



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

ORGANIZAREA ȘI EXERCITAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE

Autor:

HURLOIU LĂCRĂMIOARA RODICA

Expert bune practici în antreprenoriat

Decembrie, 2019





ORGANIZAREA ȘI EXERCITAREA CONTROLULUI DE GESTIUNE INTR-O ENTITATE

Controlul reprezintă o formă de perfecționare a activității sociale și se orientează spre următoarele etape:

- întărirea disciplinei, a ordinii, a spiritului de răspundere și a legislației;
- organizarea mai bună a muncii în toate sectoarele de activitate;
- administrarea mai bună a resurselor economice și de muncă de care dispune societatea;
- lichidarea lipsurilor, deficiențelor și abaterilor care există în domeniul economico- financiar;
- asigurarea dezvoltării economice mai rapide și creșterea nivelului de trai.

Controlul contribuie la descoperirea și mobilizarea de noi rezerve pentru progresul economico- social, la prevenirea și înlăturarea greutăților și neajunsurilor care pot afecta buna funcționare a mecanismului financiar și stimularea gestionării mai eficiente a resurselor financiare și umane, apărarea și dezvoltarea proprietății publice și private.

În figura distingem sistematizat, componentele proceselor de control care relevă, că acesta presupune, măsurarea performanțelor, compararea acestora cu standardele și aplicarea măsurilor de corectare a abaterilor.

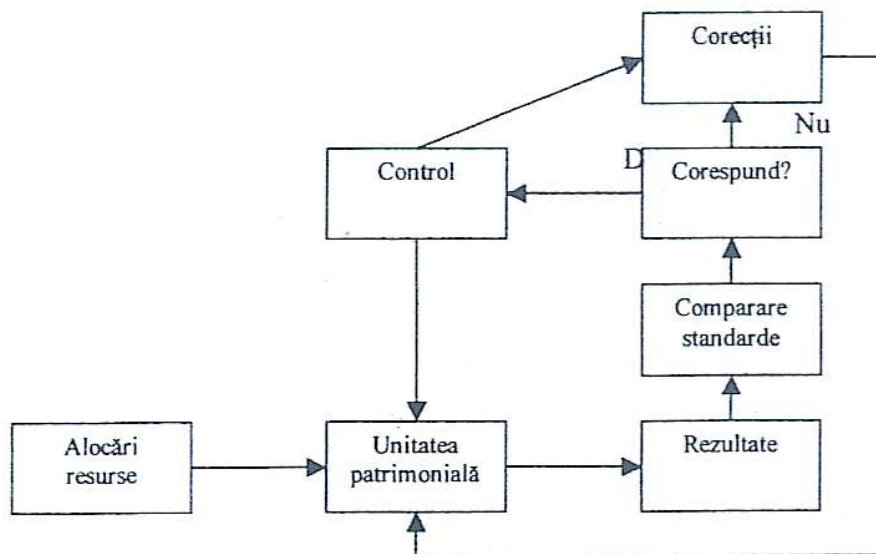


Figura - Componentele procesului de control

Prin acțiunea de control se stabilește dacă activitatea economică și financiară este organizată și se desfășoară conform normelor, principiilor sau regulilor stabilite.

Momentul esențial al procesului de control îl constituie comparația. Astfel orice operație sau activitate economico-financiară se cercetează nu numai în sine ci și în raport cu un criteriu, cu o bază de comparație.

Comparația de control comportă aspecte specifice în funcție de natura operațiilor și activităților controlate, de metodologia de calcul și sistemul de evidență. Operațiile sau activitățile comparate trebuie să fie omogene, calculate și exprimate după o metodologie unitară.

Metodologic, controlul este un proces de cunoaștere și perfecționare cu următoarele momente mai importante: *cunoașterea situației stabilite (programe, sarcini, norme); cunoașterea situației reale; determinarea abaterilor prin confruntarea situației reale cu cea stabilită; concluzii, sugestii, propuneri și măsuri.*



Metodologia de control presupune în interdependență o adevărată filieră de cercetare și acțiune care în succesiune teoretică se prezintă astfel: *formularea obiectivelor controlului; formele de control și organele competente să efectueze controlul asupra obiectivelor stabilite; sursele de informare pentru control; aplicarea procedeeelor, modalităților și tehnicilor specifice de control; constatarea abaterilor și deficiențelor; actele de control în care se înscriu constatările; modalitățile de finalizare a acțiunii de control; eficiența controlului pe linia prevenirii, constatării și înlăturării abaterilor precum și perfecționarea activității controlate.*

Metodologia de control reprezintă intercondiționarea procedeeelor, modalităților, principiilor și mijloacelor care fac posibilă desfășurarea activității de control.

