

**JEAN-PIERRE GARITTE
MARIUS TOMOIALĂ**

**MANUAL DE CONTROL INTERN MANAGERIAL
ÎN SECTORUL PUBLIC**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2020**

CUPRINS

PREFAȚĂ.....	7
FOREWORD.....	11
INTRODUCERE: TRECEREA CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL DE LA TEORIE LA PRACTICĂ	15
CAPITOLUL 1 NECESITATEA IMPLEMENTĂRII CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL.....	21
CAPITOLUL 2 ORGANIZAREA CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL	33
2.1. RESPONSABILITATEA ORGANIZĂRII ȘI FUNCȚIONĂRII CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL	33
2.2. CONSTITUIREA STRUCTURII ORGANIZATORICE ÎN DOMENIUL CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL.....	35
2.3. COMPONENTA COMISIEI DE MONITORIZARE	36
2.4. MODUL DE ORGANIZARE ȘI DE LUCRU AL COMISIEI DE MONITORIZARE.....	42
2.5. ATRIBUȚIILE COMISIEI DE MONITORIZARE	46
2.6. DEFICIENȚE PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	48
2.7. ACTIVITĂȚILE ȘI DOCUMENTELE MINIMALE NECESARE PENTRU ORGANIZAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	49
2.8. CRITERIILE MINIMALE CANTITATIVE ȘI CALITATIVE PENTRU EVALUAREA MODULUI DE ORGANIZARE A SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL ...	49
CAPITOLUL 3 PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR PRIVIND CONTROLUL INTERN MANAGERIAL	53
3.1. PROGRAMUL DE DEZVOLTARE ÎN DOMENIUL CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL	53
3.2. ACTIVITĂȚILE ȘI DOCUMENTELE MINIMALE NECESARE PENTRU PLANIFICAREA ÎN DOMENIUL SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL	56
3.3. CRITERIILE MINIMALE CANTITATIVE ȘI CALITATIVE PENTRU EVALUAREA MODULUI DE PLANIFICARE A ACTIVITĂȚILOR PRIVIND SISTEMUL DE CONTROL INTERN MANAGERIAL.....	57
CAPITOLUL 4 IMPLEMENTAREA STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL.....	59
4.1. MODELUL DE CONTROL DIN SECTORUL PUBLIC ROMÂNESC	59
4.2. CE ESTE CONTROLUL INTERN MANAGERIAL?	60
4.3. ARHITECTURA CODULUI CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL AL ENTITĂȚILOR PUBLICE	62
4.4. ETAPELE IMPLEMENTĂRII STANDARDELOR DE CONTROL INTERN MANAGERIAL.	64
4.5. IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL DIN SECTORUL PUBLIC ÎN CAZUL EXISTENȚEI ALTOR SISTEME DE MANAGEMENT	69

4.6. ERORI POSIBILE ÎN IMPLEMENTAREA ȘI DEZVOLTAREA CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL	72
4.7. MEDIUL DE CONTROL.....	74
4.7.1. Implementarea Standardului 1 - Etica și integritatea.....	74
4.7.2. Implementarea Standardului 2 - Atribuții, funcții, sarcini.....	93
4.7.3. Implementarea Standardului 3 - Competența, performanța	111
4.7.4. Implementarea Standardului 4 - Structura organizatorică.....	120
4.8. PERFORMANȚE ȘI MANAGEMENTUL RISCULUI.....	129
4.8.1. Implementarea Standardului 5 - Obiective.....	129
4.8.2. Implementarea Standardului 6 - Planificarea	148
4.8.3. Implementarea Standardului 7 - Monitorizarea performanțelor	158
4.8.4. Implementarea Standardului 8 - Managementul riscului	175
4.9. ACTIVITĂȚI DE CONTROL	204
4.9.1. Implementarea Standardului 9 - Proceduri.....	204
4.9.2. Implementarea Standardului 10 - Supravegherea	226
4.9.3. Implementarea Standardului 11 - Continuitatea activității	236
4.10. INFORMAREA ȘI COMUNICAREA	247
4.10.1. Implementarea Standardului 12 - Informarea și comunicarea.....	247
4.10.2. Implementarea Standardului 13 - Gestionarea documentelor.....	256
4.10.3. Implementarea Standardului 14 - Raportarea contabilă și financiară.....	261
4.11. EVALUARE ȘI AUDIT.....	265
4.11.1. Implementarea Standardului 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial.....	265
4.11.2. Implementarea Standardului 16 - Auditul intern	283
CAPITOLUL 5 CONCLUZII.....	301
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ ȘI SURSE	311

