

1. Introducere

Fiecare entitate publică trebuie să asigure perfecționarea managementului pentru utilizarea, în conformitate cu interesul public, a banilor contribuabililor, dar și pentru propria ei funcționare, pentru a putea să-și fundamenteze deciziile în concordanță cu cerințele de eficacitate, eficiență, economicitate și cu luarea în considerare a unui număr tot mai mare de factori interni și externi entității, între care s-ar putea menționa: amplificarea și diversificarea riscurilor în mediul său ambiant; complexitatea crescândă a organizării entității; frecvența deficiențelor în funcționarea acesteia; dezvoltarea continuă, dar și înăsprirea cadrului legal, ce trebuie respectate. În aceste condiții, se folosesc, cu precădere, proceduri de sistem și operaționale, care includ separarea sarcinilor, ca instrument de management. Este, așadar, important ca obiectivele, regulile, structura organizațională și mandatele, procedurile și piste de audit să fie formulate în scris, pentru ca activitățile din entitatea publică să poată fi controlate/monitorizate.

Organizarea administrativă (în special procedurile) contribuie la asigurarea faptului că banii publici sunt folosiți în mod corect, transparent, dar și la justificarea cheltuiii acestora în fața contribuabililor și a Parlamentului.

Fișa standardului constituie instrumentul de punere în aplicare a acestuia și cuprinde elementele componente, după cum urmează:

a) Modele și formate

Documentația asociată conține politicile administrative, manualele, instrucțiunile operaționale, listele de verificare și alte formulare de prezentare a procedurilor. Toate acestea sunt prezentate în detaliu ulterior, iar, la sfârșit, sunt atașate trei anexe:

- Anexa nr. 1: Prezentare generală a conținutului unei proceduri scrise;
- Anexa nr. 2: Formatul unei descrieri scurte de procedură, conținând elementele cheie ale acesteia;
- Anexa nr. 3: Exemple de instrumente necesare, relaționate cu procedurile.

b) Aria de acoperire și detalierea

Nu este posibil să precizăm, aici, în ce limită și cu câte detalii ar trebui descrise procedurile și măsurile de control intern. Este incontestabil faptul că gradul de eficacitate a sistemului de control intern/managerial existent în cadrul entității publice și stadiul în care se află procesul de informatizare al activității determină, în mare parte, aria de acoperire pentru proceduri. Nevoia de a îmbunătăți esențial calitatea sistemului de control intern/managerial, în condițiile unei fluctuații mari de personal atrage, după sine, cerința de a detalia descrierea procedurilor.

Abordarea adecvată, din punct de vedere al politicii, de a dezvolta și descrie proceduri, depinde de efectuarea unei autoevaluări a condițiilor interne relevante ale entității și de concluziile ulterioare, referitoare la pașii ce trebuie urmați.

2. Domeniul de aplicare, Reglementări legale.

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 cu modificările și completările ulterioare, reglementează ansamblul celor 25 de standarde de control intern/managerial.

Standardele de control intern/managerial definesc un minimum de reguli de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.

Obiectivul standardelor este de a crea un model de control managerial uniform și coerent. Totodată, standardele constituie un sistem de referință, în raport cu care se evaluează sistemele de control intern, se identifică zonele și direcțiile de schimbare.

Standardul 17 "Proceduri" face parte din secțiunea (elementul – cheie) „Activități de control” (standardele subsumate acestui element-cheie al controlului intern/managerial se focalizează asupra: documentării procedurilor; continuității operațiunilor; înregistrării excepțiilor (abaterilor de la proceduri); separării atribuțiilor; supravegherii (monitorizării) etc.).

În descrierea standardului (regulă definitorie aplicabilă domeniului de management la care se referă standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia) se specifică că, pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați.