Componenta principală a metodologiei de control o constituie ansamblul procedeeelor de cercetare, cunoaștere și perfecționare a activității economico-financiare.

Metodologia de control se utilizează selectiv în funcție de natura activităților sau operațiilor controlate, formele de control financiar, sursele de informare, natura abaterilor. De asemenea, metodologia de control utilizează atât căi și modalități proprii de cercetare și acțiune, cât și instrumente metodologice ale altor discipline științifice cum sunt cele ale analizei economico-financiare, matematicii, contabilității, dreptului, marketingului, etc.

Componenta principală a metodologiei de control este reprezentată de ansamblul procedeeelor de cercetare, de cunoaștere și de perfecționare a activității economico-financiare: studiul general prealabil asupra activității ce urmează a fi controlată; controlul documentar contabil; controlul factual; controlul total și controlul prin sondaj; analiza economico-financiară și valorificarea constatrilor.

Metoda controlului financiar

Într-o abordare generală, *metoda* reprezintă un sistem logic, care presupune o cale științifică de cercetare și de acțiune, un sistem metodologic, un sistem metodologic cu ajutorul căruia să se reprezinte realitatea, legalitatea și eficiența la nivelul activităților controlate.

Metoda controlului financiar reprezintă modul de cercetare și de acțiune cu ajutorul unui sistem de procedee, tehnici și instrumente de control specifice, în vederea prevenirii,





constatări și eliminării eventualelor lipsuri, abateri sau deficiențe, constatate în derularea activităților economico-financiare și contabile.

Calitatea activității de control și rezultatele ei depind în mare măsură de procedeele, tehnicile și instrumentele utilizate. Controlul financiar-contabil este o activitate cu un pronunțat caracter aplicativ iar alegerea corespunzătoare a criteriilor, tehnicilor și a procedeele de control influențează decisiv modul de îndeplinire a obiectivelor stabilite.

Există mai multe procedee de control specifice, care au apărut din necesități practice și vizează creșterea eficienței acestuia.

Procedeele de control reprezintă un ansamblu de reguli specifice, tehnici și instrumente care, îmbinate cu profesionalism, se aplică în vederea soluționării problemelor care decurg din funcțiile controlului.

În practică, utilizarea tehnicilor și a procedeele specifice de control (evaluarea, îndrumarea, aprecierea, analiza, bugetul de venituri și cheltuieli, situațiile financiare, etc.), are ca scop prevenirea, constatarea și înlăturarea eventualelor lipsuri, abateri sau deficiențe din activitățile entităților economice.

Procedee și tehnici utilizate în activitatea de control financiar propriu

Orice acțiune de control financiar are ca obiect cercetarea unor operații sau procese în scopul determinării evoluției stadiului sau corectitudinii acestora în raport cu programul, obiectivele sau normele legale care la reglementează.

Pentru a face față unor asemenea cerințe controlul presupune abordarea metodică a realităților economico-sociale într-o manieră cât mai rațională care să permită cunoașterea deplină și exactă a situațiilor existente, a implicațiilor sau consecințelor acestora, a factorilor de influență precum și a direcțiilor de perfecționare viitoare.

Diversitatea activităților din economie, interacțiunea și condiționarea lor reciprocă impun în mod necesar existența mai multor orientări care la rândul lor implică mai multe procedee de exercitarea a controlului.





Dintre procedeele de control folosite în practică, cele mai importante sunt: studiul general prealabil; controlul documentar contabil; controlul factic; controlul total și prin sondaj și analiza economico-financiară.

Studiul general prealabil

Acest studiu face posibilă cunoașterea elementelor esențiale și specifice ale activității ce urmează a se controla și pe baza acestora orientează acțiunea de organizare și exercitare a muncii de control în vederea remedierii deficiențelor sau a mobilizării unor rezerve de perfecționare a activității economico-financiară.

