

Controlling financiar pentru non-finanțiști

Ghid de implementare pentru firmele fără departament financiar: structura tabloului de bord, formatul raportului de management, calendarul proceselor, matricea de responsabilități și lista procedurilor minime de control intern.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Structura completă a tabloului de bord
- Formatul raportului lunar de management, pagină cu pagină
- Calendarul proceselor, pe frecvențe și timp alocat
- Matricea de responsabilități (RACI)
- Lista procedurilor minime de control intern
- Plan de implementare pe 90 de zile

Resursă gratuită · Material informativ și educațional. Parametrii fiscali menționați reflectă legislația în vigoare la data ediției și trebuie verificați cu contabilul companiei.

Ce înseamnă, de fapt, controlling

Verbul englezesc to control nu înseamnă, în acest context, „a controla” în sensul supravegherii, ci „a ține sub control”, „a menține pe traiectorie” — sensul pe care îl are cuvântul când vorbim despre controlul unui vehicul. Un controller financiar nu este un inspector; este cineva care se asigură că firma știe unde se află față de destinația pe care și-a propus-o.

Criteriu	Contabilitate financiară	Controlling financiar
Destinatar	ANAF, bănci, acționari, terți	Managementul intern
Orizont	Trecut, perioade încheiate	Prezent și viitor
Reguli	Reglementate, obligatorii	Definite intern, adaptate nevoii
Nivel de detaliu	Conturi și naturi de cheltuială	Produse, clienți, proiecte, centre de cost
Frecvență	Lunar, trimestrial, anual	Zilnic, săptămânal, lunar
Prioritate	Exactitate și conformitate	Relevanță și oportunitate
Întrebarea centrală	Ce s-a întâmplat, conform regulilor?	Ce se întâmplă și ce ar trebui să facem?

Consecința practică

O firmă poate avea o contabilitate impecabilă și, în același timp, o capacitate de decizie foarte slabă. Balanța de verificare este un document corect și aproape inutilizabil pentru management, pentru că este organizată după logica planului de conturi, nu după logica afacerii.

1. Structura tabloului de bord

Indicator	Formulă / sursă	Comparat cu	Prag de alertă
Cifra de afaceri	Vânzări nete	Luna anterioară, anul trecut, buget	creștere sub inflație
Marja brută %	$(CA - \text{cost direct}) / CA$	Media ultimelor 6 luni, buget	scădere 2 luni la rând
Cheltuieli fixe	Total costuri independente de volum	Buget	creștere fără venit suplimentar
EBITDA	Rezultat exploatare + amortizare	Buget, an anterior	marjă EBITDA în scădere
Sold de trezorerie	Extrase bancare + casă	Luna anterioară, prognoză	sub 1 lună de cheltuieli fixe
Flux operațional	Situația fluxurilor de numerar	Rezultatul net	negativ două luni la rând
DSO	$(\text{Creanțe} / CA) \times \text{zile}$	Media ultimelor 6 luni	creștere peste 10 zile
Creanțe peste 90 de zile	Balanță analitică clienți	Total creanțe	peste 10% din total
Top 3 clienți / CA	Analiză comercială	Perioada anterioară	un client peste 25%
CA cumulată / plafon micro	Balanță, curs BNR	100.000 EUR	peste 80% din plafon

2. Formatul raportului lunar de management

Raportul are maximum două pagini. Anexele pot avea douăzeci. Un raport de douăzeci de pagini fără sinteză nu va fi citit de nimeni și, prin urmare, nu va produce nicio decizie.

Pagina 1 — sinteza

- ☐ Cinci-șapte indicatori-cheie: valoarea lunii, luna anterioară, bugetul, abaterea
- ☐ Cifra de afaceri, marja brută %, cheltuieli fixe, EBITDA, sold de trezorerie
- ☐ Trei observații scrise, formulate ca fapte, nu ca impresii
- ☐ Trei acțiuni propuse, fiecare cu responsabil și termen

Pagina 2 — detaliul

- ☐ Contul de profit și pierdere, lună și cumulat, comparat cu bugetul
- ☐ Evoluția trezoreriei și prognoza pe 13 săptămâni
- ☐ Creanțele structurate pe vechime și datoriile către furnizori
- ☐ Obligațiile fiscale scadente în perioada următoare

Anexe

- ☐ Profitabilitatea pe produse și pe clienți
- ☐ Detaliu pe centre de cost, comparat cu bugetul
- ☐ Indicatori operaționali specifici sectorului
- ☐ Pentru microîntreprinderi: cifra de afaceri cumulată versus plafonul de 100.000 EUR

3. Calendarul proceselor de controlling

Frecvență	Activitate	Timp estimat	Rezultat	Responsabil
Zilnic	Verificarea soldurilor și a încasărilor	2–5 min	Poziția de trezorerie cunoscută	
Săptămânal	Actualizarea prognozei pe 13 săptămâni; urmărirea creanțelor scadente	30–45 min	Vizibilitate pe lichiditate	
Lunar	Închiderea lunii, tabloul de bord, analiza abaterilor, ședința de management	4–8 ore	Decizii documentate	
Trimestrial	Prognoza actualizată; analiza profitabilității pe produse și clienți	4–6 ore	Ajustări strategice	
Anual	Bugetul, auditul intern al costurilor, revizuirea politicilor	3–5 zile	Plan și structură pentru anul următor	

Totalul se ridică la aproximativ două–trei zile de lucru pe lună. Este realizabil de către antreprenor, de către un economist intern sau printr-un aranjament de controlling externalizat cu prezență de câteva zile lunar.

