



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Modelul celor Trei Linii: Introducere

Chişinău, 26 ianuarie 2022

Manfred van Kesteren



DEFINIREA DOMENIULUI DE APLICARE AL CONTROLULUI INTERN MANAGERIAL (CIM)

CIM: responsabilitățile manageriale, la toate nivelurile, ale centrelor de venituri și cheltuieli publice legate de implementarea unui sistem de control care asigură:

- **planificarea, programarea, bugetarea, contabilitatea, controlul, raportarea și monitorizarea adecvată**
- Managerii care au aceste responsabilități ar trebui să răspundă pentru activitățile lor (activități operaționale, precum și activități legate de CIM)



CONTROLUL INTERN MANAGERIAL (CIM)

Ar trebui să sprijine necesitatea conducerii:

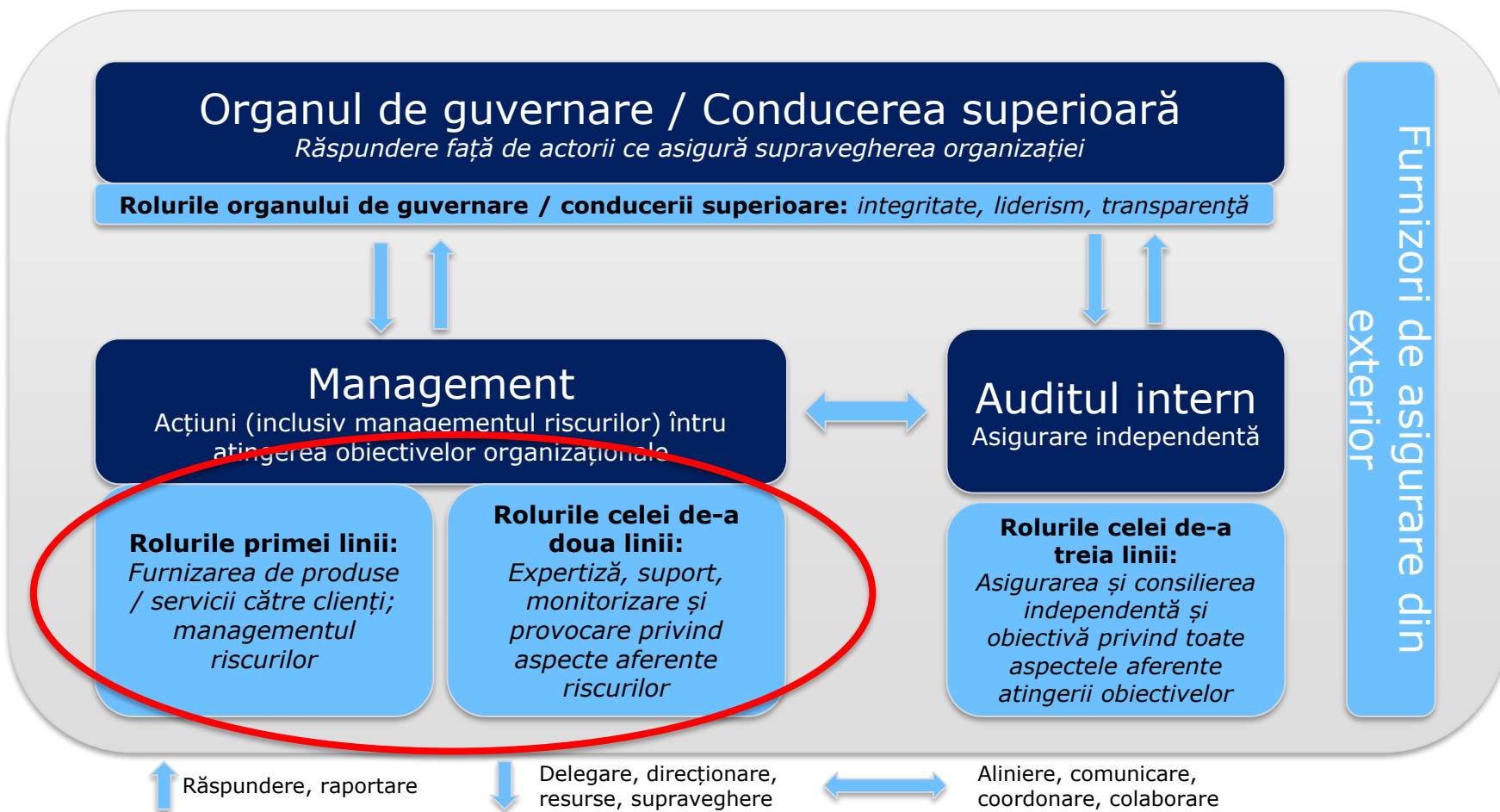
- De a lua decizii pe baza unor informații adecvate și de încredere
- La nivel strategic, tactic și operațional
- La momentul potrivit
- De către managerul corespunzător (autorizat): structura de guvernare