În cerințele generale ale standardului (direcțiile determinante în care trebuie acționat, în vederea implementării standardului), se precizează că:

a) entitatea publică trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente;

b) documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice;

c) documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor;

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

e) documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal;

f) lipsa documentației, caracterul incomplet sau/și neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor;

g) întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din entitatea publică

În standard se explică existența a două accepțiuni cu privire la proceduri:

h) aceea a procedurilor gen norme metodologice, precizări și instrucțiuni, elaborate de către entitatea publică pentru organizarea aplicării unor reglementări de rang superior, emise, de regulă, de o altă autoritate competentă (Parlament, Guvern, organism ierarhic superior etc.);

i) 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:

a) scrise, respectiv formalizate;

b) simple și specifice;

c) actualizate permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie;

d) aduse la cunoștința executanților.

Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.389/2006 modifică și completează Ordinul nr. 946/2005, prezentând, în anexa nr. 2 a acestui ordin, modelul de procedură operațională pe care entitățile publice îl pot utiliza, în vederea elaborării procedurilor formalizate pe activități. Principalele componente, documente și informații privind procedura, operațională sunt:

• lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau după caz, a reviziei;

• stadiul edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale;

• lista persoanelor către care sunt distribuite diferitele ediții, sau, după caz, de revizuire a edițiilor din cadrul de lucru al procedurilor operaționale;

• scopul procedurilor operaționale;

• aria de aplicare a procedurilor operaționale;

• documente de referință (reglementări) care se aplică în activitatea procedurată;

• definiții și abrevieri ale termenilor folosiți în procedurile operaționale;

- descrierea procedurilor operaționale;
- răspundere și responsabilitate în desfășurarea activității;
- anexe, înregistrări, arhive;
- tabele ce cuprind componente ale procedurilor operaționale.

a) Cerințe principale

O atitudine profesională față de subiectul „proceduri” presupune să se asigure faptul că procedurile sistemului sunt aduse la cunoștința personalului executiv, sunt disponibile și ușor de accesat de către manager, angajați și terți, bine înțelese și corect aplicate de personalul entității publice. Procedurile trebuie, de asemenea, să fie complete și să respecte elementele standardelor și, mai mult, trebuie să fie simple, ușor de examinat și specifice pentru activitățile care fac obiectul procedurilor. Procedurile aplicabile trebuie să fie verificate și actualizate periodic, prin acțiuni de monitorizare, control și audit intern.

Conducerea se va asigura că, pentru toate activitățile procedurabile ale entității, sunt elaborate proceduri operaționale corespunzătoare.

b) Responsabilități și competențe

Proiectarea unor controale interne cuprinzătoare ale entității publice presupune asigurarea integrării acestora în proceduri. Principiile bunei gestiuni financiare, precum și diversitatea și complexitatea activităților fac inevitabilă stabilirea, în cadrul entității publice, la nivel central și descentralizat, a unui cadru de politică și asigurarea faptului că funcțiile manageriale de planificare, coordonare, organizare, antrenare și evaluare – control sunt exercitate în mod coerent și eficiente, iar elaborarea procedurilor constituie un obiectiv central pentru managerii entității.

În cazul unor procese identice sau având un conținut similar, care se execută la nivelul mai multor entități publice aflate în subordonarea unei entități ierarhic superioare, aceasta din urmă va asigura armonizarea proiectelor de proceduri elaborate pentru astfel de procese, pe baza unui model de procedură, conform principiului „unitate în diversitate, cu costuri minime”.

O abordare eficientă determină alocarea acestor sarcini și responsabilități anumitor departamente și angajați. De asemenea, o comisie poate îndeplini un rol important în testarea și evaluarea proiectelor de proceduri și implementarea calității și standardizării în componentele structurale ale organizării entității, inclusiv a măsurilor de control și procedurilor.

3. Obiectivul procedurilor

a) Conducerea entității și procedurile

Conducerea este responsabilă pentru modul în care sunt stabilite controalele interne, inclusiv organizarea și informarea administrativă, și tot ea este cea care stabilește politicile relevante, iar acest lucru implică o participare activă. Obiectivul organizării administrative, ca element al controlului intern care conduce la elaborarea de proceduri, este de a determina o mai bună cunoaștere și funcționare a procesului administrativ, prin transpunerea, sistematică, a proceselor în proceduri, și a monitoriza, în timp util, fluxul de procese administrative, pentru a susține atingerea obiectivelor. Este imperativ ca managerii să includă în proceduri întocmirea și prezentarea de raportări, conform cu nevoile lor specifice de management informațional, în scopul controlului și luării deciziilor.

