabelul 7.2, să fie aceea dată de prima apariție în textul procedurii operaționale a termenului definit sau abreviat, după caz;

- în tabelele 7.1 și 7.2 din modelul de procedură operațională au fost definiți și, respectiv, abreviați, pentru exemplificare, termeni utilizați în model.

b.2.8) Cu privire la Descrierea procedurii operaționale (componenta 8):

- această componentă reprezintă, în fapt, esența procedurii operaționale. În același timp este și acea componentă care nu este generalizabilă prin model de procedură decât în termeni foarte largi. Componenta este dependentă, în mod direct, de condițiile concrete în care se desfășoară activitatea respectivă în cadrul entității publice, de modul de organizare, de gradul de subordonare, de gradul de dotare cu resurse materiale, financiare și umane, de calitatea și pregătirea profesională a salariaților și, nu în ultimul rând, de gradul de dezvoltare a sistemelor de management financiar și control. Cele câteva puncte și subpuncte, enumerate la această componentă în prezentul model de procedură operațională, recomandă una din multitudinea de posibilități de descriere a acestei componente;

- la "Generalități" (pct. 8.1) se cuprind elemente de ansamblu privind caracteristicile activității. Se va evita repetarea acelor deja abordate în cadrul celorlalte componente ale procedurii operaționale, cum ar fi cele legate de scopul procedurii operaționale (prezentate la componenta 4), cele privind domeniul de aplicare a procedurii operaționale (prezentate la componenta 5) sau cele privind documentele de referință aplicabile activității procedurate (prezentate la componenta 6). De exemplu, în cazul unei proceduri operaționale privind activitatea de aprovizionare, la "Generalități" se poate menționa că aceasta urmărește descrierea clară a produsului/serviciului de achiziționat, verificarea și aprobarea documentelor utilizate în procesul de aprovizionare, relațiile cu furnizorii/prestatorii, recepția produsului/serviciului aprovizionat, păstrarea/arhivarea documentelor etc. De asemenea, se pot prezenta principiile generale aplicabile activității, cum ar fi: transparența, egalitatea șanselor potențialilor furnizori/prestatori, legalitatea, imparțialitatea, confidențialitatea etc.;

- la "Documente utilizate" (pct. 8.2) se cuprind, în principal, cele de natura formularelor, dar și manuale, instrucțiuni operaționale, liste de verificare (check-lists) etc., care furnizează informații necesare derulării activității, contribuie la prelucrarea de date în cadrul procesului sau transmit rezultatele obținute altor utilizatori. De reținut că documentele trebuie să fie actualizate, utile, precise, ușor de examinat, disponibile și accesibile managerului, salariaților și terților, dacă este cazul. Subpct. 8.2.1, 8.2.2 și 8.2.3 au mai mult rolul de a ordona problemele

abordate, ele putând fi comasate sau detaliate în funcție de amploarea, volumul, diversitatea și complexitatea documentelor respective;

- la "Lista și proveniența documentelor utilizate" (subpct. 8.2.1) se are în vedere nominalizarea tuturor documentelor, a organismelor abilitate cu emiterea și actualizarea acestora, a codurilor de identificare, dacă este cazul, a regimului informațiilor conținute etc. În această listă se nominalizează și documentele interne de această natură, emise și utilizate în cadrul compartimentelor sau, prin colaborare, între compartimentele entității publice;

- la "Conținutul și rolul documentelor utilizate" (subpct. 8.2.2) pot fi redată în forma completă, anexând la procedură modele ale documentelor, instrucțiuni de completare a acestora și mențiuni referitoare la rolul lor;

- subpct. 8.2.3 "Circuitul documentelor" are în vedere compartimentele/persoanele la care trebuie să circule documentele în procesul de realizare a activității, precum și operațiunile ce se efectuează în legătură cu documentul respectiv, la fiecare compartiment/persoană pe la care circulă. Este necesar ca circuitul documentelor aferente activității să fie integrat în fluxul general al documentelor din cadrul entității publice. Se recomandă utilizarea reprezentării grafice a circuitului documentelor;

- pct. 8.3 "Resurse necesare" se dezvoltă pe structura clasică a acestora, respectiv resurse materiale (subpct. 8.3.1), resurse umane (subpct. 8.3.2) și, respectiv, resurse financiare (subpct. 8.3.3). De menționat că structura resurselor este foarte sensibilă față de activitatea la care ne referim; la unele activități resursa necesară preponderentă este cea materială, iar la altele este preponderentă resursa umană sau resursa financiară ori combinații ale acestora;

- subpct. 8.3.1 "Resursa materială" se dezvoltă pe elementele de logistică: birouri, scaune, rechizite, linii telefonice, materiale informatice, calculatoare personale, acces la baza de date, rețea, imprimantă, posibilități de stocare a informațiilor etc., dar și pe elemente de altă natură, dacă specificul activității o impune. De exemplu, în cazul unei entități publice cu activitate de teren intensă, cu deplasări auto frecvente, activitatea de transport capătă o conotație distinctă, iar procedura operațională aferentă, la resursa materială, va trebui să reflecte parcul auto, fapt care, în acest caz, va da greutate sporită acestui tip de resursă, în comparație cu resursa umană sau financiară;

