

## ABORDĂRI CONTEMPORANE AFERENTE CONTROLULUI DE GESTIUNE A VENITURILOR ȘI CHELTUIELILOR ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR PROFESIONAL TEHNICE

ȘCHIOPU ANA<sup>53</sup>, doctorandă

**Abstract:** În cadrul lucrării vom aborda noțiuni de control de gestiune, venituri și cheltuieli bugetare. Vom face o analiză teoretică a conceptelor privind controlul de gestiune la nivel național cât și internațional în condițiile tendinței integrării în Uniunea Europeană. Scopul lucrării este analiza conceptelor teoretice și importanța implementării lui în cadrul instituțiilor profesionale tehnice. Obiectivele lucrării sunt identificarea instrumentelor de implementare a controlului de gestiune și descrierea acestora pentru gestionarea veniturilor și cheltuielilor acestor instituții.

**Key words:** control de gestiune, audit intern, control managerial intern,

**JEL:** M.41

### 1. Introducere

Abordările contemporane legate de controlul managementului veniturilor și cheltuielilor în cadrul instituțiilor tehnice profesionale includ și noțiuni de control de gestiune, venituri și cheltuieli bugetare. Aceste aspecte sunt esențiale pentru asigurarea unei gestionări eficiente a resurselor financiare și pentru atingerea obiectivelor instituționale. Iată câteva informații suplimentare despre aceste noțiuni:

- controlul de gestiune: acesta se referă la procesul de monitorizare și evaluare a performanței organizației prin intermediul indicilor de performanță și a altor instrumente de control. Instituțiile tehnice profesionale pot utiliza metode precum bugetarea pe baza activităților, analiza cost-volum-profit și analize comparative pentru a evalua și îmbunătăți eficiența și eficacitatea activităților lor.

- venituri bugetare: instituțiile tehnice profesionale depind adesea de veniturile bugetare, care provin din alocațiile publice. Controlul veniturilor bugetare implică planificarea și monitorizarea atentă a acestor resurse, asigurându-se că sunt utilizate în mod corespunzător și în conformitate cu regulile și restricțiile impuse de bugetul instituțional.

---

<sup>53</sup> [shiopuanna@mail.ru](mailto:shiopuanna@mail.ru), IP „Colegiul de Industrie Ușoară din Bălți”,

- cheltuieli bugetare: instituțiile tehnice profesionale trebuie să gestioneze cheltuielile în limitele bugetate și să asigure utilizarea eficientă a resurselor financiare. Controlul cheltuielilor bugetare implică monitorizarea și evaluarea cheltuielilor în raport cu bugetul alocat, identificarea și gestionarea eventualelor abateri sau variații, precum și luarea de măsuri corective pentru a asigura respectarea bugetului și utilizarea eficientă a resurselor financiare.

## **2. Metode de cercetare**

Obiectivele lucrării sunt identificarea instrumentelor de implementare a controlului de gestiune și descrierea acestora pentru gestionarea veniturilor și cheltuielilor acestor instituții.

Ca suport metodologic al investigației, se aplică metodele universale de cercetare a materiei, fenomenelor și proceselor, inclusiv metoda dialectică a cunoașterii, care include elemente precum analiza, sinteza, inducția și deducția. De asemenea, se utilizează metode specifice științelor economice, cum ar fi observația, clasificarea, raționamentul, calculația, selectarea, gruparea, modelarea economico-matematică și documentarea operațiunilor financiare. Pentru a obține informații relevante în procesul cercetării, sunt utilizate date din practica activității instituțiilor din Republica Moldova, rapoartele de control managerial, referitoare la rezultatele activității financiare în instituțiile de învățământ.

Studiul se bazează pe analiza investigațiilor, opiniilor altor cercetători, savanți și specialiști, precum și pe generalizarea informațiilor din actele normative naționale și internaționale care se referă la controlul de gestiune. Prin soluțiile proprii propuse în cadrul studiului, se contribuie la perfecționarea aplicării acestor norme în practica instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar și nonterțiar.

Această abordare metodologică și informațională asigură un cadru solid pentru cercetarea și analiza aspectelor legate de contabilitatea veniturilor în instituțiile de învățământ profesional tehnic secundar și nonterțiar, facilitând dezvoltarea de soluții și recomandări relevante pentru îmbunătățirea acestui domeniu.

