

Modelul COSO al controlului intern – partea I –

Conf. univ. dr. Mirela PĂUNESCU

ASE București

Abstract

The main purpose of internal control is to provide reasonable assurance regarding the achievement of the entity's general objectives (regardless of whether the entity is a trading company or not). A core prerequisite of an effective internal control is to have clear objectives set by the company's management. Two internal control models have gained international recognition: the COSO Model and the CoCo Model. This article discusses the former.

Key terms: control environment, risk assessment, control activities, information, communication, monitoring

Termeni-cheie: mediul de control, evaluarea riscurilor, activități de control, informare, comunicare, monitorizare

Clasificare JEL: G39

Modelul COSO a fost dezvoltat în Statele Unite de Comitetul de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Treadway. Acesta definește controlul intern, într-una dintre lucrările sale de referință din anul 1992, *Controlul intern – Cadrul integral (Internal Control – Integrated Framework)*, ca fiind un proces efectuat de consiliul de administrație, conducere și întregul personal al entității, menit să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor organizației având în vedere eficiența și eficacitatea operațiunilor, credibilitatea raportării financiare și conformitatea cu legile și reglementările aplicabile.

Câteva **principii fundamentale** se desprind din lucrarea amintită:

- ✓ Controlul intern are ca principal scop să sprijine organizația în atingerea obiectivelor sale (dintr-una sau din toate categoriile menționate – operațiunile, raportarea și conformarea).
- ✓ Controlul intern este un proces, și nu o activitate punctuală, este un mijloc pentru a atinge un obiectiv, și nu un scop în sine.
- ✓ Controlul intern este pus în operă de oameni și nu se mărginește doar la politici, formulare sau documente, ci și la oamenii din companie, indiferent de nivel.
- ✓ Controlul intern poate furniza o asigurare rezonabilă (nu absolută) managementului și consiliului de administrație asupra faptului că obiectivele organizației vor fi îndeplinite.

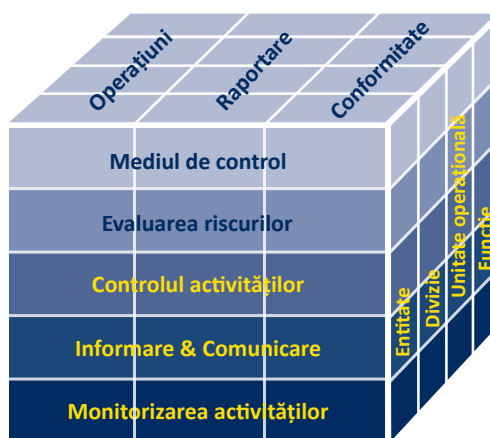
Adaptabil la structura entității, el trebuie aplicat personalizat pentru întreaga companie, dar și la nivel de filială, divizie sau departament.

În anul 2013, modelul COSO a fost publicat îmbunătățit față de varianta inițială. Practic, Comisia Treadway a ținut cont de importanța tot mai mare a raportării nonfinanciare.

Sistemul de control intern are **cinci componente** în modelul COSO:

- mediul de control;
- evaluarea riscurilor;
- activități de control;
- informare și comunicare;
- monitorizare.

În lucrarea menționată anterior, COSO descrie într-o formă grafică (devenită de referință) relația dintre obiectivele generale ale controlului intern și cele cinci componente ale sale. Astfel, printr-un cub se prezintă de regulă relația directă dintre obiectivele generale ale entității (scop) și cele cinci componente ale controlului intern (mijloace).



După cum remarcăm, cele trei obiective generale ale controlului intern sunt coloanele de sus, cele cinci componente ale sale sunt liniile orizontale, iar nivelurile ierarhice ale entității sunt reprezentate pe partea dreaptă, laterală.

Din grafic vedem că fiecare componentă a controlului intern trebuie să corespundă fiecărui obiectiv al entității și fiecărui nivel ierarhic (cum ar fi departamentele) în parte.

Controlul intern este un tot, dar și o sumă de elemente independente. Cu alte cuvinte, deși controlul intern pentru un departament sau pentru un obiectiv poate funcționa eficient (poate fi eficace), pentru un alt obiectiv sau departament poate să nu fie adecvat.

