



**Leonardo da Vinci**



**Centrul pentru Dezvoltare și Inovare în Educație**



*Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017*

Bucuresti 061311, ROMANIA  
Bd. Timisoara 37, T10-AP78  
Tel./ fax: +4 021 746 53 39  
E-mail: office@tehne.ro  
www.tehne.ro

*Controlul intern și  
inspecția internă*

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

## **MODUL DE FORMARE**

# **CONTROLUL INTERN ȘI INSPECȚIA INTERNĂ**

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

TEHNE - Centrul pentru Dezvoltare și Inovare în Educație  
TEHNE este o organizație activă în domeniul educației, derulând programe și proiecte de elearning, dezvoltare curriculară, educație pentru cetățenie democratică, învățare permanentă și formarea continuă a cadrelor didactice.

*Cuprins:*

## **INTRODUCERE**

### **CONTROLUL INTERN-INSPECȚIA INTERNĂ**

### **DOMENIILE PRINCIPALE ALE CONTROLULUI INTERN**

### **INSPECȚIA INTERNĂ**

### **EXEMPLU: INSPECȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ**

## **BIBLIOGRAFIE**

## **INTRODUCERE**

Un control intern eficient este de folos managerilor și organizațiilor în gestiunea proceselor de schimbare, provenind din mediul extern, în evaluarea și ierarhizarea priorităților. Schimbarea tehnologiilor, a mediului legislativ și de afaceri, a mediului financiar și a piețelor, necesită în permanență actualizarea informațiilor despre funcționarea firmei, poziționarea acesteia pe piață, modul în care clienții percep serviciile sau produsele firmei.

## **CONTROLUL INTERN - INSPECȚIA INTERNĂ**

Controlul intern și inspecția internă sunt componente ale managementului unei companii; chiar dacă avem o întreprindere cu puțini angajați, aceste funcții pot fi îndeplinite, dacă suntem de acord cu importanța funcțiilor:

- **eficacitatea și eficiența operațiunilor** - produce un sistem simplu și de încredere pentru producerea informațiilor necesare luării deciziilor în firmă;

- **siguranța și acuratețea raportărilor financiare și contabile**, inclusiv rapoarte privind execuția bugetară, declarațiile financiare, alte rapoarte de uz intern sau extern;
- **conformitatea în raport cu legile și reglementările** - controlul intern trebuie să fie proiectat astfel încât să producă un sistem de siguranță util și eficace pentru prevenirea sau detectarea promptă a achizițiilor neautorizate, a utilizării incorecte a fondurilor și materialelor, a operațiunilor neautorizate și incorecte, fie de flux tehnologic, de resurse umane sau financiare.

Controlul intern este o componentă importantă a managementului dintr-o companie și organizație. Acesta cuprinde planuri, metode și proceduri folosite pentru a îndeplini misiunile, a atinge scopurile și obiectivele și, în acest fel, să susțină un management performant. Controlul intern este prima linie în prevenirea și detectarea erorilor și fraudelor, în apărarea și conservarea activelor companiei. Controlul intern ajută managerii să obțină rezultatele dorite și asigură că instrumentele de planificare și proiectare strategică sunt bazate pe realitate, iar măsurile pentru îndeplinirea obiectivelor chiar sunt puse în practică.

Controlul intern respectă principiul eficienței, asta însemnând că trebuie să fie minimal, să vizeze acele procese și operațiuni de maximă importanță și maxim impact în caz de disfuncții, să se bazeze pe un număr mic de indicatori și parametri care să fie măsurați la perioade prestabilite.

În multe companii, oamenii înșiși care lucrează în sectoarele productive, financiare sau de alt tip realizează controlul intern. Totuși, răspunderea finală privind realizarea, calitatea, efectele și informațiile produse de control revine managerilor. Managerii fixează obiectivele controlului, realizează stabilirea atribuțiilor de control și a modului în care acest control se realizează. O analiză cost-beneficiu, fie aceasta și empirică sau simplificată, trebuie să existe în cazul activităților de control.

Există o mulțime de factori care nu se află sub directă influență a deciziei manageriale sau a proiectării produselor sau serviciilor – erori umane, erori de judecată, decizii greșite, acte de indisciplină ori de rea voință. De aceea, un sistem de control rezonabil și flexibil, reușește, nu în mod absolut, ci în anumite limite, să asigure îndeplinirea obiectivelor manageriale cu o mai mare probabilitate și în condiții mai bune.