## **3. Rezultate și discuții**

### *3.1. Controlul de gestiune a veniturilor și cheltuielilor pe plan național și internațional*

Dacă analizăm lucrările și articolele de specialitate despre conceptul de gestiune economică pe plan internațional, putem menționa câteva aspecte a celor mai recunoscuți autori în domeniul managementului și controlului de gestiune și anume Merchant, K. A., și Van der Stede [9, p.15] menționau că "Controlul de gestiune este o funcție esențială într-o organizație, oferind informații și instrumente pentru luarea deciziilor, monitorizarea performanței și gestionarea

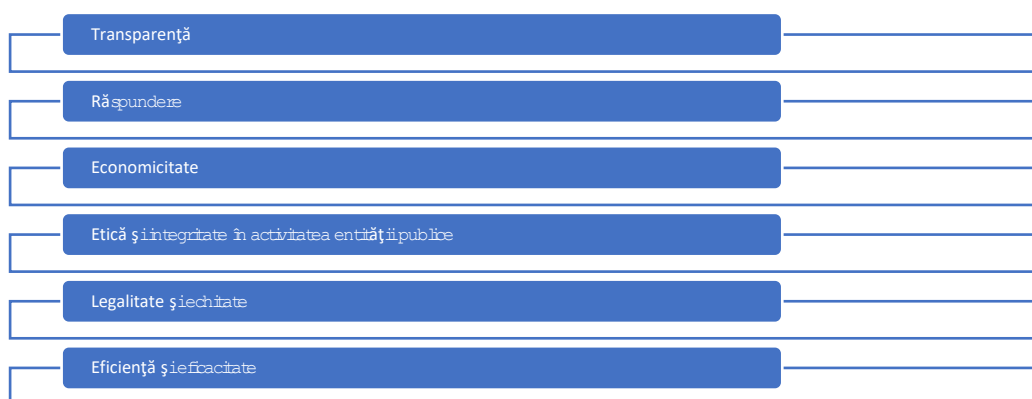
riscurilor." În multe lucrări ca a Kaplan, R. S., și Norton, D. P. [8, p.20] este menționat că "Controlul de gestiune nu se limitează doar la aspectele financiare, ci include și măsurarea și gestionarea performanței operaționale, a clientului și a proceselor interne."

Iar Otley, D [11, p.9] consideră că "Controlul de gestiune nu ar trebui să fie perceput doar ca o funcție de supraveghere și sancționare, ci și ca un instrument pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și stimularea inovației."

Controlul de gestiune în Republica Moldova (RM) reprezintă un proces esențial pentru monitorizarea și evaluarea performanței organizațiilor din diverse sectoare și domenii de activitate. În RM, controlul de gestiune are ca scop asigurarea utilizării eficiente și eficace a resurselor financiare și a altor resurse disponibile, în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

În același context, o atenție deosebită axată pe problemele definirii controlului de gestiune se regăsește în lucrările profesorului moldovean A. Nedeșta [12, p.10] și ale lui S. Caraman [5, p.17], care susțin că „controlul presupune compararea rezultatelor efective cu cele planificate în scopul determinării abaterilor și corectării divergențelor”.

În cadrul controlului de gestiune în RM, se aplică diverse instrumente și tehnici pentru planificarea, monitorizarea și evaluarea performanței organizațiilor. Acestea includ bugetarea, analiza costurilor, raportarea financiară și non-financiară, benchmarking-ul și alte metode specifice de control de gestiune. Prin intermediul acestor instrumente, organizațiile din RM pot evalua și îmbunătăți performanța financiară, operațională și strategică. Principiile bunei guvernări pot fi reprezentate prin următoarea schemă:



*Figura 1. Principiile bunei guvernări*

*Source: Elaborată de autor*

În contextul integrării RM în Uniunea Europeană, controlul de gestiune joacă un rol important în asigurarea alinierii la standardele și cerințele europene. Aceasta implică adoptarea și implementarea standardelor internaționale de raportare financiară (IFRS) și a standardelor internaționale de control intern (COSO), pentru asigurarea transparenței și calității informațiilor financiare și a proceselor de control intern.