În realitate, sistemele de control intern variază foarte mult de la un caz la altul, deoarece fiecare entitate în parte (indiferent că este societate comercială, entitate nonprofit sau chiar instituție publică) trebuie să implementeze particularizat componentele controlului intern, ținând cont de factori cum ar fi:

- natura entității;
- structura organizatorică;
- apetitul pentru risc;
- complexitatea activității;
- reglementările specifice aplicabile;
- activitatea specifică.

De exemplu, în cazul unei societăți mici, de familie, ne așteptăm ca sistemul de control intern să fie mult mai rudimentar și mai puțin formalizat decât cel implementat de o societate cotate. În cazul unei societăți cotate, sistemul de control intern ar trebui să fie mai puțin complex decât cel al unei bănci, din cauza reglementărilor specifice, a complexității activității și a apetitului pentru risc. Astfel, banca este obligată să aibă un departament

de risc care evaluează permanent riscurile și să respecte un anumit profil de risc. În plus, ea lucrează cu numerar și lichidități, ceea ce face ca riscul de fraudă să fie mult mai mare. În România, băncile sunt reglementate de BNR și aceasta impune o serie de activități de control și restricții. O societate cotate, deși are o activitate complexă și mulți utilizatori externi interesați de rezultatele sale și este obligată să se supună unor reguli (impuse în țara noastră de Bursa de Valori București), nu va avea, cel mai probabil, același grad de formalizare a controlului intern. Departamentul de riscuri poate să nu existe, activitățile de control pot fi mai puțin complexe etc.

În cazul unei entități cu mii de angajați, cu siguranță modul de implementare a controlului intern va fi diferit de cel al unei companii cu aceeași cifră de afaceri și cu doar câteva zeci de oameni. O societate de producție va alege un alt mod de implementare a sistemului de control intern decât una din domeniul IT.

1. Mediul de control

Mediul de control poate fi reprezentat într-o manieră grafică precum o umbrelă care adăpostește toate celelalte componente, el stând la baza sistemului de control intern.

Mediul de control dă tonul entității, asigurând disciplina și influențând valorile și comportamentul personalului.

Mediul de control include integritatea personală, profesională, atitudinea generală și valorile etice ale conducerii și măsurile luate de aceasta, precum și de către cei însărcinați cu guvernarea privind sistemul de control intern și importanța sa în cadrul entității.

Componentele mediului de control sunt următoarele:

✓ Angajamentul pentru aplicarea valorilor de integritate și etică. Conform acestei subcomponente, nu poate exista un sistem de control eficient dacă societatea în ansamblul ei nu și-a asumat aplicarea valorilor de etică și integritate. Acest angajament presupune existența unor valori și a unor principii etice asumate de entitate și comunicarea lor atât către salariați, cât și către terți, astfel încât să devină parte a culturii organizaționale.

✓ Angajamentul privind competența. Competența reprezintă cunoștințele și abilitățile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor care definesc activitatea unei persoane. Managerii trebuie să demonstreze că sunt dedicați atragerii, păstrării și dezvoltării profesionale continue a salariaților potențiali sau existenți. Și aici exemplul personal joacă un rol important. Politicile și practicile de resurse umane sunt esențiale deoarece decid ce fel de salariați se alătură entității. Dacă se pune accentul (prin politicile existente) pe recrutarea celor mai calificate persoane (urmărindu-se educația, experiența profesională, realizările anterioare, integritatea și comportamentul etic), compania demonstrează că își dorește alături salariați competenți și integri. Ulterior, aceasta trebuie să adopte politici de formare profesională continuă prin care să comunice importanța competenței profesionale în egală măsură cu comportamentul etic. Metodele de promovare trebuie să includă evaluările periodice ale performanțelor și comportamentului și participarea la atingerea obiectivelor.

✓ Independența persoanelor responsabile cu guvernarea corporativă și angajamentul de a supraveghea și susține controlul intern. Cei responsabili cu guvernarea trebuie să arate prin exemplul personal cât de important este controlul intern. Ei vor face acest lucru asumându-și responsabilitățile specifice, dar și sancționând orice abatere sau comportament în dezacord cu valorile entității sau care arată o nerespectare a sistemului de control intern. Conducerea trebuie să dovedească o atitudine de susținere a controlului intern în orice moment și la nivelul întregii organizații.

✓ Structura organizațională (inclusiv atribuirea autorității și responsabilității corespunzătoare). Cei din guvernare și din conducere trebuie să stabilească structuri organizaționale relevante, domeniile principale de autoritate și responsabilitate și liniile de raportare adecvate, în funcție de mărimea entității și de natura activităților sale.

