

# Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern

Stagiul CECCAR  
Anul III



# Obiective generale:

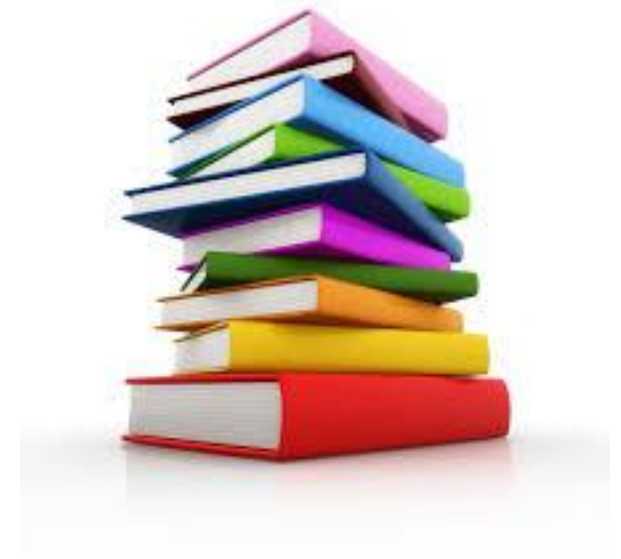
- Definirea guvernantei corporative și prezentarea argumentelor care susțin nevoia de guvernanță corporativă;
- Prezentarea principiilor de guvernanță corporativă;
- Administrarea societăților;
- Importanța transparenței și a informațiilor de calitate;
- Particularitățile guvernantei corporative în România;
- Auditul financiar și rolul său în guvernanța corporativă;
- Riscul și managementul riscului;
- Controlul intern;
- Auditul intern și rolul său în guvernanța corporativă.



## Bibliografie:

## Bibliografie:

- Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern , M. Păunescu, Editura CECCAR, București, 2019;
- Legea 31/1990 a societăților, republicată cu completările și modificările ulterioare;
- Codul de Guvernanță Corporativă BVB;
- Site-ul <https://www.theiia.org/>
- Alte surse menționate în carte sau în suportul de curs.



# Întâlnirea 3

- Control intern
- Audit intern



## Control intern



# Evaluarea riscurilor

- Exemplu Matrice Evaluarea Riscurilor folosind cinci nivele:

|                |                 |   | Impactul   |         |          |             |             |
|----------------|-----------------|---|------------|---------|----------|-------------|-------------|
|                |                 |   | Neînsemnat | Minor   | Moderate | Major       | Extrem      |
|                |                 |   | 1          | 2       | 3        | 4           | 5           |
| Probabilitatea | Foarte probabil | 5 | Mediu      | Ridicat | Ridicat  | Foarte mare | Foarte mare |
|                | Probabil        | 4 | Mediu      | Mediu   | Ridicat  | Foarte mare | Foarte mare |
|                | Moderat         | 3 | Scazut     | Mediu   | Mediu    | Ridicat     | Ridicat     |
|                | Puțin probabil  | 2 | Scazut     | Scazut  | Mediu    | Mediu       | Ridicat     |
|                | Rar             | 1 | Scazut     | Scazut  | Scazut   | Mediu       | Mediu       |



# Răspunsul la risc

- Odată identificate riscurile, entitatea trebuie să își asume o atitudine față de riscuri sau să reacționeze într-un fel, pentru a le controla, acolo unde este posibil. Măsurile de control ale riscului sunt strâns legate de toleranța la risc a companiei.
- Strategia de răspuns la riscuri poate implica 4 tipuri de acțiuni (decizii) majore:
  1. Transferul riscului
  2. Acceptarea riscului
  3. Reducerea riscului
  4. Evitarea (ocolirea) riscului.



## Răspunsul la risc

| Probabilitate de apariție | Impact  |           |             |
|---------------------------|---------|-----------|-------------|
|                           |         | Scăzut    | Ridicat     |
|                           | Ridicat | Reducere  | Evitare     |
|                           | Scăzut  | Acceptare | Transferare |



# Definiție

COSO (Comitetului de Sponsorizare a Organizațiilor al Comisiei Treadway, un organism de referință din Statele Unite) definește controlul intern ca fiind un proces efectuat de Consiliul de administrație, conducere și întregul personal al entității, menit să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor organizației, având în vedere eficiența și eficacitatea operațiunilor; credibilitatea raportării financiare și conformitatea cu legile și reglementările aplicabile.

Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (CICA) definește controlul intern ca fiind reprezentat de un ansamblu de elemente care contribuie la atingerea obiectivelor. Acest ansamblu include resurse, sisteme, procedee, structuri, cultura organizației și alte.

În ISA315 *Identificarea și evaluarea riscurilor de denaturare*, controlul intern este definit ca fiind „Procesul conceput, implementat și menținut de către persoanele însărcinate cu guvernarea, conducere și alte categorii de personal cu scopul de a furniza o asigurare rezonabilă privind îndeplinirea obiectivelor unei entități cu privire la credibilitatea raportării financiare, eficiența și eficacitatea operațiunilor și conformitatea cu legile și reglementările aplicabile”.



# Caracteristici ale controlului intern

---

Controlul intern nu trebuie să fie o componentă separată a entității, ci un proces integrat în activitățile și cultura entității, un proces în care sunt implicați toți angajații entității (de la conducere la salariați).

---

În sistemul de control intern sunt implicați toți salariații și conducerea

---

SCI trebuie adaptat la realitatea societății. Întâi trebuie identificate riscurile semnificative și apoi create mecanisme eficiente de control intern ca aceste riscuri să nu se materializeze, să fie monitorizate sau să se raporteze imediat o variație neobișnuită pentru ca entitatea să poată răspunde rapid.

---

SCI trebuie să fie capabil să identifice riscurile și să răspundă rapid și adecvat acestor riscuri. Incapacitatea de a identifica riscurile și viteza redusă sau lipsa unui răspund arată o deficiență crescută a controlului intern.

---

Nu în ultimul rând, sistemul de control intern trebuie să includă proceduri de raportare imediată către nivelul adecvat de conducere a unor eventuale slăbiciuni sau eșecuri ale controlului intern. În baza acestor sesizări trebuie luate urgent măsuri de remediere

---



# Control intern

Pentru a implementa un sistem de control intern, entitățile trebuie să:

- Stabilească reguli de control care sunt în strânsă corelație cu obiectivele și cu evaluarea riscurilor (cu cât riscul este mai mare, cu atât controalele vor fi mai stricte),
- Să țină cont de factorii specifici entității (dimensiunea, gradul de automatizare a proceselor, natura și scopul operațiunilor),
- Să stabilească procesele de afaceri relevante,
- Să țină seama că pot fi implementate controale manuale, automate, dar și manuale, însă dependente de tehnologia informtică,
- Să aibă în vedere nivelul activității la care se aplică controlul,
- Să aibă în vedere segregarea atribuțiilor incompatibile, iar acolo unde segregarea nu este posibilă, managementul implementează controale adiționale,
- Mențină echilibrul între costurile implementării și desfășurării controalelor și îmbunătățirile aduse de acestea,
- Numească responsabili de control intern,
- Să identifice cele mai potrivite instrumente de control.



# Limitări ale eficienței controlului intern

- Controlul intern nu este infailibil și nu oferă un grad de asigurare absolut, el neputând garanta conducerii realizarea obiectivelor generale. Lipsa unui sistem eficient de control intern nu garantează existența unei fraude și nu înseamnă că automat societatea e inefficientă și va da faliment.
- Printre cauzele care pot duce la ineficiența unui sistem de control intern se numără:
  - ❖ Controlul intern este pus în practică de oameni.
  - ❖ Design necorespunzător al sistemului de control intern.
  - ❖ Atunci când mai mult de un salariat conlucrează pentru a evita controalele interne, poate fi deosebit de greu să se prevină un abuz (cum ar fi o tranzacție neautorizată) și chiar să se detecteze acesta.
  - ❖ Celor din conducere le este mult mai ușor să evite/încalce controlul intern și o fac.
  - ❖ Controlul intern se concentrează pe riscurile semnificative, nu tratează la fel riscuri diferite.
  - ❖ Implementarea controlului intern costă.
  - ❖ Controlul intern e gândit pentru evenimente care s-au întâmplat, nu pentru cele încă necunoscute. Ca atare, atunci când apare ceva nou entitatea este luată prin surprindere.



# Modele de control intern

---

Modelul COSO (dezvoltat în USA de Comitetul de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Treadway)

---

Modelul COCO

---

Codul Turnbull (UK)



# Modelul COSO

- COSO definește controlul intern (1992) într-una din lucrările sale de referință (Internal control – Integrated framework / Controlul intern – Cadru Integral) ca fiind **un proces efectuat de Consiliul de Administrație, conducere și întregul personal al entității, menit să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor organizației privind operațiunile, raportarea și conformarea.**
- Câteva principii fundamentale se desprind din lucrarea menționată:
  - controlul intern are ca principal scop să sprijine organizația în atingerea obiectivelor sale (dintr-una sau toate categoriile menționate - operațiunile, raportarea și conformarea).
  - controlul intern este un proces și nu o activitate punctuală, este un mijloc pentru a atinge un obiectiv și nu un scop în sine;
  - controlul intern pus în operă de oameni și nu se mărginește doar la politici, formulare sau documente, ci și la oamenii din organizației, indiferent de nivel;
  - controlul intern poate furniza o asigurare rezonabilă (nu absolută) managementului și Consiliului de Administrație asupra faptului că obiectivele organizației vor fi îndeplinite;
  - Adaptabil la structura entității – el trebuie aplicat personalizat pentru întreaga entitate dar și la nivel de filială, divizie sau departament.