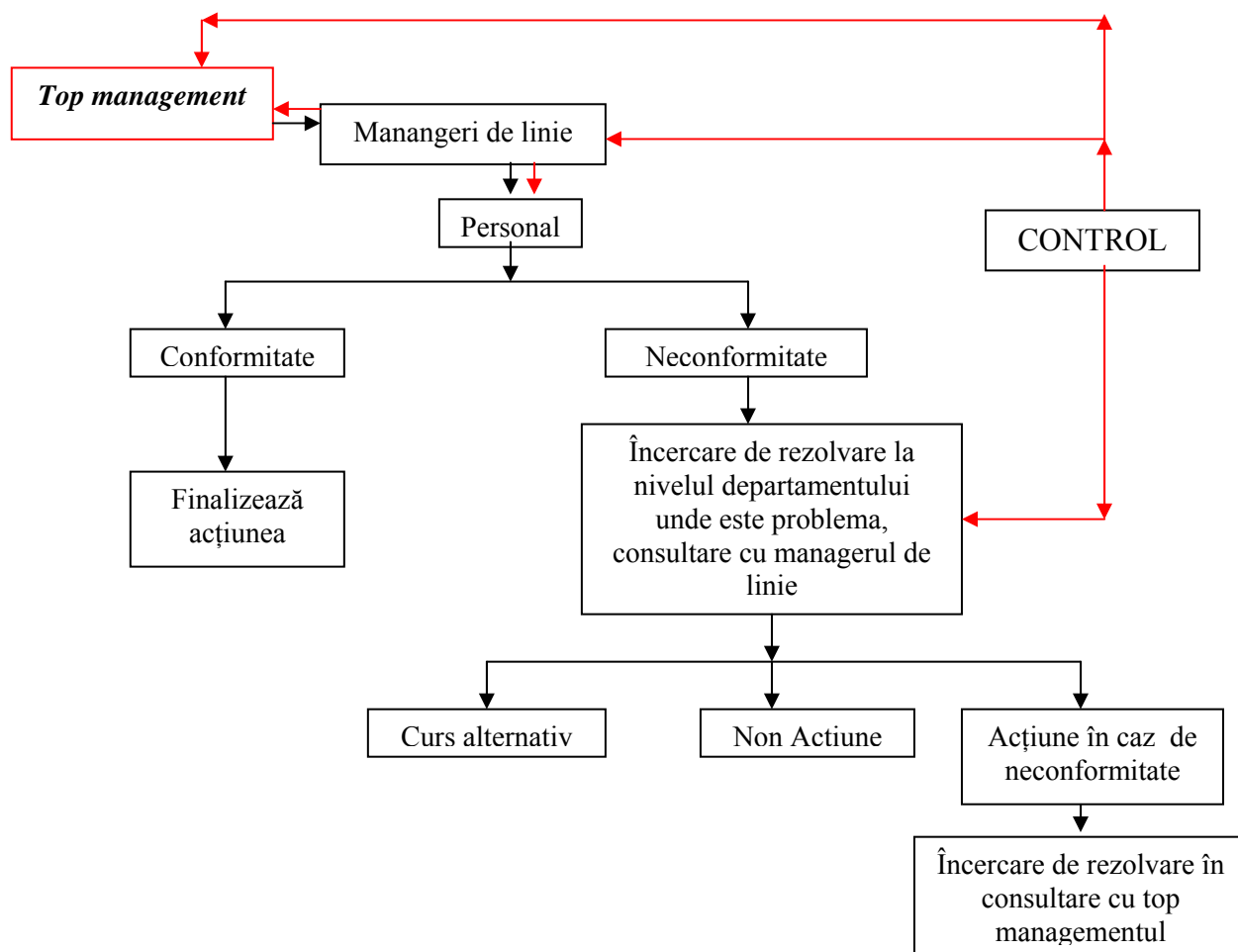
## DOMENIILE PRINCIPALE ALE CONTROLULUI INTERN

- Controlul de mediu
- Evaluarea riscului
- Control general și inspecție
- Informații și comunicare
- Monitorizarea producției și calității

Aceste domenii se regăsesc, fiecare, în exercitarea funcțiilor controlului, enumerate anterior: asigurarea **eficacității și eficienței operațiunilor, siguranța și acuratețea raportărilor financiare și contabile, conformitatea în raport cu legile și reglementările**.

