

Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern

Stagiul CECCAR
Anul III
ÎNTÂLNIRE 2



CECCAR

*Contați pe Noi. Contați, cu Noi.
Întotdeauna!*



Obiective generale

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



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;
- Alte surse menționate în carte sau în suportul de curs.



Întâlnirea 2

- Auditul financiar;
- Managementul riscurilor.



Auditul financiar



Definitie

- Standardul Internațional de Audit (ISA) 200 *Obiective generale ale auditorului independent și desfășurarea unui audit în conformitate cu ISA*, menționează ca scopul unui audit este să crească gradul de încredere al utilizatorilor interesați în situațiile financiare, prin exprimarea unei opinii de către auditor cu privire la măsura în care situațiile financiare sunt întocmite, sub toate aspectele semnificative, în conformitate cu un cadru de raportare financiară aplicabil.
- Pentru ca opinia auditorului să crească încrederea utilizatorilor în situațiile financiare trebuie îndeplinite câteva condiții și anume **auditul trebuie să fie efectuat în conformitate cu ISA-urile** și **auditorul trebuie să respecte cerințele etice relevante, impuse de Codul etic aplicabil lui**.



ROLUL AUDITULUI ÎN GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

- De a reduce asimetria informațională privind raportările financiare și de a spori încrederea utilizatorilor situațiilor financiare în raportările financiare puse la dispoziție de către management.
- Auditul este unul dintre principalele mecanisme de monitorizare în guvernanța corporativă, cu rolul de a reglementa conflictele de interese și de a reduce costurile de agenție.



REGLEMENTAREA AUDITULUI - INTERNATIONAL

- La nivel internațional principalul organism de reglementare a profesiei contabile este Federația Internațională a Contabililor (The International Federation of Accountants – IFAC).
- Pe parte de reglementare a auditului, în cadrul IFAC a fost înființat Consiliul pentru Standarde de Audit și Asigurare (IAASB) având ca rol principal elaborarea și publicarea unor standarde de înaltă calitate în domeniul auditului, revizuirii, asigurării, controlului de calitate și serviciilor conexe, precum și prin asigurarea convergenței standardelor naționale și internaționale.



Nivel European

- Ca o consecință a scandalurilor financiare recente, Uniunea Europeană a decis că este nevoie să facă un pas înainte. Schimbările propuse (cunoscute ca Reforma Uniunii Europene (UE) privind auditul) au fost puse în practică de o nouă Directivă (Directiva 2014/56/UE) care modifica Directiva 43/2006 și stabilește cadrul pentru toate auditurile statutare, consolidează supravegherea publică a profesiei de auditor și îmbunătățește cooperarea între autoritățile competente din UE, precum și Regulamentul nr. 537/2014 care precizează cerințele privind auditurile statutare ale entităților de interes public.



National

- Începând cu anul 2017, **ASPAAS** este autoritatea competentă în domeniul supravegherii în interes public a auditului statutar. ASPAAS este instituție publică, cu personalitate juridică care funcționează în subordinea Ministerului Finanțelor Publice.
- **Camera Auditorilor Financiari din România (CAFR)** este organismul profesional care reglementează și monitorizează desfășurarea activităților de audit financiar, altele decât cele de audit statutar, în România.



MISIUNI DE AUDIT FINANCIAR ȘI MISIUNI DE AUDIT STATUTAR

- Astfel, prin **audit statutar** ne referim la un audit al situațiilor financiare anuale individuale sau al situațiilor financiare anuale consolidate efectuat în conformitate cu standardele internaționale de audit, în măsura în care:
 - a) este obligatoriu în temeiul dreptului Uniunii Europene sau al dreptului intern;
 - b) este efectuat în mod voluntar la entitățile mici, iar situațiile financiare auditate sunt publicate, împreună cu raportul de audit statutar, potrivit legii;
- În general, putem spune că sunt 3 categorii de societăți obligate să își auditeze situațiile financiare: entitățile de interes public, societățile care depășesc anumite criterii de mărime și alte societăți sau entități care sunt obligate prin lege să își auditeze situațiile financiare.



Entitățile de interes public

- a) societățile ale căror valori mobiliare sunt admise la tranzacționare pe o piață reglementată;
- b) instituțiile de credit;
- c) societățile de asigurare, asigurare-reasigurare și de reasigurare;
- d) entitățile desemnate drept entități de interes public prin legislația națională.

Potrivit art. 34 al Legii nr. 82/1991 prin persoane juridice de interes public se înțelege: societățile ale căror valori mobiliare sunt admise la tranzacționare pe o piață reglementată; instituțiile de credit; instituțiile financiare nebancare, definite potrivit reglementărilor legale, înscrise în Registrul general; instituțiile de plată și instituțiile emitente de monedă electronică, definite potrivit legii, care acordă credite legate de serviciile de plată și a căror activitate este limitată la prestarea de servicii de plată, respectiv emitere de monedă electronică și prestare de servicii de plată; Fondul de garantare a depozitelor bancare; schemele de garantare a depozitelor supravegheate de BNR; societățile de asigurare, asigurare-reasigurare și de reasigurare; fondurile de pensii administrate privat, fondurile de pensii facultative și administratorii acestora; societățile de servicii de investiții financiare, societățile de administrare a investițiilor, organismele de plasament colectiv, depozitari centrali, casele de compensare, contrapărți centrale și operatori de piață/sistem autorizați/avizați de ASF; societățile/companiile naționale; societățile cu capital integral sau majoritar de stat; regiile autonome.



