


	Procedura privind sistemul operațional de luarea deciziilor în cadrul Direcției Financiar - Contabile	Ediția. I Nr. de ex.: 1
		Revizia 0 Nr. de ex.:1
		Exemplar nr. 1

Data	Octombrie 2012	Exemplarul nr. 1	Semnătura
Editat	Ec. Doina Ilie		
Verificat	Director Economic, Ec. Dorina Adamescu		
Aprobat	/ Rector,		



Procedura privind sistemul operațional de luarea deciziilor

1. Scopul

În mediul actual aflat în permanentă schimbare, procesul complex al luării deciziilor devine tot mai dificil. Managerii iau decizii într-un număr mare de situații, tipul deciziilor variază în funcție de nivelul pe care aceștia îl ocupă în cadrul universității, precum și natura postului pe care îl dețin.

Procedura are scopul de a stabili modalitatea de realizare a procesului decizional, în cadrul Direcției Financiar – Contabile, în vederea măsurării, evaluării, cunoșterii, gestiunii și controlului activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, precum și a rezultatelor obținute. Procesul constă în parcurgerea unor pași începând cu analiza informației, continuând cu selectarea dintre mai multe alternative și verificarea acesteia pe problema aflată în studiu.

2. Domeniul de aplicare

Procedura se aplică de către persoanele decidente din cadrul Direcției Financiar – Contabile:

Directorul Economic;

Șeful Serviciului alocații bugetare și contabilitate de gestiune;

Şeful Serviciului resurse extrabugetare și fonduri speciale;
Şeful Biroului financiar;
Şeful Biroului alocații bugetare și contabilitate de gestiune;
Şeful Biroului resurse extrabugetare și fonduri speciale;
Şeful Biroului contabilitate cămine – cantine;
Şeful Biroului contabilitate cercetare.

3. Documente de referință

3.1. Legislație primară

- Legea Contabilității nr. 82/1991, republicată și cu modificările ulterioare;
- Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, republicată și cu modificările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale;
- Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal, republicată și cu modificările ulterioare;
- Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 1917/2005, pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia;
- O.M.F.P. nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

3.2. Legislație secundară

- Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial, cuprinzând standardele de control intern managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern managerial, republicat, cu modificările și completările ulterioare;
- Decizia Rectorului Universității Politehnica din București nr.397/16.10.2008, pentru constituirea Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern managerial;
- Decizia Rectorului Universității Politehnica din București nr. 364/30.06.2011, pentru modificarea Deciziei nr.397/2008;
- Decizia Rectorului Universității Politehnica din București nr. 3971 /16.10.2008 privind aprobarea Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial in cadrul Universității Politehnica din București;
- Decizia Rectorului Universității Politehnica din București nr. 365/30.06.2011, privind Programul actualizat de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al Universității Politehnica din București.

3.3 Alte documente inclusiv reglementări interne ale universității:

- Regulamentul privind organizarea și funcționarea Direcției Financiar – Contabile;
- Procedurile aplicabile activității Direcției Financiar – Contabile;
- Regulamentul de organizare și funcționare al Universității Politehnica din București;
- Carta Universității Politehnica din București;
- Fișele de post ale persoanele decidente din cadrul Direcției Financiar – Contabile.

4. Obiective:

- Luarea deciziilor obiective pe bază de fapte și în conformitate cu cerințele Universității Politehnica din București;
- Fundamentarea deciziilor pe baza informațiilor oferite de gestiunea financiară;
- Utilizarea resurselor financiare și a unui management financiar în slujba excelenței universitare;
- Realizarea contabilizării fenomenelor economice ale universității, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară a acesteia, performanța financiară și fluxurile de trezorerie, atât pentru cerințele interne cât și pentru relațiile cu ordonatorul principal de credite, organismele fiscale și de control și alți utilizatori.

Pentru realizarea obiectivelor stabilite, deciziile Directorului Economic trebuie să conducă la evitarea subiectivismului în procesul de luare a deciziilor, să cuprindă elementele necesare înțelegerii corecte și implementării acesteia. Este de preferat o decizie luată în timp util unei decizii foarte bune luate cu întârziere. Se are în vedere ca deciziile privind serviciile din structura Direcției Financiar – Contabile să fie compatibile între ele și să conducă la realizarea obiectivelor de ansamblu ale acesteia.

5. Descrierea procedurii

5.1. Generalități

Luarea deciziilor reprezintă activitatea centrală a unui manager, toate celelalte activități sunt desfășurate pentru a se asigura luarea de decizii corecte sau dacă decizia a fost deja adoptată, pentru implementarea și monitorizarea eficienței sale.