Controlul nu diminuează răspunderea fiecărui angajat, la locul său de muncă, și nici nu încalcă autoritatea exercitării competențelor personalului de conducere, nici nu se substituie acestuia. Aplicarea procedurilor, politicilor, reglementărilor interne și luarea deciziilor revine fiecărui angajat în parte; raporturile de muncă pentru angajații care realizează controlul sunt stabilite în cadrul companiei, în așa fel încât să se îndeplinească mai multe cerințe: eficiența controlului, valorificarea maximă a rezultatelor, cuprinderea tuturor aspectelor relevante, confidențialitatea rezultatelor și menținerea secretului de serviciu, prevenirea riscurilor și a disfuncțiilor.

Schemă de utilizare în companie a rezultatelor controlului pentru procesul decizional



## INSPECȚIA INTERNĂ

Reprezintă o activitate curentă, formalizată sau nu, care are următoarele funcții:

1. Colectarea informații din locurile și după indicatorii cheie, care descriu siguranța în funcționare și riscurile întreprinderii;
2. Reprezintă modalitatea de feed-back pe care conducerea companiei o poate obține periodic, după un plan care este integrat cu planul general de management;
3. Identificarea problemelor prezente și a riscurilor.

De multe ori, inspecțiile au rolul de a evalua modul și acuratețea cu care au fost implementate unele măsuri noi, personalul s-a adaptat cu o situație nouă: de producție, legislativă, procedurală etc.

Din punct de vedere al perioadei și frecvenței activităților, inspecțiile pot fi:

1. Inspecții de verificare la momente prescrise, care certifică dacă produsul, documentațiile sau alte aspecte legate de activitatea de producție, achiziție sau contractare se desfășoară conform planurilor sau dispozițiilor;
2. Inspecții de rutină, pentru a verifica prezența sau absența materialelor sau a oamenilor, sau dacă graficul lucrărilor se află în parametri;
3. Inspecție frecventă sau aproape permanentă, în locurile cheie sau periculoase;
4. Inspecție ad-hoc, pentru verificarea stocurilor, a actelor contabile de un anumit tip sau de mare importanță;

5. Inspecții anuale de verificare a inventarului, funcționalității și stării utilajelor, reevaluării activelor etc.

### EXEMPLU: INSPECȚIA LA LOCUL DE MUNCĂ

Inspecțiile la locul de muncă au în primul rând un rol preventiv: să prevină accidentele de muncă, îmbolnăvirile și defecțiunile. Printr-o examinare critică a locului de muncă, inspecția identifică și înregistrează situațiile neconforme, în vederea unor acțiuni corective.

În situația în care există în întreprindere, sau în legislația țării respective sunt cuprinse prevederi privind activitatea unor comitete de supraveghere a accidentelor și a siguranței forței de muncă, atunci aceste comitete realizează și ele planuri de supraveghere, în care se integrează inspecția la locul de muncă – obiective, planificare, metodologie de lucru.

**Principale activități:** consemnarea situațiilor și incidentelor semnalate de lucrători, șefi de echipă, furnizarea de elemente de clarificare asupra sarcinilor și activităților, identificarea potențialelor riscuri, determinarea cauzelor accidentelor, monitorizarea situațiilor de risc (existența, starea și purtarea echipamentului de protecție, controlul utilajelor, respectarea politicilor și procedurilor, a protocoalelor uzinale), recomandarea de acțiuni corective.

#### Planificarea

Inspecția la locul de muncă trebuie să examineze condițiile de muncă, procedurile și activitățile, în mod detaliat și conform unor planificări. Orice inspecție se folosește de instrumente de analiză și de consemnare a observațiilor, iar în final sunt întocmite rapoarte de inspecție, fișe de recomandări, planuri de măsuri.

De fiecare dată, inspecția se focalizează pe anumite aspecte și priorități. Sunt examinate locurile și domeniile pasibile de a produce stress, vibrații, temperaturi înalte, coroziune, reacții chimice sau erori de manipulare sau întrebuințare. Se va inspecta întreaga zonă de lucru, de fiecare dată. Se vor include și ariile în care nu se desfășoară activități regulate, cum ar fi parcurile, zonele de repaus, depozitele, curțile interioare sau magaziiile.

Pot exista diferite echipe de inspecție, cu diferite responsabilități. Alocarea responsabilităților se poate face pe arii spațiale (curți, depozite, ateliere, întreținere, birouri etc.), pe tipuri de utilaje sau utilități (unelte, mașini, instalații, clădiri, utilități, materiale, echipamente etc.) și pe tipuri de categorii de riscuri sau de rapoarte standard. Este util ca, după un anumit timp, echipele să alterneze, pentru a se înlătura rutina și plictiseala, care scad acuitatea de percepție și conduc la rapoarte incorecte.