# Modelul COSO - componente

- **Mediul de control**
- Evaluarea riscurilor
- **Activități de control**
- Informare și comunicare
- Monitorizare



# 1. Mediul de control

Angajamentul pentru aplicarea valorilor de integritate și etică.

Angajamentul privind competența.

Independența persoanelor responsabile cu guvernarea corporativă și angajamentul de a supraveghea și susține controlul intern.

Structura organizațională (inclusiv atribuirea de autoritate și responsabilitate corespunzătoare).

Împuternicirea și răspunderea.

Filozofia managementului și stilul de conducere.



## 2. Evaluarea riscurilor

Procesul de gestionare sau administrare a riscului (care trebuie să existe în orice entitate, evident adaptat ei) presupune:

1. identificarea riscurilor (interne sau impuse de mediul extern).
2. evaluarea riscurilor ținând cont de:
  - ☐ probabilitatea producerii riscurilor;
  - ☐ impactul acestuia.
3. stabilirea profilului de risc al societății;
4. decizia privind răspunsul / acțiunea care trebuie întreprinsă ( transfer, accept, tratare sau evitare)



|               |            |            |       |         |       |        |
|---------------|------------|------------|-------|---------|-------|--------|
| Probabilitate | Frecvent   |            |       |         |       |        |
|               | Probabil   |            |       |         |       |        |
|               | Posibil    |            |       |         |       |        |
|               | Improbabil |            |       |         |       |        |
|               | Rar        |            |       |         |       |        |
|               |            | Incidental | Minor | Moderat | Major | Extrem |
|               | Impact     |            |       |         |       |        |



### 3. Activități de control

- Activitățile de control sunt politicile și procedurile implementate de conducere, la toate nivelurile acesteia, pentru abordarea riscurilor în vederea atingerii obiectivelor entității.
- Câteva caracteristici fac activitățile de control să fie eficiente, și anume:
  - ☐ să fie **adecvate scopului lor**;
  - ☐ trebuie să **funcționeze sistematic** conform modului în care au fost concepute;
  - ☐ **raportul cost-beneficiu** să fie favorabil entității;
  - ☐ să fie **complete, rezonabile și integrate** cu alte componente ale controlului intern.



# Controalele preventive sau de detectare

---

**Controalele preventive** se realizează în timpul derulării operațiunilor înainte de a se trece la faza următoare și de regulă, înaintea înregistrării operațiunii respective. Ca un exemplu, controale preventive constau, de regulă, într-o semnătură de aprobare sau o viză obținute de la o persoană cu atribuții de control care trebuie să verifice înaintea asumării operațiunii dacă sunt îndeplinite condițiile impuse de entitate (de exemplu, dacă s-a respectat procedura).

---

**Controalele de detectare** sunt efectuate asupra unui grup de operațiuni (de regulă prin sondaj, nu prin testare integrală a acestora) pentru a detecta eventualele rateuri în funcționarea sistemului. Dacă sunt identificate anomalii, entitatea trebuie să pună în aplicare măsurile corective tocmai pentru a asigura atingerea obiectivelor. De exemplu, auditorii interni pot verifica prin sondaj ordinele de plată pentru a se asigura că au semnăturile necesare conform procedurii implementate de entitatea respectivă. Suplimentar, eventuala semnătură poate fi reconciliată în spate cu documentele pe care ar fi trebuit să se bazeze.



# Controalele preventive sau de detectare

| PREVENTIVE                                                                       | MIXTE                                                                   | DE DETECTARE                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Proceduri de autorizare și aprobare;</b>                                      | Revizuiți ale operațiilor, proceselor și activităților;                 | Verificări;                              |
| <b>Separarea îndatoririlor (autorizare, procesare, înregistrare, revizuire);</b> | Supervizare (atribuire, revizuire și aprobare, îndrumare și instruire). | Reconcilier;                             |
| <b>Controale privind accesul la resurse și înregistrări;</b>                     |                                                                         | Analize ale performanței de funcționare; |



Activitățile  
de control  
privind  
tehnologia  
informațiilor

- Riscuri generate de tehnologie:
  - Riscul de securitate
  - Riscul de siguranță
  - Riscul de arhivare (stocare)
  - Risc de procesare a informațiilor
  - Riscuri care țin de componentele hardware și software
  - Riscuri legale etc.

22



# Controale IT

**1) Controalele generale** - structura, politicile și procedurile ce se aplică tuturor sau unui segment larg al sistemelor informatice ale instituției (cum ar fi sistemelor mainframe, microcalculatoarelor, rețelelor și utilizatorilor finali) și care contribuie la asigurarea funcționării lor corespunzătoare, constituind mediul de operare al sistemelor și controalelor de aplicații. Principalele categorii sunt:

- (1) ***administrarea și planificarea programului de securitate la nivel de instituție***. Această componentă asigură un cadru și un ciclu continuu de activitate pentru riscul de management, creând politici de securitate, atribuind responsabilități și monitorizând conformitatea controalelor aferente calculatoarelor instituției.
- (2) ***controalele de acces***. Acestea limitează sau detectează accesul la resursele calculatoarelor (date, programe, echipamente și facilități), protejând respectivele resurse împotriva modificărilor neautorizate, pierderilor sau accesărilor și distribuirilor neautorizate. Controalele de acces includ atât controale fizice cât și controale logice.



# Controale IT

## 1) Controalele generale (cont.):

- (3) controalele privind dezvoltarea, menținerea și modificarea soft-ului de aplicații. Acestea previn programele sau modificările neautorizate la programele existente,
- (4) controalele softului sistemelor – Aceste controale limitează și monitorizează accesul la programele puternice și fișierele sensibile care controlează sistemul hardware al calculatoarelor și asigură aplicațiile suportate de sistem,
- (5) separarea sarcinilor – de o manieră similară cu cele aplicabile tranzacțiilor manuale, aceste controale presupun instituirea politicilor, procedurilor și structurii organizatorice care să prevină controlarea de către o persoană a tuturor aspectelor cheie ale operațiilor informatice și în consecință, efectuarea de operații neautorizate sau obținerea de acces neautorizat la active sau evidențe,
- (6) continuitatea serviciului. Componenta aceasta asigură, în situații de producere a unor evenimente neașteptate, continuarea fără întrerupere sau reluarea promptă a operațiilor critice și protejarea datelor critice sau sensibile.



# Controale IT

2) **Controalele de aplicații** -politica și procedurile care se aplică sistemelor de aplicații individuale, separate ( exemplu: cele aplicabile modulului de salarizare sau de facturare) și au drept scop acoperirea procesării datelor în cadrul soft-ului de aplicații specific. Aceste controale sunt create pentru a preveni, depista sau corecta erorile din fluxurile de informații în sistemele informatice.

Controalele de aplicații pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii. Astfel, în funcție de momentul în care sunt aplicate ele se pot urmări în trei faze ale ciclului de procesare:

- Controale aplicate la intrare: datele sunt autorizate, convertite în format automatic și introduse în aplicație în mod corect, complet și oportun;
- Controale aplicate la procesare: datele sunt procesate în mod adecvat de către calculator iar fișierele sunt actualizate corect; și
- Controale aplicate la ieșire: fișierele și rapoartele generate de aplicație reflectă tranzacțiile sau evenimentele care s-au produs efectiv și reflectă corect rezultatele procesării iar rapoartele sunt controlate și distribuite utilizatorilor autorizați.



# Tipuri de controale de aplicatii

Controalele de autorizare - acestea privesc valabilitatea tranzacțiilor și asigură că tranzacțiile reprezintă evenimente care au avut într-adevăr loc într-o perioadă dată. Spre exemplu, sistemul informatic refuză emiterea unei facturi cu dată incorectă (din trecut sau viitor) sau refuză înregistrarea unui salariat dacă el nu este găsit în baza de date cu salariații aprobați de către departamentul de HR.

Controalele de integralitate verifică dacă toate tranzacțiile valabile sunt înregistrate și clasificate corespunzător. Spre exemplu, un sistem informatic poate raporta că există livrări de bunuri care nu au fost facturate sau că sunt facturi emise care nu au fost înregistrate în contabilitate.

Controalele de corectitudine verifică dacă tranzacțiile sunt înregistrate corect și dacă toate elementele datelor sunt precise.



## 4. Informarea și comunicarea

Un **sistem informațional** implică atât infrastructură (hardware) cât și componente software (aplicațiile), resurse umane, proceduri și date. În zilele noastre, majoritatea sistemelor informaționale utilizează în mod extensiv tehnologia informației (TI). Sistemele informaționale sunt responsabile pentru prelucrarea și raportarea nu numai a datelor generate pe plan intern ci și a celor provenite din exteriorul entității; rapoartele generate de acesta cuprinzând informații operaționale, financiare, nefinanciare și de conformitate pe care cei din conducere le folosesc în administrarea zilnică a afacerii.

**Comunicarea** presupune înțelegerea rolurilor și responsabilităților individuale atât aferente controlului intern cât și în general activităților derulate de entitate. Comunicarea este un proces care trebuie să se desfășoare în toate direcțiile ( de sus în jos – de la conducere către salariați, dar și de jos în sus – informația care trebuie să ajungă la conducere, pe același palier – orizontal - și în exteriorul entității) și se poate face electronic, verbal sau prin intermediul acțiunilor conducerii. Conducerea trebuie să comunice valorile etice ale entității, modul de comportare, importanța controlului intern, responsabilitățile și autorizările specifice, precum și toleranța specifică entității față de risc.