Obiectivele principale ale acestui studiu sunt:

- sarcinile rezultate din normele în vigoare a căror cunoaștere asigură orientarea organelor de control asupra aspectelor ce trebuie avute în vedere în cadrul acțiunii ce va fi desfășurată ; cunoașterea instrucțiunilor, competențelor și răspunderilor în structura internă a agentului economic controlat ;
- modul de organizare a evidenței tehnico-operative și contabile ca sursă de informare pentru control ;
- situația de fapt existentă cu privire la activitatea ce urmează a se controla.

Studiul general prealabil asupra activității controlate are ca principale surse de informare : normele legale privind activitatea în cauză ; procesele verbale de control anterioare și măsurile luate în urma valorificării acestora; dările de seamă contabile și măsurile stabilite pe baza lor și consultările cu conducerea compartimentului supus controlului;

Controlul documentar contabil

Acest procedeu presupune controlul de stabilire a realității, legalității și eficienței operațiilor și activității economice și financiare prin examinarea documentelor primare și centralizatoare, a înregistrărilor în evidența tehnico-operativă și contabilă, a situației contabile și a bilanțurilor.

Controlul documentar contabil poate fi:

- preventiv – efectuat asupra documentelor de dispoziție;





- ulterior – efectuat cu ajutorul documentelor de execuție care fac dovada producerii efective a operațiilor economice și financiare.

Sarcinile organelor care efectuează controlul documentar contabil sunt complexe deoarece trebuie să urmărească concomitent dacă documentele justificative respectă condițiile de formă dar și pe cele de fond.

Controlul documentar contabil se exercită printr-o serie de modalități sau tehnici care se utilizează selectiv și combinat. Cele mai importante sunt:

Controlul cronologic se exercită în ordinea întocmirii, înregistrării și îndosarierii documentelor. Această formă de control distribuie atenția organului de control asupra unui volum mare de operații de diferite feluri, necesită folosirea unui bogat material legislativ nedând posibilitatea urmării unei anumite probleme de la început și până la sfârșit.

Controlul invers cronologic **se exercită de la sfârșitul spre începutul perioadei de control. Se utilizează, de regulă, atunci când la constatarea unei abateri este necesar să se stabilească momentul când aceasta s-a produs sau atunci când se constată anumite omisiuni sau erori de înregistrare pentru identificarea cărora este necesar cercetarea document cu document.**

În cazul controlului sistematic sau pe probleme documentele sunt grupate în funcție de o anumită problematică și apoi se verifică în ordine cronologică. Controlul pe probleme este o metodă mai eficientă de examinare a documentelor prin faptul că dă posibilitatea să se urmărească cu mai multă atenție un anumit obiectiv.

Controlul reciproc constă în confruntarea la aceeași unitate a unor documente sau evidențe cu conținut identic însă diferite ca format pentru aceleași operații sau operații diferite dar care au o legătură reciprocă.

Controlul încrucișat constă în cercetarea și confruntarea tuturor exemplarelor unui document existent la unitate controlată precum și la acele unități cu care s-au făcut decontări.

Pe lângă confruntarea tuturor exemplarelor unui document, controlul încrucișat cuprinde documente sau evidențe diferite din a căror confruntare se pot desprinde neconcordanțe care privesc aceeași operație.





Investigația reprezintă modalitatea prin care organul de control obține informații din partea personalului a cărui activitate se controlează. Aceasta implică studierea unor informații care nu rezultă din documentele puse la dispoziție.

În acest context, investigația nu este o sursă demnă de încredere, însă reprezintă un supliment de informație pentru organul de control.

Cu ajutorul **analizei contabile** se determină conturile în care trebuie înregistrată operația și relația dintre ele. Elementele patrimoniale de activ și pasiv se reflectă în contabilitate cu ajutorul conturilor sintetice și analitice.

Conturile sintetice oglindesc elementele de activ și pasiv în expresie bănească pe grupe sau categorii iar conturile analitice oglindesc părți componente ale acestora în expresie bănească și cantitativă.

Între conturile sintetice și cele analitice există o strânsă legătură iar pentru controlul concordanței dintre datele unui cont sintetic și acelea din conturile sale analitice se utilizează **balanța analitică de control**.

Contabilitatea dispune de un sistem de control în care reflectarea operațiilor rezultate din mișcarea și transformarea valorilor materiale și bănești are la bază principiul dublei înregistrări. Acest principiu face posibilă cuprinderea cu ajutorul sistemului conturilor a întregului obiect al contabilității și menținerea unui echilibru permanent necesar pentru controlul exactității datelor înregistrate în conturi.