Societati obligate sa-si auditeze situatiile financiare

In ordinul 1802/2014 găsim criteriile de mărime pe care dacă le depășesc timp de doi ani consecutivi, societățile sunt obligate să își auditeze situațiile financiare. Astfel, sunt supuse auditului și entitățile care, la data bilanțului, depășesc limitele a cel puțin două dintre următoarele criterii:

- totalul activelor: 16.000.000 lei;
- cifra de afaceri netă: 32.000.000 lei;
- numărul mediu de salariați în cursul exercițiului financiar: 50.



Alte tipuri de servicii care pot fi oferite clienților de către auditori

- Dintre serviciile reglementate de IFAC putem aminti **misiunile de audit, misiunile de revizuire, de proceduri convenite, de compilare și misiuni de asigurare altele decât auditul situațiilor financiare istorice.**
- Am putea spune că aceste tipuri de misiuni pot fi clasificate în două categorii mari, distincte: cele prin care auditorul oferă asigurare (așa cum putem vedea vom face o subclasificare ulterior în funcție de nivelul de asigurare oferit) și cele prin care nu oferă nicio asigurare.
- Misiunile care oferă asigurare sunt misiunile de audit, misiunile de revizuire și misiuni de asigurare altele decât auditul situațiilor financiare istorice.
- Misiunile care nu oferă asigurare și sunt reglementate de IFAC sunt misiunile de compilare și misiunile pe baza procedurilor convenite.



Misiuni de asigurare

- O misiune de asigurare este definită de IFAC ca fiind o misiune în care un practician are drept scop obținerea unor probe suficiente și adecvate pentru a exprima o concluzie menită să întărească gradul de încredere al utilizatorilor vizați, alții decât partea responsabilă, în rezultatul evaluării sau măsurării unui subiect implicit, în raport cu criteriile.
- Cadru internațional IFAC pentru misiunile de asigurare recunoaște două tipuri de angajamente de asigurare: angajamente de asigurare rezonabilă și angajamente de asigurare limitată.
- Obiectivul în cazul unui angajament de asigurare rezonabilă este de a reduce riscul de asigurare la un nivel acceptabil de scăzut în circumstanțele misiunii, ca fundament pentru concluzia sa.
- Obiectivul auditorului în cazul unui angajament de asigurare limitată este de a reduce riscul de asigurare până la un nivel acceptabil în circumstanțele misiunii, dar mai mare decât în cazul unei misiuni de asigurare rezonabilă, ca bază a formulării unei concluzii într-o formă care transmite dacă, în baza procedurilor folosite și probelor obținute, aspectele care au ajuns în atenția auditorului l-au determinat pe acesta să creadă că informațiile specifice sunt semnificativ denaturate.



Misiuni de asigurare

- Misiunea de audit este un exemplul de angajament de asigurare rezonabilă.
- Angajamentul de revizuire este un angajament de asigurare limitată, în care practicianul obține asigurare în principal prin interviuri și prin proceduri analitice, în general fără verificarea detaliată a tranzacțiilor și a soldurilor (mai puține proceduri de colectare de probe decât un audit). Asigurarea care rezultă este ridicată, deși limitată, și exprimată sub o formă negativă, de genul „nimic nu ne-a atras atenția care să ne conducă la concluzia că situațiile financiare nu sunt, sub toate aspectele semnificative, în conformitate cu Cadrul de raportare folosit de entitate”.



	Audit	Revizuire	Compilare
Tipul asigurarii	Rezonabilă	Limitată	Niciuna
Proceduri aplicate	Evaluarea riscurilor și proceduri care răspund riscurilor adecvate	În principal interviuare și analiza	Asistență oferită conducerii pentru întocmirea situațiilor financiare
Raportare	Opinie pozitivă (în opinia noastră situațiile financiare dau o imagine fidelă)	Concluzie negativă (nimic nu ne face să credem că situațiile financiare nu ar da o imagine fidelă)	Fară concluzie
Este cerută independența?	Da	Da	Nu
Procedurile planificate?	Trebuie planificate și efectuate suficiente proceduri astfel încât riscul de denaturare al situațiilor financiare să fie redus la un nivel acceptabil de scăzut	Trebuie acoperite toate elementele semnificative din situațiile financiare și note. Efort concentrat pe elementele situațiilor financiare care e probabil să conțină denaturări semnificative	Suficiente pentru a putea compila situațiile financiare ale clientului
Erori identificate?	Se adună, se evaluează și se cere corecția lor	Se evaluează și se cere corecția lor	Se corectează în procesul compilării situațiilor financiare



CODUL ETIC IFAC

Integritate

- trebuie să fie sincer și onest în toate relațiile profesionale și de afaceri

Obiectivitate

- trebuie să fie imparțial, să nu se afle în conflict de interese sau sub influențe nedorite ale altor părți, care să prevaleze asupra raționamentului profesional sau de afaceri

Competența profesională și atenția cuvenită

- trebuie să își mențină cunoștințele și aptitudinile pentru a se asigura că un client primește servicii profesionale competente, bazate pe ultimele evoluții din practică, legislație și tehnică și acționează în conformitate cu standardele tehnice și profesionale aplicabile