## 5. Monitorizarea controalelor

- Conducerea este responsabilă și pentru monitorizarea controlului intern, activitate care are ca scop principal de a da asigurarea că toate controalele implementate continuă să funcționeze eficient în timp. Monitorizarea controalelor presupune evaluarea gradului în care acestea funcționează în modul în care au fost proiectate să funcționeze și în ce măsură sunt modificate, dacă apar schimbări ale condițiilor.
- Monitorizarea trebuie să includă politici și proceduri care să asigure soluționarea adecvată și promptă a constatărilor.
- Monitorizarea se poate realiza prin activități de **monitorizare continuă**, printr-o **evaluare separată** sau printr-o **combinare a acestor două metode**.



# ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI (1)

- **Cei însărcinați cu guvernanta corporativă** poartă în mod colectiv răspunderea pentru existența mecanismelor eficiente de identificare și evaluare a riscurilor semnificative pentru entitate precum și pentru existența și buna funcționare a unui sistem de control intern adecvat și eficient pentru entitate. Totuși, ei deleagă unui Comitet de Audit, format din membrii sai, misiunea de a-i asista în îndeplinirea responsabilităților sale în domeniul raportarii financiare, al controlului intern și acela al administrării riscului.
- **Comitetul de Audit** examinează în mod regulat eficiența raportării financiare, a controlului intern și a sistemului de administrare a riscului adoptat. Tot comitetul de audit are responsabilități de supervizare a funcției de audit intern, funcție cu rol deosebit de important în sistemul de control intern. La rândul lor, cei însărcinați cu guvernanta corporativă deleagă responsabilitatea pentru designul, implementarea și testarea sistemului de control intern celor din conducerea entității.



## ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI (2)

- **Managerii** (cei din conducerea entității) sunt direct responsabili de administrarea societății și implicit pentru designul, implementarea și testarea sistemului de control intern (și pentru documentarea sistemului de control intern) precum și pentru raportarea în legătură cu sistemul de control intern. Responsabilitățile celor din conducere pot varia în funcție de poziția pe care o au și organigrama.
- **Auditorii interni** joacă un rol semnificativ în sistemul de control intern, ei evaluând eficiența sistemului de control intern și contribuind la eficacitatea lui prin recomandările și evaluări pe care le fac. Auditorii interni nu au responsabilitate pentru proiectarea, implementarea, întreținerea și documentarea controlului intern (conducerea o are) ci doar să furnizeze regulat informații despre funcționarea controlului intern (atât în ceea ce privește adecvarea modului în care este proiectat cât și în ceea ce privește funcționarea lui corespunzătoare) și să comunice informații despre slăbiciunile și punctele forte ale controlului intern precum și să facă recomandări pentru îmbunătățirea acestuia.
- **Auditorii externi** nu au obligația, într-o misiune de audit statutar sau financiar a situațiile financiare să exprime o asigurare despre modul în care sistemul de control intern funcționează. Totuși, standardele internaționale de audit îi obligă să desfășoare angajamentul lor pe bază de riscuri așa că au obligația de a evalua riscul de control.



# Exemplu control intern

## Managementul stocurilor

| Risc                                                        | Control intern așteptat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Periodicitate | Tip      | Suport IT                                         | Responsabil             |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|---------------------------------------------------|-------------------------|
| Înregistrările stocurilor nu sunt complete și / sau corecte | <p>Inventarul anual al tuturor pieselor de schimb trebuie efectuat în ultimele două luni ale anului. Toate diferențele trebuie analizate, iar în cazul diferențelor mai mari de 5% între inventarul fizic și cel scriptic este nevoie de aprobarea Directorului Financiar.</p> <p>Rezultate așteptate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pe fiecare pagină listată din sistemul informatic, ce conține denumirea pieselor și codul fiecărei piese, persoana care efectuează numărătoare va adăuga numărul de piese identificate în depozit și va semna.</li> <li>Reconcilierea stoc fizic vs stoc scriptic (din sistemul informatic).</li> <li>Limite de competențe pentru aprobarea diferențelor de inventar.</li> <li>Semnarea, datarea și aprobarea variațiilor stocurilor (cf limitelor de competențe)</li> </ul> | Anual         | Detectiv | Manual, cu suport IT (scanarea codurilor de bare) | Șef dep Piese de Schimb |



# Exemplu control intern Achiziții

| Risc                                   | Control intern așteptat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Perio<br>dicitat<br>e                    | Tip           | Suport<br>IT | Respon<br>sa<br>-bil         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------|--------------|------------------------------|
| Achizițiile nu sunt controlate efectiv | <ul style="list-style-type: none"> <li>Achizițiile pentru alte bunuri și servicii sunt efectuate în baza unei politici de achiziții, care include: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O matrice de competențe detaliată, pe baza căreia angajații pot solicita și aproba achiziția unor bunuri și servicii.</li> <li>➤ O listă a achizițiilor pentru care nu este necesară o comandă de achiziție (ex.: utilități), aprobată de Directorul Financiar și de responsabilul achiziții.</li> <li>➤ Prevederi referitoare la segregarea atribuțiilor dintre persoana care aprobă achiziția și cea care rezolvă eventualele diferențe înregistrate față de comanda de achiziție</li> </ul> </li> </ul> <p>Rezultate așteptate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politica de achiziții</li> </ul> | De fiecare dată când se face o achiziție | Preven<br>tiv | Manual       | Respon<br>sabil<br>achiziții |



# Exemplu control intern Achiziții

| Risc                                                                            | Control intern așteptat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Perio<br>dicitat<br>e                    | Tip       | Suport<br>IT | Respon<br>sa<br>-bil  |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|--------------|-----------------------|
| Piese sau serviciile de la subcontractori nu sunt conform comenzii de achiziție | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepția pieselor / serviciilor subcontractate trebuie efectuată imediat ce sunt primite de la / livrate de către furnizor – recepția trebuie să reflecte existența fizică a acestora.</li> <li>Toate facturile primite trebuie să corespundă cu avizul de însoțire a mărfii.</li> </ul> <p>Rezultate așteptate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factura verificată cu marfa / serviciile primite , indiferent dacă acesta este un proces controlat de sistemul informatic sau manual, pe baza facturii în format hârtie.</li> </ul> | De fiecare dată când se face o achiziție | Preventiv | Manual       | Responsabil achiziții |



## Exemplu control intern Garanții

| Risc                                                                                                                              | Control intern așteptat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Perio<br>dici<br>ta<br>te                | Tip       | Supor<br>t IT | Respons<br>abil |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|---------------|-----------------|
| Nerespectarea instrucțiunilor privind reparațiile în garanție, primite de la producător, care au impact asupra relației cu acesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informații despre training obligatoriu, în conformitate cu cerințele producătorului, trebuie să fie păstrate pentru tot personalul implicat în procesul de reparații în garanție (cum ar fi consilierii de service, administratorii de garanție) pentru a demonstra că înțeleg și urmează procesul de garanție și liniile directoare aferente.</li> <li>O revizuire trebuie efectuată trimestrial pentru a asigura actualizarea acestor înregistrări.</li> </ul> <p>Rezultate așteptate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Înregistrări ale informațiilor despre training.</li> <li>Fișe de instruire semnate și datate trimestrial</li> </ul> | De fiecare dată când se face o achiziție | Preventiv | Manual        | Manager Service |



# Registrul Riscurilor

- La nivelul entității, riscurile identificate și a controalele aferente sunt centralizate în Registrul Riscurilor:

| Nr crt | Proces | Obiectivul                      | Activitatea                          | Descrierea riscului                                                   | Risc inerent |   |    | Răspuns la risc | Măsurile de gestionare                                                                                                                                                                                                               | Termen/ Responsabil                                                                      | Risc rezidual |   |   |
|--------|--------|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|---|----|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|
|        |        |                                 |                                      |                                                                       | P            | I | E  |                 |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                          | P             | I | E |
| 1      | HR     | Fluctuația personalului sub 2%. | Fidelizarea și retenția personalului | Pierderea personalului instruit și care cunoaște compania foarte bine | 4            | 3 | 12 | Tratare         | 1. Stabilirea unei politici de retenție a personalului.<br>2. Oferirea unor cursuri, stimularea prin bonusare în funcție de performanțe și vechime.<br>3. Întărirea echipei, prin organizarea unor evenimente comune, team building. | 31.12.2019<br>Manager HR<br><br>31.03.2020<br>Manager HR<br><br>30.09.2019<br>Manager HR | 2             | 3 | 6 |



# Catalog controale interne

- Pentru o eficientă implementare a controlului intern și o evidență cât mai detaliată a regulilor de control, în cadrul entităților se pot stabili cataloage de control intern. Ele fac referire la regulile de control pentru activitățile principale, precum și la subactivități.
- Cataloagele de control intern pot fi adaptate/ajustate în funcție de specificul fiecărei activități și de cerințele de informare ale managementului.
- Cataloagele de control intern sunt în general instrumente întreținute de șefii de departament sau așa numitul middle-management, care le ajustează, în funcție de evoluția riscurilor.



# Exemplu Risc- Control pentru Salarii

- Obiectiv: calcul corect salarii
- Riscuri identificate:
  - Erori operaționale, calcul eronat al salariilor,
  - Angajați fictivi, sume plătite mai mari decât cele calculate în Statul de Salarii
- Activitatea de control:
  - Se verifică **contractele de muncă** versus **Stat de Salarii** versus **REGES** versus **Declarația D112**.
  - Se **recalculează** un eșantion de **salarii**.
  - Se verifică dacă există un control dual / o **persoană desemnată** să **supervizeze calculul** salarial.
  - Se verifică **Pontajele** (în special cele electronice) versus **Statul de Salarii**.
  - Se verifică **extrasul de cont** ale Societății versus **Statul de Salarii**.
  - Se verifică dacă **conturile IBAN** în care s-au efectuat plățile sunt cele declarate de angajați.