Cu ajutorul **balanței sintetice de control** se semnalează înregistrarea greșită a unor operații economice, ca urmare a nerespectării principiului dublei înregistrări, însumarea eronată a rulajelor sau stabilirea greșită a soldurilor.

Erorile de înregistrare se identifică prin intermediul egalităților care trebuie să existe între totalurile diferitelor coloane, precum și prin intermediul corelațiilor care se stabilesc cu ajutorul lor. Posibilitățile de descoperire a erorilor cu ajutorul balanței sintetice de control contabil prin egalitățile dintre coloane sunt limitate numai la acele erori care se bazează pe inegalități, fără a sesiza și erorile care denaturează sensul înregistrărilor, cum sunt: omisiunile de înregistrare a operațiilor; erorilor de compensație; erorile de imputație sau erorile de înregistrare în registrul jurnal.





Omisiunile de înregistrare constau în faptul că operația economică nu este înregistrată nici în debit, nici în credit. Acestea sunt identificate prin punctarea documentelor sau în urma găsirii unor documente ce nu poartă pe ele mențiunea de înregistrare, precum și ca urmare unor reclamații sau sesizări.

Erorile de compensație se datorează raportării greșite a sumelor din jurnal sau din documentele justificative în “Cartea mare”, în sensul că s-a trecut o sumă în minus egală cu cea trecută în plus în aceeași parte a unui sau mai multor conturi astfel încât pe total cele două categorii de erori se compensează.

Conducătorul unității și cel al compartimentului financiar-contabil răspund de realizarea și exactitatea datelor cu privire la modul de realizare a indicatorilor economico-financiari raportați prin bilanțul contabil.

În vederea depunerii bilanțului contabil, conducătorul compartimentului financiar-contabil are obligația să controleze respectarea prevederilor din normele metodologice privind:

- întocmirea, verificarea și centralizarea bilanțurilor contabile;
- asigurarea corelațiilor dintre indicatorii din formulare;
- concordanța datelor din anexele de bilanț, cu cele din bugetul de venituri și cheltuieli.

Controlul faptic

Este procedeul de stabilire reală a existenței și mișcării mijloacelor materiale și bănești și a desfășurării activității economice și financiare.

Se exercită la locul de existență a mijloacelor materiale și bănești și are ca obiectiv determinarea exactă a cantităților existente, a stării în care se găsesc, a stadiului și modului de prelucrare, a respectării legalității în utilizarea lor.

Principalele tehnici de control faptic sunt:

a. Inventarierea are ca obiect constatarea la un moment dat a existenței cantitative și calitative a elementelor de activ și de pasiv ale unei unități gestionare, precum și a executării corespunzătoare a sarcinilor de către gestionari. Stocurile factice rezultate în urma inventarierii se compară cu cele scriptice din evidența contabilă în vederea stabilirii eventualelor diferențe.





Inventarierea este o modalitate specifică de control în orice unitate, fiind necesar a se efectua periodic operații de inventariere a bunurilor pentru a se stabili integritatea acestora precum și modul de conservare.

Inventarierea ca tehnică a controlului financiar coincide numai parțial cu activitatea mult mai largă de inventariere periodică a gestiunilor sau patrimoniului realizându-se printr-o îmbinare a elementelor de control faptic cu cele documentare.

În funcție de specificul activității și de natura mijloacelor materiale este indicată declanșarea simultană a inventarierii de control la aceleași repere și pe întreaga unitate.

b. Expertiza tehnică este o modalitate de control faptic care folosește pentru stabilirea valorilor materiale, realității unei operații, calității unor produse, volumul manoperei și cantității de materiale necesare pentru executarea lor. Se efectuează de specialiști în domeniu tehnic la solicitarea organelor de control.

c. Observarea directă este folosită pentru stabilirea unor situații factice care nu rezultă din documente și desemnează o practică prin care organul de control se deplasează la fața locului pentru a constata modul de realizare a unor operații, a modului de organizare și desfășurare a muncii în diferite compartimente și sectoare.

d. Inspekția fizică constă în examinarea activelor și a altor resurse presupunând constatarea existenței unui anumit post de activ sau a actelor justificative înregistrate în evidență.

