

005.584.1(478)

STUDIU DE SINTEZĂ PRIVIND ELEMENTELE CONTROLULUI INTERN

*Conf. univ. dr. Aliona BÎRCĂ, ASEM
elena.birca7@gmail.com*

Controlul intern reprezintă unul din elementele neagreate de personal și management, însă acceptate ca un rău necesar. În cadrul acestui articol, au fost analizate etapele necesare de respectat în elaborarea raportului conducerii entităților de interes public, mari și mijlocii, în ceea ce privește eficiența procedurilor controlului intern. Caracterul de sinteză se referă la complexitatea ideilor cercetate din perspectiva diverselor surse bibliografice și a reglementărilor naționale și internaționale. Metodologia de cercetare a fost realizată în baza metodelor calitative, respectiv informația a fost selectată, prelucrată și prezentată în baza analizei de conținut conceptuală. În cele din urmă, a fost propusă o nouă viziune de abordare, pornind de la cele două etape cunoscute ale controlului: preventiv și ulterior. Controlul preventiv trebuie să fie proiectat și implementat doar pentru acele tranzacții în care există un mare risc de apariție a unor evenimente cu impact negativ asupra obiectivelor entității. Controlul ulterior trebuie să fie cercetat din perspectiva evaluării prezenței și funcționalității următoarelor elemente componente: mediul de control, evaluarea riscului, activitățile de control, informarea, comunicarea și monitorizarea activităților. În această ordine de idei, dorim să precizăm că, indiferent de tip și formă, controlul trebuie cercetat din perspectivă sistemică cu rolul de a ajuta conducerea în luarea deciziilor și asigurarea fiabilității datelor din rapoartele anuale.

***Cuvinte-cheie:** principii ale controlului intern, mediu de control, evaluare a riscului, activități de control.*

JEL: M40, M49.

Introducere

În prezent, o bună parte a cercetătorilor apreciază controlul intern drept control de gestiune, în timp ce alții îl confundă cu auditul. Există și o a treia categorie, care susține ideea că intro-

005.584.1(478)

SYNTHESIS STUDY REGARDING THE ELEMENTS OF INTERNAL CONTROL

*Assoc. Prof., PhD Aliona BIRCA, ASEM
elena.birca7@gmail.com*

Internal control is one of the unpopular elements among staff and management, but it is accepted as a necessary evil. In this article were analysed the necessary steps to be taken into account in the elaboration of the report made by the management of public interest entities, large and medium, regarding the efficiency of the internal control procedures. The nature of the synthesis refers to the complexity of the researched ideas from the perspective of various bibliographic sources and national and international regulations. The research methodology was based on qualitative methods, namely the information was selected, processed and presented based on conceptual content analysis. Finally, a new vision of approach was proposed, starting from the two known stages of control: preventive and subsequent. Preventive control must be designed and implemented only for those transactions where there is a high risk of occurrence of events that have a negative impact on the entity's objectives. Subsequent control needs to be investigated from the perspective of assessing the presence and functionality of the following elements: control environment, risk assessment, control activities, information, communication and monitoring of activities. In this context, we would like to point out that regardless of the type and form, control should be investigated from a systemic perspective to help management in decision-making and ensure the reliability of data in the annual reports.

***Key words:** internal control principles, control environment, risk assessment, control activities.*

JEL: M40, M49.

Introduction

Currently, a large number of researchers consider internal control as management control, while others confuse it with audit. There is a third category that supports the idea that the intro-

ducerea procedurilor de control intern comportă un caracter strict formal și contribuie la majorarea sarcinilor conducerii și ale angajaților. În această ordine de idei, considerăm că problemele susmenționate trebuie examinate din punct de vedere teoretic și pragmatic, respectiv, în funcție de cultura și tradițiile țării din care fac parte. Sub aspect teoretico-conceptual, introducerea de noi concepte sau direcții de cercetare nu este oportună, deoarece acest domeniu a fost intens analizat din Antichitate și până în prezent. Spre exemplu, A.W. Rathe (1960) a constatat 57 de definiții ale controlului cu sensuri diferite, în literatura de management, încă în anul 1960 [1, p.28], [2]. Nemaivorbind de *Legea Sarbanes-Oxley (2002)*, care a fost profund discutată în presa internațională, mediul de afaceri și cel științific; devenind o povară nu numai pentru managementul de top, dar și pentru angajați. Datorită acestei legi, fiecare operațiune economică necesită, de cele mai multe ori, acțiuni suplimentare, pentru a efectua noi măsuri de control intern [3]. Și, deși, inițial, această lege a fost implementată în viața economică și socială americană, pentru a corecta deficiențele guvernantei corporative de la începutul secolului al XXI-lea, peste mai puțin de un deceniu, a ajuns să fie implementată și în alte țări. În această perspectivă, articolul 23 din *Legea contabilității și raportării financiare a Republicii Moldova* a fost completat cu o serie de prevederi necesare de respectat în elaborarea raportului anual al conducerii, alături de situațiile financiare ale entităților de interes public, mari și mijlocii [4, art. 23].

Cercetarea diverselor surse bibliografice a demonstrat că noțiunea de control intern se regăsește mai mult în reglementările de specialitate naționale și internaționale. În acest sens, aceste probleme au fost analizate prin perspectiva Cadrului Conceptual COSO-2013 [5], Standardele Naționale de Control Intern (SNCI) [6] și *Standardelor Internaționale de Audit (ISA)* [7]. Din această perspectivă, dorim să precizăm că în Republica Moldova se utilizează varianta adaptată de Uniunea Europeană a Standardele Naționale de Control Intern în sectorul public. La baza acestor reglementări, stau Standardele Internaționale de Control Intern, elaborate de Comitetul de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Treadway. În scopul consolidării gestiunii finanțelor publice, entitățile publice europene sunt obligate să utilizeze varianta, modificată de Uniunea Europeană, a standardelor, iar entitățile din sectorul privat le pot utiliza în funcție de necesitate.

duction of internal control procedures is strictly formal and contributes to the increase of management and employee tasks. In this context, we believe that these issues should be considered theoretically and pragmatically, depending on the culture and traditions of the country they belong to. From a theoretical and conceptual point of view, the introduction of new concepts or directions of research is not appropriate because this field has been extensively researched from antiquity to the present. For example, A.W. Rathe (1960) found fifty-seven different definitions of control back in 1960 [1, p.28], [2]. Worth mentioning is also the *Sarbanes-Oxley Act (2002)*, which has been highly debated in the international media, by the business and academic environment; becoming a burden not only for top management but also for employees. Due to this law, each economic operation often requires additional action to carry out new internal control measures [3]. And, although initially this law was implemented in American economic and social life, to correct the shortcomings of corporate governance at the beginning of the 21st century, in less than a decade, it has also been implemented in other countries as well. In this perspective, Article 23 of the *Law on Accounting and Financial Reporting of the Republic of Moldova* has been supplemented with a number of provisions to be observed in the preparation of the annual report of the management together with the financial statements of public and large public interest entities [4, art. 23].

The study of the various bibliographic sources has proved that the notion of internal control is mostly found in the national and international regulations. In this regard, these issues have been analysed through the perspective of the COSO-2013 Conceptual Framework [5], National Standards of Internal Control (NSIS) [6] and *International Standards on Auditing (ISAs)* [7]. In this perspective, we would like to point out that in the Republic of Moldova is used the variant adapted by the European Union of National Standards of Internal Control in the public sector. These regulations are based on the International Standards on Internal Controls developed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. In order to strengthen public finance management, European public entities are obliged to use the EU-modified version of the standards, and private sector entities can use them as needed.

Metode aplicate

Principiul unității teoretice și al celei empirice au stat la baza elaborării strategiei de cercetare. În analiza surselor teoretico-conceptuale, s-a ținut cont de următoarele funcții: explicativă, predictivă, rezumativă și practică. În același timp, au fost utilizate următoarele metode clasice de cercetare: formalismul deductiv al lui Gottfried Wilhelm Leibniz, consensul inductiv al lui John Locke și reprezentarea sintetică a lui Immanuel Kant. Metodele calitative predomină prin explicații naturaliste și comprehensiune. Din această perspectivă, problemele cercetate sunt rezultatul activităților practice ale entității și a tendinței managementului de top de creștere permanentă e eficienței.

Informația din acest articol conține prevederi ale diverselor reglementări naționale și internaționale prezentate într-o manieră pozitivistă, dar rezultatele cercetării au fost concepute în baza raționamentului profesional, într-o manieră post-pozitivistă.

Rezultate și discuții

Noțiunea „*control de gestiune*”, cu unele excepții, ține de abordarea teoretică a acestei probleme, cu referire la procesele de control, proiectate și implementate de managementul executiv și supravegheate de consiliul de administrație, fiind utilizată în procesul decizional. Excepțiile se referă la o serie de țări, în care contabilitatea se organizează conform sistemului contabil de inspirație franceză [8], [9]. Actele legislative și normative profesionale operează cu noțiunea de „*control intern*”, preluată din Cadrul Conceptual COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), SUA. Scopul acestui comitet rezidă în furnizarea ideilor persoanelor responsabile de guvernanta, în orientarea cu privire la structura și conținutul controlului intern, în gestiunea riscului și îmbunătățirea performanței entității prin monitorizare, informare și comunicare [10].

Sub aspect pragmatic, controlul intern constituie o funcție a conducerii executive, asociată cu activitatea inovațională, ce permite acestor persoane să coordoneze activitățile lor în procesul de realizare a obiectivelor strategice. În același timp, rapoartele managementului executiv, cu privire la structura procedurilor de control în cadrul entității, trebuie să țină cont de reglementările naționale și internaționale în vigoare.