De asemenea, în RM există instituții precum Curtea de Conturi, care are un rol crucial în exercitarea controlului financiar și reviziei în cadrul instituțiilor publice și organizațiilor din RM. Aceasta contribuie la asigurarea legalității, regularității și eficienței utilizării resurselor financiare, precum și la identificarea și remedierea deficiențelor și riscurilor în ceea ce privește controlul de gestiune.

Pentru a se asigura o bună practică a controlului de gestiune în RM, este important ca organizațiile să aibă politici și proceduri clare, să promoveze etica și responsabilitatea în gestionarea resurselor, să dezvolte competențele și cunoștințele personalului în domeniul controlului de gestiune și să se adapteze la evoluțiile și cerințele din mediul de afaceri și din cadrul Uniunii Europene.

Astfel, controlul de gestiune în RM are un rol esențial în asigurarea unei gestionări eficiente și transparente a resurselor financiare și a performanței organizațiilor, contribuind la dezvoltarea sustenabilă și la creșterea competitivității în cadrul economiei moldovenești.

Dacă e să comparăm controlul de gestiune național și cel internațional putem menționa următoarele:

1. Controlul de gestiune la nivel național se referă la procesul de monitorizare și evaluare a performanței organizațiilor în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Acesta implică utilizarea unor instrumente și tehnici specifice, cum ar fi planificarea și bugetarea, analiza costurilor, raportarea și benchmarking-ul. În contextul integrării în Uniunea Europeană, controlul de gestiune la nivel național trebuie să se alinieze cu standardele și cerințele europene în materie de raportare financiară și performanță.

2. La nivel internațional, există diverse modele și concepte de control de gestiune care sunt utilizate în diferite țări și organizații. Un exemplu important este Balanced Scorecard, care se concentrează pe măsurarea și gestionarea performanței organizaționale într-un mod echilibrat, luând în considerare perspectivele financiare și non-financiare. În contextul integrării în Uniunea Europeană, organizațiile trebuie să se familiarizeze cu modelele și practicile de control de gestiune utilizate în alte state membre și să le adapteze la specificul lor.

3. Integrarea în Uniunea Europeană implică adoptarea și respectarea unor standarde și cerințe specifice în domeniul controlului de gestiune. Acestea includ, de exemplu, adoptarea standardelor internaționale de raportare financiară (IFRS) și a standardelor internaționale de control intern (COSO) pentru asigurarea transparenței și calității informațiilor financiare și a proceselor de control intern.

De asemenea, Uniunea Europeană promovează utilizarea unor instrumente de control de gestiune specifice, cum ar fi benchmarking-ul și raportarea non-financiară.

4. În condițiile integrării în Uniunea Europeană, organizațiile trebuie să își adapteze practicile de control de gestiune la standardele și cerințele europene. Aceasta implică actualizarea politicilor și procedurilor de control, implementarea unor instrumente de raportare și monitorizare specifice și dezvoltarea competențelor și cunoștințelor personalului în domeniul controlului de gestiune.

Prin analiza teoretică a conceptelor privind controlul de gestiune la nivel național și internațional în condițiile tendinței de integrare în Uniunea Europeană, organizațiile pot identifica bune practici și soluții relevante pentru îmbunătățirea proceselor de control și gestionare a performanței. Aceasta contribuie la creșterea eficienței și competitivității organizațiilor în cadrul pieței europene integrate.

### *3.2. Controlul de gestiune în cadrul instituțiilor profesionale tehnice și metode de implementare a acestuia în cadrul instituțiilor*

Controlul de gestiune în instituțiile bugetare reprezintă un proces esențial pentru monitorizarea și evaluarea utilizării resurselor financiare și a altor resurse disponibile în cadrul acestor instituții. Având în vedere specificul instituțiilor bugetare, controlul de gestiune are ca scop asigurarea unei gestionări eficiente, transparente și responsabile a fondurilor publice.

În cadrul controlului de gestiune în instituțiile bugetare, se aplică diverse instrumente și tehnici pentru planificarea, monitorizarea și evaluarea performanței financiare și operaționale. Acestea includ bugetarea și planificarea financiară, analiza costurilor și a eficienței, raportarea și monitorizarea performanței, evaluarea riscurilor și a controalelor interne.