- subpct. 8.3.2 "Resursa umană" fixează compartimentul/compartimentele și/sau persoana/persoanele din cadrul entității publice care sunt implicate, prin atribuțiile/sarcinile de serviciu, în realizarea activității procedurate;

- subpct. 8.3.3 "Resursa financiară" are în vedere prevederea în buget a sumelor necesare cheltuielilor de funcționare (achiziționarea materialelor consumabile necesare desfășurării activității, acoperirea contravalorii serviciilor de întreținere a logisticii, plata cheltuielilor cu personalul direct implicat în activitatea respectivă etc.), dar și a sumelor necesare altor tipuri de cheltuieli proprii unei anume activități. De exemplu, în situația unei activități de achiziție, resursa financiară trebuie să reflecte sumele din buget aferente programului de achiziții al entității publice;

- pct. 8.4 "Modul de lucru" pentru o activitate poate fi formalizat, respectiv transpus în procedura operațională, numai prin aportul salariaților implicați direct în acea activitate;

- subpct. 8.4.1 "Planificarea operațiunilor și a acțiunilor activității" se sprijină, pe de o parte, pe acțiunile identificate, așa cum sunt ele listate în cadrul tabelului de la componenta 9 "Responsabilități și răspunderi în derularea activității", iar pe de altă parte, pe o bună cunoaștere și stăpânire a cerințelor generale și a celorlalte caracteristici ale Standardului de control intern nr. 8 "Planificarea" și a Standardului de control intern nr. 11 "Managementul riscului", prezentate în anexa nr. 1 la ordin. Acțiunile analizate prin prisma resurselor de toate categoriile, a termenelor de realizare, a riscurilor identificate și a măsurilor de limitare a efectului acestora, a condițiilor de eficiență și legalitate impuse, puse în corelație și într-o succesiune logică și cronologică, constituie în fapt instrumentul de planificare cuprins în procedura operațională pentru activitatea analizată. Un exemplu în acest sens poate fi considerat Cadrul general al proiectelor de operațiuni supuse vizei de control financiar preventiv, anexa nr. 1 la Normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 522/2003, cu modificările și completările ulterioare, precum și cadrele specifice ale proiectelor de operațiuni supuse controlului financiar preventiv propriu, ca activitate de sine stătătoare, documente elaborate și aprobate la nivelul fiecărei entități publice;

- subpct. 8.4.2 "Derularea operațiunilor și acțiunilor" reflectă programul de zi cu zi al compartimentului/persoanei implicate în realizarea activității, în care acesta/aceasta utilizează de toate instrumentele specifice și acționează corespunzător prevederilor din procedura operațională și, în special, celor din instrumentul de planificare a activității. Se recomandă cuprinderea în procedura operațională, sub formă tabelară, a modului de operare, unde pe verticală se pot cuprinde etapele ce se derulează în legătură cu activitatea respectivă, iar pe orizontală se precizează intrările de informații (de la cine? ce?), operațiunile, acțiunile/prelucrările, completările etc., ce au loc față de datele intrate, instrumentele utilizate în acest scop, ieșirile de rezultate (care? către cine? etc.). Recomandăm ca exemplu de instrument utilizat în derularea unei activități consultarea modelelor privind listele de verificare (check-lists) a proiectelor de operațiuni prezentate la viză în cadrul activității de control financiar preventiv propriu, modele aprobate prin 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;

- subpct. 8.4.3 "Valorificarea rezultatelor activității" poate fi orientat către mai multe direcții, ca de exemplu: analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanță asociați activității; furnizarea datelor și informațiilor cu privire la rezultatele activității către beneficiarii acestora; identificarea măsurilor de îmbunătățire etc.

b.2.9) Cu privire la Responsabilități și răspunderi în derularea activității (componenta 9):

- se va urmări identificarea tuturor acțiunilor care au loc în legătură cu activitatea procedurată, precum și fixarea acestora pe compartimentele (posturile) cărora le revin responsabilitățile și/sau, după caz, răspunderile față de acestea;

- se recomandă cuprinderea acțiunilor în tabel, pe cât posibil, în ordinea logică a desfășurării lor, iar a compartimentelor (posturilor), în ordinea intervenției în proces;

- în tabelul 9 din modelul de procedură operațională, compartimentele (posturile) au fost simbolizate, ipotetic, cu I, II, III, ..., acțiunile (operațiunile), cu a, b, c, ..., iar responsabilitățile/răspunderile, cu abrevierile regăsite în tabelul 7.2, unde: E = elaborare; V = verificare; A = aprobare; Ap. = aplicare; Ah. = arhivare. Observăm, de exemplu, că operațiunea a este o operațiune de elaborare E, care revine compartimentului I; operațiunea c este o operațiune de aprobare A, în răspunderea postului III; acțiunea f este o acțiune de arhivare Ah., ce revine compartimentului VI etc.

b.2.10) Cu privire la Anexe, înregistrări, arhivări (componenta 10):

- este necesar ca procedura operațională să cuprindă în anexe toate instrumentele relevante, prezentate în cadrul celorlalte componente ale acesteia, și care sunt aplicabile în realizarea activității;

- pentru o mai bună ordonare și evidență a anexelor, se recomandă întocmirea tabelului prezentat la componenta 10 din model.