Indiferent de conceptul utilizat, controlul intern și/sau controlul de gestiune, scopul acestui articol rezidă în cercetarea proceselor de control

Applied methods

The principle of the theoretical and empirical unity was at the basis in the elaboration of the research strategy. In the analysis of the theoretical and conceptual sources, the following functions were taken into account: explanatory, predictive, summarizing and practical. At the same time, the following classic research methods have been used: Leibniz's deductive formalism, Locke's inductive consensus, and Kant's synthetic representation. Qualitative methods predominate through naturalistic explanations and comprehension. From this perspective the researched issues are the result of the entity's practical activities and the top management tendency to permanently grow the efficiency.

The information in this article contains provisions of various national and international regulations presented in a positivist manner, but the results of the research were conceived on the basis of professional reasoning in a post-positivist manner.

Results and discussions

The notion of “*management control*”, with some exceptions, refers to the theoretical approach to this issue, with reference to control processes, designed and implemented by executive management and supervised by the board of directors, being used in the decision-making process. Exceptions refer to a number of countries where accountancy is organized according to the French accounting system [8], [9]. Legislative and normative acts operate with the notion of “*internal control*”, taken from the COSO conceptual framework (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), USA. The purpose of this committee is to provide the ideas of those responsible for governance, to focus on the structure and content of internal control, on risk management and on improving the performance of the entity through monitoring, information and communication [10].

From a pragmatic point of view, internal control is considered to be a function of executive management, associated with innovative activity, which allows these people to coordinate their activities in the process of achieving the strategic objectives. At the same time, executive management reports on the structure of control procedures within the entity must take into account the national and international regulations in force.

Regardless of the concept used, internal control and/or management control, the purpose of this article is to investigate the control pro-

din cadrul entității necesare, în asigurarea realizării obiectivelor generale ale entității. În proiectarea și implementarea acestora, entitățile de interes public, mari și mijlocii, trebuie să țină cont de controlul preventiv și de cel ulterior (detectiv). *Controlul preventiv* are rolul de a preveni eșecul entității, iar punctul de plecare în implementare îl reprezintă sistemul de gestiune al riscului. Procedurile de control intern se implementează numai pentru acele evenimente cu o mare probabilitate de creare a obstacolelor în realizarea obiectivelor [6].

În scopul elaborării raportului conducerii, evaluarea eficacității și eficienței procedurilor de control intern, se realizează în cadrul *controlului ulterior*. Considerăm necesară îmbinarea celor cinci elemente ale controlului intern (figura 1), cu cele 17 principii necesare de respectat în evaluare.

cesses within the entity needed to ensure that the entity's overall goals are achieved. In their design and implementation, the preventive and the subsequent (detective) controls are taken into account. *Preventive control* is designed to prevent the failure of the entity and the starting point for implementation is the risk management system. Internal control procedures are only implemented for those events with a high probability of creating obstacles to achieving the objectives [6].

In order to prepare the management report, the assessment of the effectiveness and efficiency of the internal control procedures is carried out in the framework of subsequent control. We consider it necessary to combine the five elements of internal control (figure 1) with the 17 principles necessary to be respected in the evaluation.

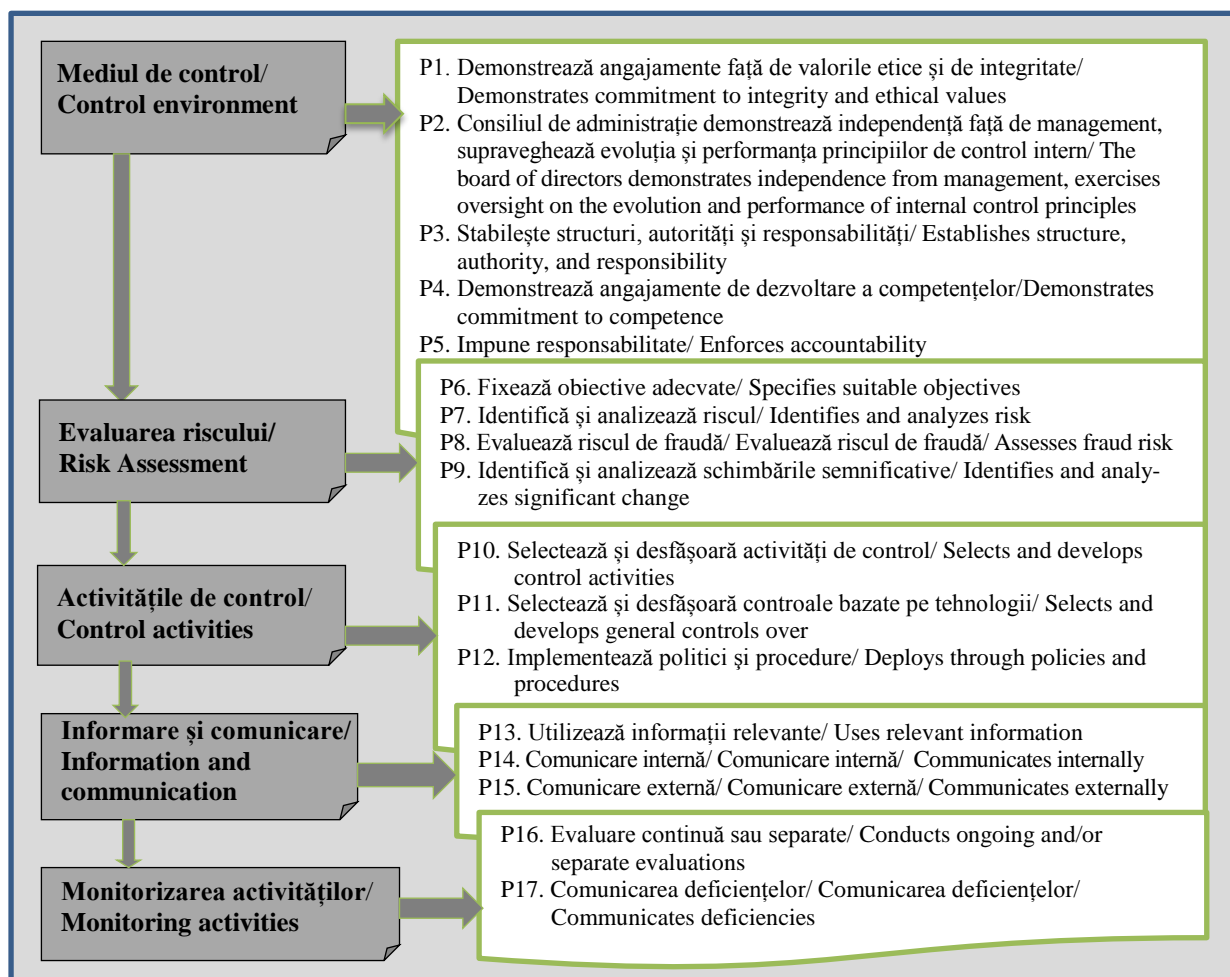


Figura 1. Relația dintre elementele componente și principiile controlului intern/ Figure 1. Relationship between associated components and principles of internal control

Sursa: elaborat de autor în baza The 2013 COSO Framework & Sox Compliance [5]/ Source: compiled by author based on The 2013 COSO Framework & Sox Compliance [5]

După cum se observă din figura 1, datorită complexității factorilor implicați în evaluarea controlului intern, persistă noțiunea de sistem. Eficiența se apreciază în funcție de *prezența și funcționalitatea* elementelor integrante și ale principiilor care rezultă din acestea. Spre exemplu, entitatea, care justifică angajamente față de valorile etice și de integritate (principiul 1), trebuie să respecte politica divizării responsabilităților, să asigure comunicarea internă și externă, informarea, respectiv să utilizeze sistemul de evaluare a performanței etc. [11], [12].

Mediul de control și evaluarea riscului

Potrivit Glosarului de termeni al ISA, mediul de control include *funcțiile de guvernare și conducere, atitudinile, sensibilizarea și acțiunile persoanelor responsabile cu guvernarea*. După cum se observă din afirmațiile anterioare, rezultă că acesta este un instrument al conducerii, iar specificarea „*mediul de control este o componentă a controlului intern*” demonstrează proveniența acestuia. În același timp, *ISA 315 Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare semnificativă prin înțelegerea entității și a mediului său* menționează că auditorul trebuie să înțeleagă mediul de control prin evaluarea măsurii, în care conducerea, sub supravegherea persoanelor responsabile cu guvernarea, a creat și a menținut o cultură bazată pe onestitate și conduită etică. Punctele forte ale mediului de control trebuie să asigure, în mod colectiv, o bază adecvată pentru celelalte componente ale controlului intern, măsură în care celelalte componente nu sunt subminate de deficiențele mediului de control [7, p.286].

Un alt element deosebit de important, remarcat de ISA, ține de mediul în care se desfășoară raportarea financiară și care variază în funcție de țară. Spre exemplu, în unele țări, practicile de afaceri pot fi relativ informale și legislația comercială poate fi mai puțin dezvoltată. În astfel de țări, situațiile financiare pot fi limitate, iar așteptările utilizatorilor cu privire la acestea pot fi reduse. Pe măsură ce o țară se dezvoltă și, mai precis, pe măsură ce entitatea crește ca dimensiune și are nevoie să obțină mijloace financiare de pe piețele de capital, mediul devine mai complex. Raportarea financiară devine mai importantă și așteptările utilizatorilor sporesc în permanență. Cei mai importanți factori se referă la: a) practicile de afaceri și dreptul comercial, b) legi și reglementări cu privire la raportarea financiară și guvernarea corporativă, c) cadrul de raportare

In the assessment of internal control, as shown in figure 1, the notion of system persists due to the complexity of the factors involved. Efficiency is appreciated by the *presence and functionality* of the component elements and the resulting principles. For example, the entity that warrants commitment to ethical and integrity values (principle 1) must comply with the policy of division of responsibilities, ensure internal and external communication, inform and use the performance appraisal system, etc. [11], [12].