✓ Împuternicirea și răspunderea. Indivizii trebuie să fie responsabili individual și să răspundă pentru acțiunile lor.

✓ Filozofia managementului și stilul de conducere. În literatura de specialitate, expresia „tonul este dat de sus” presupune transpunerea valorilor în comportament, cei din conducere trebuind să fie modele de comportament etic pentru ceilalți salariați. Ei trebuie să dea un exemplu personal despre valorile asumate de entitate. Acest lucru se face și direct, și indirect, atât prin puterea exemplului (prin comportamentul lor zilnic), cât și prin manualele, politicile sau codurile privind valorile de integritate și etică impuse salariaților și valorile comunicate acestora.

Spre exemplu, dacă cei din conducere nu se angajează în activități care ar putea genera conflicte de interese, dezvăluie eventualele conflicte pe care le au, sunt recunoscuți a nu încuraja primirea sau oferirea de daruri semnificative care le pot pune sub semnul întrebării integritatea, ei vor reprezenta un model puternic de urmat de către salariați.

Filozofia conducerii și stilul de lucru includ o serie largă de aspecte. Dacă ne referim la raportarea financiară, atitudinile și acțiunile conducerii constând într-o selecție mai prudentă sau mai agresivă a principiilor contabile, în alegerea metodelor de estimare contabilă (mai prudente sau din contră) ori în efectuarea lor (cu seriozitate sau doar ca un exercițiu de justificare a sumelor) influențează întregul personal, care la rândul lui va adopta, în timp, același stil.

2. Evaluarea riscurilor

Riscul poate avea o conotație negativă (incertitudine, amenințare) sau pozitivă (oportunitate). Procesul entității de evaluare a riscurilor include modul în care conducerea identifică și analizează riscurile relevante pentru atingerea obiectivelor stabilite, evaluează probabilitatea apariției acestora și decide cu privire la acțiunile de a răspunde și a le gestiona, precum și la rezultatele acestor acțiuni.

Evaluarea riscurilor, una dintre cele mai importante componente ale controlului intern, joacă un rol-cheie în selectarea activităților de control adecvate ce vor fi implementate la nivelul companiei.

Riscurile sunt acele evenimente posibile care pot împiedica entitatea să își atingă obiectivele. Cu alte cuvinte, riscurile sunt asociate unor obiective și acestea din urmă trebuie definite și asumate de conducere pentru ca ulterior să se identifice și să se evalueze riscurile relevante și apoi să se poată implementa controale eficiente pentru a preveni ca acele evenimente nefavorabile să se întâmple sau pentru a ține sub control rezultatele lor.

Activitățile de control intern trebuie să fie răspunsul entității la riscurile identificate. O companie care controlează activ riscurile poate răspunde mult mai rapid atunci când evenimentele prevăzute ca fiind posibile se materializează, fiind pregătită în acest sens.

Procesul de gestionare sau administrare a riscului (care trebuie să existe în orice entitate, evident, adaptat ei) presupune:

- identificarea riscurilor (interne sau impuse de mediul extern);
- evaluarea riscurilor ținând cont de:
 - probabilitatea producerii acestora;
 - impactul lor;
- stabilirea profilului de risc al societății;
- decizia privind răspunsul/acțiunea care trebuie întreprinsă (transfer, acceptare, tratare sau evitare).

De exemplu, o societate poate avea o procedură conform căreia fiecare departament în parte este responsabil cu identificarea și evaluarea riscurilor specifice. Suplimentar, o persoană responsabilă poate să se asigure că riscurile sunt identificate, că fiecare risc are o persoană responsabilă pentru el și că acestea sunt monitorizate permanent.

În cazul unui spital, de exemplu, riscul de infecție este unul dintre cele mai semnificative. Spitalul poate avea proceduri funcționale prin care se monitorizează nivelul de bacterii sau de organisme ce pot provoca infecții, precum și proceduri specifice prin care se previne apariția acestora (dezinfecție periodică, condiții speciale de acces etc.).

Entitatea trebuie să aibă implementate proceduri de monitorizare a riscurilor, deoarece ele variază în timp (nu numai că apar riscuri noi, dar se pot modifica cele deja identificate). Factorii care ar trebui să conducă la concluzia că este necesar ca anumite riscuri să fie reconsiderate includ:

- modificările mediului extern;
- personalul nou-angajat;
- sistemele informaționale noi sau actualizate;
- dezvoltarea în mod rapid a entității;
- noua tehnologie;
- modelele de afaceri, produse sau activități noi;
- restructurările corporative.