Pentru:

A presta servicii / îndeplini obiective publice în mod eficient, eficace, la timp, în conformitate cu → principiile de bună guvernare bugetară → Modelul celor trei linii



Modelul din trei linii





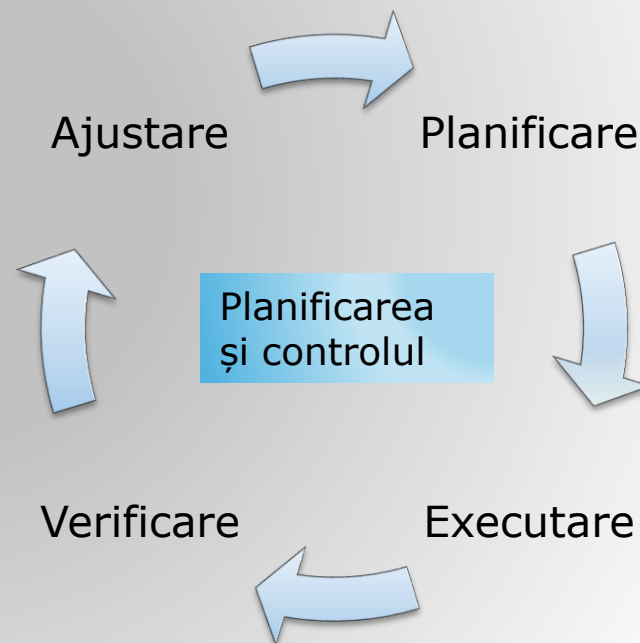
Interacțiunea dintre funcțiile din linia unu și doi

CIM (Linia doi)

- Funcții de supraveghere, control, monitorizare și suport
- Reprezintă legătura dintre nivelul operațional, conducerea superioară, auditul intern și părțile interesate din exterior
- Consolidatori
- Planificare, bugetare, contabilitate

CIM (Prima linie)

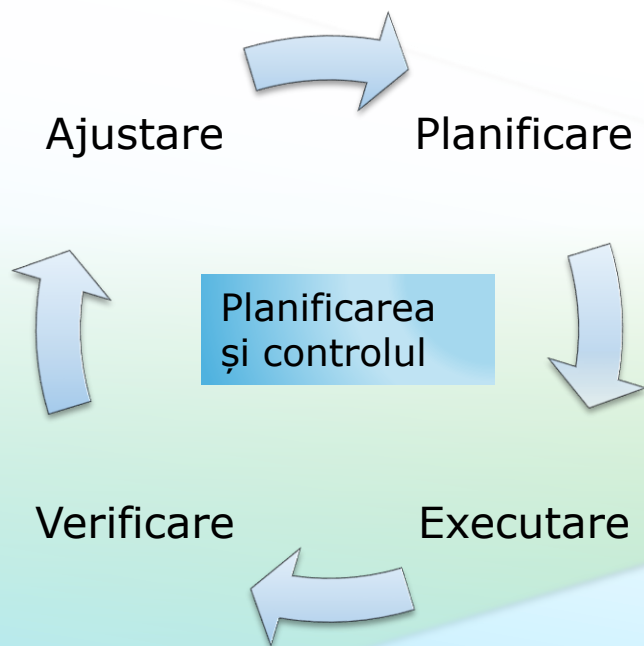
- Nivelul operațional
- Controale integrate în procese de activitate
- Managementul riscurilor
- Activități manageriale ținând cont de parametri
- Responsabilități delegate echilibrate cu autoritate și răspundere





Rolul auditului intern în raport cu CIM

Responsabilitățile și sarcinile liniilor 1 și 2



Linia 3: Funcția de audit intern independent, obiectiv



Definirea rolurilor în raport cu cele trei linii

Conform acestui model, fiecare grup are un rol distinct în cadrul de guvernanță a entității:

- Conducerea superioară are responsabilitatea finală de a se asigura că **guvernarea, managementul riscurilor** și procesele de **control** sunt eficiente (GRC);
- Într-o oarecare formă, toate cele trei linii ar trebui să existe în fiecare entitate;
- Fiecare grup din cele trei linii de apărare ar trebui să aibă roluri și responsabilități definite;
- Pentru a îmbunătăți eficiența, a evita dublarea eforturilor, și a asigura abordarea eficace a riscurilor sunt necesare schimbul de informații și activitățile de coordonare între liniile de apărare;
- Liniile nu ar trebui să fie combinate sau coordonate într-un mod care să compromită eficacitatea acestora;
- Toate cele trei linii au același obiectiv final de susținere a entității să-și îndeplinească obiectivele, având o gestionare eficace a riscurilor. Fiecare linie are roluri și responsabilități proprii însă ar trebui să facă schimb de informații și să coordoneze eforturile depuse cu privire la riscuri, control și guvernare.