Confidențialitate

- trebuie să respecte confidențialitatea informațiilor primite ca urmare a relațiilor profesionale și de afaceri, nu trebuie să divulge astfel de informații către terți fără o autorizare adecvată, cu excepția cazului în care există un drept sau o obligație legală/profesională de a dezvălui aceste informații, și nici să folosească aceste informații în avantajul său personal

Conduita profesionala

- trebuie să respecte legile și reglementările relevante și să evite orice acțiune care discreditează profesia



Independență

- În cazul misiunilor de asigurare (obligatoriu), precum și în al celor de non-asigurare (recomandabil), este în interesul public ca auditorul (atât firma cât și partenerul de audit precum și alte persoane cheie din echipa de audit) să fie independenți față de clienții lor.
- Independența cuprinde:
 - **Independența în rațiune:** Starea mentală care permite exprimarea unei concluzii fără a fi afectată de influențe care compromit raționamentul profesional, permițându-i astfel unei persoane să acționeze cu integritate și să își exercite obiectivitatea și scepticismul profesional.
 - **Independența în aparență:** Evitarea faptelor și a situațiilor care sunt atât de importante încât o parte terță informată și rezonabilă, apreciind toate faptele specifice și circumstanțele relevante, ar concluziona că integritatea, obiectivitatea sau scepticismul profesional ale firmei sau ale unui membru al echipei de audit au fost compromise.



Amenințările la adresa conformității cu principiile fundamentale

Amenințarea generată de interesul propriu - amenințarea conform căreia interesul financiar sau alt gen de interes va influența într-un mod inadecvat raționamentul sau conduita auditorului. De exemplu, dacă onorariile încasate de la un client sunt de 30% în fiecare an, se consideră că amenințarea apărută este cea de interes propriu.

Amenințarea generată de auto-revizuire - amenințarea conform căreia un auditor nu evaluează în mod adecvat rezultatele unui raționament precedent sau ale unui serviciu efectuat de auditorul sau de către altă persoană din cadrul firmei auditorului, evaluare pe baza căreia va dezvolta un raționament ca parte integrantă din procesul de furnizare a unui serviciu curent. De exemplu, dacă auditorul a acordat clientului servicii de evaluare a bunurilor imobile la finalul anului, se consideră că amenințarea apărută este cea de auto-revizuire.

Amenințarea generată de reprezentare – amenințarea care constă în faptul că un auditor va promova poziția unui client sau a unui angajator, astfel încât obiectivitatea auditorului este compromisă. De exemplu, un auditor nu poate reprezenta interesele clientului într-un proces de emisiune de noi acțiuni din cauza acestei amenințări de reprezentare.

Amenințarea generată de familiaritate – amenințarea creată de legăturile apropiate sau îndelungate cu angajatorul sau clientul, auditorul fiind astfel simpatizant al intereselor acestora sau având tendința să accepte rezultatele muncii acestora. De exemplu, un auditor care este înrudit cu CFO-ul unei companii pe care o auditează se consideră că se află într-astfel de situație.

Amenințarea generată de intimidare – amenințarea conform căreia un auditor poate fi împiedicat să acționeze obiectiv datorită unor presiuni reale sau percepute, inclusiv din cauza încercărilor de exercitare a unei influențe nedorite asupra auditorului. De exemplu, neplata la timp a onorariilor și acumularea unor sume mari poate pune auditorul într-o astfel de situație.



NOCLAR

- Reglementările NOCLAR (“Non-compliance with Laws and Regulations”) sunt incluse în Codul Etic IFAC pentru auditori și profesioniști contabili și pentru prima dată, își propune să îi ghideze pe aceștia în ceea ce privește acțiunile pe care trebuie să le întreprindă în interesul publicului atunci când devin conștienți de o potențială încălcare a legilor sau reglementărilor comisă de un client sau de un angajator.



Restricții aplicabile misiunilor de audit

Restricții privind duratele misiunii

Plafoane privind onorariile

Restricții privind serviciile care pot fi prestate

Restricții privind onorariile din misiuni

Entitati de interes public – **restricții suplimentare!**



Comitetul de audit

- Trebuie să fie un comitet independent alcătuit din membri neexecutivi ai consiliului de administrație sau de supraveghere al entității auditate. Majoritatea membrilor comitetului de audit trebuie să fie independenți față de entitatea auditată. Președintele comitetului de audit poate fi numit de către membrii acestuia sau de către consiliul de supraveghere al entității auditate și este independent față de entitatea auditată.
- Recomandabil este ca cel puțin un membru al comitetului de audit să dețină competențe relevante în domeniul raportării financiare și auditului, pe lângă cele relevante pentru obiectul de activitate al societății.



Atribuții specifice

- a) informează membrii consiliului de administrație/supraveghere ai entității auditate cu privire la rezultatele auditului statutar și explică în ce mod a contribuit auditul statutar la integritatea raportării financiare și care a fost rolul comitetului de audit în acest proces;
- b) monitorizează procesul de raportare financiară și transmite recomandări sau propuneri pentru a asigura integritatea acestuia;
- c) monitorizează eficacitatea sistemelor controlului intern;
- d) monitorizează eficacitatea sistemelor de management a riscului entității;
- e) monitorizează eficacitatea auditului intern (de exemplu, planul de audit intern este aprobat de Comitetul de audit);
- f) să nu permită ca procesul decizional al organului de conducere să fie dominat de o persoană sau de un grup mic de persoane într-un mod care să fie în detrimentul intereselor societății în ansamblu;
- g) raportează privind modul în care și-au asigurat atribuțiile cel puțin anual;
- k) contribuie activ la pregătirea membrilor organului de conducere;
- l) contribuie activ la planificarea succesiunii persoanelor cu funcții-cheie.



