

Ionuț – Cosmin BĂLOI

**DISFUNCȚIONALITĂȚI ÎN IMPLEMENTAREA
STANDARDELOR DE CONTROL INTERN / MANAGERIAL
ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA**

Ionuț – Cosmin BĂLOI

**DISFUNCȚIONALITĂȚI
ÎN IMPLEMENTAREA STANDARDELOR
DE CONTROL INTERN / MANAGERIAL
ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA**



**Editura UNIVERSITARIA
Craiova, 2015**



**Editura PRO UNIVERSITARIA
București, 2015**

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Dumitru CONSTANTINESCU

Prof. univ. dr. Marian SIMINICĂ

Copyright © 2015 Editura Universitaria

Copyright © 2015 Editura Pro Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria
și Editurii Pro Universitaria.

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
editorilor.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BĂLOI, IONUȚ-COSMIN

**Disfuncționalități în implementarea standardelor de control
intern/managerial în instituțiile publice din România / Ionuț-Cosmin**

Băloi. - Craiova : Universitaria ; București : Pro Universitaria, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-14-0913-6

ISBN 978-606-26-0274-1

006:658

Publicarea lucrării a fost susținută prin Grantul de cercetare avansată
nr. 26C / 27.01.2014, obținut în urma competiției interne organizate
de Universitatea din Craiova.

Argument

Activitatea instituțiilor publice contemporane poate fi închipuită ca un proiect modern, cu un caracter complex, care impune o viziune nouă, presupunând un demers cognitiv elaborat din partea managerilor, începând cu examinarea situației curente, a cadrului de funcționare, continuând cu fundamentarea și implementarea coordonatelor strategice și ajungând la asigurarea că toate eforturile au un sens. Atingerea performanțelor întâmpină o mulțime de restricții și impedimente, fiind necesare reflecții și diagnosticări riguroase atât la nivel tranzacțional, exterior, dar mai ales în interiorul organizației, urmărindu-se posibilitățile intrinseci de optimizare.

Lucrarea de față abordează impedimentele determinate de prejudecățile și practicile ineficiente și descrie, în cele șase capitole, într-o manieră adecvată terminologiei, conceptelor și instrumentelor caracteristice controlului intern/managerial modul în care este abordată una dintre cele mai însemnate provocări pentru managerii din sistemul public.

Subiectul acestei cercetări este unul provocator pentru că impactul activității instituțiilor publice asupra vieții tuturor este unul semnificativ, iar pentru management constituie o abordare novatoare dar necesară în condițiile modificărilor accelerate și de amploare în care viziunea trebuie orientată atât către exterior cât și către asigurarea unui nivel rezonabil de certitudine a activităților și obiectivelor interne.

Alegerea temei și a stilului critic își găsesc originea în preocupările și afinitățile autorului pentru managementul complexității și este alimentată de

încercările din ultimii ani de a sprijini eforturile Universității din Craiova de a dobândi excelența organizațională.

Lucrarea este dedicată practicienilor care conștientizează însemnătatea controlului și inițiază strădanii pentru a-și sprijini colaboratorii să înțeleagă și să folosească instrumentele orchestrate prin sistemul de control intern/managerial.

Autorul

Introducere

Codul controlului intern/managerial cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice definește controlul astfel: el este o funcție managerială, și nu o operațiune de verificare. Prin funcția de control, managementul constată abaterile rezultatelor de la obiective, analizează cauzele care le-au determinat și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.