PREFATĂ

Această carte este publicată într-o perioadă în care pandemia COVID-19 are un efect fără precedent, în majoritatea țărilor lumii și în toate statele membre ale Uniunii Europene, asupra sănătății cetățenilor și rezistenței economiilor lor. Nu știm încă în ce măsură lumea va fi diferită odată ce această criză va trece. Cu toate acestea, ceea ce știm deja este că pandemia COVID-19 a generat provocări pentru societățile noastre și modul lor de organizare. De asemenea, a provocat și va continua să ridice întrebări importante cu privire la serviciul public, rezistența acestuia și reacția sa în timp de criză, precum și la relația dintre cetățeni și administrațiile publice.

Au fost suficient de pregătite societățile noastre și actorii din sectoarele publice, semi-publice și private (guvernele, administrațiile regionale și locale, autoritățile din sănătate, spitale, centre de cercetare, laboratoare și companii)? Au făcut suficient înainte și în timpul crizei pentru a anticipa și limita impactul și consecințele acesteia?

Acestea sunt doar câteva întrebări cheie pentru care nu există încă răspunsuri definitive și care vor declanșa cu siguranță, în anii următori, diferite interpretări printr-o multitudine de cărți, articole, analize aprofundate, emisiuni, seminare sau conferințe.

Deși multe aspecte legate de criza provocată de coronavirus încă urmează să fie evaluate, este clar încă de pe acum că această criză va contribui la întărirea responsabilității și răspunderii sectorului public. Situația socio-economică dificilă care se conturează din păcate pentru viitor va declanșa nevoia unui control și mai atent, precum și o presiune suplimentară din partea cetățenilor și a opiniei publice asupra managerilor din cadrul autorităților internaționale, naționale, regionale și locale.

Dar care este exact legătura dintre criza provocată de pandemia COVID-19 și o carte despre controlul intern managerial în sectorul public?

În opinia mea, exact în perioadele de criză profundă avem nevoie de sisteme solide, viabile, capabile de adaptare. Mulți lideri politici și guverne au declarat că profunzimea și amploarea șocului provocat de coronavirus asupra sănătății publice și situației socio-economice necesită organizații capabile să ofere un răspuns la o scară și cu o viteză fără precedent. Perioadele de criză sunt cele în care autoritățile publice trebuie să-și dovedească eficiența, eficacitatea și calitatea.

Acesta este de fapt obiectivul manualului de față: evidențiază ingredientele necesare pentru o gestionare reușită a controlului intern în sectorul public. Toate cerințele și condițiile care fac ca sistemul de control intern al managementului public să fie eficient și eficace sunt prezentate într-un mod clar și pedagogic, cu o mulțime de exemple practice. Analiza este structurată în jurul a patru domenii cheie: de ce trebuie să implementăm controlul intern managerial, cum îl organizăm, cum planificăm activitățile aferente și cum implementăm în practică standardele de control intern managerial?

Dar, în același timp, s-ar putea pune întrebarea dacă mai este potrivit să avem o listă lungă de cerințe și condiții în ceea ce privește controlul intern managerial, în timp ce în prezent, și cu atât mai mult într-o situație de criză, ar trebui acordată prioritate maximă flexibilității și rapidității punerii în aplicare a acțiunii publice ?

Pentru a răspunde, m-aș referi aici la unul dintre actele normative fundamentale emise la nivel european: Regulamentul financiar aplicabil bugetului Uniunii Europene, care la articolul 36 enumeră obiectivele cheie ale controlului intern privind execuția bugetară: (a) eficacitatea, eficiența și economia operațiunilor; (b) fiabilitatea informațiilor raportate; (c) protejarea activelor și a informațiilor; (d) prevenirea, detectarea, corectarea și monitorizarea fraudei și a neregulilor și (e) buna gestionare a riscurilor privind legalitatea și regularitatea operațiunilor subiacente, ținându-se seama de caracterul multianual al programelor, precum și de natura plăților respective. Cadrul de control intern al Comisiei Europene este conceput să răspundă acestor obiective cheie. Fără a aduce atingere situațiilor specifice la nivelul fiecărei țări, aceste obiective pot fi considerate ca fiind aplicabile tuturor formelor de management public și cheltuieli bugetare și, ca atare, rămân neschimbate în situații de criză. În conformitate cu cerințele legale, va

exista o așteptare din partea cetățenilor și părților interesate ca managerii din sectorul public să fie trași la răspundere pe baza acestor principii.