Un aspect important al controlului de gestiune în instituțiile bugetare este respectarea regulilor și procedurilor specifice în ceea ce privește utilizarea fondurilor publice. Acest lucru implică o atenție deosebită la respectarea principiilor de legalitate, regularitate și eficiență în utilizarea resurselor financiare. De asemenea, instituțiile bugetare sunt supuse unui control strict din partea organelor de control financiar și revizie, precum Curtea de Conturi, inspecția financiară, care verifică respectarea regulilor și normelor în ceea ce privește utilizarea fondurilor publice.

În contextul instituțiilor bugetare, controlul de gestiune are și un rol important în asigurarea transparenței și responsabilității în utilizarea fondurilor publice. Aceasta implică raportarea financiară adecvată, informarea și consultarea părților interesate, precum și gestionarea eficientă a riscurilor financiare și operaționale.

Pentru a se asigura un control de gestiune eficient în instituțiile bugetare, este important ca acestea să aibă politici și proceduri clare în ceea ce privește

planificarea, monitorizarea și evaluarea performanței financiare și operaționale. De asemenea, este necesară dezvoltarea competențelor și cunoștințelor personalului în domeniul controlului de gestiune și implementarea unor sisteme și instrumente adecvate de raportare și monitorizare a performanței.

Astfel, controlul de gestiune în instituțiile bugetare are un rol esențial în asigurarea unei gestionări eficiente și transparente a fondurilor publice, contribuind la utilizarea responsabilă a acestor resurse și la atingerea obiectivelor instituționale într-un mod sustenabil.

Noțiuni de control de gestiune, venituri și cheltuieli bugetare sunt esențiale pentru asigurarea unei gestionări financiare eficiente și responsabile în cadrul instituțiilor tehnice profesionale. Prin aplicarea unor metode și instrumente specifice, aceste instituții pot evalua și îmbunătăți performanța lor financiară, asigurându-se că resursele sunt utilizate în mod optim și că obiectivele instituționale sunt atinse

Abordările contemporane legate de controlul managementului veniturilor și cheltuielilor în cadrul instituțiilor tehnice profesionale se concentrează pe eficiența și transparența procesului de gestionare a resurselor financiare. Iată câteva aspecte relevante în acest sens:

1. Implementarea unui sistem de control intern robust: Instituțiile tehnice profesionale ar trebui să aibă în loc un sistem de control intern bine dezvoltat și implementat. Acesta include politici și proceduri clare pentru înregistrarea și monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, segregarea responsabilităților și verificarea periodică a tranzacțiilor financiare.

2. Utilizarea tehnologiei și a software-ului specializat: Folosirea unui software de management financiar poate facilita procesul de înregistrare și urmărire a veniturilor și cheltuielilor în cadrul instituțiilor tehnice profesionale. Aceasta poate asigura o mai mare precizie și eficiență în gestionarea resurselor financiare.

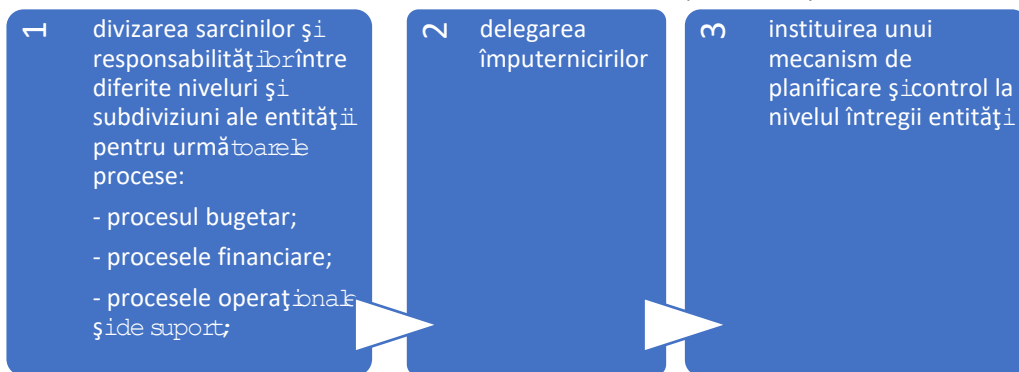
3. Monitorizarea și analiza bugetelor: Instituțiile tehnice profesionale ar trebui să aibă în loc un proces de monitorizare și analiză a bugetelor pentru a asigura utilizarea eficientă a resurselor financiare. Aceasta implică compararea regulată a cheltuielilor efective cu bugetul planificat și identificarea oricăror abateri sau variații semnificative.