Durata maxima – audit statutar

- Nici misiunea inițială a unui anumit auditor statutar sau a unei anumite firme de audit și nici aceasta combinată cu orice prelungiri ulterioare nu pot depăși o durată maximă de 20 de ani (în România).
- După expirarea duratelor maxime ale misiunilor, nici auditorul statutar ori firma de audit și nici, după caz, orice membri ai rețelelor acestora din cadrul Uniunii nu efectuează auditul statutar al aceleiași entități de interes public pe perioada următorilor **patru ani**.



Durata maxima - audit statutar

- Partenerii-cheie de audit responsabili cu derularea auditului statutar își încetează participarea la auditul statutar al entității auditate în cel mult **șapte ani** de la data desemnării lor.
- Aceștia nu pot participa din nou la auditul statutar al entității auditate decât după trecerea a **trei ani** de la încetarea menționată anterior.



Onorarii – dependența

- Când onorariile încasate de la o EIP în fiecare din ultimii 3 ani consecutivi depășesc 15 % din totalul onorariilor încasate de firma de audit, firma de audit aduce faptul respectiv la cunoștința comitetului de audit și discută cu acesta din urmă despre amenințările la adresa independenței sale și despre măsurile de protecție aplicate pentru diminuarea acelor amenințări.
- Dacă onorariile încasate din partea unei astfel de EIP continuă să depășească 15 % din totalul onorariilor încasate de către firma de audit, comitetul de audit decide, pe baza unor criterii obiective, dacă firma de audit poate continua să efectueze auditul statutar pe o perioadă suplimentară care **în niciun caz nu poate depăși doi ani**.



Onorarii - audit statutar

- Atunci cand firma de audit prestează în beneficiul entității auditate, al întreprinderii-mamă a acesteia sau al întreprinderilor controlate de aceasta, servicii altele decât cele de audit, altele decât cele interzise, totalul onorariilor aferente serviciilor respective se limitează la maximum 70 % din media onorariilor achitate în ultimele trei exerciții financiare consecutive pentru auditurile statutare desfășurate la entitatea auditată și, după caz, la întreprinderea-mamă a acesteia și la întreprinderile controlate de aceasta, precum și pentru auditurile statutare ale situațiilor financiare consolidate ale grupului de întreprinderi.



Important – servicii interzise

- Restrictiile generale din Codul etic si IFAC se păstreaza (spre exemplu, servicii de contabilitate sau de intocmire a situatiilor financiare, servicii care presupun luarea unei decizii de auditor in numele clientului etc.)
- Suplimentar exista restrictii impuse de Regulamentul 537/2014



DESFĂȘURAREA UNEI MISIUNI DE AUDIT

Selectia

Acceptarea mandatului

Planificarea și efectuarea misiunii

Declarații scrise

Denaturările identificate

Comunicarea cu cei însărcinați cu guvernanta corporativă

Rolul auditorului în descoperirea fraudei

Opinia de audit



Opinia de audit

- Auditorul trebuie să exprime o opinie nemodificată (fără rezerve) doar atunci când ajunge la concluzia că obținute probe suficiente și adecvate și că situațiile financiare sunt întocmite, sub toate aspectele semnificative, în conformitate cu cadrul de raportare financiară aplicabil.



MODIFICĂRI ALE OPINIEI RAPORTULUI AUDITORULUI INDEPENDENT

Cand emite o opinie
modificata?

Doar atunci cand...

Auditorul concluzionează, pe baza probelor de audit obținute, că situațiile financiare luate per ansamblu nu sunt lipsite de denaturări semnificative; **SAU**

Auditorul nu este capabil să obțină probe de audit suficiente și adecvate pentru a concluziona că situațiile financiare luate per ansamblu sunt lipsite de denaturări semnificative



Opinii modificate (1)

Opinie cu rezerve

Atunci când:

- În urma obținerii de probe de audit suficiente și adecvate, auditorul concluzionează că denaturările, individuale sau cumulate, sunt semnificative, dar nu grave, pentru situațiile financiare; sau
- Auditorul nu poate obține probe de audit suficiente și adecvate pe care să își fundamenteze opinia, dar auditorul concluzionează că efectele posibile asupra situațiilor financiare ale denaturărilor nedetectate, în cazul în care există, ar putea fi semnificative, dar nu grave.

Opinie contrară

Atunci când, după ce a obținut probe de audit suficiente și adecvate, concluzionează că denaturările, individuale sau cumulate, sunt atât semnificative, cât și grave pentru situațiile financiare.



Opinii modificate (2)

- ***Imposibilitatea exprimării unei opinii***

- Atunci când:

- nu poate obține probe de audit suficiente și adecvate pe care să își fundamenteze opinia și auditorul concluzionează că efectele posibile ale denaturărilor nedetectate asupra situațiilor financiare, acolo unde este cazul, ar putea fi atât semnificative, cât și grave sau
- când, în situații extrem de rare care implică incertitudini multiple, concluzionează că, deși a obținut probe de audit suficiente și adecvate cu privire la fiecare din incertitudinile individuale, nu este posibil să își formeze o opinie asupra situațiilor financiare din cauza eventualei interacțiuni a incertitudinilor și a posibilului lor efect cumulat asupra situațiilor financiare.