Prin urmare, consider că abordarea acestui manual și propunerile de îmbunătățire prezentate în concluzii sunt extrem de binevenite. Cercetarea și îndrumarea privind controlul intern la nivel internațional au evoluat progresiv în ultimul deceniu de la accentul pus pe conformitate la o abordare bazată pe principii. Acesta a și fost obiectivul celei mai recente revizuirii, în 2013, a celor mai înalte standarde internaționale privind controlul intern emise de Comitetul Organizațiilor de Sponsorizare a Comisiei Treadway (COSO). Scopul evoluției către o abordare bazată pe principii este de a menține un cadru de control intern puternic, oferind în același timp flexibilitatea necesară care să permită managementului să-l adapteze la caracteristicile și circumstanțele specifice ale unei organizații. Comisia Europeană a ales această abordare în 2017, când și-a revizuit cadrul de control intern. După primii doi ani de implementare, s-a dovedit a fi o evoluție pozitivă în ceea ce privește, pe de o parte, o nouă evaluare a aplicării efective a controlului intern și, pe de altă parte, raportarea către părțile interesate.

Recomand acest manual ca un instrument excelent pentru toți managerii și practicienii în domeniul controlului intern din sectorul public: oferă multe exemple practice și o perspectivă utilă asupra tuturor elementelor fundamentale pentru furnizarea unei asigurări rezonabile (mediul de control, evaluarea riscului, activitățile de control, informarea și comunicarea, precum și activitățile de monitorizare), spre o implementare a cadrului de control intern orientată către rezultate.

Aș dori să-i felicit pe cei doi distinși autori, Jean-Pierre Garitte și Marius Tomoială, pentru abordarea lor practică și perspectiva interesantă și detaliată pe care o prezintă, bazată pe ani de experiență în calitate de practicieni ai auditului și controlului intern.

Dr Manfred Kraff

Director-General al Serviciului de Audit Intern al Comisiei Europene

FOREWORD

This book is published in a period when the COVID-19 outbreak is having an unprecedented effect across most countries of the world and all EU Member States on the health of their citizens and resilience of their economies. We do not know yet to what extent the world will be different once this crisis is over. However, we know already that the COVID-19 pandemic has certainly brought challenges to our societies and called into question how they are organised. It has also raised, and will continue to raise, important questions on the public service, its resilience and response in times of crisis, and the relationship between citizens and public administrations.

Were our societies and the actors of the public, semi-public and private sectors (governments, regional and local administrations, health authorities, hospitals, research centres, laboratories and companies) sufficiently prepared? Have they done enough before and during the crisis to anticipate and limit its impact and consequences?

These are just a few key questions for which there are no definitive answers yet and which will certainly trigger many different interpretations through books, articles, in-depth analyses, talk-shows, seminars or conferences over the years to come.

While many issues related to the coronavirus crisis are still to be assessed, it is already clear now that this crisis reinforces the responsibility and the accountability of the public sector. The challenging socio-economic situation that unfortunately lies ahead will trigger additional scrutiny and pressure from citizens and the public opinion on the managers of international, national, regional and local authorities.

But what exactly is the relationship between the crisis provoked by the COVID-19 pandemic and a book on internal control management in the public sector?

In my opinion, it is in times of deep crisis in particular that one desperately needs the resilience and soundness of systems. Many political leaders and governments have stated that the depth and breadth of the coronavirus shock on the public health and socio-economic situation requires organisations that are able to provide a response unprecedented in scale and speed. It is in times of crisis that the quality, efficiency and effectiveness of public authorities need to be proven.

This is exactly the point of the current handbook: it highlights the necessary ingredients for successful internal control management in the public sector. All the requirements and conditions that make the internal control system for public management efficient and effective are presented in a clear and informative way and with plenty of practical examples. The underlying analysis is structured around four key areas: why do we need to implement internal control management, how do we organise it, how do we plan the related activities and how do we implement in practice the internal control management standards?

But at the same time one could ask the question, is it still relevant to have a long list of requirements and conditions on internal control management, when flexibility and rapidity of the implementation of public action are now a top priority, and even more so in a crisis situation?