Control environment and risk assessment

The ISA's Glossary of Terms includes the *governance and leadership functions, attitudes, awareness, and actions of those responsible for governance*. As can be seen from the above mentioned, it appears that this is an instrument of leadership, and the specification of “*the control environment is a component of internal control*” demonstrates its origin. At the same time, *ISA 315 identifies and assesses the risks of material misstatement by understanding the entity and its environment*, that the auditor should understand the control environment by assessing the extent to which management, under the oversight of those responsible for governance, has created and maintained a culture based on honesty and ethical conduct. The strengths of the control environment must collectively provide an adequate basis for the other components of internal control. The extent to which the other components are not undermined by control deficiencies [7, p.286].

Another very important element, noted by ISA, is the environment in which financial reporting is conducted and which varies according to country. For example, in some countries business practices may be relatively informal and trade law may be less developed. In such countries, financial statements may be limited, and users' expectations about them may be reduced. As a country develops, and more precisely, as the entity grows in size and needs to obtain financial means from capital markets, the environment becomes more complex. Financial reporting becomes more important and user expectations are constantly increasing. The most important factors refer to: a) business practices and commercial law, b) financial reporting and corporate governance laws and regulations, c) applicable financial reporting framework, d) information systems, e) cultural factors become more complex, f) litigation, g) attracting talents [7], [4].

financiar aplicabil, d) sistemele informaționale, e) factorii culturali mai amplii, f) domeniul litigiilor, g) atragerea talentelor [7], [4].

În consecință, baza reglementativă, specifică raportării financiare și guvernantei corporative, evoluează, iar Republica Moldova se regăsește în categoria țărilor cu politici de raportare financiară într-o continuă evoluție. Acest lucru explică, pe moment, și cauza neintroducerii pe pagina web a informațiilor cu privire la situațiile financiare de către entitățile listate la *Bursa de Valori a Moldovei* (BVM).

În această ordine de idei, continuăm cercetarea mediului de control intern din perspectiva lui A. Jill (2013), care aduce unele explicații suplimentare pentru cele cinci principii ale Cadrului Conceptual COSO-2013 (figura 1). În cadrul primului principiu (P1), acțiunile managementului și ale consiliului de administrație trebuie să contribuie la consolidarea standardelor de conduită, integritate și valori etice, respectiv să fie ușor de înțeles; să contribuie la implementarea proceselor de evaluare a performanței în raport cu standardele de conduită așteptate și la corectarea, în timp util, a abaterilor identificate [10]. Potrivit celui de-al doilea principiu (P2), consiliul de administrație trebuie să-și accepte responsabilitățile de supraveghere, iar managementul executiv să întreprindă acțiunile corespunzătoare [11]. Acest consiliu trebuie să fie obiectiv, să-și păstreze independența, să supravegheze structurile proceselor sistemului controlului intern proiectate, implementate și utilizate de managementul executiv [13, p.25].

Cel de-al treilea principiu (P3) prevede ca managementul executiv și consiliul de administrație să introducă structuri multiple (unități operaționale, entități legale, distribuție geografică, externalizare a serviciilor) și diverse linii de raportare, pentru a sprijini realizarea obiectivelor, respectiv facilitarea gestionării activităților. Cel de-al patrulea principiu (P4) se referă la politicile și practicile de anticipare și dezvoltare a competențelor. Acestea trebuie să fie evaluate de consiliul de administrație, management, iar pentru îmbunătățirea acestora să poată beneficia de servicii profesionale din exterior. De asemenea, trebuie să existe planuri eventuale în atribuirea responsabilităților importante în cadrul entității. Al cincilea principiu (P5) se raportează la mecanismele instituite de administrație în scopul responsabilizării personalului și realizării măsurilor

As a result, the regulatory basis, specific to financial reporting and corporate governance, is evolving, and the Republic of Moldova is in the category of countries with financial reporting policies in a continuous evolution. This also explains why the entities listed on the *Moldova Stock Exchange* (MSE) do not provide information on the financial statements on the web site.

In this context, we continue to investigate the internal control environment from A. Jill's perspective (2013) which brings some additional explanation for the five principles of the COSO-2013 Concept Framework (figure 1). Under the first principle (P1), management and board management actions should contribute to strengthening standards of conduct, integrity and ethical values, i.e. to be easy to understand. Contribute to the implementation of performance appraisal processes in relation to expected standards of conduct and timely correction of identified deviations [10]. According to the second principle (P2), the board of directors has to accept its supervisory responsibilities and the executive management to take the appropriate actions [11]. This board must be objective, maintain its independence and supervise the structures of internal control system processes designed, implemented and used by executive management [13, p.25].

The third principle (P3) provides for executive management and the management board to introduce multiple structures (operational units, legal entities, geographical distribution, outsourcing of services) and various reporting lines to support the achievement of objectives. The fourth principle (P4) refers to policies and practices of anticipating and developing competencies. These must be assessed by the board of directors, management, and, for their improvement, they can benefit from outside professional services. There should also be available plans for assigning important responsibilities to the entity. The fifth principle (P5) refers to the mechanisms established by the administration in order to empower the staff and to take corrective measures, depending on the different situations. Appropriate performance measures, incentives and other rewards must be aligned with the responsibilities established both on the short-term and on the long-term objectives [13, p.25].

The control environment is also analysed in the framework of the National Standards for Internal Control. In this respect, *NSIC 1. Ethics*

corective, în funcție de diverse situații. Măsurile adecvate de performanță, stimulente și alte recompense trebuie raliat la responsabilitățile stabilite atât în baza obiectivelor pe termen scurt, cât și ale celor pe termen lung [13, p.25].

Mediul de control este analizat și în cadrul Standardelor Naționale de Control Intern. În acest sens, *SNCI 1. Etica și integritatea* aduce explicații suplimentare raportate la sensul real al noțiunilor de etică și integritate. Etica ține de *codificarea unor standarde care stabilesc normele de conduită morală, ce trebuie să fie aplicate în relație cu activitățile specifice entității*. Cu alte cuvinte, comportamentul bazat pe etică trebuie să aibă la bază standardele de conduită morală. *Integritatea presupune comportamentul, realizarea atribuțiilor profesionale și luarea deciziilor de către manageri și angajați, în mod etic, cu respectarea interesului entității și a legislației în vigoare* [6]. Introducerea noțiunii de integritate demonstrează că standardele etice nu sunt suficiente în asigurarea unui comportament integru. În același timp, ele se referă atât la conducere, cât și la angajați, iar managerii trebuie să fie conștienți că integritatea profesională și personală a angajaților depinde de tonul oferit de comportamentul lor.

Cel de-al doilea standard *SNCI 2. Funcții, atribuții și sarcini* oferă o descriere clară a atribuțiilor și sarcinilor funcționale ale entității. Regulamentele interne din cadrul subdiviziunilor și fișele de post deținute de fiecare angajat trebuie să conțină sarcinile de bază, rolurile, responsabilitățile și împuternicirile fiecărui angajat și să fie cunoscute de ei. *SNCI 3. Angajamentul față de competență* vizează și el mediul de control cu referire la politicile și practicile de resurse umane necesare în asigurarea realizării obiectivelor stabilite. Aceste politici promovează dezvoltarea continuă a capacităților personalului entității. În prezentul standard, se stipulează că performanțele angajaților depind, în mod direct, de claritatea obiectivelor înaintate față de aceștia, precum și calitatea instrucțiunilor, manualelor și altor recomandări disponibile cu privire la sarcinile ce urmează a fi îndeplinite [6].

Cel de-al patrulea standard *SNCI 4. Abordarea și stilul de operare al conducerii* vizează cultura adecvată de control în cadrul entității, promovată de managementul de top. *Ei trebuie să demonstreze, prin stilul lor, că înțeleg importanța*

and integrity brings further explanations about the true meaning of ethics and integrity. Ethics is about coding standards that set moral conduct norms to be applied in relation to entity-specific activities. In other words, ethical behaviour must be based on moral conduct standards. *Integrity involves behaviour, performance of professional duties and decision-making by managers and employees ethically, respecting the interest of the entity and the legislation in force* [6]. Introducing the notion of integrity demonstrates that ethical standards are not sufficient to ensure ethical behaviour. At the same time, they refer both to management and employees, and managers need to be aware that the professional and personal integrity of employees depends on the tone of their own behaviour.

The second standard *NSIC 2. Functions, attributions and tasks* provide a clear description of the entity's attributions and functional tasks. The internal regulations of the subdivisions and job descriptions held by each employee must contain the basic duties, roles, responsibilities, and empowerments of each employee and be known to them. *NSIC 3. Commitment to competence* also addresses the control environment with reference to the human resources policies and practices necessary to achieve the set objectives. These policies promote the continued development of the staff's skills. This Standard stipulates that employee performance depends directly on the clarity of the objectives submitted to them and the quality of instructions, manuals and other recommendations available on the tasks to be performed [6].

The fourth standard *NSIC 4. Managing approach and operation style of administration* targets the appropriate control culture within the entity, promoted by top management. *They have to show through their style that they understand the importance of developing effective internal control systems* [6]. In other words, we can say that the efficiency of the internal control system is a function of the superior managers' attitude towards the control environment. If they do not comply with the regulatory framework and internal regulations, it is unlikely that they will be respected by their employees. Also, managers need to know and be aware that they are responsible for the design, implementation, and operation of internal control processes. *NSIC 5.*

dezvoltării unor sisteme eficiente de control intern [6]. Cu alte cuvinte, putem afirma că eficiența sistemului de control intern este o funcție a atitudinii managerilor superiori față de mediul de control. Dacă ei nu respectă cadrul normativ și reglementările interne, este puțin probabilă respectarea acestora de către angajații subordonaților. De asemenea, managerii trebuie să cunoască și să fie conștienți de faptul că sunt responsabili pentru proiectarea, implementarea și funcționarea proceselor controlului intern. *SNCI 5. Structura organizațională* prezintă unele recomandări atât în formă verticală, cât și orizontală, în funcție de resursele disponibile ale entității. Prin intermediul structurii organizaționale, conducerea entității stabilește competențele, responsabilitățile, sarcinile și obligațiile de raportare ale fiecărei componente structurale. Competența, responsabilitatea și raportarea sunt definite de acest standard, cu scopul de a sublinia faptul că structura organizațională trebuie elaborată în funcție de strategiile și obiectivele entității. În realizarea obiectivelor, trebuie să se aibă în vedere competențele fiecărei persoane care deține funcția respectivă. Analiza definiției conceptelor de responsabilitate și raportare ne determină să menționăm că managerul este acel care are cele mai mari responsabilități și trebuie să fie informat, prin intermediul diverselor rapoarte, în legătură cu gradul de realizare a obiectivelor [16].