# Exemplu Risc- Control pentru Raportarea de sustenabilitate

- Obiectiv: Societatea Alpha a luat in considerare necesitatea prevenirii, identificarii și atenuarii oricarui impact negativ asupra drepturilor omului, respectiv a populatiei sau asupra mediului, si trebuie sa depuna eforturi pentru inventarierea aspectelor de sustenabilitate cu impact asupra mediului, aspectelor sociale sau din domeniul guvernantei.
- Riscuri identificate:
  - ✓ Societatea nu a elaborat politici de sustenabilitate,
  - ✓ Societatea nu a intocmit un Registru al aspectelor de sustenabilitate,
  - ✓ Societatea nu a elaborat un Cod de Etica cu trimiteri la tematica anticoruptiei si antifraudei.
- Activitatea de control:
  - ✓ Societatea trebuie sa desemneze un responsabil cu problematica de sustenabilitate care va administra Registrul aspectelor de sustenabilitate,
  - ✓ Conducerea trebuie sa implementeze politicile de sustenabilitate,
  - ✓ Societatea trebuie sa incurajeze avertizorii de integritate pentru semnalizarea situatiilor posibile referitoare la cazurile de coruptie sau de fraudă,
  - ✓ Societatea poate implementa un Sistem de Management Integrat (Calitate, Mediu, Sanatate si Securitate Operatională).



# Exemplu Risc- Control pentru Securitatea informatiei

- Obiectiv: Societatea Omega a luat in considerare necesitatea protejarii informatiei si a intaririi aspectelor de Securitatea informatiei in cadrul activitatii sale.
- Riscuri identificate:
  - ✓ In trecut Societatea a constituit obiectul unui atac informatic,
  - ✓ Societatea nu are o procedura de indepartare a suporturilor media informationale; in acest moment acestea sunt depozitate in spatiul dedicat al serverului, care NU are un acces controlat,
  - ✓ Societatea NU are implementat in cadrul contractelor de servicii o clauza de confidentialitate privind securitatea informatiei.
- Activitatea de control:
  - ✓ Societatea trebuie sa implementeze un sistem de management al securitatii informatiei, spre exemplu ar putea fi implementat pe baza ISO 27000 Managementul securitatii informatiei,
  - ✓ Societatea trebuie sa implementeze o procedura de indepartare a suporturilor media informationale, si de asemenea trebuie sa limiteze accesul in spatiul dedicat serverului,
  - ✓ Societatea trebuie sa implementeze in cadrul contractelor de servicii o clauza de confidentialitate privind securitatea informatiei.



# Vânzări

- Există controale implementate referitoare la cui va vinde compania (de ex. aprobarea vânzărilor înainte ca bunurile să fie expediate)?
- Există controale ale comenzilor de vânzări?
- Există controale care verifică corespondența dintre comenzile de vânzări și documentele de expediție?
- Facturile corespund comenzilor date de clienți și documentele de expediție?
- Clientul utilizează facturi pre-tipărite sau numerotate secvențial?
- Prețurilor din facturi fac obiectul revizuirii?
- Vânzările sunt facturate prompt?
- Există controale ale consemnărilor în registrul de vânzări?
- Au loc, în mod periodic, reconcilierii ale registrului de vânzări?
- Soldurile clienți neîncasați fac obiectul unui control în ceea ce privește creditul comercial?



# Cheltuieli

- Există controale referitoare la cei care pot plasa comenzi?
- Există limite de autorizare ale comenzilor de achiziții?
- Comenzile de achiziții corespund avizelor de bunuri primite și, ulterior, facturilor?
- Facturile de achiziții apar drept verificate și aprobate înainte de consemnarea în registru?
- Există controale ale reducerilor de care se poate beneficia?
- Există controale ale consemnărilor în registrul de achiziții?
- Au loc, în mod periodic, și sunt păstrate reconcilierii cu confirmările furnizorilor(încrucișarea cu furnizorii)?
- Soldurile asupra cărora există dispute fac obiectul unor revizui?



# Cheltuieli salariale

- Sunt păstrate dosare de personal?
- Există controale cu ocazia angajării de personal nou?
- Există controale cu privire la modul în care se calculează salariul brut?
- Există controale cu privire la angajații noi și la cei care părăsesc compania?
- Există controale cu privire la corectitudinea calcului deducerilor, reținerilor, contribuțiilor și alte calcule salariale?
- Există controale cu privire la autorizarea costurilor aferente statelor de plată, înainte de efectuarea plății?
- Există controale cu privire la calculul și virarea impozitelor către bugetul de stat/ asigurările sociale?
- Pentru plățile cu ora (în regie): se reconciliază în mod periodic costurile orare cu rapoartele aferente statelor de plată și registrul jurnal?
- Există controale cu privire la munca efectuată ocazional/sezonier?



# Imobilizări

- Sunt păstrate procese verbale ale întâlnirilor consiliului sau conducerii, în care sunt autorizate cheltuielile de capital (investițiile) sau sunt autorizate casarea/vânzarea imobilizărilor?
- Există limite ale autorizării cu privire la achizițiile sau cedările de imobilizări?
- În ceea ce privește achiziția/vânzarea de imobilizări, facturile apar ca fiind autorizate și sunt corect consemnate,?
- Clientul lucrează cu un registru de imobilizări?
- Au loc verificări periodice ale registrului de imobilizări, registrului jurnal și activelor fizice reale?
- Există controale cu privire la calculul și înregistrarea în contabilitate a deprecierii și a oricăror câștiguri/pierderi aferente cedărilor de active?
- Există controale care să confirme periodic existența și starea activelor?



# Stocuri

- Există controale cu privire la securitatea fizică a stocurilor?
- Există controale cu privire la primirea și înregistrarea în contabilitate a stocurilor?
- Există controale cu privire la expedierea stocurilor?
- Sunt păstrate evidențe corecte ale stocurilor?
- Au loc reconcilieri periodice între evidențele stocurilor și stocurile fizice (inventarieri periodice)?
- Există controale cu privire la corespondența dintre bunurile primite și avizele de bunuri expediate și documentația aferentă vânzării și cumpărării?
- Există controale cu privire la identificarea și contabilizarea stocurilor cu rotație lentă, învechite sau perimate/distruse?
- Există controale cu privire la stocurile deținute la sau pentru terți?



# Operațiuni bancare

- Există o separare a sarcinilor între persoana responsabilă cu păstrarea registrului de casă și cei care se ocupă de plățile efectuate sau primite sau care verifică reconcilierea cu documentele bancare?
- Există controale cu privire la operațiunile bancare aferente numerarului și cecurilor primit(e)?
- Există limite de autorizare sau controale ale persoanelor care au drept de semnătură pe cecuri?
- Există controale cu privire la securitatea fizică a carnetelor de cecuri?
- Registrul de casă este reconciliat periodic cu registrul jurnal (via conturile contabile) și acesta cu extrasele de cont bancare (via conturi contabile)?
- Cecurile sunt trimise imediat după semnare?
- Există controale cu privire la verificarea reconcilierilor bancare de către un angajat cu experiență?
- Există controale și evidențe ale acestor controale cu privire la intrările și ieșirile din casă?
- Banii din casierie sunt contabilizați și reconciliați periodic?



# Registru jurnal

- Există controale cu privire la înregistrările făcute în registrul jurnal (de ex. drepturi de acces sau parole, log-uri de acces/modificare/ ștergere)?
- Există controale care să prevină accesul persoanelor neautorizate la registru, în vederea înregistrării unor tranzacții neautorizate, incorecte sau inexistente?
- Tranzacțiile economice pot fi postate în conturile sintetice și registrului de vânzări și dacă da, sunt acestea supuse revizuirii și autorizării?
- Sunt efectuate reconcilieri lunare, consemnate ca fiind revizuite?
- Sunt întocmite situații periodice(de ex. balanțe) și sunt acestea revizuite de către conducere?
- Există controale cu privire la modificările neautorizate din sisteme sau programe?
- Există controale care să prevină pierderea de date sau incapacitatea de procesare a datelor?
- Există proceduri corespunzătoare de back-up (salvare și arhivare a datelor) și de recuperare a datelor în caz de dezastru?



# Părți afiliate

- Există controale cu privire la identificarea părților afiliate și a tranzacțiilor cu acestea?
- Există controale cu privire la autorizarea tranzacțiilor cu părțile afiliate?
- Există controale care să ofere asigurarea că toate tranzacțiile cu părțile afiliate sunt corect contabilizate și prezentate?
- Există controale care să identifice și să autorizeze tranzacțiile care ies din sfera activității normale de afaceri?



# Profilul de Risc al entității

- Pe baza Registrului Riscurilor și ținând cont de toleranța la risc, companiile prioritizează riscurile, stabilind astfel **profilul de risc**. Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea.
- Profilul de risc folosește de obicei metoda semaforului și se interpretează astfel:
  - Riscurile care se situează în zona de culoare **roșie** au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și acestea reclamă, cu prioritate, inițierea unor măsuri de control.
  - Riscurile care se situează în zona de culoare **galbenă** au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri trebuie monitorizate și gestionate funcție de prioritățile stabilite la nivelul entității.
  - Riscurile care se situează în zona de culoare **verde** sunt cele caracterizate de o expunere la risc aflată sub limita de toleranță la risc și în această zonă se află riscurile asumate.

!!! Toate riscurile semnificative, care au un nivel al expunerii ce se situează deasupra limitei de toleranță, vor fi tratate prin măsuri specifice de control intern.