Anumite aspecte importante aferente modelului celor trei linii

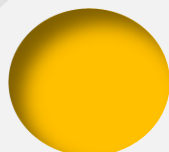
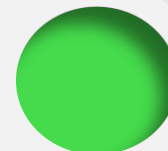


Răspunderea managerială:

Structura managerială delegată

Activități manageriale:

Planificare / Programare / Bugetare
Executare / Evidență contabilă



Parametri:

Limite bugetare, obiective, eficiență și
eficacitate, conformitate, KPI

Fundament:

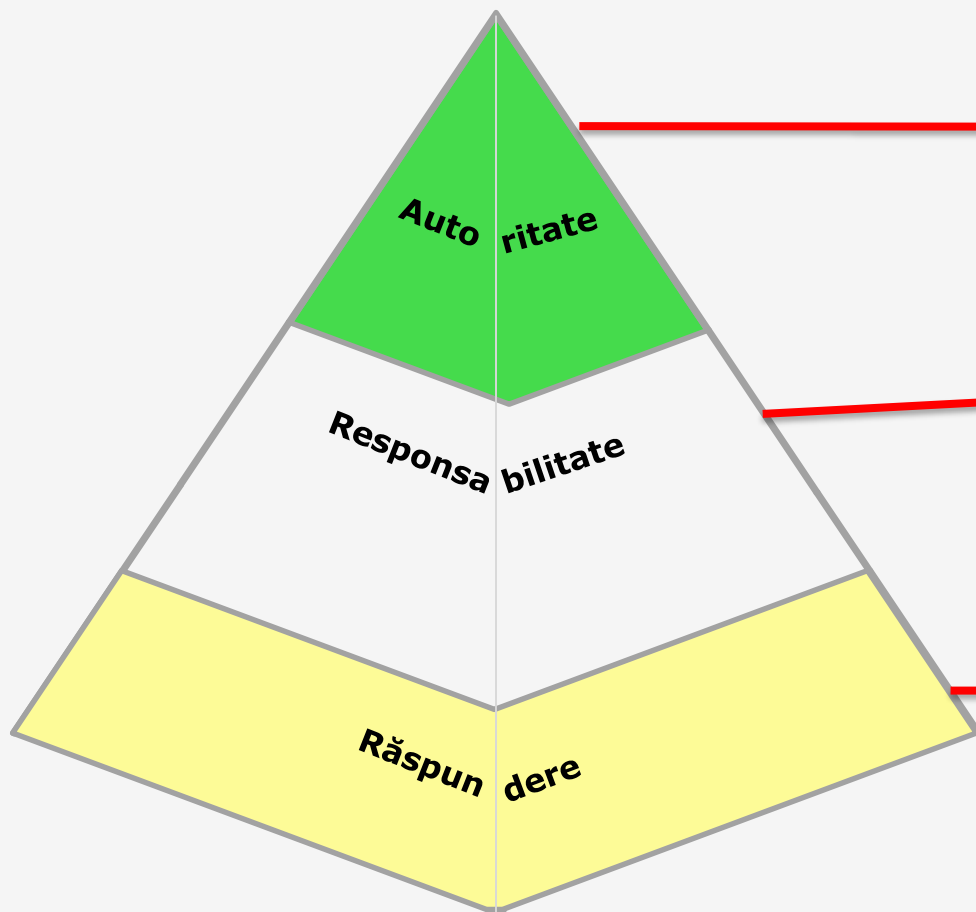
Managementul riscurilor, ciclul de
planificare și control





Răspunderea managerială:

Structura managerială delegată



Autoritate și resurse acordate unui manager pentru a acționa și a lua decizii în limitele stabilite

Responsabil de realizarea sarcinilor desemnate. Aceasta include obiectivele, un bun management financiar, cei 3E