Rationament profesional!



Motiv modificare

Semnificativa dar nu grava

Semnificativa si grava

Denaturare (eroare sau frauda)

Opinie cu rezerve

Opinie contrara

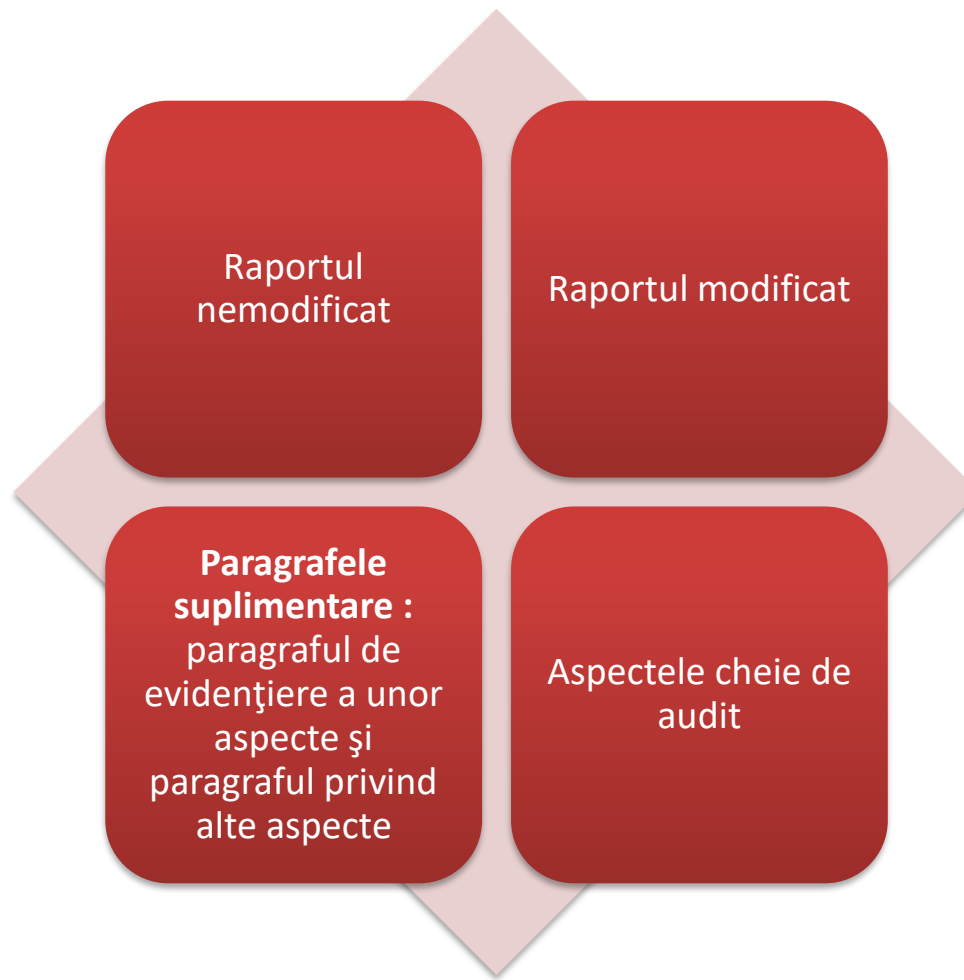
Limitare a probelor de audit

Opinie cu rezerve

Imposibilitate de a emite
opinia



RAPORTUL AUDITORULUI



Raportul de audit nemodificat



Raport de audit PIE

Raportul de audit se întocmește în conformitate cu Legea nr. 162/2017 și prezintă, de asemenea, cel puțin următoarele:

- (a) indică persoana sau organismul care a numit auditorii statutari sau firmele de audit;
- (b) indică data numirii și perioada de misiune continuă, inclusiv reînnoirile și renumirile anterioare ale auditorilor statutari sau ale firmelor de audit;
- (c) furnizează, în sprijinul opiniei de audit, următoarele:
 - (i) o descriere a celor mai importante riscuri de declarații, inclusiv a riscurilor de inexactitate semnificativă evaluate atribuite fraudei;
 - (ii) o sinteză a măsurilor auditorului ca răspuns la aceste riscuri; și (iii) acolo unde este cazul, observații esențiale pe marginea riscurilor respective. În cazul în care este pertinent pentru informațiile menționate mai sus furnizate în raportul de audit cu privire la fiecare risc de declarații semnificativ evaluat, raportul de audit face o trimitere clară la informațiile pertinente din situațiile financiare;



Raport de audit PIE

- (d) explică în ce măsură auditul statutar a fost considerat capabil să depisteze nereguli, inclusiv fraudă;
- (e) confirmă faptul că opinia de audit este conformă cu raportul suplimentar adresat comitetului de audit;
- (f) declară că nu a prestat servicii care nu sunt de audit interzise, și că auditorii statutari sau firmele de audit au rămas independente față de entitatea auditată pe durata auditului;
- g) indică eventualele servicii, pe lângă auditul statutar, care au fost prestate de auditorul statutar sau de firma de audit sau de orice membru al rețelei din care face parte auditorul statutar sau firma de audit, în beneficiul entității auditate, al întreprinderii sale mamă sau al întreprinderii controlate de aceasta și care nu au fost comunicate în raportul de administrare sau în declarațiile financiare.