După selectarea riscurilor semnificative pentru companie, conducerea trebuie să decidă cum răspunde, ce face în legătură cu acestea. Răspunsul depinde de apetitul pentru risc al societății, dar și de raportul cost-beneficiu implicat de răspuns.

Răspunsurile pot fi clasificate în patru categorii (în engleză, modelul este cunoscut ca TARA sau SARA): transfer, acceptare, reducere sau evitare (în literatura românească, modelul este denumit 4T: riscurile pot fi tratate, transferate, tolerate sau terminate).

Din punctul de vedere al activităților de control intern, ne interesează dacă entitatea decide să reducă (trateze) riscul la un nivel acceptabil. În această situație, reducerea riscului se face prin implementarea unei activități de control relevante, eficiente și eficiente. Trebuie să subliniem că, prin implementarea activităților de control intern, riscul nu este eliminat, ci doar redus (controalele interne pot da numai o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea obiectivelor). Pentru entitate este important ca riscul să fie redus până la un nivel acceptabil de scăzut. De regulă, acest nivel este acela în care beneficiile reducerii riscului sunt încă mai mari decât costurile.

Spre exemplu, riscul de neîncasare a creditelor acordate este unul dintre cele mai semnificative riscuri pentru o instituție de credit. Cum este redus de aceasta? Potențialii clienți sunt analizați și doar cei care au bonitate primesc un credit. Creditul depinde de veniturile clientului, tocmai pentru a crește șansele ca acesta să îl poată rambursa (un credit mai mare decât limita pe care și-o poate permite clientul ar însemna riscuri mai mari pentru bancă, dar și dobânda ar fi mai mare). Suplimentar, clientul aduce diverse garanții și se încheie și poliță de asigurare, în funcție de politica băncii. Este riscul eliminat? Cu siguranță, nu. Cum ar putea fi eliminat? Banca să îi ceară clientului să aducă el toată suma cerută ca împrumut și dobânzile la începutul contractului. Evident că exemplul este absurd și contrazice însăși ideea de creditare. Dacă banca ar vrea să reducă mai mult riscul, ar înăspri condițiile de creditare. Care ar fi costurile? O serie de clienți pierduți (care nu își mai pot permite creditul sau migrează către o bancă mai prietenoasă), având ca impact reducerea veniturilor pe care banca ar putea să le obțină.

3. Activități de control

Activitățile de control sunt politicile și procedurile implementate de conducere, la toate nivelurile acesteia, pentru abordarea riscurilor în vederea atingerii obiectivelor entității.

Câteva caracteristici fac ca activitățile de control să fie eficiente, și anume:

- să fie adecvate scopului lor (să răspundă la riscurile pentru care au fost implementate);

- să funcționeze sistematic potrivit modului în care au fost concepute (să fie respectate integral de toți angajații implicați și să nu fie încălcate atunci când funcționarii-cheie nu sunt prezenți sau când volumul de lucru este mare);
- raportul cost-beneficiu să fie favorabil entității (beneficiile generate de implementarea controlului să depășească costurile implementării acestuia);
- să fie complete, rezonabile și integrate cu alte componente ale controlului intern.

Există diverse criterii de clasificare a controalelor. Unul dintre ele se referă la momentul în care acestea sunt puse în practică (exercitate). Astfel, controalele sunt preventive sau de detectare.

Controalele de prevenire se realizează în timpul derulării operațiunilor, înainte de a se trece la faza următoare și în general înaintea înregistrării operațiunii respective. Ca exemplu, controalele preventive constau, de regulă, într-o semnătură de aprobare sau o viză obținută de la o persoană cu atribuții de control care trebuie să verifice înainte de asumarea operațiunii dacă sunt îndeplinite condițiile impuse de entitate (de pildă, dacă s-a respectat procedura).

De exemplu, la o universitate, pentru a putea multiplica un material în 100 de copii, cadrul didactic trebuie să obțină semnătura decanului și a șefului de catedră pe bonul de consum. Cu acel bon semnat se poate duce la xerox și poate cere multiplicarea. La o bancă, înainte de a aproba un împrumut, funcționarul băncii are nevoie de autorizarea unui alt coleg, neimplicat în tranzacția respectivă.