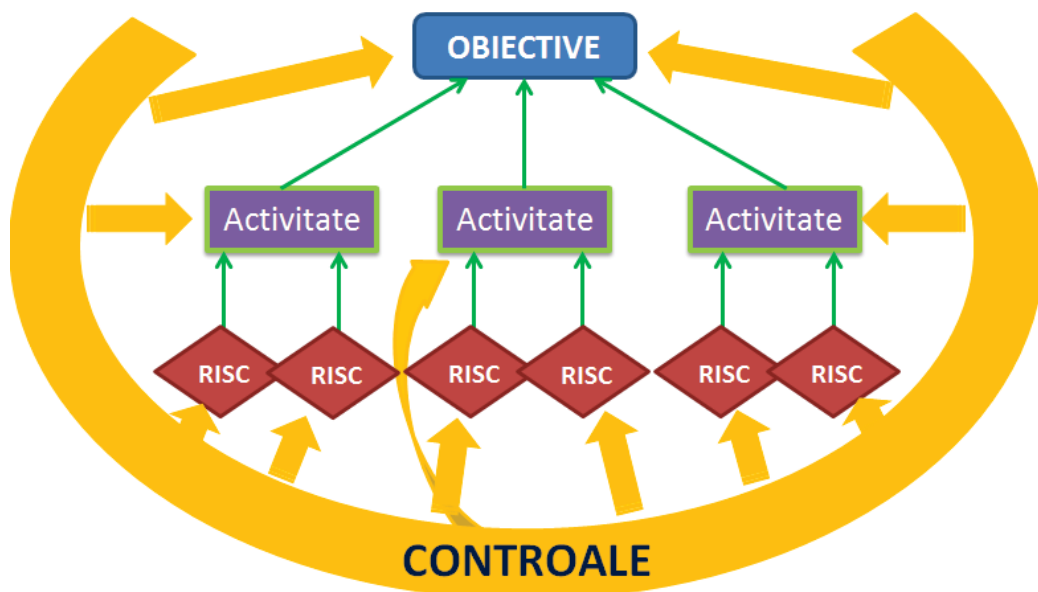


Figura 1.1 – Sistem logic-conceptual al manifestării controlului

Figura 1.1 descrie locul și momentul în care se manifestă controlul. Interpretarea acestei ilustrații este următoarea: organizația publică își justifică existența prin obiectivele pe care și le propune, obiective ce cad în responsabilitatea managerilor. Pentru a îndeplini obiectivul, managerul selectează una dintre activitățile posibile. Însă

orice acțiune este supusă anumitor riscuri, respectiv factori ce pun sub semnul întrebării buna desfășurare a activităților. Pentru a diminua efectele riscurilor, sau pentru a le neutraliza întrutotul, managerii întreprind controale. Se observă din figură și faptul că aceste acțiuni de control vizează și obiectivele propriu zise (controlăm modul de stabilire a acestora), activitățile desfășurate (monitorizăm bunul mers al activităților). Inclusiv controalele sunt supuse uneori unor proceduri de control (control al controlului).

Într-o manieră anecdotică, cât se poate de simplistă, putem exemplifica controlul astfel : Îmi propun ca obiectiv să traversez strada. Pentru realizarea obiectivului, identific acțiunile posibile: traversez prin locul în care mă aflu acum sau caut cu privirea o trecere de pietoni și mă deplasez către ea. În oricare dintre situații exercit controale : deschid ochii (control) și verific dacă se apropie vreun autovehicul (control) ; dacă pot traversa, păstrez atenția și prudența, pentru a nu fi surprins de vreun agent de securitate (control); merg spre trecerea de pietoni (control) și aștept culoarea verde a semaforului (control); fie că există semafor, fie că nu există, mă asigur privind înspre ambele direcții, mai insistent spre partea stângă a străzii (control); inițiez traversarea și, apropiindu-mă de mijlocul străzii încep să monitorizez mai atent partea dreaptă a străzii (control) ...

Din acest exemplu, putem sintetiza o definiție simplă dar suficientă a controlului: orice acțiune prin care mă asigur că îmi desfășor activitatea în mod normal, neutralizez riscurile și îmi îndeplinesc obiectivele.

Nici sistemele de control intern/managerial nu sunt altceva: ele sunt acțiuni mai simple sau mai complexe prin care managerul se asigură că obiectivele organizației sale sunt îndeplinite în condiții de eficiență și eficacitate.

Preocupare centrală a cercetărilor noastre din ultimii ani, controlul intern/managerial ni se înfățișează ca o iluzie ispititoare pentru mulți

manageri, dar pe care ei o înțeleg mai greu, la care vor să ajungă dar nu știu cum să reușească asta, realizând că munca va fi istovitoare.

Nivelul de dezvoltare a sistemelor de control intern/managerial în instituțiile publice din România nu este unul remarcabil, ba dimpotrivă, multe organizații nu înțeleg utilitatea reală a sistemului și a setului de standarde asociate.

Coformarea și inițierea demersurilor de dezvoltare a sistemului de control provine, din punctul nostru de vedere, mai curând din necesitatea conformării la prevederile legislative. Managerii nu conștientizează utilitatea reală a dezvoltării și utilizării angrenajului de standarde de control. Practica implementării demonstrează că percepția executivilor și a managerilor de nivel mediu referitoare la sistemul de control intern/managerial nu este una prea favorabilă sau încurajatoare.

Primele două capitole descriu o investigație cinică și tranșantă, uneori poate subiectivă având în vedere experiențele și preocupările autorului pentru cunoașterea tendințelor și instrumentelor de management al întreprinderilor private. Capitolele trei, patru și cinci constituie prelucrări sintetice ale unui demers empiric concretizat în trei articole susținute în ultimele șase luni în cadrul unor manifestări științifice internaționale. Ultimul capitol al lucrării propune un model de chestionar pe care reprezentanții Structurii cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică îl pot folosi pentru a explica mai bine ceea ce revendică fiecare standard, ceea ce oferă și cum poate fi el aplicat mai eficient.