

# Cuprins

De ce guvernarea corporativă? .....	9
<b>Capitolul 1</b>	
<b>Guvernanța</b> .....	13
1.1. Clarificări conceptuale și evoluția conceptului .....	13
1.2. Conceptul de guvernare corporativă .....	18
1.3. Caracteristicile guvernării .....	24
1.4. Impactul produs de eșecurile guvernării corporative .....	25
1.5. Codurile de bună practică .....	32
1.6. Modele de guvernare corporativă .....	54
1.7. Măsurarea nivelului guvernării corporative .....	55
1.8. Modelul clasic american al responsabilităților guvernării corporative și cadrul de etică .....	62
1.9. Modelul guvernării corporative eficiente al Ernst&Young .....	92
1.9.1. Necesitatea atingerii guvernării corporative eficiente .....	92
1.9.2. Elementele modelului guvernării corporative eficiente .....	95
Bibliografie capitolul 1 .....	103
<b>Capitolul 2</b>	
<b>Controlul intern</b> .....	105
2.1. Conceptul de control .....	105
2.2. Caracteristicile controlului intern .....	117
2.3. Responsabilitatea controlului intern .....	120
2.4. Cadre de control .....	126
2.4.1. Modelul COSO .....	127
2.4.2. Modelul CoCo .....	138
2.4.2.1. Considerații generale .....	138
2.4.2.2. Structura modelului CoCo .....	143
2.4.3. Comparație între documentele modelului COSO și cele ale modelului CoCo .....	148
2.4.4. Alte modele de control .....	150
2.5. Implementarea sistemelor de control managerial .....	153
2.5.1. Elaborarea cadrului normativ pentru reorganizarea sistemului de control intern .....	153
2.5.2. Constituirea grupului de lucru pentru implementarea sistemelor de control managerial .....	164
2.5.3. Responsabilitatea reorganizării sistemului de control managerial .....	168
2.5.4. Elaborarea Registrului riscurilor și a procedurilor operaționale .....	174
2.6. Etapele programului de implementare a sistemului de control managerial – studiu de caz .....	181
2.7. Implementarea controlului intern – o metodologie din buna practică franceză .....	198
2.7.1. Controlul intern al funcțiilor/activităților .....	198
2.7.1.1. Pregătirea implementării .....	199
2.7.1.2. Stabilirea activităților de control intern .....	200
2.7.1.3. Ierarhizarea activităților de control intern .....	206
2.7.2. Implementarea controlului intern .....	207
2.7.2.1. Analiza pregătirii implementării .....	208
2.7.2.2. Identificarea activităților de control intern specifice .....	208
2.7.2.3. Aprecierea coerenței implementării .....	214
Bibliografie capitolul 2 .....	215
<b>Capitolul 3</b>	
<b>Managementul riscului</b> .....	217
3.1. Introducere în filozofia riscurilor .....	217
3.2. Conceptul de risc .....	221