Controalele de detectare sunt efectuate asupra unui grup de operațiuni (de regulă, prin sondaj, nu prin testarea integrală a acestora) pentru a descoperi eventualele rateuri în funcționarea sistemului. Dacă sunt identificate anomalii, entitatea trebuie să pună în aplicare măsurile corective tocmai pentru a asigura atingerea obiectivelor.

De exemplu, auditorii interni pot verifica prin sondaj ordinele de plată pentru a se asigura că au semnăturile necesare conform procedurii implementate de entitatea respectivă. Suplimentar, eventuala semnătură poate fi reconciliată în spate cu documentele pe care ar fi trebuit să se bazeze.

În realitate, societățile folosesc un mix de controale preventive și de detectare (care se dorește a fi optim) pentru a eficientiza activitatea de control intern.

După natura lor, există o varietate largă de activități de control, care pot fi:

Preventive	Mixte	De detectare
Proceduri de autorizare și aprobare	Revizuirii ale operațiunilor, proceselor și activităților	Verificări
Separarea sarcinilor (autorizare, procesare, înregistrare, revizuire)	Supervizare (atribuire, revizuire și aprobare, îndrumare și instruire)	Reconcilieri
Controale privind accesul la resurse și înregistrări		Analize ale performanței de funcționare

În continuare prezentăm pe scurt ce sunt aceste controale, cum pot fi ele folosite și la ce riscuri răspund.

1. Proceduri de autorizare și aprobare

Autorizarea, aprobarea și executarea tranzacțiilor și evenimentelor trebuie făcute doar de salariații care au un nivel adecvat de autoritate.

Autorizarea reprezintă principalul mijloc de asigurare că numai tranzacțiile și evenimentele dorite de conducere sunt inițiate. Procedurile de autorizare trebuie să fie documentate și comunicate clar managerilor și angajaților și trebuie să conțină toate condițiile în care se face aceasta.

Spre exemplu, la o entitate publică, pentru a putea fi aprobată o plată este necesară o autorizare. Aceasta se obține de la cineva cu astfel de atribuții (de regulă, cineva cu funcție superioară) care verifică înainte de a aproba plata dacă sunt îndeplinite procedurile entității, cum ar fi: dacă există în spatele documentului de plată dovada primirii bunurilor sau serviciilor respective, dacă sumele sunt cuprinse în buget, dacă achiziția a fost autorizată corespunzător, dacă sumele au ajuns la scadență etc.

Autorizarea se poate face pe mai multe niveluri, dar, cu cât acestea sunt mai multe, cu atât vor fi mai mari costul de oportunitate, întârzierile și costurile implicate.

De exemplu, pentru a acorda un discount de până la 3%, fiecare agent de vânzări are libertatea de a decide dacă îl dă sau nu, cui și în ce procent. Pentru discounturile mai mari de 3%, dar sub 10%, directorul de vânzări trebuie să autorizeze acordarea lor. Pentru cele de peste 10% este necesară aprobarea consiliului director.

Autorizarea pe mai multe niveluri presupune obținerea unei autorizări care apoi va merge mai sus pentru o autorizare venită din partea cuiva cu funcție administrativă mai mare.

Ca bune practici, controalele de autorizare pot fi delegate în funcție de frecvența tranzacțiilor/operațiilor. Tranzacțiile de rutină se autorizează, de regulă, de o funcție superioară persoanei cu atribuții de efectuare a acestora, pe când cele care ies din rutină (achizițiile sau dezinvestițiile majore) necesită aprobarea specifică de la un nivel superior (care poate fi consiliul de supraveghere sau chiar AGA).

2. Separarea sarcinilor (funcțiilor)

Separarea sarcinilor presupune atribuirea către persoane diferite a responsabilităților privind autorizarea și înregistrarea tranzacțiilor, menținerea custodiei activelor și monitorizarea rezultatelor, pentru a reduce oportunitățile care permit oricărei persoane să fie în poziția de a comite și de a acoperi o eroare sau o fraudă în care a fost implicată.

În general, în orice entitate putem vorbi despre patru funcții critice: autorizare, procesare, înregistrare și revizuire. Uneori, acest tip de control mai este numit și principiul celor patru ochi (cineva execută și altcineva execută și verifică).