4. Audituri interne și externe: Instituțiile tehnice profesionale ar trebui să se supună auditurilor interne și externe regulate pentru a verifica și valida procesele de control al veniturilor și cheltuielilor. Aceasta asigură transparența și corectitudinea informațiilor financiare.

5. Educație și formare a personalului: Este important ca personalul responsabil de gestionarea veniturilor și cheltuielilor să fie bine instruit și să aibă cunoștințe solide în domeniul financiar-contabil. Instituțiile tehnice profesionale

ar trebui să ofere oportunități de formare și dezvoltare profesională pentru a asigura competențele necesare în gestionarea eficientă a resurselor financiare.

Prezentăm mai jos condițiile (preliminare) pentru realizarea și aplicarea răspunderii manageriale, cuprind următoarele măsuri și activități:



*Figura 2. Condițiile (preliminare) pentru realizarea și aplicarea răspunderii manageriale*

*Source: Elaborată de autor*

Aceste abordări contemporane contribuie la o mai bună gestionare a veniturilor și cheltuielilor în cadrul instituțiilor tehnice profesionale, asigurând transparența, eficiența și responsabilitatea financiară.

Există mai multe metode de implementare a controlului de gestiune într-o organizație. Iată câteva dintre cele mai comune:

1. Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță: Implementarea controlului de gestiune începe prin stabilirea obiectivelor organizației și a indicatorilor de performanță relevanți. Aceștia pot fi exprimați în termeni financiari (de exemplu, venituri, costuri, profitabilitate) sau non-financiari (de exemplu, satisfacția clienților, timpul de livrare, calitatea produselor). Acești indicatori vor servi ca bază pentru monitorizarea și evaluarea performanței organizației.

2. Planificarea și bugetarea: O altă metodă importantă de implementare a controlului de gestiune este planificarea și bugetarea. Aceasta implică stabilirea unui plan strategic și a unui buget anual, în care sunt detaliate obiectivele, activitățile și resursele necesare pentru atingerea acestora. Planificarea și bugetarea permit o monitorizare mai eficientă a cheltuielilor și veniturilor, precum și o evaluare a devierilor față de planuri și bugete.

3. Monitorizarea și raportarea: Un aspect esențial al controlului de gestiune este monitorizarea și raportarea regulată a performanței organizației. Aceasta implică colectarea datelor relevante, măsurarea indicatorilor de performanță și compararea rezultatelor obținute cu obiectivele și planurile stabilite. Rapoartele periodice și analizele de performanță vor furniza informații

esențiale pentru luarea deciziilor și identificarea eventualelor probleme sau oportunități.

4. Analiza costurilor și eficienței: Controlul de gestiune poate implica și analiza costurilor și eficienței în cadrul organizației. Aceasta presupune identificarea și evaluarea costurilor asociate cu diferitele activități și procese, identificarea surselor de ineficiență și dezvoltarea de strategii pentru reducerea costurilor și îmbunătățirea eficienței operaționale.

5. Sisteme de control intern: Implementarea controlului de gestiune implică, de asemenea, dezvoltarea și implementarea unor sisteme de control intern eficiente. Acestea includ politici și proceduri clare, segregarea responsabilităților, mecanisme de aprobare și monitorizare, precum și evaluarea periodică a eficacității controalelor interne existente.

6. Perfecționarea continuă: Controlul de gestiune trebuie să fie un proces continuu și dinamic, adaptat la schimbările din mediul de afaceri și la noile cerințe și oportunități. Perfecționarea continuă implică revizuirea și actualizarea regulată a obiectivelor, indicatorilor de performanță și a sistemelor și proceselor de control.

Acestea sunt doar câteva dintre metodele de implementare a controlului de gestiune. Fiecare organizație poate adopta și adapta aceste metode în funcție de specificul său și de obiectivele pe care le are.