3.3. Registrul riscurilor .....	226
3.4. Politica de risc și strategia riscurilor .....	236
3.5. Procesul gestionării riscurilor .....	238
3.6. Etapele procesului de gestionare a riscului .....	245
3.6.1. Identificarea riscurilor .....	245
3.6.2. Evaluarea riscurilor .....	250
3.6.3. Controlul riscurilor .....	256
3.6.4. Analiza și raportarea riscurilor .....	260
3.7. Etapele procesului de gestionare a riscurilor – studiu de caz .....	263
3.8. Modelul COSO-ERM .....	267
3.9. Comparație COSO 1992 – COSO 2004 .....	277
3.10. Rolul auditului intern în managementul riscurilor .....	288
3.11. Modelul general al managementului riscurilor .....	291
3.12. Conceptul holistic ERM .....	308
Bibliografie capitolul 3 .....	315
<b>Capitolul 4</b>	
<b>Comitetele de audit</b> .....	317
4.1. Definiție, rol și organizare .....	317
4.2. Relația comitetului de audit cu ceilalți „actori” din organizație .....	318
4.3. Carta comitetului de audit .....	322
4.4. Asigurarea supravegherii organizațiilor prin intermediul comitetelor de audit .....	326
4.4.1. Îmbunătățirea eficienței comitetelor de audit .....	326
4.4.2. Roluri și responsabilități în cadrul organizației .....	329
4.4.3. Supravegherea procesului de raportare financiară .....	337
4.4.4. Supravegherea funcției de audit .....	340
4.4.5. Procesul de comunicare a comitetului de audit .....	345
4.4.5.1. Comunicarea cu consiliul de directori .....	345
4.4.5.2. Comunicarea cu managementul .....	345
4.4.5.3. Comunicarea cu auditorii interni .....	346
4.4.5.4. Comunicarea cu auditorii externi .....	348
4.4.5.5. Planificarea discuțiilor cu auditul .....	350
4.4.5.6. Discuțiile privind rezultatele auditului .....	351
4.4.5.7. Concluzii privind rezultatele comunicării auditului .....	352
4.4.6. Elementele caracteristice ale comitetului de audit .....	355
4.4.6.1. Calitatea de membru în comitetul de audit .....	356
4.4.6.2. Independența membrilor comitetului de audit .....	357
4.4.6.3. Necesitatea cunoașterii limbajului financiar .....	358
4.4.6.4. Calitățile președintelui comitetului de audit .....	359
4.4.6.5. Condițiile de numire a membrilor în comitetul de audit .....	359
4.4.6.6. Planificarea întâlnirilor comitetului de audit .....	360
4.4.6.7. Orientarea și pregătirea continuă a membrilor comitetului de audit .....	361
4.4.6.8. Responsabilitatea și autoevaluarea comitetelor de audit .....	363
ANEXA 1. Carta comitetului de audit .....	365
ANEXA 2. Raportul comitetului de audit .....	368
ANEXA 3. Chestionar privind independența membrilor comitetului de audit .....	369
ANEXA 4. Exemplu de plan al întâlnirilor comitetelor de audit .....	369
ANEXA 5. Chestionar de autoevaluare a comitetelor de audit .....	372
Bibliografie capitolul 4 .....	380

## Lista figurilor

Figura 1.1. Principiile funcționării guvernantei corporative .....	14
Figura 1.2. Interacțiunea mediului intern și extern asupra companiei și factorii de interese.....	23
Figura 1.3. Modelul guvernantei corporative.....	66
Figura 1.4. Modelul de guvernanță corporativă eficientă .....	93
Figura 2.1. Sistemul de management și control intern.....	115
Figura 2.2. Modelul COSO.....	129
Figura 2.3. Modelul CoCo .....	140
Figura 2.4. Modelul general de control managerial.....	151
Figura 2.5. Standardele de management și control intern .....	156
Figura 2.6. Registrul riscurilor structurat pe obiectivele entității.....	160
Figura 2.7. Sistemul de management financiar și control intern .....	171
Figura 2.8. Managementul financiar sănătos.....	173
Figura 2.9. Comparatie între sistemele de control ale UE și României .....	186
Figura 2.10. Arhitectura sistemului de control managerial.....	187
Figura 2.11. Registrul riscurilor .....	193
Figura 3.1. Matricea riscurilor .....	223
Figura 3.2. Registrul riscurilor .....	229
Figura 3.3. Modalitate de stabilire a riscurilor de către managementul general .....	231
Figura 3.4. Listă de verificare a riscurilor .....	234
Figura 3.5. Procesul gestionării riscurilor și măsurării succesului acestora .....	244
Figura 3.6. Departamentul de management al riscurilor.....	246
Figura 3.7. Matricea evaluării riscurilor .....	251
Figura 3.8. Structura riscului .....	253
Figura 3.9. Stabilirea obiectelor auditabile.....	255
Figura 3.10. Evaluarea riscurilor pe obiecte auditabile .....	256
Figura 3.11. Roluri și responsabilități în managementul riscurilor .....	260
Figura 3.12. Monitorizarea riscurilor .....	263
Figura 3.13. Modelul de management al riscurilor – ERM.....	272
Figura 3.14. Modelul COSO – ERM.....	280
Figura 3.15. Modelul general al managementului riscurilor .....	294
Figura 3.16. Răspunsurile la riscuri oprite de COSO – ERM.....	303
Figura 3.17. Modelul holistic ERM .....	309