#### Instrumente pe care le utilizează inspecția

Liste de riscuri și de indicatori de risc, liste de verificare a utilajelor și echipamentelor, liste cu parametri acceptabili de mediu (presiune, temperatură, umiditate, concentrația de noxe), indicatori ergonomici și parametri de confort, liste cu operațiuni de verificare. Se mai pot folosi diagrame ale zonei, inventare ale echipamentelor și substanțelor, documentații și metodologii.

#### În cadrul inspecțiilor este necesară urmarea unor principii:

- Menționarea aspectelor de risc iminent, intervenție imediată, consultare și raportare, chiar înainte ca raportul final să fie gata;
- Nu interveniți în locurile de muncă respective, solicitați personalul să acționeze și să demonstreze aspecte pe care doriți să le lămurii;
- În cazul în care aveți nedumeriri, nu înțelegeți funcționarea unui utilaj dar aveți dubii privind anumite aspecte, nu abandonați cercetarea, și întrebați, solicitați lămuriri și demonstrații până la clarificare;

- Fiți metodic și organizat, nu alunecați într-o viziune superficială;
- Descrieți clar, într-un limbaj nesofisticat ce ați remarcat ca disfuncții, riscuri sau neconformități; luați notițe la locul în care ați sesizat faptele, deoarece unele detalii se pot uita și să nu fie prinse în etapa de analiză a raportului; notați ce ați examinat și ce nu, în caz de continuare sau de întrerupere a inspecției;
- Luați în considerare situațiile statice și dinamice, în cazul utilajelor, secțiilor sau instalațiilor pe care le inspecțați;
- Discutați cu lucrătorii în cazul în care identificați probleme; s-ar putea ca aceștia să aibă și răspunsuri sau soluții;

### **Rapoartele de inspecție**

În funcție de tipul și obiectivele inspecției, de metodologiile folosite, există și structuri standard de rapoarte de inspecție. În caz că nu operăm cu rapoarte standard, există câteva cerințe minimale ale redactării de rapoarte:

- introduceți datele de identificare ale echipei de inspecție, tipul de inspecție, responsabilul de echipă de inspecție, departamentul-sectia inspectată, numele persoanelor care fac parte din echipa de inspecție;
- menționați exact ce ați găsit, consemnând cu acuratețe locul, momentul și tipul problemei constatate;
- în cazul identificării disfuncțiilor și neconformităților, menționați ce reglementări, reguli sau articole de lege au fost încălcate;
- realizați o prioritizare a importanței sau gravității aspectelor sau problemelor menționate, pe o scală pornind de la “minor” către “important, sever”;
- cuprindeți obligatoriu în raport o secțiune de “principale constatări”, precum și una de “concluzii și recomandări”.

### **Valorificarea rapoartelor de inspecție**

Din analiza rapoartelor de inspecție, managerii de diferite nivele și personalul pot extrage prioritățile și acțiunile de corecție necesare; pot fi extrase modalități de îmbunătățire a activității, a practicilor și procedurilor. Poate rezulta o înțelegere mai bună asupra cauzelor disfuncțiilor, pierderilor sau accidentelor în diferitele arii de lucru sau departamente, pot fi identificate nevoi de formare sau de instruire suplimentară a personalului; responsabilii cu formarea profesională pot identifica și anumite tendințe în comportamentul la locul de muncă a personalului, și, corelând informațiile cu altele privind motivația personalului, să ia măsuri fie de sancționare, reconsiderare a sporurilor, redefinirea fișei postului sau a locului de muncă etc. Totodată, pot ieși la iveală diferite probleme ale echipamentelor, utilajelor sau fluxurilor tehnologice.

### **BIBLIOGRAFIE**

1. Improvement through inspection: an evaluation of the impact of Ofsted's work (HMI 2244), 2004;
2. Alfredsson, G.; Introduction – Broadening the Scope of Applicable Standards, in The Inspection Panel of the World Bank: A Different Complaints Procedure; G. Alfredson & Rolf Ring eds, Kluwer Law International 2001;
3. Factors determining work-load; Ergonomics. 1978 Mar; 21(3):143-9;

4. Development of internal company standards of good management practice and a task-based risk assessment tool for offshore work-related stressors; Prepared by Birkbeck College and The Keil Centre for the Health and Safety Executive 2003
5. Stansfeld, S, Head, J & Marmot, M (2000); Work-related Factors and Health: the HSE (2000) Factoring the Human into Safety Offshore Technology Report OTO 2000/036;
6. Sudbury P., KR (1998); Psychosocial aspects of Stress, Health and Safety on North Sea Installations; Scand. Journal of Work Environ. Health, 24 (5).