Ultimul standard ce ține de mediul de control se referă la *SNCI 6 Împuterniciri delegate*, cu rolul de a ajuta managerul în delegarea împuternicirilor. Responsabilitatea delegării revine în sarcina managementului, care trebuie să se asigure că *împuternicirile sunt delegate doar angajaților cu competența necesară, iar pentru realizarea sarcinilor delegate sunt stabilite niveluri de subordonare corespunzătoare*. Aceasta se realizează cu scopul de a eficientiza activitatea managerilor inferiori, respectiv deciziile acestora. *O împuternicire delegată poate fi subdelegată cu aprobarea managerului, care a efectuat delegarea inițială, dar nu îl scutește de responsabilitatea realizării sarcinilor ce rezultă din delegarea împuternicirii* [6]. Un alt element necesar de remarcat în acest standard ține de subdelegare. Această operație se realizează numai atunci când va avea drept rezultat creșterea performanței activității respective, iar responsabilitatea rămâne pe seama celui care a subdelegat împuternicirea [16].

Organizational structure presents some recommendations both vertically and horizontally, depending on the resources available to the entity. Through the organizational structure, the management of the entity sets out the competences, responsibilities, tasks and reporting obligations of each structural component. Competence, accountability and reporting are defined by this standard in order to emphasize that the organizational structure needs to be tailored to the entity's strategies and objectives. In achieving the objectives, it is necessary to take into account the competences of each person holding the respective function. Analysing the definition of accountability and reporting concepts makes us point out that the manager is the one with the highest responsibilities and needs to be informed through various reports on the degree of achievement of the objectives [16].

The last standard related to the control environment refers to *NSIC 6. Delegated powers* aiming to help the manager delegate powers. Responsibility for delegation falls on management to ensure that *tasks are only delegated to employees with the necessary expertise, and appropriate subordination levels are set to carry out delegated tasks*. This is done with a view to streamlining the activity of the inferior managers, respectively their decisions. *A delegated power may be sub-delegated with the approval of the manager who carried out the initial delegation but does not exempt him from responsibility for carrying out the tasks resulting from the delegation of authority* [6]. Another element worth mentioning in this standard is sub-delegation. This operation is only performed when it results in an increase in the performance of that activity, and the responsibility remains with the sub-delegate [16].

Risk assessment

As an internal control stage, risk generates a number of ambiguities. From the perspective of financial reporting, we can talk about the risk of not including real information on economic transactions and the value of the entity's assets. Within the entity, there are a number of other risks that can influence business processes. Therefore, we consider it appropriate to mention that the probability of not achieving the strategic ob-

Evaluarea riscului

În calitate de etapă a controlului intern, riscul provoacă o serie de echivoci. Din perspectiva raportării financiare, ne putem referi la riscul neincluzerii unor informații reale cu privire la tranzacțiile economice și valoarea patrimoniului entității. În cadrul entității, există și o serie de alte riscuri, care pot influența procesele de afaceri. De aceea, considerăm oportună menținerea că probabilitatea de nerealizare a obiectivelor strategice reprezintă punctul de reper în evaluarea riscului legat de controlul intern [12], [14].

Misiunea Comitetului de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Theadway rezidă în îmbunătățirea performanței și guvernancei entității. Încă de la înființarea acestuia, cadrul conceptual cu privire la gestiunea riscului entității (ERM – Enterprise Risk Management), alături de cadrul conceptual cu privire la controlul intern, au avut rolul de a oferi orientări pentru management, privind eficientizarea implementării și evaluării riscului și a proceselor de control intern [14, p.1]. În acest scop, cadrul ERM definește managementul riscului entității ca fiind *procesul efectuat de consiliul de administrație, managementul executiv și alți angajați, aplicat în stabilirea strategiei și în întreaga activitate, proiectat să identifice potențialele evenimente, ce pot afecta entitatea și gestiona riscul pentru a se încadra în limitele apetitului de risc și a oferi o asigurare rezonabilă aferentă realizării obiectivelor entității* [15, p.4]. Din analiza definiției, putem afirma, cu certitudine, că sistemul de gestiune a riscului și sistemul controlului intern al entității pornesc din același punct – strategiile entității și trebuie să aibă aceeași finalitate – realizarea obiectivelor strategice, totuși, parcursul este oarecum diferit. Procedeele controlului intern vizează obiectivele ce țin de operații, raportare și conformitate, în timp ce procedeele sistemului riscului vizează obiectivele generale ale entității.

Evaluarea riscului reprezintă următoarea etapă de după înțelegerea mediului de control al entității. Din această perspectivă, considerăm oportună analizarea prevederilor diverselor acte legislative și normative în vigoare, în legătură cu această problemă. Astfel, potrivit *ISA 315 Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare semnificativă prin înțelegerea entității și a mediului său*, procesul de evaluare presupune următoarele etape: a) *identificarea riscului afacerii relevante pentru obiectivele de raportare financiară*, b)

jectives is the benchmark in the internal control risk assessment [12], [14].

The mission of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission consists in improving the performance and governance of the entity. Since its beginning, the conceptual framework on ERM (Enterprise Risk Management) alongside the conceptual framework for internal control has been designed to provide guidance for management in terms of streamlining risk assessment and implementation, and internal control processes [14, p.1]. For this purpose, the ERM framework defines entity risk management as the *process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives* [15, p.4]. From the analysis of the definition, we can assert with certainty that the risk management system and the entity's internal control system start from the same point – the strategies of the entity and must have the same goal – the achievement of the strategic objectives; however the course is a little different. Internal control procedures address the objectives of operations, reporting and compliance, while the risk system processes refer to the entity's overall objectives.

Risk assessment is the next step after understanding the entity's control environment. In this perspective, we consider it appropriate to analyse the provisions of the various legislative and normative acts in force regarding this issue. Thus, according to *ISA 315 Identifying and Assessing Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment*, the assessment process involves the following steps: a) *identifying business risk relevant to financial reporting objectives*, b) *estimating the significance of the risk*, c) *assessing the likelihood of their occurrence*, e) *deciding about actions to address those risks* [7, p.286]. In the first step, the business risk is identified with influences relevant to the information in the annual reports. The following steps are designed to evaluate the likelihood of their achievement, and control procedu-

estimarea importanței riscului, c) evaluarea probabilității apariției acestora, e) decizia cu privire la acțiunile de abordare a acestor riscuri [7, p.286]. În cadrul primei etape, se identifică riscul afacerii cu influențe relevante pentru informația din rapoartele anuale. Următoarele etape au rolul de a evalua probabilitatea realizării acestora, iar procedeele de control se implementează, doar pentru riscul cu probabilitate mare de apariție și cu impact asupra obiectivelor.

Din punct de vedere contabil, procesele de afaceri relevante pentru situațiile financiare, în particular și sistemul informațional, în general, includ următoarele: a) clasele principale de tranzacții economice semnificative pentru situațiile financiare, b) procedurile manuale, precum și automatizate, prin care tranzacțiile economice sunt recunoscute, înregistrate în registrele sintetice și borderourile, după caz, transpuse în registrul Cartea mare și prezentate în situațiile financiare, c) tehnicile de realizare a înregistrărilor contabile, documentele justificative, precum și procesul de modificare a informațiilor reflectate incorect, inclusiv estimările contabile și prezentările semnificative, d) evenimentele și condițiile, altele decât tranzacțiile economice, care sunt semnificative pentru situațiile financiare, e) verificările corectitudinii înregistrărilor contabile, inclusiv ale celor non-standard, folosite la înregistrarea tranzacțiilor nerecurente, neobișnuite sau a ajustărilor [17], [18].

Un alt element necesar de remarcat în evaluarea riscului ține de divizarea responsabilităților și a aspectelor semnificative privind raportarea financiară. Accentul trebuie să se pună pe comunicările dintre managementul executiv și consiliul de administrație, persoanele din exterior, inclusiv autoritățile de reglementare. Sistemul informațional, în cadrul entității, include atât procesele de afaceri, cât și sistemul contabil, de asemenea, acțiunile prin care se asigură integritatea activelor, datoriilor și capitalurilor proprii aferente. Evenimentele și condițiile, altele decât tranzacțiile economice curente, se referă la estimările și acțiunile de recuperare a creanțelor, stingerea datoriilor istorice, deprecierea și amortizarea activelor [7].

În continuarea tradiției cercetării principiilor de control, principiile 6, 7, 8 și 9 se referă la evaluarea riscului. Prin intermediul principiului 6 (P6), se recomandă ca „organizația să specifice obiectivele, cu o suficientă claritate, pentru a

res are only implemented for risk with high likelihood of occurrence and impact on objectives.

From the accounting point of view, the business processes relevant to the particular financial statements and the information system generally include the following: a) the main classes of significant economic transactions for the financial statements, b) manual and automated procedures whereby economic transactions are recorded in the books of synthetic and slips as appropriate, translated into general ledger and presented in the financial statements, c) techniques to achieve accounting records, supporting documents, and the change in the information reflected incorrectly including accounting estimates and disclosures significant, d) events and conditions other than economic transactions that are material to the financial statements, e) verification of the correctness of the accounting records, including non-standard, used for the recording of non-recurring transactions, unusual or adjustments [17], [18].