I would refer here to one of the fundamental legal texts at European level, the Financial Regulation applicable to the EU budget, which in its Article 36 lists the key objectives of internal control for budget implementation: (a) effectiveness, efficiency and economy of operations; (b) reliability of reporting; (c) safeguarding of assets and information; (d) prevention, detection, correction and follow-up of fraud and irregularities; and (e) adequate management of the risks relating to the legality and regularity of the underlying transactions, taking into account the multiannual character of programmes as well as the nature of the payments concerned. The internal control framework of the European Commission is designed to be able to respond to these key objectives. Without prejudice to national specificities, they are applicable to all forms of public management and budget spending, and, as such, they are not subject to crisis considerations. In line with the legal

requirements, citizens and stakeholders will continue to expect managers in the public sector to be held accountable based on these principles.

I therefore very much welcome the approach of this handbook and its conclusions on recommended areas for improvement. The research and guidance on internal control at international level has progressively evolved over the last decade from a compliance-led to a principle-based approach. Indeed, this was the objective of the latest revision of the highest international standards on internal control set by the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) in 2013. The aim of a move to a principle-based approach is to maintain a robust internal control framework, while providing the necessary flexibility that enables management to adapt it to the specific characteristics and circumstances of a particular organisation. The European Commission took this path in 2017 when it revised its own internal control framework. After the first two years of implementation, it has proven to be a positive development in terms of a fresh assessment of the actual implementation of internal control, and in reporting to stakeholders.

I recommend this handbook as an excellent tool for all managers and practitioners of internal control in the public sector. It provides many practical examples and a useful perspective on all the key assurance building blocks (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities), towards a result-oriented implementation of the internal control framework.

I would like to congratulate the two distinguished authors, Jean-Pierre Garitte and Marius Tomoială, for their practical approach and insightful perspective, based on years of experience as internal control and audit practitioners.

Dr Manfred Kraff

Director-General of the Internal Audit Service of the European Commission

INTRODUCERE: TRECEREA CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL DE LA TEORIE LA PRACTICĂ

Controlul intern managerial în cadrul entităților publice reprezintă un concept legiferat în România în urmă cu peste 17 ani, dar care suscită, și în prezent, numeroase dezbateri și opinii privind aplicarea în practică.

Menționăm despre controlul intern managerial că nu reprezintă o noțiune singulară, specifică sectorului public românesc, ci este un concept global, general acceptat și implementat în toate organizațiile. În esență, controlul intern reprezintă o culegere de bune practici de conducere, generate de experiența managerială trecută, bune practici care trebuie respectate de către toate organizațiile.

Controlul intern managerial este deosebit de important pentru conducătorul unei entități publice, întrucât reprezintă instrumentul principal care îl ajută în îndeplinirea actului managerial. Un manager trebuie să opereze în mod adecvat cu instrumente precum obiective, planuri, indicatori, proceduri și riscuri pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, instrumente care sunt specifice sistemului de control intern managerial.

Aplicarea corectă, de către fiecare entitate publică, indiferent de domeniul de activitate și de specific, a cerințelor prevăzute în standardele de control intern managerial trebuie să reprezinte o obligație asumată explicit de către fiecare conducător de organizație. În acest sens, existența unui sistem de control intern managerial implementat adecvat constituie o premisă pentru desfășurarea unui act managerial corect, în conformitate cu prevederile legale, precum și o asigurare că entitatea funcționează conform așteptărilor și că managementul activităților acesteia este performant.

Neimplementarea sau funcționarea cu deficiențe a sistemului de control intern managerial este de natură să ridice semne de întrebare cu privire la modul de funcționare a entității, precum și la calitatea actului managerial, în special referitor la legalitatea, economicitatea, eficiența și eficacitatea activităților acesteia.