# Exemplu Profilul de Risc

| <u>Obiectivul căruia îi este atașat riscul</u>                                                                      | <u>Descrierea riscului</u>                                              | <u>Cauze</u>                                                                                                                               | <u>P</u> | <u>I</u> | <u>E</u> | <u>Strategia de risc aplicată</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------------------|
| Creșterea cotei de piață cu 5% pen-tru reparațiile auto de lux și cu 10% pentru reparațiile celorlalte autovehicule | 1.Pierderea personalului calificat<br>2.Supraîncărcarea personalului    | 1.Salarii foarte mici în compara-ție cu media pieței<br>2. Lipsa unei strategii de retenție a personalului calificat                       | 4        | 4        | 16       | Tratare, Monitorizare             |
| Servicii noi pentru clienți: depozitare sezonieră anvelope și spălătorie auto                                       | 1. Lipsa controlului anvelopelor depozitate                             | 1. Sistem informatic neadaptat afacerii                                                                                                    | 4        | 3        | 12       | Tratare, Monitorizare             |
| Identificarea unei spălătorii auto către care putem externaliza serviciul.                                          | 1. Calitate scăzută a serviciilor de spălătorie auto oferite clienților | 1. Management defectuos al serviciului de spălătorie auto<br>2. Consum mare de resurse pentru acest serviciu față de contribuția la profit | 4        | 3        | 12       | Tratare, Monitorizare             |



# Monitorizarea și raportarea riscurilor

- Odată identificate, analizate, evaluate, prioritizate și centralizate, riscurile sunt monitorizate. În funcție de nivelul la care se face monitorizare, acesta se concretizează fie într-o activitate **continuă**, fie într-o evaluare **periodică**. Evaluarea continuă este efectuată la nivel operațional, prin verificarea zilnică a unor rapoarte stabilite, de exemplu. Evaluarea periodică, de ex. trimestrială, este efectuată de către departamentul de Management al Riscului. Acesta întocmește rapoarte către Comitetul de Risc, Consiliul de Administrație, prin intermediul cărora prezintă încadrarea în profilul de risc al companiei.
- Monitorizarea riscurilor este necesară pentru că riscurile se modifică în timp, în funcție de factori externi, precum modificări legislative, schimbări economice, dar și de factori interni, precum ajustarea obiectivelor, Managementul va ajusta răspunsul la riscuri pe baza rezultatelor monitorizării acestora.



# Controlul intern si sustenabilitatea

- In 2023, COSO a publicat un ghid ce cuprinde orientări pentru a ajuta companiile să stabilească un control intern eficient asupra raportării privind subiectele ESG.
- Recomandarea este ca procesele și controalele existente sa fie modificate pentru a încorpora aspect privind sustenabilitatea.
- Implementarea unor controale asupra raportarii de sustenabilitate prezintă numeroase beneficii, inclusiv pregătirea pentru reglementări și informații mai fiabile pentru luarea deciziilor privind durabilitatea.
- Deoarece raportarea ESG se bazeaza pe o mare varietate de indicatori, companiile care raporteaza trebuie să stabilească politici, procese și controale interne care să genereze informații de încredere atat pentru procesul decizional, cat și pentru a asigura calitatea datelor care sunt produse și raportate. Similar cu cazul datelor utilizate in raportarea financiară, cele utilizate pentru a crea rapoarte de sustenabilitate se bazează pe operațiunile și deciziile de zi cu zi care conduc companiile raportoare spre atingerea obiectivelor.
- Este sarcina managementului sa se asigure ca exista activități de control adecvate, care trebuie să fie concepute și să funcționeze eficient - de la etapele operaționale până la colectarea și analiza datelor care vor fi utilizate în raportarea de sustenabilitate.

[https://www.coso.org/\\_files/ugd/719ba0\\_0b33989b84454d1682399ab5c71e49cb.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/719ba0_0b33989b84454d1682399ab5c71e49cb.pdf)



# Audit intern



# Definitie

- Institutul Auditorilor Interni (IIA), organizația profesională internațională a auditorilor interni, definește auditul intern ca fiind *„o activitate independentă de asigurare obiectivă și de consiliere, destinată să adauge valoare și să îmbunătățească operațiunile unei organizații. Ajută o organizație în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică care evaluează și îmbunătățește eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernanță”*.
- În concepție internațională, **misiunea** auditului intern este de a „spori și a proteja valoarea organizațională prin oferirea de asigurare, consiliere și cunoaștere profundă fundamentate pe principii obiective bazate de risc”.



# Standarde IIA 2024



- 5 Domenii
- 15 Principii
- 52 Standarde, respectiv cerințe pentru implementare, exemple de dovezi de conformitate
- ! In plus, Standarde Globale de audit intern in sectorul public



# 5 Domenii

- Conform Standardelor Globale de Audit Intern, cele 5 **domenii** reglementate sunt:
  1. **Scopul Auditului Intern**
  2. **Etică si Profesionalism**
  3. **Guvernanța Funcției de Audit Intern**
  4. **Managementul Funcției de Audit Intern**
  5. **Efectuarea Serviciilor de Audit Intern**

<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-romanian.pdf>



# 15 Principii (1)

Conform Standardelor Globale de Audit Intern, cele **15 principii** reglementate sunt:

## 1. Scopul Auditului Intern

## 2. Etică si Profesionalism

- 1. Demonstrarea integrității
- 2. Menținerea obiectivității
- 3. Demonstrarea competenței
- 4. Exercițarea conștiințiozității profesionale corespunzătoare
- 5. Păstrarea confidențialității



# 15 Principii (2)

## 3. Guvernanța Funcției de Audit Intern

6. Autorizare de către Consiliului de Administrație
7. Poziționarea independentă (în cadrul entității)
8. Supravegherea de către Consiliului de Administrație

## 4. Managementul Funcției de Audit Intern

- 9. Planificarea strategică
- 10. Managementul resurselor
- 11. Comunicarea eficientă
- 12. Îmbunătățirea calității



# 15 Principii (3)

## 5. Efectuarea Serviciilor de Audit Intern

- 13. Planificarea eficientă a misiunilor de audit
- 14. Desfășurarea activităților în cadrul misiunii de audit intern
- 15. Comunicarea rezultatelor misiunii de audit intern și monitorizarea planurilor de acțiune



# Domeniul 1 – Scopul auditului intern

- Auditul intern întărește capacitatea organizației de a crea, proteja și susține valoare prin furnizare către consiliu și conducere de asigurare, consiliere, perspectivă și previziune independente, bazate pe risc și obiective.

Auditul intern îmbunătățește:

- Realizarea cu succes a obiectivelor societății.
- Guvernare, management al riscului și control proceselor.
- Luarea deciziilor și supravegherea.
- Reputația și credibilitate față de părțile interesate.
- Capacitatea de a servi interesul public.



# Domeniul 2 – Etică și profesionalism

Auditorul intern demonstrează integritatea prin:

- Onestitate și curaj profesional,
- Confirmă așteptările etice ale organizației,
- Are un comportament corespunzător din perspectiva legală și etică.

Auditul intern menține obiectivitatea dacă:

- Obiectivitatea individuală este menținută,
- Protejează obiectivitatea echipei,
- Dezvăluie afectarea obiectivității.

Auditorul intern demonstrează conștiințiozitatea profesională prin

- Conformarea cu Standardele Globale de Audit Intern,
- Conștiințiozitate profesională corespunzătoare,
- Scepticism profesional.

Auditorul intern demonstrează competență și se preocupă de formare profesională continuă.

Auditorul intern păstrează confidențialitatea, utilizând informațiile la care are acces doar în interes de serviciu și acordând o atenție deosebită protecției informațiilor.



## Domeniul 3 – Guvernanța funcției de audit intern

Autorizarea din partea Consiliului de Administrație se referă la:

- Mandatul acordat funcției de audit intern,
- Carta/ Statutul auditului intern,
- Sprijinul din partea Consiliului de Administrație și conducerii superioare.

Poziționarea independentă în cadrul organizației asigură calitatea activității de audit intern. Calificările directorului/coordonatorului executiv de audit intern sunt importante (CAE).

Activitatea de audit intern este supravegheată de către Consiliul de Administrație, astfel că:

- Interacțiunea cu Consiliul de Administrație se efectuează periodic, dar de fiecare dată când CAE consideră necesar,
- Consiliul de Administrație aprobă necesarul de resurse, ca să asigure calitatea activității de audit intern,
- Calitatea este evaluată prin evaluări externe periodice.



## Domeniul 4 – Gestionarea funcției de audit intern

Gestionarea funcției de audit intern presupune:

- **Planificare strategică:** înțelegerea guvernantei, a managementului riscului și a proceselor de control; stabilirea strategiei de audit; emiterea unei metodologii de audit aprobată la nivelul CA; stabilirea planului de audit și coordonarea activității.
- **Managementul resurselor:** financiare, umane, tehnologice.
- **Comunicarea eficientă:** construirea de relații și comunicarea cu părțile interesate; comunicarea eficace; comunicarea rezultatelor; erori și omisiuni; comunicarea acceptării riscurilor.
- **Îmbunătățirea calității:** evaluarea internă a calității; măsurarea performanței; supravegherea și îmbunătățirea performanțelor de angajare.



# Domeniul 5- Efectuarea serviciilor de audit intern

Planificarea eficientă a misiunilor de audit intern se referă la:

- Comunicarea pe parcursul angajamentului,
- Evaluarea riscurilor misiunii de audit intern,
- Obiectivele auditului,
- Criteriile de evaluare,
- Resursele misiunii de audit,
- Programul de lucru.