Există decizii repetitive și de rutină, numite decizii programate. Pentru acestea sunt puse în aplicare, în cadrul Direcției Financiar – Contabile, o serie de regulamente și proceduri care rol de a simplifica luarea deciziilor, de a economisi timp și de a permite Directorului Economic să coordoneze și controleze întreaga activitate financiar - contabilă. Sunt situații când deciziile sunt luate în condiții nestabilite sau în situații unice, pentru care nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că sunt foarte importante și complexe. De asemenea deciziile pot fi luate în condiții diferite. Astfel atunci când se știe cu siguranță care sunt

alternativele și rezultatele asociate fiecărei alternative, spunem că există condiții de certitudine. Atunci când trebuie luată o decizie pe baza unor informații incomplete se apreciază că decizia este luată în condiții de risc. Deși informațiile sunt incomplete, Directorul Economic are posibilitatea să calculeze probabilitățile evenimentelor, precum și rezultatele și costurile acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice sau pe baza experienței profesionale. Decizii în condiții de incertitudine presupune acele situații în care managerului îi lipsesc anumite informații, determinarea obiectivă a probabilităților cu privire la eventualele rezultate devenind astfel dificilă. Baza luării deciziei o reprezintă experiența profesională, dar și intuiția acestora, încrederea în reușita deciziei luate în astfel de situații este mai mică, datorită absenței datelor istorice.

5.2. Luarea deciziilor în cadrul Direcției Financiar – Contabile

Unul dintre cele mai importante aspecte ce caracterizează derularea procesului decizional este nivelul de informare a managerilor asupra problemelor pentru care sunt chemați să acționeze. Atunci când se impune ca managerii să colecteze informații aceștia trebuie să ia în considerare toate sursele disponibile, din interiorul sistemului informațional al universității dar și din afara acesteia. La fel de importante sunt procesele care oferă suport pentru prelucrarea informațiilor, principalul scop al acestora reprezentându-l eficientizarea fluxului informațional.

În cadrul Direcția Financiar – Contabilă în luarea deciziilor se are în vedere ca decizia să fie fundamentată din punct de vedere legislativ, să aibă un caracter realist.

Luarea deciziilor financiar – contabile depinde de un număr de factori interni și externi, cum ar fi conștiințele și experiența celui care ia deciziile, informațiile disponibile din acel moment, scala de timp în care trebuie luată decizia.

Cinci sunt deciziile de maximă importanță ale managerului Direcției Financiar – Contabile în coordonarea activităților privind:

- conducerea contabilității propriie, respectiv contabilitatea financiară, contabilitatea de gestiune și contabilitatea de angajamente;
- raportarea la termen a situațiilor financiare asupra patrimoniului aflat în administrare și execuția bugetară;
- asigurarea informațiilor ordonatorului de credite cu privire la execuția bugetului de venituri și cheltuieli, a patrimoniului aflat în administrare și a contului anual de execuție;
- încadrarea în creditele bugetare aprobate pentru utilizarea fondurilor ;
- asigurarea ultimei faze în procesul execuției bugetare, reprezentând actul final prin care universitatea își achită obligațiile sale față de terți, respectiv *plata cheltuielilor*, conform Legii nr. 500/2002 privind finanțele publice.

În funcționarea sistemului informațional un rol deosebit îl au relațiile financiare pe care Direcția Financiar – Contabilă le întreține cu structurile de decizie și execuție, indiferent că se realizează computerizat sau manual.

Relațiile Direcției Financiar – Contabile, care au la bază norme și proceduri aprobate în condițiile legii, au necesitat să fie implementate în sistemul informațional în mod selectiv, în funcție de nivelul de decizie la care se adresează.

În cadrul Direcției Financiar – Contabile, pentru ca o decizie să atingă rezultatele stabilite, așteptate, se au în vedere următoarele :

- a) *oportunitatea deciziei* – decizia să fie luată și aplicată în intervalul de timp cel mai potrivit, astfel încât să fie evitate eventualele efecte neașteptate datorate factorilor minterni sau externi;
- b) *legitimitatea deciziei* se referă la faptul că acestea sunt adoptate de către Directorul Economic, care coordonează întreaga activitate din cadrul Direcției Financiar – Contabile în ceea ce privește:
 - execuția bugetului de venituri și cheltuieli;
 - colaborarea cu directorul general administrativ la întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli;
 - evidențierea cheltuielilor pe surse de finanțare;
 - întocmirea bilanțului contabil și a anexelor la bilanț, pe baza balanței de verificare realizată și verificată de șefii celor două servicii din structura direcției și anume *Serviciul alocații bugetare și contabilitate de gestiune și Serviciul resurse extrabugetare și fonduri speciale*;
- c) *coordonarea deciziei* prin care se urmărește evitarea luării unor decizii contradictorii, care îngreunează desfășurarea atât a procesului decizional cât și a proceselor afectate de deciziile respective;
- d) *eficiența economică* prin care se urmărește ca orice decizie să producă efecte economice pozitive.

