

# CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL: DE CE? și CUM?

Tomoială Marius/ Emil Mare

## CUPRINS:

### INTRODUCERE:

### CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL DE LA PROVOCARE LA NECESITATE... 7

### CAPITOLUL 1

#### CONCEPTUL DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL..... 13

- 1.1. SINTEZA CAPITOLULUI 1 - CONCEPTUL DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ..... 13
- 1.2. SCURT ISTORIC PRIVIND CONCEPTUL DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ..... 14
  - 1.2.1. Scurt istoric privind conceptul de control intern/manAGERIAL la nivel internațional ..... 14
  - 1.2.2. Scurt istoric privind conceptul de control intern/manAGERIAL în România ..... 15
  - 1.2.3. Etapele evoluției controlului intern/manAGERIAL în România ..... 20
- 1.3. NECESITATEA CONTROLULUI INTERN/MANAGERIAL ..... 24
- 1.4. CONCEPTUL DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ..... 28
  - 1.4.1. Definierea conceptului de control intern/manAGERIAL la nivel internațional..... 28
  - 1.4.2. Definierea conceptului de control intern/manAGERIAL în România ..... 30
  - 1.4.3. Comparație între „vechea” arhitectură a sistemelor de control și controlul intern/manAGERIAL..... 40
  - 1.4.4. Supracontrolul (controlul excesiv) ..... 46
  - 1.4.5. Conceptul de asigurare privind atingerea obiectivelor ..... 47

### CAPITOLUL 2

#### CADRUL DE CONTROL COSO..... 53

- 2.1. SINTEZA CAPITOLULUI 2 - CADRUL DE CONTROL COSO ..... 53
- 2.2. NECESITATEA UNUI CADRU DE CONTROL ..... 54
- 2.3. CADRUL DE CONTROL COSO ..... 55
  - 2.3.1. Controlul Intern – Cadrul Integrat (COSO I)..... 58
  - 2.3.2. Managementul Integrat al Riscului - Cadrul Integrat (COSO II sau ERM) ..... 62

### CAPITOLUL 3

#### IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL (EXEMPLE PRACTICE)..... 75

- 3.1. SINTEZA CAPITOLULUI 3 - IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ..... 75
- 3.2. PREZENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL..... 76
- 3.3. COMPARAȚIE ÎNTRE CODUL CONTROLULUI INTERN/MANAGERIAL ȘI STANDARDELE DE CONTROL INTERN ALE COMISIEI EUROPENE ..... 79
- 3.4. COMPARAȚIE ÎNTRE COSO I, COSO II ȘI STANDARDELE DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL..... 83
- 3.5. IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ..... 85
  - 3.5.1. Mediul de control..... 88
    - 3.5.1.1. Implementarea Standardului 1 - *Etica, integritatea* ..... 89
    - 3.5.1.2. Implementarea Standardului 2 - *Atribuții, funcții, sarcini* ..... 94
    - 3.5.1.3. Implementarea Standardului 3 - *Competența, performanța* ..... 97
    - 3.5.1.4. Implementarea Standardului 4 - *Funcții sensibile* ..... 101
    - 3.5.1.5. Implementarea Standardului 5 - *Delegarea* ..... 107
    - 3.5.1.6. Implementarea Standardului 6 - *Structura organizatorică* ..... 110
  - 3.5.2. *Performanța și managementul riscurilor*..... 113
    - 3.5.2.1. Implementarea Standardului 7 - *Obiective*..... 113
    - 3.5.2.2. Standardul 8 - *Planificarea* ..... 120
    - 3.5.2.3. Standardul 9 - *Coordonarea* ..... 123
    - 3.5.2.4. Standardul 10 - *Monitorizarea performanțelor* ..... 125
    - 3.5.2.5. Standardul 11 - *Managementul riscului* ..... 132
    - 3.5.2.6. Standardul 15 - *Ipoteze, reevaluări* ..... 147

# CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL: DE CE? și CUM?

Tomoială Marius/ Emil Mare

## CUPRINS:

3.5.3. Informarea și comunicarea .....	149
3.5.3.1. Standardul 12 - Informarea .....	149
3.5.3.2. Standardul 13 - Comunicarea .....	151
3.5.3.3. Standardul 14 - Corespondența și arhivarea .....	153
3.5.3.4. Standardul 16 - Semnalarea neregularităților .....	155
3.5.4. Activități de control.....	158
3.5.4.1. Standardul 17 - Proceduri .....	158
3.5.4.2. Standardul 18 - Separarea atribuțiilor .....	164
3.5.4.3. Standardul 19 - Supravegherea.....	166
3.5.4.4. Standardul 20 - Gestionarea abaterilor .....	169
3.5.4.5. Standardul 21 - Continuitatea activității .....	172
3.5.4.6. Standardul 22 - Strategii de control.....	175
3.5.4.7. Standardul 23 - Accesul la resurse .....	180
3.5.5. Auditarea și evaluarea.....	182
3.5.5.1. Standardul 24 - Verificarea și evaluarea controlului .....	182
3.5.5.2. Standardul 25 - Auditul intern.....	183

## CAPITOLUL 4

### REALIZAREA AUTOEVALUĂRII SISTEMULUI DE CONTROL

#### INTERN/MANAGERIAL.....189

4.1. SINTEZA CAPITOLULUI 4 - REALIZAREA AUTOEVALUĂRII SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL .....	189
4.2. EVALUAREA STADIULUI DE DEZVOLTARE A SISTEMELOR DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL ÎNAINTE DE MODIFICĂRILE DIN PERIOADA 2010-2011 ALE CADRULUI NORMATIV SPECIFIC ÎN ACEST DOMENIU .....	190
4.3. ÎMPACTUL MODIFICĂRILOR ADUSE CADRULUI NORMATIV CARE REGLEMENTEAZĂ CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL .....	198
4.3.1. Impactul modificărilor aduse Ordonanței Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv.....	199
4.3.2. Impactul modificărilor aduse 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 .....	205
4.4. COMPLETAREA DOCUMENTELOR DE INFORMARE/RAPORTARE PRIVIND DEZVOLTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL (SITUAȚIILE TRIMESTRIALE/ANUALE ȘI RAPORTUL ASUPRA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN/MANAGERIAL) .....	215
4.4.1. Completarea Situației centralizatoare trimestriale privind stadiul implementării sistemului de control intern/managerial la data de ____ (Capitolul I – Informații generale).....	217
4.4.2. Completarea Situației centralizatoare anuale privind stadiul implementării sistemului de control intern/managerial (Capitolul II – Stadiul implementării standardelor de control intern/managerial, conform rezultatelor autoevaluării la data de 31 decembrie 20XX) .....	221
4.4.3. Completarea Raportului asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31 decembrie 20XX .....	225
4.4.3.1. Precizări privind elaborarea Raportului asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31 decembrie 20XX.....	225
4.4.3.2. Completarea Chestionarului de autoevaluare a stadiului de implementare a standardelor de control intern/managerial .....	232
4.4.3.3. Completarea Situației sintetice a rezultatelor autoevaluării .....	274
4.4.3.4. Elaborarea Raportului asupra sistemului de control intern/managerial la data de 31.12.20XX...	279

## CAPITOLUL 5

### CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL - QUO VADIS?.....287

5.1. SINTEZA CAPITOLULUI 5 - CONTROLUL INTERN/MANAGERIAL - QUO VADIS? .....	287
5.2. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTROLULUI INTERN/MANAGERIAL.....	288

### BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ ȘI SURSE.....301