Desfășurarea activităților în cadrul misiunii de audit:

- Culegerea de informații pentru analiză și evaluare, analize și constatări potențiale ale misiunii,
- Evaluarea constatărilor,
- Recomandări și planuri de acțiune,
- Concluziile misiunii de audit intern,
- Documentația misiunii de audit intern.

Comunicarea rezultatelor:

- Comunicarea finală a misiunii de audit intern și confirmarea planului de acțiune.



# Obiectivele misiunilor de audit intern

Obiectivele urmărite pentru îmbunătățirea procesului de guvernanță

Obiectivele urmărite în evaluarea managementului riscului

Obiectivele urmărite în evaluarea controlului intern

Obiectivele urmărite în cadrul misiunilor de consiliere



# Tipuri de misiuni de audit intern

| TIP                                        | 1.Misiunile de asigurare                                                                                                                                                                                   | 2. Misiunile de consiliere                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scopul lor                                 | implică evaluarea obiectivă a probelor de către auditorul intern pentru a formula opinii sau concluzii privind o entitate, o <u>operațiune</u> , o <u>funcție</u> , un proces, un sistem sau alte aspecte. | au un caracter de consultare și se <u>desfășoară</u> , în general, la cererea expresă a beneficiarului misiunii.                   |
| Comunicarea finală a rezultatelor misiunii | trebuie să <u>conțină</u> , atât opinia auditorilor interni cât și recomandările corespunzătoare și/sau planurile de <u>acțiune</u> .                                                                      | diferă din punct de vedere al formei și <u>conținutului</u> , în <u>funcție</u> de tipul misiunii și de <u>nevoile</u> clientului. |



# Tipuri de misiuni de audit intern

| TIP                          | 1.Misiunile de asigurare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. Misiunile de consiliere                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipul și sfera de cuprindere | a misiunilor de asigurare sunt stabilite de către auditorul intern.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | a <u>activităților</u> de consiliere sunt stabilite de comun acord cu beneficiarul misiunii.                                                                                                                                                                                     |
| Număr de participanți        | <p>În general, în misiunile de asigurare sunt <u>implicați</u> trei <u>participanți</u>:</p> <p>(1) persoana sau grupul implicat în mod direct în entitatea, <u>operațiunea</u>, <u>funcția</u>, procesul, sistemul sau alt aspect auditat – responsabilul pentru proces,</p> <p>(2) persoana sau grupul care realizează evaluarea – auditorul intern, și</p> <p>(3) persoana sau grupul care utilizează evaluarea – beneficiarul misiunii.</p> | <p>În general, în misiunile de consiliere sunt <u>implicați</u> doi <u>participanți</u>:</p> <p>(1) persoana sau grupul care furnizează consilierea – auditorul intern și</p> <p>(2) persoana sau grupul care solicită și beneficiază de consiliere – beneficiarul misiunii.</p> |



# Misiunile de consiliere (consultanță)

**misiuni de consiliere formale** –sunt cele incluse în planul de audit, iar termenii și condițiile sunt convenite cu solicitantul, printr-un acord scris;

**misiuni de consiliere informale** – sunt activități sau servicii de rutină, cum ar fi participarea în grupuri de lucru interdepartamentale, în proiecte sau la ședințe ad-hoc, asigurarea serviciilor de training în domeniul controlului intern și managementului riscurilor sau participarea la schimburi uzuale de informații specifice cu alte structuri organizatorice din cadrul entității;

**misiuni de consiliere speciale** – sunt serviciile speciale furnizate de auditul intern în cadrul unor proiecte de anvergură (legate de sistemele IT, fuziuni, externalizări de servicii etc.)



# Tipuri de misiuni de audit intern

- Value for money (în traducere „valoare pentru bani”) cunoscute și ca 3E (cei 3 E vin de la economie, eficiență și eficacitate).
- Misiuni speciale, cum ar fi cele referitoare la fraude.
- Misiuni legate de IT.
- Audituri financiare.
- Audituri operaționale,
- ESG (nou).



# Diferențe între auditul intern și auditul financiar

| Criteriu                     | Audit financiar                                                                                  | Audit intern                                                                                                     |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Către cine raportează        | Către acționari și alte părți interesate (stakeholders)                                          | Către conducerea entității și către Consiliul de administrație                                                   |
| Obiective                    | Creșterea credibilității situațiilor financiare                                                  | Evaluarea și îmbunătățirea eficienței guvernării, gestionării riscurilor și a proceselor de control.             |
| Scop                         | Ajută utilizatorii situațiilor financiare să ia decizii pe baza unor informații de bună calitate | Ajută conducerea entității (conducerea executivă și consiliul de administrație) să-și îndeplinească îndatoririle |
| Arie de acoperire            | <u>Situațiile</u> financiare                                                                     | Toate elementele auditabile, în funcție de riscurile semnificative                                               |
| Obligație de a-l avea        | Doar pentru anumite societăți                                                                    | Doar pentru anumite societăți                                                                                    |
| Tip de raport                | Relativ standardizat                                                                             | Adaptat misiunii                                                                                                 |
| Disponibilitate pentru terți | De regulă, da                                                                                    | Nu                                                                                                               |



# Diferențe între auditul intern și auditul financiar

| Criteriu                 | Audit financiar                           | Audit intern                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Standarde internaționale | ISA elaborate de IFAC                     | Standarde de audit intern, elaborate de IIA                                                                                                                                         |
| Cod etic                 | Da, dar nu același                        | Da, dar nu același                                                                                                                                                                  |
| Independență             | Cerută                                    | Cerută, totuși, dacă auditorul intern e angajatul entității, gradul de independență este mai scăzut. Independența poate fi asigurată printr-o organizare ierarhică corespunzătoare. |
| Numire                   | De către adunarea generală a acționarilor | De către Consiliul de administrație / Supraveghere (la recomandarea Comitetului de audit, dacă există)                                                                              |
| Independență             | Obligatorie                               | Limitată (auditorul intern poate fi salariat al entității auditate)                                                                                                                 |



# Rolul jucat de auditul intern în guvernanța corporativă

Activități de evaluare a procesului de guvernanță (cum ar fi evaluarea gradului de realizare a obiectivelor, evaluarea culturii organizaționale, evaluarea procesului de comunicare a informațiilor privind riscul și controlul, evaluarea procesului de comunicare dintre persoanele responsabile cu guvernanța, auditorii externi și interni, și conducerea etc.).

Activități privind gestionarea riscului (cum ar fi identificarea și evaluarea expunerilor semnificative la risc și prin contribuția la îmbunătățirea gestionării riscului și controlului intern).

Activități privind controlul intern ( cum ar fi responsabilități specifice pentru revizuirea controalelor, evaluarea funcționării acestora și efectuarea de recomandări de îmbunătățire)

Revizuirea conformității cu legile și reglementările (cum ar fi revizuirea conformității cu legile, reglementările și alte cerințe externe, cu politicile și procedurile interne etc.).



# Legătura dintre auditul intern și sistemul de control intern

- Auditorul intern trebuie să înțeleagă și să testeze mediul de control, procedurile de evaluare a riscurilor implementate de entitate, sistemul de informare și comunicare și metodele de monitorizare și evaluare a sistemului de control intern. Înțelegerea trebuie să vizeze modul în care mecanismele de control au fost proiectate iar testarea urmărește dacă aceste mecanisme au fost puse în aplicare și dacă funcționează eficient.
- După testarea controalelor interne, auditorul intern poate raporta despre gradul de adecvare al controlului intern la specificul și particularitățile entității. Evaluarea poate viza vulnerabilitatea controlului intern (vulnerabilitate redusă, medie, ridicată), eficiența controlului intern (controlul intern poate fi suficient, insuficient sau cu lipsuri grave) sau impactul financiar la care este expusă societatea ca urmare a unei eventuale deficiențe a controlului intern (impact redus, mediu, important).