Another necessary element to be noted in risk assessment is the division of responsibilities and significant aspects of financial reporting. The emphasis should be on communication between executive management and the board of directors, people from outside, including regulators. The information system within the entity includes both business processes and the accounting system, also, the actions that ensure the integrity of the related assets, debts and equity. Events and conditions other than current economic transactions refer to *debt recovery estimates and actions, historical debt relief, depreciation and amortization of assets* [7].

Following the research principle of control, principles 6, 7, 8 and 9 refer to risk assessment. Principle 6 (P6) recommends that “organization should specify the objectives with sufficient clarity to allow identification and assessment of the risk related to the objectives”. Noteworthy is that these objectives refer to those categories presented in the COSO cube: *operational, reporting and compliance*.

Operational objectives reflect management choices in terms of structure, considerations of activity specificity and entity performance. Management must anticipate some variation limits in

permite identificarea și evaluarea riscului legat de obiective”. Precizăm că aceste obiective se referă la acele categorii prezentate în trinomul COSO: operaționale, de raportare și de conformitate.

Obiectivele operaționale reflectă alegerile conducerii, în ceea ce privește structura, considerente ce țin de specificul activității și performanța entității. Managementul trebuie să preconizeze unele limite de variație în atingerea obiectivelor, iar pentru performanța financiară trebuie să includă mai multe etape de realizare [10]. Alocarea resurselor, potrivit acestui principiu, trebuie să se realizeze în baza obiectivelor operaționale. Obiectivele de raportare, potrivit lui A. Jill (2013), se referă la patru categorii: obiective externe de raportare financiară, obiective externe de raportare nefinanciară, obiective interne de raportare financiară și obiective interne de raportare nefinanciară [13]. În această perspectivă, raportarea financiară externă include tranzacțiile economice reflectate în conformitate cu standardele contabile aplicabile și caracteristicile calitative. Managementul trebuie să ia în considerare aspectele semnificative ale informațiilor prezentate în situațiile financiare, respectiv pragul de semnificație. Obiectivele externe de raportare nefinanciară trebuie să respecte criteriile relevante stabilite prin legi și reglementări sau standarde și cadre recunoscute. Obiectivele interne de raportare financiară și nefinanciară reflectă deciziile managementului entității, în legătură cu nevoia de informații necesare gestionării activității acesteia. La elaborarea oricărui raport, managementul va lua în considerare nivelul necesar de precizie, adecvat nevoilor utilizatorilor. Indiferent de natura lor, raportările trebuie să reflecte tranzacțiile și evenimentele realizate. Obiectivele de conformitate reprezintă cea de-a treia categorie a obiectivelor specifice cadrului de control intern COSO. Această categorie de obiective se cuvine să reflecte cele mai importante legi și reglementări. Ca și în cazul obiectivelor operaționale, managementul trebuie să ia în considerare unele variații în atingerea acestor obiective. [13, p.25], [19].

Cel de-al șaptelea principiu (P7) al cadrului COSO presupune: „Entitatea identifică eventualele riscuri ce pot apărea în atingerea obiectivelor sale și le analizează în scopul determinării acelor riscuri ce necesită gestionare”. În această ordine de idei, este necesar să fie luați în considerare atât factorii interni, cât și cei externi, iar

achieving the objectives, and, for the financial performance, it should include several stages of achievement [10]. Allocation of resources, according to this principle, must be done on the basis of operational objectives. *Reporting objectives*, according to Jill A. (2013), cover four categories: *external financial reporting objectives*, *external non-financial reporting*, *internal financial reporting objectives* and *internal non-financial reporting* [13]. From this perspective, external financial reporting includes the economic transactions reflected in accordance with the applicable accounting standards and qualitative characteristics. Management should take into account the significant aspects of the information presented in the financial statements, i.e. the materiality threshold. Non-financial external reporting objectives must meet the relevant criteria set by laws and regulations or recognized standards and frameworks. Internal financial and non-financial reporting objectives reflect the entity's management decisions about the need for information require for the business. When preparing any reports, management needs to take into account the necessary level of precision, appropriate to the needs of users. Regardless of their nature, reports must reflect transactions and events. *Conformity objectives* are the third category of COSO internal control objectives. This category of objectives must reflect the most important laws and regulations. As with operational objectives, management needs to consider some variation in achieving these goals [13, p.25], [19].

The *seventh principle (P7)* of the COSO framework implies: “*The entity identifies the potential risks that may arise in reaching its objectives and analyses them to determine those risks that need to be managed*”. In this regard, both internal and external factors have to be taken into account, and the risk assessment mechanism must be adjusted to the levels of management. The levels include the entity, subsidiaries, divisions, operating units and functional units. Risk management can, as a result, accept, avoid, or reduce various actions. The *eighth principle (P8)* resides in: “*The organization sees the potential of fraud in assessing the risk of achieving the objectives*”. Types of fraud include fraudulent reporting, loss of assets, and corruption. A. Jill (2013) mentions

mecanismele sistemului de evaluare ale riscului să fie ajustate în funcție de nivelurile conducerii. Nivelurile includ entitatea generală, filialele, diviziunile, unitatea de operare și cele funcționale. Gestionarea riscului poate avea, drept consecință, acceptarea, evitarea sau reducerea diverselor acțiuni. Cel de-al optulea principiu (P8) denotă că: „Organizația consideră potențialul de fraudă în evaluarea riscului cu privire la atingerea obiectivelor”. Tipurile de fraude includ raportarea frauduloasă, pierderea activelor și corupția. A. Jill (2013) menționează că, la evaluarea riscului de fraudă, managementul trebuie să ia în considerare stimulentele și presiunile, precum și justificarea acțiunilor necorespunzătoare. De asemenea, este necesar să se țină cont și de posibilitățile de achiziție, utilizare sau eliminare neautorizată a activelor; modificare a înregistrărilor în rapoartele entității și alte acțiuni inadecvate [13, p. 26], [18].

Ultimul element utilizat în evaluarea riscului se referă la principiul 9 (P9): „Organizația identifică și evaluează schimbările, care ar putea avea un impact semnificativ asupra sistemului de control intern”. Eventualele schimbări se referă la mediul extern, planul de afaceri și la leadership. Evaluarea riscului legat de mediul extern ține de reglementările naționale și internaționale, factorii economici și fizici. Planul de afaceri se caracterizează prin noi linii de afaceri, modificarea dramatică a liniilor de afaceri existente, operațiile de afaceri achiziționate sau cesionate, creșterea rapidă, dependențe în schimbările de influențe geografice străine și noile tehnologii. În cele din urmă, leadershipul se referă la atitudinea conducerii față de controlul intern. Fluctuația mare a personalului operațional poate avea impact asupra capacității entității privind dezvoltarea spiritului responsabilității.

Cadrul conceptual al ERM a fost actualizat în septembrie 2017 și redenumit *Gestiunea riscurilor entității: integrare prin strategii și performanțe*. Definit drept *cultura, capacitățile și practicile integrate în strategii și realizări, pe care entitatea se bazează în gestionarea riscului și în crearea, conservarea și realizarea valorii*. După cum se constată în această definiție, cadrul respectiv urmărește, ca și auditul intern – aducerea unei valori adăugate. Asemenea controlului intern, au fost stabilite 20 de principii, prezentate, în mod detaliat, în figura 2.

that when assessing the risk of fraud, management needs to consider incentives and pressures, as well as justifying inappropriate actions. Account must also be taken of the possibilities of unauthorized acquisition, use or disposal; modification of records in the entity's reports and other inappropriate actions [13, p.26], [18].

The last element used in risk assessment refers to Principle 9 (P9): “The organization identifies and analyses changes that could have a significant impact on the internal control system”. Any changes are related to the external environment, business plan, and leadership. Risk assessment related to the external environment refers to the national and international regulations, the economic and physical factors. The business plan is characterized by new business lines, dramatic changes to existing business lines, business operations acquired or disposed of, rapid growth, dependence on changes in foreign geographical influences and new technologies. Finally, leadership refers to management's attitude towards internal control. The large fluctuation of operational staff can have an impact on the entity's ability to develop the spirit of responsibility.

The ERM conceptual framework was updated in September 2017 and renamed in *Entity risk management: integration through strategies and performance*. Defined as the *culture, capabilities and practices embedded in strategies and achievements that the entity relies on in managing risk and in creating, preserving, and realizing value*. As can be seen from this definition, the framework, just as internal audit, pursues adding value. Similar to internal control, 20 principles are detailed in figure 2.

| Misiune, viziune și valori fundamentale/ Mission, Vision & Core Values | Dezvoltarea strategiei/ Strategy Development | Formularea obiectivelor de afaceri/ Business Objective Formulation | Implementare și performanță/ Implementation & Performance | Implementare și performanță/ Implementation & Performance |
|--|--|---|--|---|
| Guvernanță și cultură/ Governance & Culture | Strategii și obiective stabilite/ Strategy & Objective-Setting | Performanță/ Performance | Verificare și revizuire/ Review & Revision | Informare, comunicare și raportare/ Information, Communication, & Reporting |
| 1. Acțiunile Consiliului de Supraveghere a Riscului/ Exercises Board Risk Oversight 2. Stabilirea structurilor operaționale/ Establishes Operating Structures 3. Definirea nivelului de cultură dorit/ Defines Desired Culture 4. Demonstrarea angajamentelor față de valorile de bază/ Demonstrates Commitment to Core Values 5. Atragerea, dezvoltarea și păstrarea persoanelor competente/ Attracts, Develops and Retains Capable Individuals | 6. Analizarea mediului de afaceri/ Analyzes Business Context 7. Definirea apetitului pentru risc/ Defines Risk Appetite 8. Evaluarea strategiilor alternative/ Evaluates Alternative Strategies 9. Formularea obiectivelor de afaceri/ Formulates Business Objectives | 10. Identificarea riscului/ Identifies Risk 11. Evaluarea gravității riscului/ Assesses Severity of Risk 12. Prioritizarea riscului/ Prioritizes Risks 13. Implementarea răspunsului la risc/ Implements Risk Responses 14. Dezvoltarea vizualizării portofoliului/ Develops Portfolio View | 15. Evaluarea modificărilor substanțiale/ Assesses Substantial Change 16. Revizuirea riscului și performanței/ Reviews Risk and Performance 17. Urmărirea ameliorărilor în gestiunea riscului/ Pursues Improvement in Enterprise Risk Management | 18. Valorificarea informațiilor și tehnologiilor/ Leverages Information and Technology 19. Comunicarea informațiilor despre risc/ Communicates Risk Information 20. Rapoarte privind riscul, cultură și performanță/ Reports on Risk, Culture and Performance |

Figura 2. Elementele componente ale cadrului conceptual privind gestiunea riscului entității: integrare prin strategii și performanțe/ Figure 2. Elements of the entity's risk management conceptual framework: integration through strategies and performance

Sursa: [14, p. 8]/ Source: [14, p. 8]

Înțelegerea businessului clientului, conform figurii 2, se referă la mediul de afaceri și cel strategic, precum și la multitudinea factorilor cu impact și dependență, pe termen scurt, mediu și lung. În acest sens, se recomandă: a) *analiza mega-tendurilor*, b) *analiza SWOT*, c) *impactul și dependența capitalului natural și social*, d) *evaluarea materialității*, e) *angajamentele părților interesate pentru a înțelege tendințele emergente*, f) *analiza pârghiilor ESG specifice resurselor (financiare, de producție, intelectuale, umane, sociale și naturale)* [14].