Regula spune că nicio persoană nu trebuie să controleze singură (sau să aibă acces la) toate fazele principale ale unei tranzacții sau ale unui eveniment. Dacă o face (sau în cazul în care cumulează mai multe responsabilități), riscul de fraudă sau de a exista erori nedetectate este mult mai mare. Din acest motiv, implicarea mai multor angajați scade riscul de denaturare. În plus, ori de câte ori într-o tranzacție este implicat un control de verificare care nu este influențat de cel care a autorizat-o, riscul de nedetectare sau de fraudă este mai mic.

Acest control poate fi uman sau automatizat. De exemplu, poate fi setat un control în sistemul de facturare astfel încât la final de lună să se verifice dacă există numere de facturi nealocate, facturi cu conținut neobișnuit sau care au un element neobișnuit. Pentru salarizare se poate seta un control în vederea comparării de la o lună la alta a salariilor angajaților. Ori de câte ori diferența este mai mare decât un procent relevant pentru entitatea respectivă, cineva trebuie să verifice corectitudinea datelor.

Atunci când ne referim la separarea sarcinilor, trebuie să luăm în considerare și posibilitatea ca mai mulți salariați să colaboreze pentru a evita un control, a acoperi o denaturare sau chiar pentru a se implica într-o fraudă. În vederea prevenirii acestui lucru, entitatea are la dispoziție câteva pârghii, cum ar fi să nu permită rudelor sau afinilor să lucreze împreună sau să cumuleze funcții dintre cele patru prezentate anterior, să rotească permanent echipele (persoanele care au sarcinile menționate mai sus) sau chiar să rotească oamenii între departamente diferite (evident că trebuie ținut cont de particularitățile entității respective). În general, refuzul unor salariați de a-și ceda atribuțiile (care poate merge până la refuzul de a-și lua concedii pe o perioadă lungă de timp, de frică să nu fie înlocuiți temporar în sarcinile zilnice) ar trebui să ridice semne de întrebare privind riscul de fraudă.

3. Controale privind accesul la resurse și evidențe/înregistrări

Nu toată lumea trebuie să aibă acces la orice într-o companie. Restricțiile pot viza utilizarea activelor, accesul în anumite spații sau, și mai important, obținerea unor informații. Restricțiilor pot fi impuse terților sau chiar salariaților entității respective. În companiile mari există diferite modalități de a restricționa accesul persoanelor, în funcție de mărimea entității, activitatea desfășurată și altele. De exemplu, portarul unui spital nu are acces în sala de operații sau la dulapul cu medicamente. O șefă de secție nu ar trebui să poată accesa dulăpioarele cu medicamente ale altor șefi de secție. Simpla numire a unui responsabil pentru activele/resursele respective este o activitate de control eficientă. Spre exemplu, gestionarii răspund pentru bunurile din gestiunea lor. Pe lângă controalele implementate de entitate, și ei sunt direct interesați ca bunurile de care sunt răspunzători să nu dispară sau să nu fie deteriorate.

Anumite controale fizice (cele care vizează prevenirea furtului de active) sunt relevante pentru credibilitatea întocmirii situațiilor financiare.

Una dintre cele mai importante resurse este informația. Restricțiile impuse accesării de informații pot lua diferite forme, de la restricționarea accesului într-un spațiu până la parole complexe care previn ca persoanele neautorizate să le acceseze.

Restricțiile care se impun depind de natura resursei protejate (cu cât este mai sensibilă și mai valoroasă, mai rară, mai expusă riscurilor sau utilizării neadecvate, cu atât restricțiile vor fi mai complexe și costisitoare).

4. Verificări

Verificările reprezintă o activitate de control de tip detectare. Ele pot face parte și dintr-o activitate de prevenire – înainte ca o persoană să autorizeze o tranzacție, aceasta trebuie să verifice îndeplinirea anumitor condiții. Verificările se fac, de regulă, pentru tranzacțiile semnificative, prin sondaj, dar pot fi implementate, după cum am spus, ca parte a autorizărilor. De exemplu, înainte de a accepta bunurile livrate de furnizor, gestionarul verifică existența comenzii lansate de societate sau a contractului, a facturii care însoțește în general mărfurile, precum și dacă prețurile, calitatea și cantitățile primite corespund cu cele din comandă. Ulterior se pot verifica documentele de recepție pentru asigurarea respectării procedurilor firmei privind autorizarea primirii în gestiune.