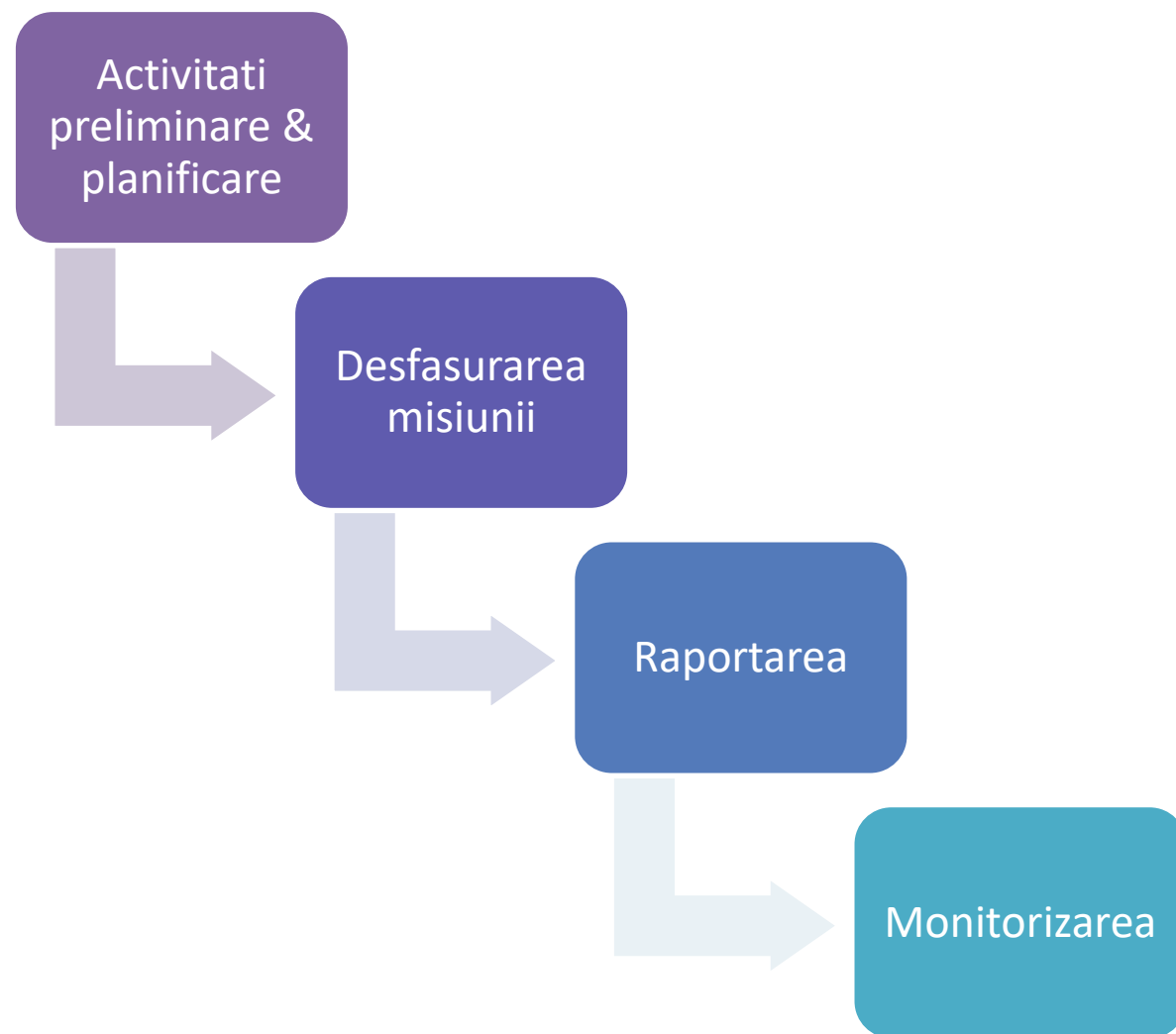


# Auditul intern în context românesc

- Astfel, legea 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative, la art. 65, aliniatul 7, prevede ca entitățile ale căror situații financiare anuale sunt supuse auditului statutar să aibă obligația să organizeze și să asigure exercitarea activității de audit intern, potrivit cadrului legal care este reprezentat de OUG 75/1999 privind activitatea de audit financiar și a normelor secundare emise de Camera Auditorilor Financieri din România (CAFR).
- Conform art. 23 al OUG 75/1999, responsabilii pentru organizarea activității de audit intern, coordonarea lucrărilor/angajamentelor și semnarea rapoartelor de audit intern trebuie să aibă calitatea de auditor financiar. CAFR a adoptat Standardele Internaționale de Audit Intern emise de Institutul Auditorilor Interni astfel încât aceste standarde au devenit obligatorii pentru toți auditorii financiari, în desfășurarea activităților de audit intern.
- În cazul în care societățile ale căror situații financiare anuale sunt supuse auditului financiar nu-și respectă obligația de a organiza auditul intern potrivit normelor elaborate de CAFR, sancțiunea poate varia în intervalul 50.000 – 100.000 lei (art. 44 legea 162/2017).



# Desfășurarea unei misiuni de audit intern



# Desfășurarea unei misiuni de audit intern

| Etapă               | Descriere                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activități de bază  | – existența unei carte a auditului intern de unde să reiasă misiunea și valorile auditului intern                                                                    |
| Planificare         | – înțelegerea obiectivelor companiei<br>– evaluarea riscurilor<br>– pregătirea unui plan de audit (preferabil multianual)<br>– revizuirea continuă a riscurilor      |
| Activități de teren | – înțelegerea activității care va fi auditată<br>– deciderea modului de abordare<br>– aplicarea procedurilor de audit<br>– documentarea                              |
| Raportare           | – sintetizarea aspectelor semnificative<br>– discuția cu responsabilul pentru activitate<br>– pregătirea raportului și a recomandărilor, împreună cu planul de urmat |
| Urmărirea calității | – indicatorii de calitate<br>– monitorizarea calității funcției de audit intern                                                                                      |



# Organizarea ierarhică a structurii de audit intern

Din punct de vedere administrativ auditul intern este subordonat managementului

Din punct de vedere funcțional (al raportării și coordonării activității sale) acesta trebuie să fie subordonat direct în fața persoanelor însărcinate cu guvernarea corporativă (dacă există Comitetului de audit, Consiliul de administrație, Consiliului de supraveghere).



# Externalizare vs. internalizare audit intern

| Avantaje                                                                     | Dezavantaje                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calitatea funcției de audit intern este probabil mai bună                    | Salariații cunosc mai bine o societate complexă                                                                         |
|                                                                              | Fluctuația de personal al firmei de audit afectează calitatea                                                           |
| Economii de costuri în cazul entităților mai puțin complexe                  | În cazul societăților mari, costuri mai ridicate decât internalizarea                                                   |
| Independență și obiectivitate mai crescute                                   |                                                                                                                         |
|                                                                              | Confidențialitate                                                                                                       |
|                                                                              | Reticență în colaborare                                                                                                 |
| Acces mai facil la resurse de calitate                                       | Poate fi dificil să se găsească o societate cu suficiente resurse (și adecvate) în cazul societăților mari și complexe. |
| Acces la resurse diverse                                                     |                                                                                                                         |
| Degrevarea resurselor interne                                                |                                                                                                                         |
| Simplificarea activității entității                                          |                                                                                                                         |
| Controlul auditorilor interni efectuat de un organism profesional, de regulă | Este mai ușor de controlat o funcție atunci când este internalizată decât atunci când este externalizată                |
|                                                                              | Disponibilitatea auditorului intern în cazul serviciilor internalizate este mai mică decât în cazul celui angajat.      |



# Cine răspunde la risc? Trei linii de apărare!



# Cine răspunde la risc? Trei linii de apărare!

- Managementul și angajații din subordine asigură **prima linie de apărare**, deoarece sunt responsabili pentru menținerea controlului intern efectiv zi de zi; aceștia sunt remunerați în funcție de performanțele lor în raport cu obiectivele companiei. Ei sunt cei care dau primele semnale de alarmă în ceea ce privește abaterile de la obiective. Tot ei implementează îmbunătățirile propuse de liniile următoare.
- Funcțiile care susțin activitățile comerciale, precum managementul riscului, juridicul și conformitatea oferă **a doua linie de apărare**, deoarece clarifică și propun cerințele de control intern și evaluează respectarea standardelor definite. În timp ce sunt aliniați funcțional cu afacerea, compensația lor nu este direct legată de performanțele ariilor cărora le oferă consultanță.
- Auditorii interni furnizează **a treia linie de apărare** pe măsură ce evaluează și raportează asupra controlului intern și recomandă managementului acțiuni corective sau îmbunătățiri de luat în considerare și implementat; poziția și remunerația lor sunt stabilite în mod independent de ariile pe care le examinează. Auditul intern confirmă în mod independent funcționarea primele două linii.



# Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

| Arie          | Procesul de emitere facturi reparatii si vânzare piese                                                                                                                                                                                               |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risc          | Risc de fraudă, din cauză că sistemul informatic permite ca stornarea facturilor emise clientilor să fie efectuată de către orice angajat. Sistemul informatic va fi înlocuit în 9 luni, nici o investitie în sistemul actual nu mai este acceptată. |
| Probabilitate | 4 din 5 (nu toti angajatii stiu că au acces la această funcția ce permite stornarea facturilor)                                                                                                                                                      |
| Impact        | 5 din 5, echivalentul a 100.000 EUR , valoarea medie a facturilor emise într-o săptămâna                                                                                                                                                             |

## Linia 1 de apărare - răspuns la risc:

\* Contabilul Șef decide că Larisa va fi responsabilă cu emiterea facturilor către clienți.

\* Managerul de Service, Contabilul Sef si Directorul Financiar au hotărât că stornările facturilor se pot face pe baza unui formular standard care va fi initiat de angajatul care solicită stornarea, specificând foarte detaliat motivul si prezentând documente justificative în acest sens. Formularul va fi semnat de cei trei manageri mentionati anterior, apoi toate documentele vor fi înmânate departamentului contabilitate. O singură persoană este responsabilă de stornarea facturilor, Mihaela. Înainte de a efectua stornarea, ea se va asigura că formularul este semnat conform deciziei managementului. După procesarea stornării, va arhiva toate documentele cronologic.

\* Contabilul Sef decide că Ion Marin, contabil, va rula zilnic, în fiecare dimineată pentru ziua anterioară, jurnalul de operatiuni din modulul de facturare, pentru a vedea dacă toate operatiunile au fost efectuate de către user-ul Larisei si al Mihaelei.



# Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

## Linia 1 de apărare - răspuns la risc:

\* Ion generează zilnic registrul de operațiuni pe care îl reconciliază cu Registrul Jurnal. Verifică dacă sunt facturi emise sau stornate de alți utilizatori decât cei ai Larisei și Mihaelei. În plus, verifică fișele de cont ale conturilor de venituri pentru a identifica valorile negative. Confirmă totodată că pentru fiecare stornare există documentele justificative arhivate. După efectuarea verificării, Ion transmite Contabilului Șef via e-mail concluziile verificării și atașează jurnalul de operațiuni.

## Linia 2 de apărare - răspuns la risc:

\* Departamentul Conformitate se asigură că procedura de control intern este revizuită periodic, cel puțin o dată pe an.