Controlul total sau prin sondaj

Controlul total cuprinde toate operațiile din cadrul obiectivelor stabilite pe întreaga perioadă supusă controlului. Deși este cel mai cuprinzător și sigur, nu poate fi aplicat întotdeauna necesitând un volum mare de muncă.

Controlul prin sondaj, cercetează cele mai reprezentative documente și operații care permit obținerea unor concluzii cu caracter general asupra obiectivului. Eficiența acestui control depinde de alegerea perioadei, a operațiilor și documentelor ce se controlează și care dau posibilitatea generalizării concluziilor și măsurilor ce se impun.





De asemenea, eficiența controlului prin sondaj depinde în mare măsură, având în vedere limitele sale, de : modul cum sunt selectate reperele principale și proporția operațiilor în cadrul fiecărui reper.

Analiza economico-financiară

Analiza economico – financiară este un instrument metodologic, sistematic utilizat de controlul financiar care descompune activitatea controlată pe elemente constitutive și studiază raporturile existente între acestea.

Prin analiza economico-financiară se studiază: modul de realizare a sarcinilor stabilite; factorii și influențele acestora asupra activității economice ; posibilitățile de descoperire și mobilizare a rezervelor interne.

Tehnica generală de analiză economico-financiară pentru un fenomen economic presupune determinarea :

- elementelor structurale;
- factorilor de influență;
- corelației dintre factori;

Între controlul documentar contabil și analiza economico-financiară se stabilesc relații directe și reciproce. Astfel, analiza presupune în mod necesar utilizarea controlului documentar contabil pentru a se asigura că informațiile folosite sunt reale, exacte și legale.

Controlul documentar contabil utilizează o serie de concluzii ale analizei în scopul obținerii unei orientări generale asupra activității agenților economici controlați în vederea concentrării atenției pentru a descoperi laturile negative ale acestora.

Organizarea și exercitarea controlului financiar preventiv

„Controlul financiar preventiv se organizează de ordonatorii de credite principali, secundari și terțiari precum și de directorii generali ai regiilor autonome prin compartimentul financiar-contabil.”

„Controlul financiar preventiv se exercită de șeful compartimentului financiar-contabil. În funcție de volumul operațiilor ce se supun controlului financiar preventiv conducătorul unității, la propunerea contabilului șef poate împuternici și alte persoane din compartimentul financiar-contabil care să exercite controlul financiar preventiv, dar care de





regulă, nu participă la întocmirea și contabilizarea documentelor controlate". Persoanele împuternicite să exercite controlul financiar preventiv trebuie să aibă pregătire economică și experiența necesară, să îndeplinească condițiile de cinste și corectitudine. Legal nu pot fi împuternicite să exercite controlul financiar preventiv persoanele aflate în curs de urmărire penală, de judecată sau care au fost condamnate chiar dacă au fost grațiate, pentru fapte privitoare la abuz în serviciu, fals, uz de fals, înșelăciune, dare sau luare de mită și alte infracțiuni prin care s-au produs daune patrimoniului persoanelor fizice sau juridice. Dacă în cursul urmăririi penale, al judecării sau după condamnare a intervenit amnistia, cel care a săvârșit vreuna din infracțiunile menționate, nu poate fi împuternicit să exercite control financiar preventiv timp de 2 ani de la data aplicării amnistiei. Cel cărui i s-a suspendat condiționat executarea pedepsei nu poate fi împuternicit să exercite controlul financiar preventiv, în cursul termenului de încercare de 2 ani.

Împuternicirea se face pe bază de ordin sau decizie a conducătorului unității. Prin ordin sau decizie se stabilesc concret operațiunile asupra cărora se exercită controlul financiar preventiv, condițiile și perioada în care își desfășoară această activitate.

Exercitarea controlului preventiv se face pe bază de documente însoțite de acte justificative. Documentele se prezintă la controlul financiar preventiv semnate de șeful compartimentului de specialitate în care s-au întocmit și care răspund de realitatea și exactitatea datelor și legalitatea operațiilor consemnate în acestea. Obținerea vizei de control financiar preventiv pe documente care se dovedesc ulterior nelegale, nu exonerează de răspundere pe șefii compartimentelor de specialitate care le-au întocmit.