În categoria mega-tendurilor, se includ: schimbările climaterice, energia și combustibilul, deficitul de apă, sistemul de sănătate, sistemul de urbanizare, deficitul de resurse materiale, declinul ecosistemului, *despăduririle*, *securitatea alimentară*. Evaluarea materialității presupune evaluarea

The understanding of the client's business, as shown in figure 2, refers to the business and the strategic environment as well as the many factors with short-, medium- and long-term impact and dependence. In this respect, it is recommended to: a) *analyse the mega trends*, b) *SWOT analysis*, c) *the impact and dependence of natural and social capital*, d) *material assessment*, e) *stakeholder engagements to understand emerging trends*, f) *analysis of ESG levers specific to financial, production, intellectual, human, social and natural resources* [14].

The mega trends include: climate change, energy and fuel, water scarcity, health system, urbanization system, material resource shortage, ecosystem decline, deforestation, food security. Assessment of materiality requires a comparative assessment of both the mega trend and stakehol-

comparativă atât a factorilor din categoria megatrend, cât și a gradului de influență a părților interesate prin intermediul elementelor *ESG* (*Environmental, Social and Governance*). *ESG* se referă la problemele de mediu, sociale și de guvernare, pe care investitorii le consideră importante în obținerea performanței financiare îmbunătățite [14, p.3]. Spre exemplu, conform Sustainability Accounting Standards Board (SASB), în evaluarea materialității, investitorul se bazează pe problemele, care pot exista în cadrul industriei, din care fac parte și următorii factori: mediul entității, capitalul social, capitalul uman, planul de afaceri, inovarea, leadershipul și guvernarea.

Prin apetitul de risc (de toleranță), se înțeleg nivelurile generale de risc, pe care entitatea este dispusă să accepte sau să respingă anumite acțiuni, pentru a înregistra valoare. Odată stabilit, acest gen de risc are rolul de a stabili limitele pentru deciziile luate de consiliul de administrație și managementul executiv. Companiile cu practici mature în domeniul managementului riscurilor au nevoie de mai multe informații în acest sens, în timp ce cele cu strategii de creștere agresivă acceptă, probabil, niveluri de riscuri mai mari. În evaluarea gravității riscului, se compară cu apetitul de risc, totodată, este necesar să se răspundă la următoarele întrebări:

- ❑ *Ce elemente ale ESG, în evaluarea riscului, sunt necesare și acceptabile pentru realizarea ambițiilor strategice ?*
- ❑ *Ce risc legat de ESG trebuie să evite entitatea ?*
- ❑ *Ce niveluri ale riscului ce țin de ESG sunt acceptabile ?*
- ❑ *Cum compară investițiile actuale, operațiile și angajamentele apetitul pentru risc al entității ?*
- ❑ *Care sunt relațiile dintre apetitul de risc, stimulentele și obiectivele de performanță [14, p.49] ?*

În continuare, aducem unele precizări ale cadrului privind *Gestiunea riscului entității: integrare prin strategii și performanțe*, prin care informează managerii de risc că, pentru a obține o eficacitate înaltă în implementarea procedurilor puternice de control intern, trebuie să se țină cont de toate etapele Cadrului Conceptual al Controlului Intern – COSO 2013 [12, p. 96], [5].

Activitățile de control: între reglementări și controlul contabil

Activitățile de control se concentrează pe activitățile zilnice specifice procedurilor controlu-

der influence through ESG (Environmental, Social and Governance) elements. ESG refers to environmental, social and governance issues that investors consider important in achieving improved financial performance [14, p.3]. For example, according to the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), in assessing materiality, the investor relies on the issues that may arise within his industry and the following factors: entity environment, social capital, human capital, business plan, innovation, leadership and governance.

The risk appetite (tolerance) is the general risk levels that the entity is willing to accept or reject certain actions to record the value. Once established, this kind of risk has the role of setting the limits for decisions made by the board of directors and executive management. Companies with mature practices in risk management need more information in this regard, while those with aggressive growth strategies probably accept higher risk levels. In assessing the severity of the risk, it is compared with the risk appetite, and it is necessary to answer the following questions:

- ❑ *What elements of ESG in risk assessment are necessary and acceptable to achieve strategic ambitions ?*
- ❑ *What risk related to ESG must be avoided by the entity ?*
- ❑ *What levels of risk associated with ESG are acceptable ?*
- ❑ *How does actual investment, operations and engagements compare the entity's risk appetite ?*
- ❑ *What are the relationships between risk appetite, incentives and performance goals [14, p.49] ?*

We would like to make some clarification of the *Risk Management framework of the entity: integration through strategies and performance*, which informs risk managers that in order to achieve high effectiveness in the implementation of strong internal control procedures, it is necessary to take into account all stages of the Conceptual Control Framework Internally – COSO 2013 [12, p.96], [5].

Control activities: between regulations and accounting control

Control activities focus on daily activities specific to internal control processes developed and implemented through accounting, respectively national and international regulations specific to financial statements (annual reports). According to R. Anthony, accounting control is

lui intern, elaborate și implementate prin prisma contabilității, respectiv ale reglementărilor naționale și internaționale specifice situațiilor financiare (rapoartelor anuale). Potrivit lui R. Anthony, controlul contabil reprezintă una din formele controlului operațional și vizează perioadele pe termen scurt. Dacă examinăm activitățile de control, din perspectiva întregii entități, constatăm că acestea se desfășoară la toate nivelurile, în diferite etape ale proceselor de afaceri și în mediul tehnologic [10].

În continuarea tradiției de cercetare, *principiul 10 (P10)* prevede următoarele: „*Organizația selectează și dezvoltă activități de control ce contribuie la diminuarea riscului realizării obiectivelor la nivelurile acceptabile*”. A. Jill (2013) precizează că managementul, în selectarea și dezvoltarea activităților de control, trebuie să ia în considerare următoarele elemente: impactul mediului și al tranzacțiilor economice, caracteristicile specifice entității [13, p.26]. Activitățile de control pot fi manuale și automatizate, de prevenire a erorilor sau de depistare a acestora. Acestea trebuie să includă separarea sarcinilor incompatibile sau, dacă acest lucru nu este posibil, activitățile alternative de control. De asemenea, susținem opiniile lui J. DeLoach și J. Thomson (2014), care precizează că activitățile trebuie să fie elaborate în funcție de următoarea divizare a obiectivelor: operaționale, de raportare și de conformitate [15, p.22]. Activitățile de control nu trebuie implementate doar pentru simplul fapt că așa prevăd anumite reglementări. Ele servesc drept mecanisme de gestionare a obiectivelor entității și sunt, în mare parte, procesele proiectate și implementate cu scopul de a atinge aceste obiective. În același timp, activitățile de control reprezintă un mijloc de asigurare ca răspuns la riscul evaluat.

Principiul 11 (P11) include: „*Organizația selectează și dezvoltă activități generale de control asupra tehnologiei pentru a obține realizarea obiectivelor*”. În scopul protejării integrității patrimoniului, managerul trebuie să dezvolte activități de control tehnologic menite să asigure completitudinea, acuratețea și disponibilitatea proceselor tehnologice, să restricționeze accesul la informații proporțional cu responsabilitățile de serviciu, în timp ce, potrivit *principiului 12 (P12)*: „*Organizația desfășoară activități de control prin politici și proceduri, care să pună politicile în aplicare*” [13, p.26]. Acestea trebuie să fie integrate în activitățile zilnice ale proceselor de afaceri prin diversele politici elaborate în acest sens. Responsabilitățile

one of the forms of operational control and covers short-term periods. If we examine the control activities from the perspective of the entire entity, then they are carried out at all levels, at different stages of business processes and in the technological environment [10].

Following the research tradition, *Principle 10 (P10)* provides as follows: “*The organization selects and develops control activities that reduce the risk of achieving objectives at acceptable levels*”. Jill A. (2013) states that management in the selection and development of control activities should take into account the following elements: environmental impact and economic transactions, entity-specific characteristics [13, p.26]. Control activities can be manual and automated, preventing errors or detecting them. These must include separation of incompatible tasks or, if this is not possible, alternative control activities. We also support the opinions of J. DeLoach, J. and J. Thomson (2014), who state that activities should be developed according to the following division of objectives: operational, reporting and compliance [15, p. 22]. Control activities need not be implemented simply because they provide certain regulations. They serve as mechanisms for managing the entity’s objectives and are, to a large extent, the processes designed and implemented to achieve these objectives. At the same time, control activities are like insurance means in response to the assessed risk.