Procedurile, ca elemente de control intern/managerial, aduc o contribuție importantă la îmbunătățirea realizării proceselor, a transferului de cunoștințe, prevenirea fraudelor, și consolidează monitorizarea, controlul managementului și responsabilitatea. Procedurile cu

un bun nivel calitativ asigură și corectitudinea, caracterul complet, caracterul oportun și siguranța procesării datelor.

b) Fondul

Pentru a atinge obiectivele și politicile organizației, se impune asigurarea unui echilibru între sarcini, competențe și responsabilități, identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirea măsurilor de gestionare a acestora, definirea și elaborarea de proceduri. Procedurile reprezintă pașii de urmat în executarea sarcinilor, exercitarea competențelor și delegarea responsabilităților. În acest context, se afirmă, despre controlul intern/managerial, că:

- este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale ale entității publice;
- este preocuparea conducerii și a angajaților de la fiecare nivel;
- oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor stabilite.

c) Asigurare

Pentru activitățile entității publice, și în special pentru operațiunile economice, sunt elaborate proceduri care se comunică tuturor angajaților implicați. Aplicarea procedurilor ar trebui să contribuie semnificativ la:

- corectitudinea operațiunilor;
- stocarea și păstrarea, în condiții optime, a bunurilor;
- fiabilitatea contabilității, a raportării financiare și a managementului financiar;
- utilizarea corectă a competențelor (atribuțiilor) delegate/mandatate;
- respectarea legilor și a altor reglementări aplicabile;
- evaluarea adecvării sarcinilor și a atribuirii de sarcini;
- adaptarea organizării la modificări ale mediului extern;
- utilizarea sistemelor informatice automatizate.

4. Procedura în cadrul unui proces global

a) Abordare recomandată

Pentru a face lucrurile realizabile și ușor de coordonat, o întrebare importantă este cât de detaliat ar trebui elaborate procedurile. În cadrul unui proces global, în general, trebuie să se facă diferența între trei niveluri distincte de elaborare a procedurii, cum ar fi:

<i>Nivel</i>	<i>Aria de acoperire</i>	<i>Exemplu</i>
1	Proces (detaliat)	Procesarea facturilor
2	Activități	Transmiterea, stocarea, înregistrarea facturilor
3	Operațiuni	Cum se stochează facturile în practică

Din punct de vedere al criteriului costuri/beneficii, se recomandă descrierea până la și incluzând „activitățile”, cu excepția cazului în care rezultatul evaluării riscului necesită o descriere la un nivel mai detaliat. Pentru a elabora proceduri adecvate, de bună calitate, trebuie îndeplinit un set minimal de condiții și trebuie acordată atenție elementelor prezentate mai jos. Așa cum am menționat, există mai multe niveluri de descriere a proceselor, care vor fi explicate, pe scurt, în cele ce urmează.

b) Relația dintre procese, proceduri, organigramă și planul de conturi

• *Proces*

Un proces reprezintă o serie de activități cu „valoare adăugată” care sunt relaționate pentru a transforma anumite elemente și informații disponibile într-un produs sau serviciu. Sfârșitul unui proces reprezintă, în mare parte, începutul următorului. O delimitare și reprezentare grafică a proceselor, începând de la cel mai înalt nivel, prin diagrama proceselor globale, oferă conducerii și angajaților informații despre diferitele procese care sunt executate în cadrul organizației și despre structura și componentele sistemului administrativ (de la nivelul superior la cel inferior) și conține o prezentare generală a tuturor proceselor și a relației dintre acestea. Eficacitatea procedurilor și a instrumentelor implementate trebuie testată periodic și, dacă este necesar, ameliorată.