În cazul în care persoanele desemnate să exercite controlul financiar preventiv constă în operațiile prezentate la control nelegale sau neeficiente, iar conducătorul unității dispune pe proprie răspundere efectuarea lor, șeful compartimentului financiar-contabil informează în scris atât Consiliul de Administrație cât și Direcția Controlului Financiar de Stat care dispune măsurile necesare în raport de competențele legale.

Documentele referitoare la operații supuse controlului preventiv și care nu au fost vizate nu se înregistrează în contabilitate. Pentru aceste documente se ține o evidență





separată. Tot evidența separată se întocmește și pentru documentele vizate pentru controlul financiar preventiv din dispoziția conducătorului unității.

În legătură cu activitatea de control financiar preventiv normele legale în vigoare prevăd o serie de obligații și răspunderi. Astfel, persoanele care exercită acest control răspund pentru legalitatea și eficiența operațiilor cuprinse în documentele prezentate de compartimentele de specialitate.

Pe linia organizării și exercitării controlului financiar preventiv, normele legale stabilesc fapte care constituie contravenție și generează răspunderea contravențională. În această categorie de fapte se cuprind: neemiterea în termen actelor administrative privind modul de organizare și exercitare a controlului financiar preventiv; atribuirea exercitării controlului financiar preventiv unei persoane fără să fi obținut în prealabil de organele de poliție relații scrise cu privire la antecedentele penale ale acesteia sau ale cărui antecedente penale duc la interzicerea împuternicirii și exercitării controlului financiar preventiv; întocmirea și prezentarea controlului financiar preventiv a unor documente în care sunt consemnate operații fără baza legală sau date nereale; vizarea pentru controlul financiar preventiv a documentelor care conțin operații prin care se încalcă reglementările în vigoare; refuzul nejustificat al vizei de controlul financiar preventiv pentru operațiilor legale; înregistrarea în contabilitate a documentelor privind operațiile care sunt supuse controlului financiar preventiv, fără ca acestea să poarte viza de control a persoanelor în drept și aprobarea organelor competente; nesesizarea de refuz de viză de control financiar preventiv.

Constatarea contravențiilor și aplicarea sancțiunilor se fac de către organele de control financiar de stat și organele de control financiar de gestiune ale unităților la care se organizează și exercită controlul financiar propriu. Pentru contravențiile constând în întocmirea și prezentarea la controlul financiar preventiv a unor documente în care sunt consemnate operații fără bază legală sau date nereale, precum și la înregistrarea în contabilitate a documentelor primare, privind operațiile care sunt supuse controlului financiar preventiv, fără ca acestea să poarte viza de control a persoanelor în drept și aprobarea organelor competente, sancțiunea se poate aplica și de conducătorul compartimentului cu atribuții financiar contabile.





Organizarea și exercitarea controlului financiar de gestiune

Controlul de gestiune avnd rolul de pregatire a deciziilor nu poate fi conceput doar ca un instrument de supraveghere.

In functie de marimea intreprinderii controlul se efectueaza diferit dupa cum urmeaza:

-intr-un grup international se aplica forma centralizata a controlului de gestiune adica este instalat la nivelul “societatii mama” avand ca scop elaborarea si urmarirea realizarii strategiei grupului;

-la nivelul holdingurilor se efectueaza si un control de gestiune descentralizat, la nivelul filialelor avand ca scop transmiterea de rapoarte, de informatii catre sediul central, continutul rapoartelor variaza in functie de organizarea internationala si de sistemul de contabilitate condus la nivelul grupului.

Controlul de gestiune se face de catre un personal specializat, controlorii de gestiune care sunt responsabili de crearea unui sistem de informatii care sa-i serveasca administratorului la luarea deciziilor. In acest sens, controlorul de gestiune intocmeste tabloul de bord, stabileste normele si asigura revizuirea lor periodica, controleaza modul de executare a bugetelor.

Controlorul de gestiune este responsabil de buna functionare a sistemului informational care serveste la luarea deciziilor intr-o intreprindere. Prin munca sa, controlorul de gestiune poate influenta pozitiv cultura de intreprinderi, care este formata din ansamblul de valori si atitudini specifice personalului unei colectivitati, valori care apar si se construiesc progresiv in cadrul colectivitatii reflectand experienta grupului. In aceasta directie controlorul de gestiune actioneaza in sensul imbunatatirii acestor valori privind cultura intreprinderii.