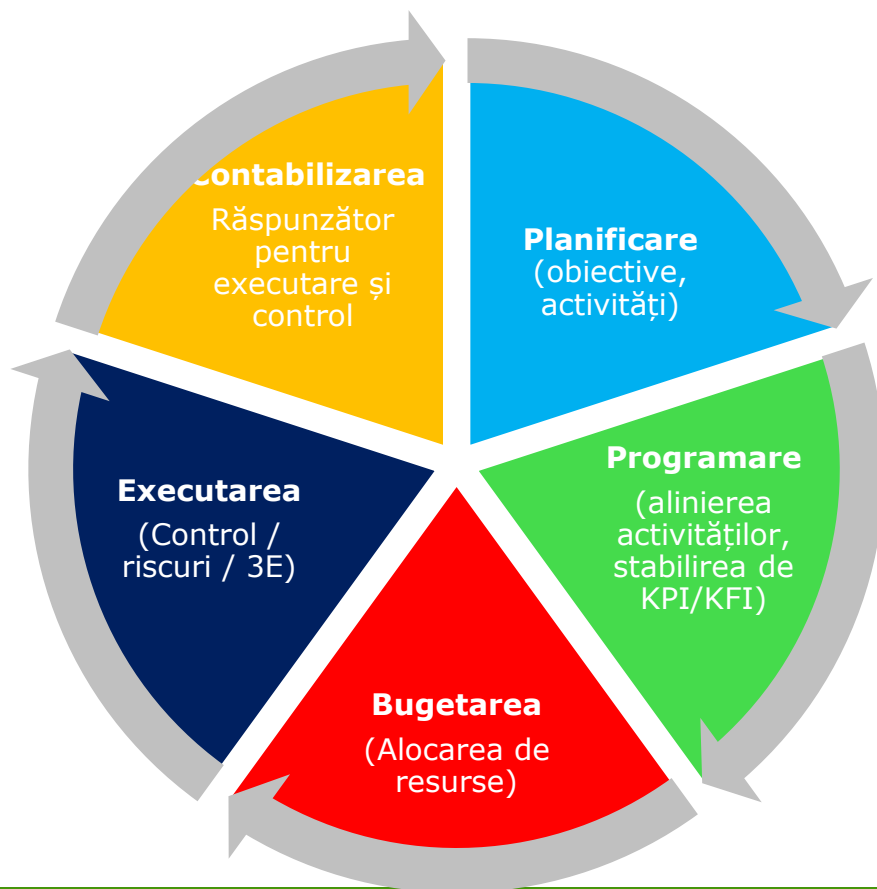
Răspunzător pentru acțiuni, decizii și rezultate



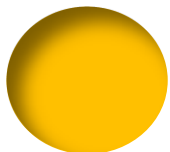
Activități manageriale:

Planificare / Programare/Bugetare

Executare / Evidență contabilă



- **Integrare**: legătura / interconexiunea / combinarea pe orizontală și alinierea pe verticală (cascadă)
- **Participare**: implicarea managementului operațional în legătură cu principalele funcții de MFC
- **Informarea / Comunicarea**: fluxul corespunzător de informații, la timpul potrivit, către funcțiile corespunzătoare
- **Sistem bugetar (bugetarea performanței, cadru bugetar pe termen mediu, etc.)**: ar putea fi forță motrice pentru integrare / participare



Parametri:

Limite bugetare, obiective, eficiență și eficacitate, conformitate, KPI

| Mediu de control clasic administrativ | Control intern managerial (CIM) | Măsurare |
|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| Limite bugetare | Limite bugetare | Plafoane |
| | Eficiență | Randamentul de resurse financiare și nefinanciare / produse: performanță |
| | Eficacitate (obiective) | Rezultate atinse în raport cu resursele utilizate |
| Conformitate | Conformitate | Reguli, regulamente: de asemenea, privind raportarea financiară / nefinanciară |



Fundament:

Managementul riscurilor, ciclul de planificare și control

Activități manageriale:

Planificare / Programare / Bugetare
Executare / Evidență contabilă

Parametri:

Limite bugetare, obiective, eficiență și eficacitate, conformitate

Procesul de management al riscurilor:

- La toate nivelurile;
- Susține deciziile strategice și operaționale;
- Susține formatul / proiectul / implementarea sistemului de control;
- Susține activitatea de AI.

Ciclul de planificare și control:

- Raportarea managerială, fluxul de informații financiare și nefinanciare;
- KPI, KFI: conectarea parametrilor cu activitățile manageriale;
- Intern și extern (de ex. MinFin);
- Integrarea, participarea, informarea / comunicarea, stabilirea unei conexiuni dintre planificare și control



Întrebări?