• *Organigrama și fișele de post*

Pentru a identifica departamentele, unitățile și angajații implicați și a crea o legătură între toate acestea și procesele identificate, sunt necesare o organigramă și fișe de post. Organigrama reflectă poziția în cadrul organizației și relația dintre departamente și angajați, completată și detaliată de fișele de post.

• *Planul de conturi, procedurile și controlul intern/managerial*

Prin intermediul sistemului financiar-contabil (pe baza planului de conturi) sunt reflectate toate tranzacțiile financiare ale entităților publice, în așa fel încât relația dintre contabilitate, proceduri și controlul intern/managerial să fie indivizibilă. Aceasta se realizează, în principal, prin elaborarea și aplicarea riguroasă a procedurilor de înregistrare contabilă, ca elemente specifice ale controlului intern.

c) Schema proceselor globale, descriere detaliată a proceselor și a instrucțiunilor de lucru

• *Diagrama proceselor globale*

O diagramă a proceselor globale oferă informații privind structura și componentele sistemului administrativ (de la nivelul superior la cel inferior) care trebuie descris. Scopul este de a clarifica, pentru utilizator și cititor, ierarhia logică și relațiile dintre componentele structurale ale sistemului, a releva componentele procesuale ale acestuia și a evidenția sub-procesele de bază și pașii de urmat în cadrul proceselor.

• *Planul detaliat al proceselor (procedură, diagramă sau o combinație dintre acestea)*

O descriere detaliată a proceselor (fie printr-o procedură scrisă, fie printr-o diagramă) oferă o înțelegere corectă a proceselor identificate. În cadrul acestuia, sunt prezentate:

- a) obiectivul și rezultatele procesului;
- b) fluxul de formulare și utilizarea documentelor;
- c) acțiunile care trebuie îndeplinite, inclusiv activitățile de control (intern);
- d) departamentul (sau unitatea) și personalul implicat în proces;
- e) modalitatea în care se aplică principiul separării sarcinilor;
- f) relația cu procesele precedente și cu cele ulterioare.

Pentru informații mai detaliate, pot fi consultate Anexele nr. 1, 2 și 3 la prezenta fișă, care se concentrează asupra soluțiilor de ordin practic.

• *Instrucțiuni de lucru*

Instrucțiunile de lucru sunt documente foarte detaliate, care oferă informații precise privind activitățile relaționate cu execuția activităților administrative și modul în care pot fi respectate procedurile administrative. Conțin informații despre atribuțiile pe care le îndeplinește fiecare angajat, cum trebuie acestea îndeplinite, ce instrumente și documente se folosesc. Procesele cu grad ridicat de risc sau transferul de cunoștințe reprezintă un motiv pentru a alege instrucțiuni de lucru sau manuale. Deseori, sunt utilizate liste de verificare (check-list-uri), alături de proceduri, planuri (diagrame) și instrucțiuni de lucru.

d) Evaluarea riscului

În baza rezultatelor evaluării riscului, conducerea elaborează procedurile scrise sau diagramele schematice și listele de verificare ce trebuie aplicate în practică, în legătură cu procesele/activitățile principale, și, în special, cu cele riscante din instituție și asigură comunicarea acestor instrumente către toți actorii implicați. În cazul unui profil de risc ridicat, identificat, pentru o activitate evaluată, măsuri de control destinate gestionării riscului sunt incluse, întotdeauna, în mod explicit, în descrierea procedurilor.

e) Raportarea

În ceea ce privește îndeplinirea responsabilității de realizare a fiecărei sarcini atribuite, rapoartele constituie un instrument util, la toate nivelurile, și oferă suficiente informații verificate pentru a stabili dacă obiectivele sunt atinse și modul în care a fost implementat controlul intern/managerial. În scopul unui management orientat spre rezultate, este imperativ necesar ca managerii să stabilească, în avans, în mod clar, care sunt nevoile lor de informare în acest context. Rapoartele trebuie să fie clare, transparente și emise în timp util.