RAPORTUL SUPLIMENTAR EMIS CĂTRE COMITETUL DE AUDIT

- Auditorii statutare sau firmele de audit care desfășoară audituri statutare la **entități de interes public** înaintează un raport suplimentar comitetului de audit al entității auditate cel mai târziu la data **înaintării raportului de audit**. Dacă entitatea nu are un comitet de audit, raportul suplimentar se transmite organismului cu funcții echivalente din cadrul entității auditate.
- Raportul suplimentar de audit adresat comitetului de audit se întocmește **în scris** și este un fel de radiografie a misiunii pe care o prezintă auditorul Comitetului.
- Raportul explică rezultatele auditului statutar desfășurat și include cel puțin următoarele:



RAPORTUL SUPLIMENTAR EMIS CĂTRE COMITETUL DE AUDIT - cont

- (a) **declarația de independență** a auditorului;
- (b) în cazul în care auditul a fost efectuat de o firmă de audit, raportul identifică **fiecare partener-cheie de audit care a fost implicat în audit**;
- (c) în cazul în care auditorul statutar sau firma de audit a făcut demersuri pentru ca **activitățile sale să fie derulate de un alt auditor statutar** sau de o altă firmă de audit, **care nu este membru al aceleiași rețele**, ori s-a folosit de activitatea unor **experți externi**, raportul indică acest lucru și confirmă faptul că auditorul statutar sau firma de audit a primit o **confirmare din partea celui alt auditor statutar** sau a celeilalte firme de audit și/sau a expertului extern **cu privire la independența sa**;
- (d) **descrie natura, frecvența și măsura comunicării cu comitetul de audit** sau cu organismul cu funcție echivalentă din cadrul entității auditate, organismul de conducere și organismul administrativ sau de supraveghere ale entității auditate, inclusiv datele reuniunilor organizate cu organismele respective;
- (e) **include o descriere a sferei de aplicare și a calendarului auditului**;
- (f) în cazul în care au fost numiți **mai mulți auditori sau firme de audit**, descrie **distribuția atribuțiilor** între auditorii statutari și/sau firmele de audit;
- (g) **descrie metodologia utilizată**, inclusiv **categoriile bilanțiere care au fost verificate direct** și categoriile a căror **verificare s-a bazat pe testarea sistemică și de conformitate**, inclusiv o explicație a eventualelor **variații substanțiale ale ponderării testării de fond și de conformitate comparativ cu exercițiul precedent**, **chiar dacă** auditul statutar al acelui exercițiu a fost efectuat de alți auditori statutari sau de alte firme de audit;



RAPORTUL SUPLIMENTAR EMIS CĂTRE COMITETUL DE AUDIT – cont.

- (h) comunică **pragul cantitativ de semnificație** aplicat la efectuarea auditului statutar pentru situațiile financiare per ansamblu și, după caz, pragul sau **pragurile de semnificație pentru anumite categorii de tranzacții, solduri contabile sau divulgări**, și informează cu privire la **factorii calitativi car au fost avuți în vedere la stabilirea pragului de semnificație**;
- (i) raportează și **explică raționamentele legate de evenimente sau condiții identificate** în cursul auditului care pot crea îndoieli serioase cu privire la **capacitatea entității de a-și continua activitatea** și dacă aceste evenimente sau condiții constituie o **incertitudine substanțială** și oferă un **rezumat privind toate garanțiile, scrisorile de confort**, angajamentele de intervenție publică și alte măsuri de sprijin de care s-a ținut seama la evaluarea capacității de continuare a activității;
- (j) raportează cu privire la orice **deficiențe semnificative din situațiile financiare** ale entității auditate sau, în cazul situațiilor financiare consolidate, **din sistemul de control financiar intern** al societății-mamă și/sau din sistemul contabil. Pentru fiecare **deficiență semnificativă**, raportul suplimentar indică dacă **deficiența în cauză a fost sau nu rezolvată de conducere**;
- (k) raportează orice **probleme importante** care implică **nerespectarea reală sau presupusă a actelor cu putere de lege** și a actelor **administrative sau a statutului** care au fost identificate în cursul auditului, în măsura în care sunt considerate relevante pentru a permite comitetului de audit să își îndeplinească sarcinile;
- (l) raportează și analizează **metodele de evaluare aplicate diferitelor elemente din situațiile financiare anuale** sau consolidate, inclusiv orice **impact al schimbării** unor astfel de metode;
- (m) în cazul unui audit statutar al unor situații financiare consolidate, explică **domeniul de aplicare al consolidării și criteriile de excludere** aplicate de către entitatea auditată entităților neconsolidate, dacă există, precum și dacă criteriile aplicate sunt conforme cu cadrul de raportare financiară;



RAPORTUL SUPLIMENTAR EMIS CĂTRE COMITETUL DE AUDIT - cont

- (n) identifică, după caz, **eventuala activitate de audit** efectuată de auditorul sau auditorii **dintr-o țară terță**, de auditorul statutar sau auditorii statutari, de entitatea sau entitățile dintr-o țară terță sau de societatea sau societățile de audit, în raport cu un audit statutar al **situațiilor financiare consolidate, altul decât cel efectuat de membri ai aceleiași rețele** din care face parte și auditorul situațiilor financiare consolidate.
- (o) precizează dacă **entitatea auditată a furnizat toate explicațiile și documentele solicitate**;
- (p) **raportează**:
 - (i) **orice dificultăți importante**, dacă există, **întâlnite în cursul auditului**;
 - (ii) **aspecte importante**, dacă există, **care reies din auditul statutar** și care au fost **discutate** sau care au făcut **obiectul corespondenței cu conducerea**; și
 - (iii) **alte aspecte**, dacă există, care reies din auditul statutar și care, în opinia profesională a auditorului, **sunt semnificative** pentru supravegherea procesului de raportare financiară.