Principle 11 (P11) includes: “*The organization shall select and develop general technology control activities to achieve the objectives*”. In order to protect the integrity of the patrimony, the manager must develop technological control activities designed to ensure the completeness, accuracy and availability of technological processes, to restrict access to information commensurate with service responsibilities. While, according to *Principle 12 (P12)*: “*The organization carries out policy-making and policy enforcement activities to implement them*” [13, p.26]. These must be integrated into the day-to-day business processes through the various policies developed in this respect. Responsibilities for management control activities and employees are determined according to the position occupied and the probability of the risk. They must be done in a timely manner and all necessary corrective measures must be taken. Employees carrying out control activities must have sufficient skills and authority.

pentru activitățile de control ale managementului și ale angajaților se stabilesc în funcție de poziția ocupată și probabilitatea realizării riscului. Ele trebuie efectuate în timp util și trebuie luate toate măsurile corective necesare. Angajații, care desfășoară activități de control, trebuie să aibă suficiente competențe și autoritate.

Activitățile de control, potrivit ISA315 *Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare semnificativă prin înțelegerea entității și a mediului său*, reprezintă *politicile și procedurile care ajută la acordarea unei asigurări că directivele conducerii sunt puse în aplicare*. Prin urmare, în măsura în care acestea au loc în sistemul IT sau în sisteme manuale, au diverse obiective și sunt aplicate la diferite niveluri organizaționale și funcționale. Drept exemple ale activităților de control specifice servesc cele referitoare la: *autorizare, revizuirea performanței, procesarea informațiilor, controale fizice, segregarea sarcinilor* [7]. Dacă le comparăm cu prevederile COSO 2013, atunci, se observă o diferențiere în modul de abordare. Însă, dacă să le comparăm cu SNCI, atunci, activitățile de control sunt reglementate de următoarele norme: *SNCI 10. Tipurile activităților de control, SNCI 11. Documentarea proceselor, SNCI 12. Divizarea obligațiilor și responsabilităților*. Din denumire, se observă o apropiere de cadrul conceptual COSO, însă cercetarea conținutului acestora le apropie de ISA.

Gama activităților de control, potrivit *SNCI 10. Tipurile activităților de control*, este foarte complexă și include: controale generale, controale ale aplicațiilor și controale specifice entității. În categoria celor generale, sunt incluse cele mai răspândite forme de control: autorizările și aprobările, divizarea sarcinilor, supravegherea activității și raportarea excepțiilor. De exemplu, autorizarea și aprobarea presupune aprobarea și/sau autorizarea acțiunilor sau tranzacțiilor, precum și verificările ulterioare. Aceste activități de control urmăresc să atingă obiectivele tipice, și anume: „*Toate tranzacțiile procesate sunt aprobate*”; „*Tranzacțiile sunt autorizate în mod corespunzător și în conformitate cu împuternicirile delegate stabilite*” [6].

În scopul determinării celui mai econom și eficient mod de a gestiona riscul identificat și de a atinge obiectivele stabilite, *SNCI 11. Documentarea proceselor* recomandă descrieri grafice și / sau narrative ale proceselor de bază. Documentarea proceselor asigură continuitatea activității, indiferent de fluxul de personal ce este actualizat permanent. Lipsa, incompletitudinea sau neactua-

Control activities according to ISA 315 *Identifying and assessing the risks of material misstatement by understanding the entity and its environment* are policies and procedures that help to provide assurance that management directives are implemented. Therefore, to the extent that they occur in the IT system or manual systems, they have different objectives and are applied at different organizational and functional levels. Examples of specific control activities include those related to: *authorization, performance review, information processing, physical controls, segregation of tasks* [7]. If we compare them with the COSO 2013 provisions, then a difference in approach is observed. However, if we compare them with SNS, control activities are governed by the following rules: *NSIC 10. Types of control activities, NSIC 11. Process documentation, NSIC 12. Division of duties and responsibilities*. From the name, we can see a close similarity to the COSO conceptual framework, but their content research approaches them to ISA.

The range of control activities according to *NSIC 10. Types of control activities* are very complex and include: general controls, application controls and entity-specific controls. In the general category, the most common forms of control are included: authorizations and approvals, division of tasks, supervision of activity and reporting of exceptions. For example, authorization and approval involves the approval and/or authorization of the actions or transactions, as well as subsequent verifications. These control activities aim to achieve the typical objectives, namely: “*All processed transactions are approved*”; “*Transactions are duly authorized and in accordance with delegated mandates*” [6].

In order to determine the most cost-effective and efficient way to manage identified risk and achieve the objectives set, *NSIC 11. Documenting processes* recommends graphical and / or narrative descriptions of core processes. Documenting processes ensure continuity of activity, regardless of staff flow that is permanently in motion. The lack, incompleteness or non-actualization of the entity documentation influences the degree of achievement of the entity's objectives. At the process documentation stage, the difference between procedures and processes within the entity must be determined. In order to establish clarity in *NSIC*, these important concepts are defined in the following way:

lizarea acesteia influențează gradul de atingere a obiectivelor entității. În etapa de documentare a proceselor, trebuie determinată diferența dintre procedurile și procesele din cadrul entității. Pentru a stabili claritate în SNCI, aceste concepte importante sunt definite în felul următor:

- **procedură** – un ansamblu de reguli și/sau o acțiune întreprinsă de o persoană pentru a oferi probe, precum că o acțiune legală sau normativă a fost realizată, spre exemplu, semnătura oficială a unui angajat desemnat pe un document ce permite efectuarea unei plăți;
- **proces** – o succesiune de activități, logic structurate într-o anumită perioadă, care utilizează anumite resurse, adăugându-le valoare, oferă un produs și ating un obiectiv definit [6].

După cum se observă din precizările SNCI 11, o procedură poate conține mai multe procese, dar nu trebuie confundate una cu alta.

Cel de-al treilea standard, specific activităților de control SNCI 12. *Divizarea obligațiilor și responsabilităților*, vizează asigurarea faptului că funcțiile ce prevăd inițierea de tranzacții, care pot avea consecințe financiare și sunt separate de funcțiile privind verificarea validității tranzacției finale. Un concept fundamental al sistemului de control intern denotă că *obligațiile și responsabilitățile din cadrul unei entități trebuie să fie organizate, în așa mod, încât nu doar o singură persoană să poată supraveghea toate aspectele procesării unei tranzacții individuale, astfel ca să existe o divizare adecvată a obligațiilor* [6]. În acest fel, se reduce considerabil riscul de eroare, fraudă sau încălcare. Divizarea obligațiilor și responsabilităților presupune, în primul rând, existența unor persoane sau unități separate responsabile de autorizarea plăților pentru bunuri și servicii, respectiv efectuarea plăților. Potrivit acestui standard, nu există limite pentru numărul de responsabili în autorizare sau certificare. Conceptul „două perechi de ochi” este, în realitate, un nivel minim de divizare a obligațiilor. Majoritatea entităților dispun de alți angajați și unități structurale implicate în procesarea tranzacțiilor financiare, de exemplu, subdiviziuni structurale de achiziții implicate în emiteria contractelor și subdiviziunilor separate pentru efectuarea încasărilor bancare [19], [20].

Informarea, comunicarea și monitorizarea activităților

Informarea și comunicarea reprezintă etapa ulterioară după activitățile de control, evaluarea

□ **procedure** – a set of rules and / or action taken by a person to provide evidence that legal or normative action has been taken, for example, the official signature of an employee designated on a payment enabling document;

□ **process** – a succession of activities, logically structured in a given period, using certain resources, adding value, offering a product and reaching a defined goal [6].

As can be seen from the NSIC 11 specifications, a procedure may contain several processes, but should not be confused with each other.

The third specific standard for control activities NSIC 12. *The division of obligations and responsibilities* is aimed at ensuring that the functions that require the initiation of transactions that may have financial consequences and are separate from the functions for verifying the validity of the final transaction. A fundamental concept of the internal control system is that *the obligations and responsibilities within an entity are organized in such a way that not only one person can oversee all aspects of the processing of an individual transaction so that there is an adequate division of obligations* [6]. This reduces the risk of error, fraud or infringement considerably. Dividing obligations and responsibilities involves, firstly, the existence of separate persons or units responsible for authorizing payments for goods and services and making payments. Under this standard, there are no limits to the number of people in the authorization or certification. The concept of “two pairs of eyes” is in fact a minimum level of division of obligations. Most entities have other employees and structural units involved in the processing of financial transactions, e.g. structural procurement sub-divisions involved in the issuance of separate contracts and subdivisions for banking receipts [19], [20].

Information, communication and monitoring of activities

Information and communication represent the next step after the control activities, the risk assessment and the control environment. Their importance is indisputable, in this perspective, the ideas of A. Jill (2013), J. DeLoach and J. Thomson (2014), ISA 315 *Identifying and Assessing Risks of Significant Distortion by Understanding Entity and its Environment* and National Standards of Internal Control converge towards the

riscului și a mediului de control. Importanța acestora este indiscutabilă, în această perspectivă, ideile lui A. Jill (2013), J. Deloach și J. Thomson (2014), ISA 315 *Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare semnificativă prin înțelegerea entității și a mediului său* și Standardele Naționale de Control Intern converg spre aceleași concluzii. Astfel, analiza și compararea diverselor idei din sursele amintite anterior în legătură cu aceste etape ale controlului intern nu au fost prezentate separat, ca la etapele anterioare, deoarece prezintă similitudini.

Informațiile relevante, atât din surse interne, cât și externe, sunt necesare pentru îndeplinirea responsabilităților de control intern, în sprijinul realizării obiectivelor sale. Fiecare entitate își stabilește, în mod individual, principalele surse de informații necesare managerilor și angajaților. Potrivit *SNCI 13 Informația*, entitatea colectează informații despre evenimentele, activitățile și condițiile externe, necesare pentru procesul de luare a deciziilor, în special, cu privire la riscuri, precum și raportarea externă a performanței entității [6]. Un sistem de control intern eficace necesită colectarea și utilizarea informațiilor din diferite surse. Managerii trebuie să examineze, cu atenție, următoarele aspecte ale informațiilor recepționate: calitatea, cantitatea, periodicitatea, producătorul și destinatarul [10].