### *3.3. Raportul managerial intern*

Un raport managerial intern în Republica Moldova (RM) este un document care oferă informații relevante și detaliate despre performanța și activitățile unei organizații în cadrul RM. Acest raport este utilizat de către conducerea organizației pentru a lua decizii informate și pentru a monitoriza și evalua performanța organizației.

Controlul Financiar Public Intern (CFPI) este un sistem care implică o serie de activități și proceduri menite să asigure utilizarea eficientă, legală și transparentă a fondurilor publice în cadrul instituțiilor publice. Acest sistem are ca scop prevenirea și detectarea erorilor, fraudelor, abuzurilor și neregulilor în gestionarea resurselor financiare publice.

Iată câteva aspecte importante ale CFPI:

1. Planificarea și organizarea: CFPI implică planificarea și organizarea activităților de control financiar intern în cadrul instituțiilor publice. Aceasta include stabilirea obiectivelor, a responsabilităților și a procedurilor specifice pentru controlul financiar.

2. Evaluarea și monitorizarea riscurilor: CFPI implică evaluarea și monitorizarea riscurilor asociate cu gestionarea fondurilor publice. Aceasta include identificarea și evaluarea riscurilor financiare, operaționale și de



conformitate, precum și dezvoltarea de strategii și controale interne pentru a le gestiona eficient.

3. Verificarea legalității și regularității: CFPI asigură verificarea legalității și regularității operațiunilor financiare și contabile efectuate în cadrul instituțiilor publice. Acest lucru implică verificarea respectării legilor, regulamentelor și procedurilor aplicabile în gestionarea fondurilor publice.

4. Verificarea eficienței și eficacității: CFPI include și verificarea eficienței și eficacității utilizării fondurilor publice. Aceasta implică evaluarea performanței instituțiilor publice în atingerea obiectivelor stabilite și identificarea eventualelor deficiențe sau ineficiențe în gestionarea resurselor financiare.

5. Raportarea și recomandările: CFPI presupune elaborarea de rapoarte periodice și recomandări privind rezultatele controlului financiar intern. Aceste rapoarte și recomandări sunt adresate conducerii instituțiilor publice și pot include identificarea deficiențelor și neregulilor, precum și propuneri pentru îmbunătățirea proceselor și a controlului financiar intern.

6. Auditul intern: CFPI poate implica și auditul intern, care este o activitate independentă și obiectivă de evaluare a controlului financiar intern și a proceselor de gestionare financiară în cadrul instituțiilor publice. Auditul intern are rolul de a identifica deficiențe și riscuri și de a furniza recomandări pentru îmbunătățirea controlului financiar.

Prin implementarea unui sistem de Control Financiar Public Intern (CFPI), instituțiile publice pot asigura o gestionare eficientă, transparentă și responsabilă a fondurilor publice, contribuind la buna guvernare și la încrederea cetățenilor în administrația publică.

Iată câteva aspecte importante de luat în considerare într-un raport managerial intern:

1. Structura raportului: Raportul managerial intern poate avea o structură variată, dar de obicei include următoarele secțiuni:

a) Sumar executiv: O prezentare concisă a principalelor concluzii și recomandări ale raportului.

b) Contextul organizației: O descriere a organizației, a misiunii, viziunii și valorilor sale, precum și a mediului extern și intern în care operează.

c) Obiectivele și indicatorii de performanță: Prezentarea obiectivelor organizației și a indicatorilor de performanță relevanți, care vor fi utilizați pentru a evalua succesul organizației.

d) Performanța organizației: Detalii despre performanța organizației în raport cu obiectivele și indicatorii de performanță, inclusiv informații financiare, operaționale și non-financiare.

e) Analiza SWOT: O evaluare a punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor organizației, pentru a identifica aspectele care pot influența performanța.

f) Planuri de acțiune: Propuneri de acțiuni și strategii pentru îmbunătățirea performanței organizației și pentru abordarea aspectelor identificate în analiza SWOT.

g) Monitorizare și evaluare: O prezentare a mecanismelor și proceselor utilizate pentru monitorizarea și evaluarea performanței organizației, precum și a rezultatelor obținute în urma acestora.