Auditorii statutari sau firmele de audit discută despre problemele principale care reies din auditul statutar, menționate în raportul suplimentar cu comitetul de audit, cu organismul administrativ sau, după caz, cu organismul de supraveghere al entității auditate.



Raportare catre autoritatile competente

- Auditorul statutar care derulează auditul statutar la o PIE/EIP are datoria de a raporta imediat autorităților competente de supraveghere a EIP sau autorității competente de supravegherea auditorului statutar, orice informație referitoare la EIP de care a luat cunoștință în cursul auditului statutar și care poate să ducă la:
 - (a) o încălcare semnificativă a actelor cu putere de lege și a actelor administrative care prevăd, după caz, condițiile de autorizare sau care reglementează în mod specific desfășurarea activităților entității de interes public;
 - (b) o amenințare sau o îndoială semnificativă cu privire la continuitatea funcționării respectivei entități de interes public;
 - (c) refuzul de a emite o opinie de audit cu privire la situațiile financiare sau emiterea unei opinii contrare ori a unei opinii cu rezerve.



Auditul public extern

Principalele activități specifice ale Curții de Conturi sunt cele de audit public extern.

Auditorul public extern este persoana angajată în cadrul Curții de Conturi
care efectuează activități specifice de audit public extern

Auditul public extern cuprinde:

- auditul financiar,
- auditul performanței și
- auditul de conformitate (controlul).



Misiuni ale auditorilor publici - 1

- **Auditul de conformitate** (controlul) se desfășoară, în baza tematicilor specifice elaborate de structurile de specialitate ale Curții de Conturi, la:

a) instituțiile publice prevăzute în Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României, pe parcursul execuției bugetare și pentru perioadele anterioare (cum ar fi unitățile administrativ-teritoriale);

b) alte persoane prevăzute de lege (cum ar fi BNR, societățile reglementate de Legea nr. 31/1990, la care statul, unitățile administrativ-teritoriale, instituțiile publice sau regiile autonome dețin, singure sau împreună, integral sau mai mult de jumătate din capitalul social).

- **Audit de conformitate (control)** este definit ca fiind activitatea specifică efectuată de Curtea de Conturi în baza programului anual de activitate, prin care se verifică și se urmărește dacă modul de administrare a patrimoniului public și privat al statului și al unităților administrativ-teritoriale, precum și dacă execuția bugetului de venituri și cheltuieli al entității controlate sunt în concordanță cu scopul, obiectivele și atribuțiile prevăzute în actele normative prin care a fost înființată entitatea și dacă aceasta respectă principiile legalității, regularității, economicității, eficienței și eficacității.
- Auditul de conformitate (controlul) se poate efectua și ca urmare a unor informații apărute în mass-media, a unor sesizări primite de Curtea de Conturi de la diverse persoane juridice și fizice sau din alte surse.



Misiuni ale auditorilor publici - 2

- **Auditul financiar** se exercită potrivit programului anual de activitate, asupra conturilor de execuție ale bugetului general consolidat întocmite pentru exercițiul financiar încheiat, precum și a celorlalte componente care alcătuiesc setul complet de situații financiare, așa după cum este stabilit prin cerințele cadrului general de raportare financiară aplicabil în România.
- Auditul financiar este definit ca fiind activitatea prin care se urmărește dacă situațiile financiare sunt complete, reale și conforme cu legile și reglementările în vigoare și dacă modul de administrare a patrimoniului public și privat al statului și al unităților administrativ-teritoriale și execuția bugetului de venituri și cheltuieli al entității verificate sunt în concordanță cu scopul, obiectivele și atribuțiile prevăzute în actele normative prin care a fost înființată entitatea și dacă respectă principiile legalității, regularității, economicității, eficienței și eficacității, furnizându-se în acest scop o opinie.



Auditul performantei

- Curtea de Conturi efectuează și **auditul performanței** utilizării resurselor financiare ale statului și ale sectorului public, în baza programului său de activitate, atât la finalul, cât și pe parcursul desfășurării proiectelor, programelor, proceselor sau activităților supuse verificării. Auditul performanței este definit ca fiind evaluarea independentă a modului în care o entitate, un program, un proiect, un proces, o activitate sau o operațiune funcționează din punct de vedere al economicității, eficienței și eficacității.
- Activitatea specifică se realizează pe baza procedurilor de audit cuprinse în prezentul regulament și în standardele proprii de audit, elaborate și aprobate de Curtea de Conturi. Standardele proprii de audit ale Curții de Conturi sunt elaborate în concordanță cu Standardele internaționale de audit ale instituțiilor supreme de audit (ISSAI).



Managementul riscurilor



DEFINIȚIA RISCULUI

În opinia COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), riscul este posibilitatea ca un eveniment să apară și să influențeze negativ atingerea obiectivelor entității.