Controlorul de gestiune poate si trebuie sa furnizeze rapid informatii contabile, el coordoneaza un ansamblu de servicii functionale (contabilitate generala , contabilitate analitica, buget, costuri).





Astfel, organizarea și exercitarea procesului de control presupune desfășoarea pe următoarelor etape:

a. Informarea, documentarea, pregătirea și organizarea muncii de control;

Informarea propriu-zisă, obținerea datelor despre obiectivele controlului, detalierea lor, stabilirea deficiențelor vizate, studiul dispozițiilor legale și a altor documente necesare, stabilirii unei imagini a obiectivelor de control și natura eventualelor abateri.

b. Controlul propriu-zis;

În această etapă se aplică procedurile și tehnicile adecvate, de exercitare a controlului. Dacă acțiunea de control se desfășoară de o echipă formată din doi sau mai mulți controlori, se impune ca în prealabil, șeful echipei să delimiteze obiectivele controlului pe fiecare membru al echipei și perioada de timp.

c. Gruparea, sistematizarea și definitivarea constatărilor în vederea întocmirii procesului-verbal;

d. Definitivarea, constatările în urma discutării cu cei răspunzători pentru abateri, reexaminarea obiecțiunilor;

e. Redactarea actelor de control, fundamentarea constatărilor, concluziilor și propunerilor.

În legătură cu organizarea și exercitarea controlului financiar de gestiune, conducerile și salariații unităților au obligația:

- să pună la dispoziție registrele, corespondența, actele, piesele justificative și alte documente necesare controlului;
- să prezinte pentru control valorile de orice fel, pe care le gestionează sau pe care le au în păstrare, care intră sub incidența controlului;
- să elibereze în condiții legale, documentele solicitate în original sau copii certificate;
- să dea informații și explicații verbale și în scris, în legătura cu problemele care formează obiectivul controlului;
- să semneze cu sau fără obiecții, actele de control și să comunice la termenele fixate modul de aplicare a măsurilor stabilite în urma controlului;





- să asigure sprijinul și condițiile necesare bunei desfășurări a controlului și să-și dea concursul pentru clarificarea constatărilor.

Constatările organelor financiar de gestiune se consemnează în acte de control bilaterale, pe baza propriilor verificări și investigații, cu indicarea prevederilor legale încălcate, stabilirea consecințelor economice, financiare, patrimoniale, a persoanelor vinovate, menționându-se și măsurile luate în timpul controlului și cele stabilite a se lua în continuare.

Șeful compartimentului de control financiar de gestiune, pe baza actelor de control întocmite, prezintă conducerii unității, concluziile controlului, împreună cu măsurile ce se propun a fi luate în vederea înlăturării abaterilor și tragerii la răspundere a celor vinovați.

Conducătorii societății economice, au obligația ca în cadrul competențelor și al termenelor legale, să ia măsuri pentru aplicarea propunerilor, sancționarea persoanelor vinovate, recuperarea daunelor patrimoniale, precum și pentru înaintarea către organele competente a actelor care se referă la fapte prevăzute de legea penală.

În ansamblul legal privind conducerea societăților comerciale, cu accent asupra aplicării măsurilor propuse de controlul financiar de gestiune sunt de relevat, pe de o parte, că dacă conducătorul nu aplică sancțiunile ce se cuvin față de faptele săvârșite, șeful controlului are obligația să sesizeze organele competente ale unităților și cele ale statului, iar pe de altă parte, faptul că persoana care conduce activitatea de control financiar de gestiune participă la dezbaterile organelor de conducere atât pentru a-și prezenta activitatea și rezultatele acesteia, cât și pentru a contribui la măsurile concrete de îmbunătățire a activității financiar contabile, economice și de control.

O importanță deosebită în cadrul controlului se acordă controlului documentelor. Controlul documentelor se face sub aspectul formei și conținutului.

Din punct de vedere al formei, controlul documentelor are ca obiective: autenticitatea; exactitatea întocmirii și valabilitatea documentelor; efectuarea corectă a calculelor.

Autenticitatea documentelor presupune întocmirea lor cu respectarea condițiilor legale.





Controlul exactității și valabilității documentelor se realizează în raport de momentul și condițiile operațiilor economice și financiare pe care le consemnează.