5. Reconcilieri

Reconcilierile sunt o activitate foarte importantă și eficientă de control intern. Ele pot lua diverse forme, spre exemplu, se pot reconcilia (se face punctajul) înregistrările cu documentele primare. În cazul disponibilităților bancare, evidențele contabile aferente conturilor bancare pot fi reconciliate cu extrasele de cont zilnic (se verifică dacă soldurile inițial și final coincid între extrasul de cont și fișa contului, se totalizează încasările și plățile și se punctează cu cele din extras, se face punctajul între evidența societății și cele ale terților (furnizori, clienți) etc.).

6. Analiza performanței

Entitatea ar trebui să monitorizeze, să evalueze și să compare rezultatele realizate cu cele efective continuu (sau măcar regulat), evaluându-se astfel economicitatea, eficiența și eficacitatea.

Potrivit ISA 315 *Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare semnificativă prin înțelegerea entității și a mediului său*, aceste activități de control includ revizuri și analize ale performanțelor efective raportate la bugete, previziuni și performanțe din perioada anterioară, corelarea diferitelor seturi de date – operaționale sau financiare – cu analize ale relațiilor și acțiuni investigative și corective, compararea datelor interne cu surse externe de informații și revizuirea performanței funcționale sau aferente activității.

Bugetele reprezintă unul dintre cele mai puternice instrumente de analiză a performanței (a modului în care sunt desfășurate lucrurile). De exemplu, prin urmărirea trimestrială (sau cu o altă periodicitate, depinde de activitatea entității) se pot observa imediat eventualele depășiri ale bugetului și se pot lua măsuri pentru identificarea cauzelor, înțelegerea și rectificarea lor. Prin verificarea vânzărilor se poate sesiza rapid că au apărut anumite oportunități care trebuie speculate (vânzările mai mari decât cele prognozate pot arăta că cererea este mai mare decât cea anticipată, deci societatea poate opta între a crește prețurile sau a vinde mai multe produse, ceea ce presupune achiziții suplimentare și acțiuni necesare pentru a le desfășura). Tot prin analiza variațiilor neobișnuite pot fi identificate erorile sau fraudele.

7. Revizuirea operațiunilor, proceselor și activităților

Operațiunile, procesele și activitățile trebuie revizuite periodic pentru a verifica dacă acestea sunt sau nu conforme cu regulile, politicile sau procedurile entității. Acest tip de activitate de control intern nu este același lucru cu monitorizarea controlului intern. Spre exemplu, auditorii interni verifică dacă salariații respectă procedurile companiei în ceea ce privește atribuțiile lor specifice. Alegerea activităților care vor fi revizuite depinde, de regulă, de riscurile identificate și evaluate de aceștia. Pentru a ilustra activitatea de control, se pot revizui achizițiile în vederea asigurării că procedurile firmei au fost respectate.

8. Supervizare (atribuire, revizuire și aprobare, îndrumare și instruire)

Potrivit Unității Centrale de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI), direcție din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, supervizarea presupune:

- comunicarea clară a sarcinilor, responsabilității și răspunderii alocate fiecărui salariat;
- analiza activității fiecărui salariat;
- aprobarea activităților importante în puncte critice pentru a asigura fluxul ei preconizat.

Supervizorii trebuie să aibă în vedere ca salariații să beneficieze de îndrumarea și instruirea necesare pentru a asigura reducerea la minimum a erorilor și actelor ilegale. Delegarea activității supervisorului nu diminuează răspunderea acestuia pentru sarcinile de supervizare.

În realitate (și în literatura de specialitate) există și alte tipuri de controale (sau denumiri alternative pentru cele prezentate), cum ar fi:

- controalele fizice, care se pot referi la:
 - securitatea fizică a bunurilor, inclusiv măsurile de protecție adecvate aferente accesului la bunuri și înregistrări;
 - autorizarea accesului la programele informatice și la fișierele de date;
 - contorizarea periodică și compararea cu valorile indicate în înregistrările de control;
- verificarea corectitudinii aritmetice a calculelor etc.

Bibliografie

1. Deloitte & Touche LLP (2012), *Risk Assessment in Practice*, ghid pregătit pentru COSO.
2. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
3. <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>

↳ Acest articol este preluat din lucrarea *Governanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern*, autor Mirela Păunescu, apărută la Editura CECCAR în anul 2019.