f) Separarea atribuțiilor

În conformitate cu Standardul 18 „Separarea atribuțiilor”, elementele financiare și operaționale ale fiecărei acțiuni trebuie îndeplinite de persoane diferite, în mod independent una de cealaltă, respectiv trebuie separate funcțiile de inițiere de cele de verificare. Obiectivul este prevenirea cumulării de atribuții care, în mod normal, revin unor funcții diferite, pe această cale creându-se condițiile de reducere a riscului de eroare, nerespectare a legislației sau chiar fraudă, precum și a riscului de a nu putea detecta aceste probleme. O separare a funcțiilor de dispunere, păstrare, înregistrare, verificare și execuție este o condiție prealabilă pentru a implementa procedurile. În absența acesteia, sunt necesare alte măsuri clare de control intern/managerial, prin aplicarea cărora riscurile menționate să poată fi ținute sub control. Descrierea procedurilor trebuie să clarifice întotdeauna, foarte bine, tipul de funcție (de dispunere, păstrare etc.) pe care o îndeplinește angajatul.

5. Măsuri de control intern/managerial (controale)

a) Obiectiv

Conform definiției COSO (Comitetul Organizațiilor de Sponsorizare a Comisiei Treadway), controlul intern este un proces implementat de consiliul de administrație, conducere și alți membri ai personalului unei entități, care își propune să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea următoarelor obiective: eficacitatea și eficiența funcționării, fiabilitatea informațiilor financiare, respectarea legilor și regulamentelor. Altfel spus, este vorba despre un ansamblu de măsuri, procedee, mijloace și acțiuni implementate de responsabilii de la toate nivelurile ierarhice, în scopul deținerii controlului asupra funcționării entității publice, precum și a desfășurării fiecărei activități a acesteia, pentru ca obiectivele fixate să fie atinse.

b) Măsuri de control

Majoritatea controalelor interne nu apar în mod spontan, ci sunt implementate, în mod programat, de către conducerile departamentelor și descrise ulterior în cadrul procedurilor aferente activităților respective. În unele cazuri, este ușor de constatat faptul că anumite controale interne sunt, deja, integrate în sistemul computerizat. Controalele interne concepute și aplicate în conformitate cu Ordinul nr. 946/2005 au, drept scop final, un proces managerial eficace în atingerea obiectivelor entității publice.

În continuare, sunt prezentate câteva recomandări de bună practică:

- a) asigurați introducerea efectivă a tuturor activităților în evidența primară și în sistemul contabil;
- b) implementați separarea sarcinilor;
- c) dezvoltați și implementați proceduri specifice de control, controale contabile și administrative prin executarea (de exemplu) de verificări de corelații;
- d) efectuați control contabil, prin menținerea de conturi analitice, dacă este necesar, și prin utilizarea conturilor inactive temporar;
- e) efectuați testări ale procedurii și verificări detaliate;
- f) utilizați liste de verificare (check-list-uri);
- g) efectuați inventare periodice și neprevăzute;
- h) luați măsuri pentru a preveni fraudele;
- i) evitați aplicarea de semnături indescifrabile ori prin înscrierea exclusiv a inițialelor numelui și prenumelui;
- j) doi angajați trebuie să semneze ordinele de plată (cosemnatari).

c) Lista de verificare (check-list)

Controalele interne trebuie precis formulate și introduse în proceduri. Dată fiindu-i importanța, este necesară elaborarea unui checklist care să conțină operațiunile de control intern care trebuie efectuate și al căror executant este evidențiat prin introducerea inițialelor numelui și prenumelui acestuia pe lista de verificare.

6. Implementare

Documentația prezentă încearcă să răspundă unor cerințe de ordin practic și oferă entităților publice posibilitatea unei abordări cuprinzătoare a subiectului privind managementul riscurilor. Orientarea este concepută pentru uz general și are caracterul unor instrucțiuni uniforme și practice legate de elaborarea procedurilor.

Entitățile publice cărora li se aplică Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 vor dezvolta fișa prezentată și vor implementa standardul la care se referă, în funcție de condițiile specifice existente la nivelul acestora.