Comunicarea este procesul continuu, iterativ de furnizare, partajare și obținere a informațiilor necesare înțelegerii de către personal a importanței și a responsabilităților sale, respectiv pentru desfășurarea activităților de control intern curente. *Comunicarea internă* constituie mijlocul, prin care informațiile sunt difuzate în cadrul entității și pot circula de sus în jos și invers. Aceasta permite personalului să primească un mesaj clar din partea conducerii și consiliului de administrație, astfel, încât ambele să aibă informațiile necesare. Este necesar să existe canale separate și sigure (linii telefonice), care să permită o comunicare anonimă sau confidențială, atunci, când canalele normale sunt inoperante sau ineficiente. *Comunicarea externă* permite prezentarea informațiilor oportune și relevante, ca răspuns la cerințele și așteptările diverselor părți interesate: acționari, clienți, consumatori, furnizori, auditori externi, autorități de reglementare, analiști financiari etc. [11].

Monitorizarea activităților se efectuează cu scopul de a se asigura că cele cinci componente ale controlului intern sunt prezente și funcțio-

same conclusions. Thus, the analysis and comparison of the various ideas from the above mentioned sources in relation to these stages of the internal control were not presented separately as in the previous stages, because they present similarities.

Relevant information, both from internal and external sources, is necessary for the fulfillment of internal control responsibilities in support of the achievement of its objectives. Each entity sets out, individually, the main sources of information needed by managers and employees. According to *NSIC 13 Information*, the entity collects information about external events, activities and conditions required for decision-making, in particular on risks, as well as external reporting of entity performance [6]. An effective internal control system requires the collection and use of information from different sources. Managers should carefully examine the following aspects of the received information: quality, quantity, periodicity, manufacturer and recipient [10].

Communication is the continuous, iterative process of providing, sharing, and obtaining the information necessary for personnel to understand its importance and responsibilities, and to conduct on-going internal control activities. *Internal communication* is the means by which information is disseminated within the entity, and can flow from top to bottom and vice versa. This allows staff to receive a clear message from the management and the board so that both have the necessary information. There must be separate and secure channels (telephone lines) that allow anonymous or confidential communication when normal channels are inoperative or inefficient. *External communication* allows the presentation of timely and relevant information in response to the requirements and expectations of various stakeholders: shareholders, customers, consumers, suppliers, external auditors, regulatory authorities, financial analysts, etc. [11].

Activity monitoring is used to ensure that the five components of internal control are present and function properly. Any deficiencies detected must be communicated in a timely manner and serious problems are reported to senior management and the board of directors. Their supervision is carried out on both individual principles and on the basis of on-going and separate assessments, respectively through the

nează în mod corespunzător. Orice deficiență depistată trebuie comunicată în timp util, iar problemele grave sunt raportate conducerii superioare și consiliului de administrație. Supravegherea acestora se realizează atât pe fiecare principiu în parte, cât și în funcție de evaluările permanente și separate, respectiv prin intermediul sistemului de evaluare a performanței. Evaluările permanente sunt incluse în procesele de afaceri la diferite niveluri ale entității și au rolul de a furniza informații în timp util. Evaluările separate, efectuate periodic, variază în funcție de domeniul de aplicare și de frecvența evaluării riscului, de eficacitatea evaluărilor în curs și de alte considerente manageriale [16].

Concluzii

În cele din urmă, intenționăm să precizăm că sistemul de control, în cadrul entității, a evoluat mai mult, în ultima perioadă, având drept scop înlăturarea cauzelor diverselor scandaluri financiare din mediul de afaceri. Sensul actual al controlului nu poate fi considerat echivalent cu cel de până la apariția *Legii Sarbanes-Oxley*. În același timp, trebuie să facem diferență între abordarea controlului din punct de vedere teoretico-conceptual și abordarea pragmatică a acestuia. De asemenea, trebuie să se țină cont și de specificul, cultura și tradițiile țării din care face parte. Abordarea științifică a controlului comportă un caracter subiectiv, însă, pentru cercetarea aspectelor contabile ale controlului, trebuie să se aibă în vedere prevederile reglementărilor naționale și internaționale.

Abordarea pragmatică presupune evaluarea eficienței procedeelelor acestora din punctul de vedere al controlului preventiv și al celui ulterior. Procedeele specifice controlului preventiv se implementează cu scopul atenuării riscului afacerii și se pot modifica în decursul timpului. În cadrul controlului ulterior, se impune să se ia în considerare atât sistemul de evaluare a performanței entității, cât și următoarele elemente necesare: mediul de control intern, sistemul de gestiune a riscului, activitățile de control, informarea, comunicarea și monitorizarea acestora. Totuși, susținem ideea că reglementările au un rol important, însă un sistem de control intern poate fi eficient, dacă atât conducerea entității cât și angajații, conștientizează importanța acestuia. Eroarea umană și impunerea excesivă a conducerii entității sau indiferența acesteia pot genera un eșec.

performance evaluation system. Permanent ratings are included in business processes at different levels of the entity and serve to provide timely information. Separate, periodic evaluations vary according to the scope and frequency of the risk assessment, the effectiveness of ongoing evaluations and other managerial considerations [16].

Conclusions

Finally, we would like to point out that control system within the entity has evolved more lately, aiming the removal of the causes of various financial scandals in the business environment. The current sense of control cannot be considered equivalent to the one before the appearance of the *Sarbanes-Oxley Act*. At the same time, we need to make a difference between the theoretical and conceptual control approach and its pragmatic approach. Also, the specificity, culture and traditions of the country to which it belongs are also to be taken into account. The scientific approach to control may have a subjective character, but for the research of the accounting aspects of control, account must be taken of the provisions of national and international regulations.

The pragmatic approach involves assessing the effectiveness of their processes from the point of view of preventive and subsequent control. Procedures specific to preventive control are implemented to mitigate business risk and can change over time. In the subsequent control account is taken of both the entity's performance assessment system and the following elements to be respected: internal control environment, risk management system, control activities, information, communication and monitoring. However, we support the idea that regulations play an important role, but an internal control system can be effective if the management and employees of the entity are aware of its importance. Human error and excessive insistence of leadership or indifference can lead to a failure.

Referințe bibliografice / Bibliographic references:

1. DEMARTINI, C., *Performance Management Systems, Contributions to Management Science*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2014, 215 p.
2. RATHE, A. W., *Management controls in business*, Wiley, New York, 1960.
3. Sarbanes-Oxley Act of 2002 Corporate Responsibility. Public Law 107-204, Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled, July 30, 2002, 107th Congress.
4. Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017. *Monitorul Oficial* nr. 1-6 din 05.01.2018, data intrării în vigoare: 01.01.2019.
5. McNALLY, J. S., *The 2013 COSO Framework & Sox Compliance*. Copyright © 2013, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 8 p.
6. Standarde Naționale de Control Intern în sectorul public nr. 189 din 05.11.2015. *Monitorul Oficial* nr. 332-339, nr: 2391 din 11.12.2015. <http://lex.justice.md/md/362172/> (2018).
7. Manual de Reglementări Internaționale de Control al Calității, Audit, Revizuire, Alte Servicii de Asigurare și Servicii Conexe, emis de International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), publicat de International Federation of Accountants (IFAC), decembrie 2015 în limba engleză, tradus în limba română de către Camera Auditorilor Financiară din România (CAFR) în decembrie 2016.
8. http://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/2015%20IAASB%20Manual%20-%20Volumul%201%20RO_2016_final.pdf (2018).
9. BAJAN, M., *Abordări științifice privind definiția contabilității de gestiune*, În: *Studia Universitatis Moldaviae*, Seria științe exacte și economice, 2016, nr. 2 (92), p.132-137.
10. ȚURCANU, V., MIHAILA, S., „*Contabilitate de gestiune & Control de gestiune*”: (în industria prelucrătoare): Monografie / red. șt.: Vasile Bucur; ASEM. – Chișinău: ASEM, 2015, 231 p.
11. BÎRCĂ, A. *Controlul de gestiune în optimizarea performanței entităților*. Iași: Tipografia Moldova, 2017, p. 220.
12. ANDERSON, D. J., EUBANKS, G., *Governance and Internal Control. Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*, Copyright © 2015, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 31 p.
13. FARIS, C., GILBERT, B., Le BLANC, B., BALLOU, B., HEITGER, D. L., *Demystifying Sustainability Risk. Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program*. Copyright © 2013, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 14 p.
14. JILL, A., *COSO's Internal Control-Integrated Framework*, The CPA Journal, october 2013, New York State Society, 30 p.
15. *Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), februarie 2018.
16. DELOACH, J. THOMSON, 2014, *Improving organizational performance and governance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO 2014. 32 p.
17. DUNLEVY, J., H., *Management control systems: a short history from Fayol to Forrester. Thesis and Dissertation Collection- Bachelor of Science (Commerce)*, University of Notre Dame, 1951, Editura - Calhoun: Institutional Archive of the Naval Postgraduate School. Dudley Knox Library, California USA, 1965, 237 p.
18. DOYLE, J., GE, W, McVAY, S., *Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting*, *Journal of Accounting and Economics*, No. 44, 2007, p.193-223.
19. DOYLE, J., GE, W, McVAY, S., *Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting*, *The accounting review*, Vol. 82, No. 5, 2007, p.1141-1170.
20. *Global Management Accounting Principles*, december 2015. <http://www.cimaglobal.com/Documents/Employer%20docs/web%20pages%202016/global-management-accounting-principles.pdf> (2016).
21. MEISSNER, P., WULF, T., *Debiasing illusion of control in individual judgment: the role of internal and external advice seeking*, *Review of Management Science*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2014, p.1-19.