4. Matricea de responsabilități

R = execută · A = răspunde final · C = consultat · I = informat. Se completează cu numele sau funcția, pentru fiecare proces.

Proces	Contabilitate	Vânzări	Operațiuni	Management
Cut-off și colectarea documentelor	A	R	R	I
Reconcilieri bancare și de parteneri	A / R	C	I	I
Inventar și evaluarea stocurilor	A	I	R	I
Ajustări, provizioane, delimitări	A / R	C	C	I
Tabloul de bord și raportul lunar	R	C	C	A
Analiza abaterilor față de buget	R	C	C	A
Prognoza de trezorerie	R	C	C	A
Bugetul anual	R	R	R	A
Politica de prețuri și discounturi	C	R	C	A
Aprobarea cheltuielilor peste prag	C	I	I	A

5. Proceduri minime de control intern

Nu este birocrație — este mecanismul prin care o firmă evită ca o singură decizie individuală să producă o pierdere disproporționată.

- ☐ Limite de aprobare definite pe valori și pe niveluri ierarhice
- ☐ Separarea sarcinilor: cine aprobă nu este cine plătește și nu este cine înregistrează
- ☐ Verificarea documentelor înainte de plată: comandă, recepție, factură
- ☐ Dublă semnătură pentru plățile peste un prag stabilit
- ☐ Politica de discounturi scrisă, cu niveluri de aprobare
- ☐ Procesul de achiziții definit: minimum trei oferte peste un prag valoric
- ☐ Inventar faptic periodic, cu echipă independentă de gestionar
- ☐ Verificarea prin sondaj, de către administrator, a plăților efectuate
- ☐ Acces la conturile bancare limitat și revizuit la fiecare plecare din firmă
- ☐ Reconcilierea lunară a tuturor conturilor de terți
- ☐ Confirmări de sold solicitate partenerilor semnificativi, cel puțin anual
- ☐ Procedura de aprobare a creditului comercial acordat clienților noi

Regula separării sarcinilor în firmele mici

Acolo unde trei persoane distincte sunt un lux, minimul acceptabil este ca administratorul să verifice periodic, prin sondaj, plățile efectuate. Majoritatea fraudelor interne din firmele mici nu sunt sofisticate; sunt pur și simplu neverificate.

6. Cele opt bune practici

- Un singur adevăr numeric. Toată organizația lucrează cu aceleași cifre, din aceeași sursă.
- Structură analitică gândită de la început. Planul de conturi analitic și centrele de cost reflectă modul în care este condusă afacerea, nu doar cerințele fiscale.
- Relevanță în locul exhaustivității. Raportul de management are două pagini.
- Comparatie obligatorie. Fiecare cifră apare cu cel puțin două repere.
- Praguri de semnificație definite. Se stabilește dinainte ce abatere merită analizată.
- Responsabil pe fiecare linie. Bugetele fără proprietar nu se respectă.
- Ritmul, mai important decât perfecțiunea. Un raport livrat pe data de 8, cu o marjă de eroare de 3%, este superior unuia perfect livrat pe 25.
- Legătura obligatorie cu acțiunea. Fiecare ședință se încheie cu maximum trei acțiuni, iar prima temă a ședinței următoare este verificarea lor.

7. Plan de implementare pe 90 de zile

Interval	Obiectiv	Livrabile	Status
Zilele 1–30	Definirea structurii	Structura analitică și centrele de cost; formatele de raport; sursele de date; calendarul proceselor	
Zilele 31–60	Primul ciclu complet	Prima închidere de lună disciplinată; primul tablou de bord; prima ședință de analiză; corecțiile identificate	
Zilele 61–90	Intrarea în rutină	Al doilea ciclu, cu format stabil; prognoza de trezorerie funcțională; procedurile de control intern documentate	

Erorile frecvente în implementare

- ☐ Controllingul confundat cu tăierea costurilor — reducerea este o consecință, nu scopul
- ☐ Rapoarte construite pentru a impresiona, care nu conduc la nicio decizie
- ☐ Implementarea unui sistem informatic înaintea definirii proceselor
- ☐ Funcția izolată de operațiuni: analize corecte tehnic și irelevante practic
- ☐ Absența sprijinului de la vârf — dacă administratorul nu citește raportul, sistemul se degradează

Note de implementare