Anexa nr. 1

Prezentare- tip a conținutului unei proceduri scrise

O procedură care descrie un proces detaliat constă, în general, din trei părți:

- informații de management, pentru monitorizare și control;
- fluxul procesului, pentru a oferi o prezentare sistematică a activităților;

- explicații scrise privind activitățile fluxului procesului.

Fluxul procesului și explicațiile scrise oferă informații clare privind operațiunile departamentului/unității. Descrierea fluxului procesului prezintă informații suplimentare despre *cine, ce, când și cu ce, de ce și cum* execută un proces. Considerăm că elementele următoare trebuie încorporate, în mod sistematic, într-un flux de proces scris.

a) Responsabilul general al procesului

Managerul general/controlorul de credite este responsabil, la nivel general, pentru îndeplinirea corectă a procesului. Responsabilul procesului mandatează, în general, pe un alt angajat, să se asigure că procesele sunt îndeplinite corect (și în mod fiabil, eficace și eficient). Responsabilul procesului emite linii directoare pentru execuția procesului.

b) Conducătorul direct al procesului

Acesta este angajatul care este mandatat pentru a îndeplini procesul în cauză. El trebuie să se asigure că procesul este îndeplinit în mod corect, fiabil, eficace și eficient, în baza liniilor directoare stabilite de responsabilul procesului.

c) Obiectivul procesului

Obiectivele procesului trebuie să fie atinse și acesta este motivul pentru execuția procesului.

d) Informațiile procesului

Sunt toate informațiile sau documentele care intră în proces, atât la începutul acestuia (declanșare) cât și în timpul derulării procesului. Trebuie specificat, de asemenea, de unde provin informațiile (ce procese, organizație/departament etc.) și unde sunt stocate.

e) Rezultatele procesului

Le constituie informațiile și documentele care ies din proces, atât la sfârșitul acestuia (produsul), cât și în timpul derulării procesului. Trebuie precizat, de asemenea, unde se transmit aceste informații (către ce proces, organizație/departament etc.) și unde sunt stocate copii ale informațiilor respective.

f) Procedurile de lucru (instrucțiuni, manuale)

Procedurile de lucru conțin informații detaliate pentru angajați, referitoare la modul în care aceștia trebuie să îndeplinească activitățile. Constau, în special într-o prezentare cronologică a activităților și acțiunilor care sunt descrise detaliat și clarifică modul în care se execută activitățile (de către cine, ce anume, prin ce sisteme manuale sau, după caz, automate etc.).

g) Măsuri de control și riscuri

Estimarea nivelului de risc (crescut, mediu, scăzut) pentru riscurile identificate privind procesele și propuneri privind măsurile de control (intern) care trebuie implementate în proces pentru a preveni producerea riscului identificat. Exemple de măsuri de control (operaționale) care trebuie introduse în procedură sunt: verificarea documentelor primare, separarea sarcinilor, controlul introducerii datelor, controlul informațiilor de intrare și al rezultatelor.

h) Documente utilizate

Lista de documente care sunt utilizate (sau produse) și stocate în timpul procesului.

i) *Legi, reglementări, linii directoare*

Identificarea și menționarea legilor, a altor reglementări și a liniilor directoare relevante pentru management, documentele de evidență, execuție și raportare a procesului.

Anexa nr. 2

Formatul descrierii scurte a unei proceduri care conține elementele cheie (tabelul nr.1) și specifică activitățile cu un grad de risc evaluat ca fiind ridicat (tabelul 2) și măsurile de control intern destinate gestionării acestora.

Tabelul nr.1

Nr. activitate (a procesului Z)	(descriere pe scurt a Fluxului de lucru Procesului Z	Documente (utilizate/obținute)	Angajatul A	Angajatul B	Angajatul C	Angajatul D	Angajatul E	Profilul de risc
1	xxx	D1	D ¹					ridicat
2	xxx	D2		K				mediu
3	xxx				R			mediu
4	xxx	D3				E		scăzut
5	xxx						C	scăzut
etc.								