2. Date financiare și operaționale: Raportul managerial intern ar trebui să includă informații financiare și operaționale relevante. Acestea pot include, de exemplu, rapoarte financiare, analize de costuri, rapoarte de vânzări, rapoarte de producție și alte date specifice domeniului de activitate al organizației.

3. Indicatori de performanță cheie (KPI-uri): Utilizarea indicatorilor de performanță cheie este importantă într-un raport managerial intern. Acești indicatori ar trebui să fie relevanți pentru obiectivele organizației și să ofere informații clare despre performanță. Aceștia pot fi exprimați în termeni financiari (de exemplu, venituri, profitabilitate, costuri) și non-financiari (de exemplu, satisfacția clienților, productivitatea angajaților).

4. Analiza comparației: Raportul managerial intern poate include și analiza comparației cu perioade anterioare, cu bugetele stabilite sau cu concurenții din industrie. Aceasta oferă o perspectivă asupra evoluției performanței organizației și poate evidenția tendințe și aspecte care necesită atenție suplimentară.

5. Recomandări și concluzii: Raportul managerial intern ar trebui să includă recomandări și concluzii clare și relevante pentru conducerea organizației. Acestea pot fi legate de îmbunătățirea performanței, de identificarea oportunități.

#### **4. Concluzii**

Evaluarea și raportarea în ceea ce privește Contractul Individual de Management (CIM) și emiterea Declarației de Răspundere Managerială sunt procese importante în cadrul unei entități publice. Acestea asigură transparența și responsabilitatea în gestionarea fondurilor și resurselor publice. Raportul anual privind CIM reprezintă documentul prin care se prezintă rezultatele evaluării și se raportează asupra performanței manageriale în cadrul entității publice.

Iată câteva aspecte importante de luat în considerare în evaluarea și raportarea CIM și emiterea Declarației de Răspundere Managerială:

- Evaluarea performanței manageriale: Procesul de evaluare a performanței manageriale implică analizarea rezultatelor obținute de către managerul entității publice în atingerea obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți în CIM. Aceasta poate include evaluarea rezultatelor financiare, operaționale și non-financiare, în funcție de specificul activității organizației.

- Monitorizarea și colectarea datelor: Pentru a realiza evaluarea performanței manageriale, este necesară monitorizarea și colectarea datelor relevante. Aceasta poate implica utilizarea indicatorilor de performanță stabiliți în CIM, analiza rapoartelor financiare și operaționale, colectarea feedback-ului de la angajați și clienți, etc.

- Raportul anual privind CIM: Raportul anual privind CIM este documentul prin care se prezintă rezultatele evaluării performanței manageriale și se raportează asupra acestora. Acest raport ar trebui să includă informații privind obiectivele și indicatorii de performanță, rezultatele obținute, analiza performanței, concluzii și recomandări.

- Declarația de Răspundere Managerială: Emiterea Declarației de Răspundere Managerială este un pas important în procesul de evaluare și raportare. Aceasta reprezintă o declarație oficială a managerului entității publice prin care acesta își asumă responsabilitatea pentru rezultatele obținute și pentru gestionarea eficientă și legală a fondurilor și resurselor publice.

- Transparența și comunicarea: Evaluarea și raportarea CIM trebuie să se facă într-un mod transparent și să fie comunicate către toate părțile interesate. Acest lucru poate implica publicarea raportului anual privind CIM pe site-ul entității publice sau prezentarea acestuia în cadrul unor întâlniri publice.

- Îmbunătățirea continuă: Evaluarea și raportarea CIM trebuie să fie un proces continuu și dinamic, care să permită identificarea punctelor forte și a aspectelor care necesită îmbunătățiri. Rezultatele evaluării și raportării ar trebui să fie utilizate pentru a dezvolta planuri de acțiune și strategii pentru îmbunătățirea performanței manageriale și a gestionării fondurilor și resurselor publice.

Prin evaluarea și raportarea adecvată a CIM și emiterea Declarației de Răspundere Managerială, entitățile publice pot asigura o gestionare eficientă și responsabilă a resurselor publice și pot contribui la creșterea transparenței și încrederii în administrația publică.