\* Departamentul Conformitate emite o procedură internă privind prevenirea fraudei, în care sunt enumerați mai mulți indicatori de fraudă. Veniturile stornate sunt unii dintre acești indicatori. La emiterea procedurii contribuie și departamentul Juridic, prin precizarea consecințelor săvârșirii infracțiunii de fraudă.

\* Departamentul Managementul Riscurilor:

- Emite documente standard pe care angajații companiei le vor folosi pentru identificarea riscurilor ( de ex.: *Formular de raportare risc nou*, pentru cazurile în care este identificat un risc nou; *Formular de urmărire riscuri*, pentru a putea identifica frecvența și impactul fiecărui risc).
- Analizează riscurile, le ierarhizează / prioritizează în funcție de impactul lor, pentru a stabili profilul de risc al companiei. Riscul de fraudă va fi unul dintre riscurile semnificative pentru service-ul auto.
- Întocmește și actualizează Registrul Riscurilor. Riscul de fraudă este unul dintre riscurile enumerate în acest registru.



# Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

## *Linia 2 de apărare - răspuns la risc:*

- Dezvoltă aplicații IT prin care se raportează, cuantifică, monitorizează riscurilor. Prin intermediul acestora, orice angajat poate raporta un eveniment de risc, implicit de fraudă. În plus, Contabilul Șef va raporta de fiecare dată când identifică solicitări de stornare a veniturilor fără un motiv temeinic, sau venituri stornate de alți angajați decât Mihaela.

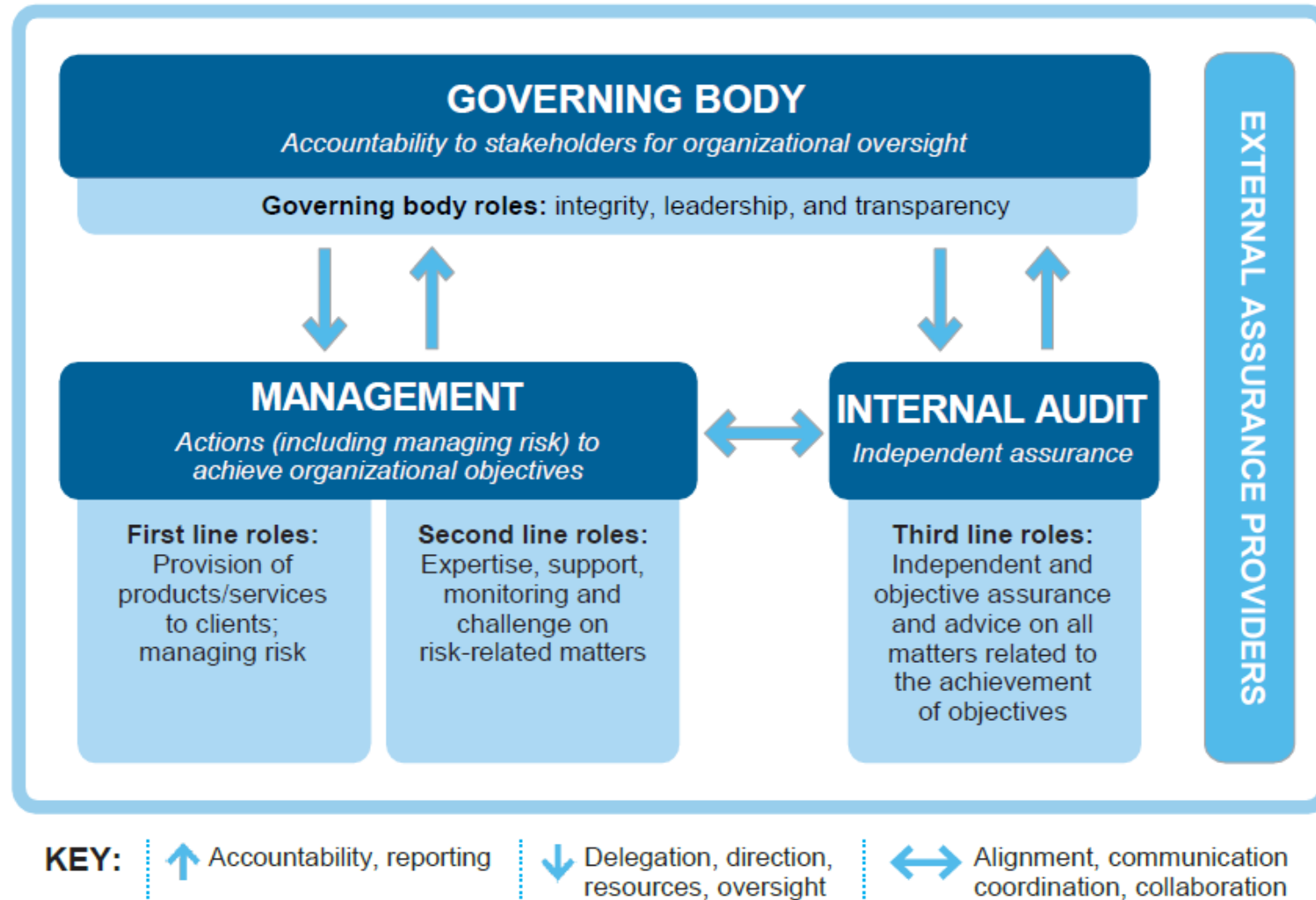
## *Linia 3 de apărare - răspuns la risc:*

### \* Auditul intern:

- Include în planul de audit anual tema Prevenirea și identificarea fraudelor .
- Evaluează procedurile interne și fluxurile de lucru ale companiei.
- Evaluează activitatea celorlalte două linii de apărare.
- Propune măsuri de îmbunătățire a activității, sistemelor informatice, instruirii personalului, procedurilor interne ale companiei.
- Urmărește implementarea măsurilor propuse.
- Poate oferi training sau consultanță angajaților cu privire la riscul de fraudă.
- Raportează Comitetului de Audit și oferă asigurare Consiliului de Administrație despre prevenirea fraudei în cadrul companiei.



# Roluri cheie în modelul celor trei linii



# Auditul intern si raportarea de sustenabilitate

- Tot mai des sunt mentionate riscurile asociate cu modul în care organizațiile funcționează în ceea ce privește impactul lor asupra lumii din jurul lor (riscuri ESG), riscuri pe care organizatiile trebuie sa recunoască și gestioneze eficient.
- Potrivit IIA domeniile de risc suplimentare asociate cu ESG sunt variate și includ dependența de date de la terți, riscul reputațional, daunele de reputație cauzate de o raportare defectuoasă și posibilitatea reală ca angajamentele explicite ale unei organizații de a îndeplini anumite obiective de sustenabilitate să se transforme într-o vulnerabilitate.
- IIA considera ca auditul intern poate și trebuie să joace un rol semnificativ în atingerea obiectivelor ESG a unei organizații, putand adăuga valoare în calitate de consultant, dar si oferi de asigurare prin furnizarea unei analize independente și obiective a eficacității evaluărilor riscurilor ESG, a răspunsurilor și a controalelor.
- Aceasta asigurare, pe care funcțiile de audit intern o pot oferi cu usurinta fiind bine poziționate pentru a ajuta organizațiile să aplice cadre de control intern stabilite și credibile, poate fi extrem de importanta si poate face diferenta intre succes si esec. Astfel, IIA considera ca raportarea reprezintă doar o parte a unei strategii ESG eficiente si ca auditul intern ar trebui să ofere asigurare și consiliere cu privire la toate aspectele legate de gestionarea riscurilor ESG.



# De rezolvat (1)

Intr-o banca s-a hotarat angajarea unui Manager de Proiect, in urmatoarele conditii:

- Vechime in munca / experienta relevanta – 2 ani
- Venit net 15.000 RON

Precizati:

- Riscurile pe care le identificati in aceasta situatie.
- Ce controale de nivel 1 se efectueaza in aceasta speta?
- Ce controale de nivel 2 se efectueaza in aceasta speta?
- Ce controale de nivel 3 se efectueaza in aceasta speta?
- Care sunt factorii care influenteaza cantitatea si calitatea controalelor?



## De rezolvat (2)

Lucrati ca auditor intern intr-o societate care comercializeaza cereale.

Auditati procesul de achizitie cereale. Pe scurt:

- achizitorii identifica fermierii care vor sa vanda cereale, incheie contracte;
- receptia marfii este efectuata in silozuri, unde se determina calitatea si cantitatea de cereale care va fi facturata, precum si pretul ajustat, in functie de calitatea marfii;
- administratorii de contracte deschid contractul in sistemul informatic, primesc factura de la furnizor;
- plata este efectuata de trezorerier.

Precizati riscurile pe care le identificati si controalele, pentru fiecare nivel de control.



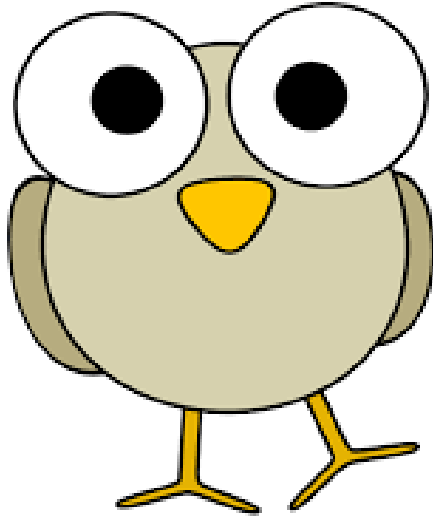
## De rezolvat (3)

O societate a hotărât implementarea unui noi sistem informatic de evidență contabilă. Perioada de implementare: 01.01.2024 – 31.05.2024.

Precizati riscurile pe care le identificati si controalele, pentru fiecare nivel de control.



# ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI



??