- ¹) D = Dispunere
 K = Păstrare
 R = Înregistrare
 E = Execuție
 C = Verificare (Control)

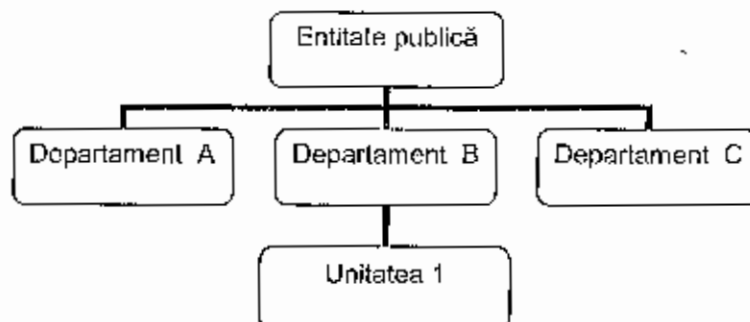
Nr. activitate (a procesului Z)	Activitate (cu profil ridicat de risc)	Tipuri de riscuri ²	Descrierea riscului	Măsuri de control intern	Angajat	Frecvență
1	xxx	3	xxx	xxx	x	xx
xx

²) Tipuri de riscuri, de exemplu: plăți necuvenite (1), distorsiune informare (2), neregularități în recepție (3) etc.

Exemple de instrumente necesare relaționate cu procedurile: organigrama, diagrame de procese organizationale și globale, matricea proceselor/organizației, planificari și registrul mandatelor.

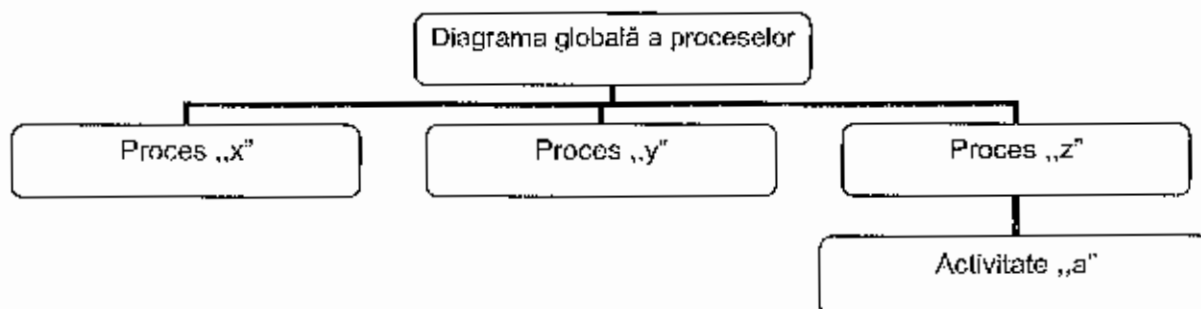
A. Organigrama

Reflectă poziția organizațională și structura relațională dintre departamente și angajați și este completată de fișele de post.



B. Diagrama globală a proceselor

Oferă informații despre structura și componentele sistemului administrativ (de la nivelul superior la cel inferior) care trebuie descris.



C. Matrice a proceselor/organizațională, care include procesele, activitățile și unitățile

	Proces x	Proces y	Proces z	etc.
Unitate 1	Activitate 1		Activitate a	
Unitate 2			Activitate b	
Unitate 3			Activitate c	

D. Registrul mandatelor (registrul de atribuții/competențe delegate/mandatate)

<i>Buget</i>	<i>Specificație</i>	<i>Funcție</i>	<i>Limită ordin de plată</i>	<i>Nu me</i>	<i>Semnă tură</i>	<i>Inițiale</i>
00.25. 00	Cost de întreținere	Șef departament service	€ 25.000	xxx	xxx	xxx
00.26. 00
00.27. 00

Mandatarul (persoana căreia i s-a încredințat un mandat) este cel care semnează, pe propria răspundere că bunurile (serviciile) sunt livrate și că prețul de facturare este corect.