De regulă, documentele care reflectă operațiile patrimoniale, generatoare de drepturi și obligații, se întocmesc la termenele stabilite și cu respectarea condițiilor legale, a căror nesocotire lezează autenticitatea și pune sub semnul îndoielii exactitatea și valabilitatea lor.

Controlul efectuării corecte a calculelor respectiv controlul aritmetic al documentelor care conțin calcule, are menirea să obțină siguranța aplicării juste a tarifelor și prețurilor și a stabilirii totalurilor în documente și să se înlăture de calcul care pot denatura conținutul operațiilor economice și financiare. Sunt cazuri în care calculele sunt greșite intenționat și ascund fraude, delapidări, sustrageri, nereguli.

Din punct de vedere al conținutului, controlul documentelor are ca obiective următoarele:

- Legalitatea - justiția;
- Realitatea - exactitatea și eficiența;
- Necesitatea - economicitatea și oportunitatea operațiilor economice și financiare.

❖ ***Legalitatea***

Este principul conform căruia este necesar să se respecte prevederile tuturor actelor normative.

Baza juridică a acestui control o constituie legile, ordinele, instrucțiunile alte materiale care servesc drept criteriu pentru stabilirea legalității justiției, operațiilor efectuate și a acțiunilor personalului și pentru descoperirea eventualelor abateri în activitate.

De exemplu: controlul legalității operațiilor consemnate în documente se urmărește dacă plățile se fac conform normelor financiare, eliberările din magazie se fac conform repartițiilor. Cu ocazia examinării conținutului operațiilor efectuate în document pentru a se observa în ce măsură s-au efectuat în limitele unei stricte legalități, se precizează și dispozițiile legale încălcate.

❖ ***Controlul realității-exactității***





Este operațiunea economică contabilo-financiară stabilește dacă de fapt acestea s-au produs în limitele, condițiile și la locul indicat în documente. Exactitatea operațiunilor economico-financiare se constată prin controlul faptic oglindit în documente.

În cazul când există incertitudine asupra realității operațiilor se recurge la controlul faptic solicitându-se celor care au semnat documentele să confirme realitatea operațiilor și autenticitatea semnăturilor de pe documente.

În unele situații este indicat să solicite declarații scrise și de la persoanele care au fost martore la operația respectivă sau care au avut cunoștință despre întocmirea documentului controlat.

Când documentele în cauză fac dovada unor intrări se controlează faptic, dacă este posibilă și existența mijloacelor materiale respective.

Realitatea, exactitatea operațiunilor reflectată cu documente, se stabilește prin controlul reciproc și încrucișat al documentelor.

❖ ***Controlul eficienței operațiilor economice și financiare***

Are în vedere elemente noi complexe și anume necesitatea-economicitatea și oportunitatea acestora. Controlul necesității are în vedere gradul de utilitate a operațiilor consumurilor sau cheltuielilor consemnate în documente, astfel să se înlăture risipa, cheltuielile inutile, operațiile, forța eficienta.

Controlul economicității urmărește dacă: s-au folosit mijloacele de transport cele mai convenabile; prin producerea operațiilor se obține un avantaj economico-financiar.

Un obiectiv esențial al controlului documentelor, îl constituie gestionarea, folosirea și evidența formularelor cu regim special.

Formularele (imprimarele sau documentele) tipizate cu regim special au menirea să evidențieze circulația și utilizarea valorilor materiale și bănești. Prin folosirea frauduloasă sau neconformă cu actele normative, formularele pot servi la scoaterea din circuitul economic a unor valori materiale sau bănești în scopul însușirilor în interes personal sau al justificării neglijente, risipei, slabei gospodării.





Din această cauză o serie de formulare sunt supuse unui regim special de gestionare, folosire și evidență. Formularele cu regim special constituie deci un mijloc important de prevenire a păgubirii patrimoniului. Nomenclatorul formularelor cu regim special de gestionare, folosire și evidență cuprinde: cecul de numerar, cecul de decontări din carnet cu limită de sumă, chitanța, factura, dispoziția de livrare, avizul de însoțire a mărfii, efectul de comerț (cecul, cambia).

Controlul asupra gestionării, folosirii și evidenței formularelor cu regim special are ca obiectiv preîntâmpinarea și descoperirea oricăror sustrageri de documente cu regim special pe tot parcursul gestionării lor astfel încât acestea să nu poată fi folosite în scopuri frauduloase.