Aplicarea în practică a conceptului de control intern managerial s-a dovedit mai grea decât poate s-a anticipat, la acest fapt contribuind următoarele aspecte:

- *tendința de birocratizare* a controlului intern managerial prin impunerea de numeroase formulare cu utilitate redusă pentru management sau în care informațiile se repetau;

- *lipsa unor ghiduri practice de implementare* pe domenii de activitate ale controlului intern managerial, care să vizeze modele de documente și exemple adaptate specificului activității;

- *pregătirea insuficientă a angajaților din entitățile publice* cu privire la controlul intern managerial, astfel că, pe fondul unui consens cu privire la necesitatea acestui sistem, există multe divergențe privind modul de aplicare în practică;

- *rezistența la schimbare a conducerii și angajaților din entitățile publice*, în condițiile în care conceptul de control intern managerial aduce o terminologie nouă de management;

- *absența unor sancțiuni în cadrul normativ de reglementare*, proporționale cu importanța implementării conceptului de control intern managerial în entitățile publice. Astfel, pentru deficiențe în organizarea și funcționarea controlului financiar preventiv (care reprezintă o componentă a sistemului de control intern managerial), cadrul normativ național¹ prevede 10 categorii de sancțiuni, pe când în cazul sistemului de control intern managerial este stabilită doar o sancțiune în același cadru normativ, respectiv neîndeplinirea de către ordonatorul de credite a obligației de a elabora și prezenta raportul anual asupra sistemului de control intern managerial.

Nefuncționarea corespunzătoare a unei entități publice poate avea numeroase cauze interne sau externe organizației. Fără a se limita la acestea, cauzele privind nefuncționarea corectă a entității pot fi decizii nefundamentate sau eronate, planuri nerealiste, lipsa de experiență, erori ale angajaților, fraude și corupție, o legislație care întârzie activitățile, lipsa de competență a unor manageri. De aceea, controlul intern reprezintă instrumentul managerial specializat care abordează și caută soluții pentru cauzele interne și, de asemenea, încearcă să atenueze sau să elimine efectul cauzelor externe ce determină disfuncții în activitatea entității.

Obținerea de performanțe sub așteptări de către unele entități publice are, printre alte cauze, deficiențele de management. Lipsa de experiență a conducerii și numirea în funcții pe criterii care exclud competența pot determina disfuncționalități în activitatea entităților publice, comparativ cu entități similare din alte țări ale Uniunii Europene. În acest sens, controlul intern managerial asigură, unui conducător de entitate publică, bagajul minimal de instrumente necesar exercitării funcțiilor managementului și conducerii unei organizații.

¹ Art. 27 din Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare

Codul controlului intern managerial în entitățile publice nu este un element opțional, ci reprezintă modelul de control românesc aplicabil sectorului public, respectiv un cod de bune practici de management pe care trebuie să le aplice conducătorii entităților publice. Din acest punct de vedere, faptul că România a elaborat un sistem propriu de control intern pentru entitățile publice reprezintă, pe lângă un motiv de mândrie, și un avantaj pentru stabilirea unui set de practici de conducere care să țină cont de specificul societății românești.

Modelul de control românesc din sectorul public are un caracter obligatoriu fiind aprobat prin *Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018*². Deși, ca forță juridică, *Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018* este situat la baza ierarhiei actelor normative, nefiind la fel de puternic ca și o lege, cu toate acestea, ordinul menționat poate fi socotit de importanță națională, întrucât trebuie aplicat, în mod obligatoriu, de către toate entitățile publice. Prin urmare, *Codul controlului intern managerial al entităților publice* are ca sferă de aplicare tot sectorul public românesc, indiferent de domeniu de activitate, specific sau de alte particularități.

Așa cum s-a menționat anterior, *Codul controlului intern managerial al entităților publice* reprezintă un set de reguli de management care trebuie aplicate de fiecare organizație din sectorul public. Existența erorilor de management nu este gravă dacă se învață din greșeli și acestea nu se mai repetă. Cel mai grav este atunci când se constată în actul managerial al entității că se repetă, cu obstinație, erorile de management trecute. De aceea, conducerea entităților din sectorul public românesc poate deveni mai performantă dacă ar învăța din lecțiile trecutului, respectiv nu ar mai repeta erorile manageriale anterioare. Acest fapt implică ca modelul de control intern managerial românesc să constituie, în evoluție, un set de lecții învățate din experiență managerială a noastră, respectiv să includă principii ferme care să nu permită, conducerilor actuale și viitoare ale entităților publice, perpetuarea erorilor de management.

În acest sens, principiul de bază al controlului intern managerial vizează obținerea progresului managerial prin învățarea din propriile greșeli, respectiv aplicarea metodei „*Încercare-Eroare-Corecție*”. Metoda enunțată presupune analizarea actelor manageriale trecute, identificarea erorilor prin prisma rezultatelor obținute și stabilirea elementelor de corecție pentru perfecționarea procesului de conducere.

² Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

Pornind de la această metodă, cartea de față se dorește un ghid pentru conducerea entităților publice, precum și pentru practicieni de îmbunătățire a controlului intern managerial, prin învățarea din erorile trecute. De asemenea, în cadrul cărții sunt explicitate și exemplificate principalele concepte cu care operează sistemul de control intern managerial, fiind prezentate și unele modele de documente ce pot fi utilizate în practică.

Demersul de implementare a unui sistem de control intern managerial în cadrul unei entități publice nu este unul ușor și, de aceea, în cadrul capitolelor cărții am insistat pe utilitatea aplicării standardelor, prezentând beneficiile și avantajele pe care le poate obține conducerea entității publice prin implementare.

Cartea este structurată pe etapele logice ale implementării unui sistem de control intern managerial în cadrul unei entități publice.

Capitolul 1 explică necesitatea implementării unui sistem de control intern managerial, prin prezentarea unor argumente și explicații de natură să convingă cu privire la utilitatea controlului intern managerial. Este esențial pentru conducerea entităților publice să conștientizeze necesitatea controlului intern managerial, să se implice în mod activ pentru a da tonul în organizație, precum și să urmărească modul de aplicare, pentru a evita riscul unei implementări la modul formal a acestui concept, concretizată doar în elaborarea de documente (hârtii).

Capitolul 2 prezintă abordări privind organizarea sistemului de control intern managerial în cadrul unei entități publice și responsabilități în acest sens. Sunt precizate elemente privind constituirea comisiei de monitorizare în domeniul controlului intern managerial, modul de lucru, precum și modele de documente utilizate în funcționarea acestei comisii. Indiferent de forma de organizare a entității sau de specificul acesteia, responsabilitatea generală privind implementarea și funcționarea controlului intern managerial aparține conducătorului entității, aspect pe care se insistă în acest capitol.

Capitolul 3 descrie modul de planificare a activităților pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial. Sunt prezentate o machetă posibilă pentru programul de dezvoltare a controlului intern managerial, precum și reguli de completare a informațiilor relevante în cadrul acestui document.

Capitolul 4 detaliază modul de implementare a standardelor de control intern managerial. Se realizează o prezentare succintă a modelului de control din sectorul public românesc și sunt indicate cerințe privind implementarea sistemului de control intern managerial în cazul existenței altor sisteme de management în organizație. Pentru fiecare standard sunt prezentate distinct: scopul standardului, explicitarea fiecărei cerințe, precum și detalierea unor noțiuni sau concepte.

Am insistat pe latura practică, prin explicarea rațiunii existenței anumitor cerințe, prin prezentarea de exemple, precum și prin completarea, ca model, a unor machete de documente.

La fiecare standard am indicat activitățile minimale și documentele necesare pentru implementare, într-o succesiune logică a lor. De asemenea, am stabilit un set de criterii cantitative și calitative ce pot fi utilizate pentru evaluarea modului de aplicare a fiecărui standard în practică, astfel încât să se evite eroarea comună de declarare a unui standard implementat doar pe baza întocmirii unor documente, în mod formal.

Concluziile finale ale cărții reflectă punctul de vedere al autorilor privind posibile soluții de perfecționare a modelului de control din sectorul public românesc. Soluțiile au în vedere scopul esențial al controlului intern managerial, respectiv de a stabili un mecanism funcțional de asumare a răspunderii manageriale în sectorul public, precum și faptul că managerii din entitățile publice dispun de resurse publice importante care trebuie consumate inteligent și corect pentru satisfacerea interesului public. În acest sens, soluțiile prezentate vizează perfecționarea mecanismului actual de asumare a răspunderii manageriale, astfel încât să determine, pe termen lung, un efect pronunțat, vizibil de îmbunătățire a modului de alocare și cheltuire a banului public.

Cartea nu ar fi fost posibilă fără sprijinul și încurajarea practicienilor din domeniul controlului intern managerial, manifestate cu ocazia discuțiilor profesionale și a prezentărilor avute. Autorii mulțumesc, în special, specialiștilor în domeniu din Curtea de Conturi a României, Secretariatul General al Guvernului și Ministerul Finanțelor Publice pentru sprijinirea, în mod activ, a demersului de aprofundare a sistemului de control intern managerial în sectorul public.