Deși condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune ale tuturor deciziilor manageriale. O decizie reprezintă alegerea unei variante dintr-o serie de alternative.

Procesul decizional (procesul de adoptare a deciziilor) în cadrul Direcției Financiar – Contabile este definit ca fiind o serie de pași care presupun:

- a) *identificarea deciziei care trebuie adoptată* – în absența problemei decizia nu are obiect; problemele nu sunt întotdeauna evidente și de aceea ele sunt definite fără asocierea lor cu anumite soluții, ele sunt sugerate de apariția unei discrepanțe între performanțe și rezultatele prevăzute;
- b) *generarea de soluții alternative* – când esențială este creativitatea; în căutarea de soluții pot apărea o serie de constrângeri cum ar fi cele cauzate de resurse financiare limitate sau de factorul uman, care pot limita posibilitatea de implementare a anumitor alternative; Directorul economic are în vedere acest lucru, astfel încât să nu fie consumat în mod inutil timpul cu evaluarea unor alternative care nu sunt viabile;
- c) *este aleasă cea mai bună decizie* pentru obiectivele Direcției Financiar – Contabile și ale universității; când practic sunt identificate avantajele și dezavantajele fiecărei alternative alegându-se varianta optimă; o decizie complexă implică un grad mare de nesiguranță sau risc, când două sau mai multe variante să pară la fel de atractive sau când este de dorit implementarea a două sau trei alternative;
- d) *implementarea deciziei* – presupune un plan detaliat al acțiunilor și informarea persoanelor din cadrul Direcției Financiar – Contabile, care sunt implicate în punerea în practică a deciziei, asupra necesității și modului de aplicare și a resurselor pe care acestea le au la dispoziție;
- e) *analiza consecințelor produse de decizia adoptată când sunt comparate rezultatele așteptate ale deciziei cu rezultatele efective.*

În cadrul Direcției Financiar – Contabile apar și situații când luarea unei decizii este cuplată cu un termen limită, caz în care sunt stabilite priorități ridicate pentru acele sarcini care sunt cu adevărat importante, ca și celor care sunt urgente, dar mai

puțin importante. Procesul stabilirii de priorități este esențial pentru managementul timpului.

5.3. Metode de luarea deciziilor în cadrul Direcției Financiar – Contabile

În activitățile desfășurate în cadrul Direcției Financiar – Contabile se identifică două tipuri de decizii: decizii programate și decizii neprogramate.

Deciziile programate sunt decizii repetitive și de rutină. În acest sens sunt create, aprobate și puse în practică o serie de proceduri care au rolul de a simplifica, a economisi timp și a permite coordonarea și controlarea activităților financiar – contabile. Exemple de decizii programate care se regăsesc în cadrul decizional al Direcției Financiar – Contabile:

- efectuarea și urmărirea execuției cheltuielilor pe surse de finanțare;
- urmărirea încasării veniturilor pe surse de finanțare conform contractului instituțional și a celui complementar, precum și a bugetului de venituri și cheltuieli;
- reflectarea lunară a tuturor activităților economice și a informațiilor financiar – contabile în balanța cumulată a universității;
- întocmirea și raportarea lunară, trimestrială și anuală a situațiilor financiar – contabile către ordonatorul principal de credite.

Deciziile neprogramate sunt decizii nestabilite, luate în situații unice. Atât calitatea deciziei, cât și implicarea personalului din cadrul Direcției Financiar – Contabile sunt elemente importante, iar Directorul Economic are în vedere acest lucru atunci când abordează procedurile de luare a deciziilor.

Într-un domeniu tehnic cum este cel financiar – contabil calitatea deciziei este foarte importantă, dar și implicarea personalului din subordine este la fel de importantă, avându-se în vedere îmbunătățirea comunicării și generarea de mai multe informații

6. Responsabilități

Structura organizatorică, competențele, atribuțiile prevăzute în Regulamentul privind organizarea și funcționarea Direcției Financiar – Contabile și în fișele de post precizează responsabilitățile și limitele de competență pentru persoanele decidente din cadrul Direcției Financiar – Contabile.

Personalul decident din cadrul Direcției Financiar – Contabile ia la cunoștință și are obligația să respecte prevederile prezentei proceduri.

ACTUALIZĂRI

Nr. crt.	Situația actualizării	Versiunea actualizată	Data
1	Elaborare inițială	1	Octombrie 2012