Iată câteva recomandări pentru îmbunătățirea raportului anual privind CIM și a procesului de evaluare și raportare a performanței manageriale în cadrul entităților publice:

1. Claritate și concizie: Asigurați-vă că raportul anual privind CIM este clar și concis, astfel încât să fie ușor de înțeles pentru toate părțile interesate. Evitați utilizarea unui limbaj tehnic sau jargon specific, și folosiți termeni accesibili și explicativi.

2. Prezentarea obiectivelor și indicatorilor de performanță: Asigurați-vă că raportul anual include o prezentare clară a obiectivelor stabilite în CIM și a indicatorilor de performanță utilizați pentru a măsura succesul. Explicați modul în care acești indicatori sunt calculați și cum sunt utilizate pentru a evalua performanța.

3. Analiza performanței: Realizați o analiză detaliată a performanței manageriale pe baza rezultatelor obținute. Identificați atât punctele forte, cât și cele care necesită îmbunătățiri, și oferiți explicații și context pentru aceste rezultate. Utilizați grafice, tabele și alte forme vizuale pentru a facilita înțelegerea și interpretarea datelor.

4. Relevanța și valoarea adăugată: Asigurați-vă că raportul anual aduce o valoare adăugată și este relevant pentru toate părțile interesate. Includeți informații și analize care sunt de interes pentru angajați, clienți, parteneri și alte entități publice. Personalizați raportul pentru publicul țintă și necesitățile acestuia.

5. Recomandări și planuri de acțiune: În raportul anual, oferiți recomandări specifice și planuri de acțiune pentru îmbunătățirea performanței manageriale și a gestionării fondurilor și resurselor publice. Aceste recomandări ar trebui să fie fezabile, măsurabile și relevante pentru obiectivele stabilite.

6. Transparență și accesibilitate: Asigurați-vă că raportul anual privind CIM este accesibil și transparent pentru toate părțile interesate. Publicați raportul pe site-ul entității publice și asigurați-vă că este ușor de găsit și de citit. Asigurați-vă că raportul este disponibil și în format fizic, dacă este necesar.

7. Îmbunătățirea continuă: Utilizați rezultatele evaluării și raportării pentru a dezvolta planuri de acțiune și strategii de îmbunătățire continuă a performanței manageriale. Reevaluați și revizuiți raportul anual în funcție de feedback-ul primit și de schimbările contextuale.

Prin aplicarea acestor recomandări, entitățile publice pot realiza rapoarte anuale privind CIM mai eficiente și mai valoroase, care să contribuie la o mai bună gestionare a fondurilor și resurselor publice și la creșterea încrederii în administrația publică.

### **Lista de referință**

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th edn.). Boston: McGraw-Hill, 768p;
2. BÎRCĂ, A. Controlul de gestiune în optimizarea performanței entității. Iași: Tipo Moldova, 2017. p. 220, ISBN 978-606-676-963-1;
3. Bîrcă Irina "Controlul de gestiune în întreprinderile din Republica Moldova: aspecte teoretice și practice" ;
4. Caraman, S., Cușmăunsă, R. Contabilitate managerială: Note de curs. Chișinău: Tipografia Centrală, 2007. 225 p. ;
5. Ciobanu Natalia (2015) "Rolul controlului de gestiune în dezvoltarea afacerilor în Republica Moldova" ;
6. Cramariuc Elena (2012) "Evaluarea performanței și controlul de gestiune în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova" 182p;
7. Ionescu Maria (2012) "Evaluarea performanței și controlul de gestiune în administrația publică"

8. Kaplan, R. S., și Norton, D. P. - "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" 342 p
9. Merchant, K. A., și Van der Stede, W. A. - "Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives" 736p;
10. MIHAILA S., BAJAN, M. Sistemul de control – bază de apreciere a activității și de asigurare informațională a procesului decizional, In: Studia Universitatis. Seria Științe Exacte și Economice, numărul 2/72, 2014. pp. 118-121. ISSN 1857-2073 /ISSN 2345-1033.
11. Otley, D. - "Management Control and Organizational Behavior" 224p
12. Nedeiță, A. și al. Contabilitate managerială. Ghid practico-didactic. Chișinău: ACAP, 2000. 264 p.
13. Popescu Ion "Controlul de gestiune în instituțiile publice: teorii și practici"
14. Simons, R. - "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal" 352p