Institutul Auditorilor Interni (IIA) definește riscul ca fiind posibilitatea ca un eveniment care poate apărea să aibă un impact asupra atingerii obiectivelor entității. Riscul se măsoară în termeni de impact și probabilitate, așa cum vom vedea în cele ce urmează.

La rândul său, Institutul de Management al Riscurilor (IRM) definește riscul ca o combinație între probabilitatea ca un eveniment să se întâmple și consecințele sale.



Risc vs. incertitudine

În realitate, riscul este un factor intrinsec al deciziilor de afaceri. El nu poate fi ignorat și niciodată redus la zero. În general rentabilitatea unui proiect, a unei investiții sau a unei decizii, trebuie să fie cu atât mai mare cu cât riscurile ce planează asupra rezultatelor sunt mai mari.



Pe de alta parte, entitatea se poate confrunta și cu riscuri și cu incertitudini. Incertitudinea se referă la imposibilitatea de a identifica un anumit eveniment care se poate produce sau, dacă acesta este identificat, la imposibilitatea de a estima probabilitatea lui de apariție. Prin contrast, riscul permite identificarea evenimentului și a probabilității de apariție (chiar dacă numai estimată); e mai degrabă imposibilitatea de a ști cu exactitate dacă un eveniment se va întâmpla sau nu.



Termeni cheie în definiția riscului

- Eveniment real/potențial = un fapt cunoscut sau previzionat ce poate afecta atingerea obiectivelor entității.
- Probabilitatea = o măsură a posibilității/frecvenței de apariție a riscului, determinată prin apreciere sau cuantificare.
- Impactul = consecințele/efectele în caz de manifestare a riscului/oportunității.



TIPURI DE RISCURI

Riscuri externe – își au sursa în exteriorul entității. De exemplu, riscul ca legislația să se schimbe și să apară restricții noi pentru societate sau costuri mai mari. Riscul ca într-o perioadă să crească cursul de schimb valutar mult peste valoarea preconizată etc. În general aceste riscuri nu pot fi prevenite dar entitatea poate încerca să se protejeze împotriva efectelor și să le limiteze cât de mult.

Riscuri interne – își au sursă în interiorul entității. De exemplu, riscul ca angajații entității să comită o eroare care poate afecta mult din punct de vedere financiar entitatea. Riscul ca un control implementat să nu detecteze o denaturare importantă etc. În general aceste riscuri pot fi diminuate (sau prevenite) deoarece țin de societate. De exemplu, riscul ca angajații să comită o eroare poate fi scăzut prin implementarea unui control care să prevină astfel de erori. Riscul ca un control implementat să nu detecteze o denaturare semnificativă poate fi diminuat prin testarea funcționalității și eficacității controlului respectiv.



NIVELUL DE DECIZIE CARE GENEREAZĂ RISCUL PRECUM ȘI DE IMPORTANȚA LOR

Riscuri strategice (cele care decurg din deciziile strategice luate de organizație, de exemplu o companie de mașini să dezvolte motorul tip diesel și nu electric sau să se lanseze pe o piață neexplorată până în prezent). De regulă aceste riscuri depind de deciziile luate la nivel înalt de societate și sunt monitorizate de către funcția de management a riscului (dacă aceasta nu există, ele sunt monitorizate de către conducere și consiliul de supraveghere). Impactul este, mai degrabă, semnificativ și poate fi urmărit la nivel de costuri, prețuri, produse oferite la vânzare și surse de finanțare. În general aceste riscuri se pot manifesta și sunt monitorizate pe termen lung și au ca surse mai degrabă factori externi.

Riscuri operaționale (cele care decurg din modul de derulare al afacerilor). În general aceste riscuri sunt gestionate de sistemul de control intern al societății.

Riscuri financiare – riscul de deteriorare a activelor financiare sau de plata a unor datorii financiare în valoare crescută.

Alte riscuri



Exemple riscuri

- Conform prognozei meteo, in lunile mai - iunie ale acestui an există 50% șanse să plouă.
 - A. Ce impact are acest lucru asupra unei firme de contabilitate?
Niciun impact, firma își desfășoară activitatea in mod normal, își poate atinge obiectivele fără nici un risc.
 - B. Ce impact are acest lucru asupra agricultorilor?
Dacă nu plouă, acest eveniment poate crea o pierdere imensă în agricultură.



Apetitul la risc și toleranța la risc

- **Apetitul la risc** este *suma riscurilor, în sens larg, pe care o entitate este dispusă să o accepte în îndeplinirea misiunii/viziunii sale. Apetitul la risc servește ca un ghid în stabilirea strategiei și selectarea obiectivelor. Apetitul la risc este nivelul de risc pe care entitatea este dispusă să îl accepte.*
- **Toleranța la risc** este *nivelul acceptabil de variație în raport cu atingerea obiectivelor. În stabilirea nivelului de toleranță la risc, managementul ia în considerare importanța relativă a obiectivelor asociate și toleranța la risc cu apetitul la risc. Toleranța la risc este capacitatea unei entități de a accepta sau de a absorbi riscurile. Apetitul la risc poate fi considerat o declarație în sens mai larg a riscurilor acceptate de companie, în timp ce toleranța la risc poate fi considerată o declarație în sens mai restrâns și stabilește nivelul acceptat al variației față de obiectivele propuse.*



Altfel spus:

Apetitul la risc, este modul in care o organizatie si utilizatorii sai ('stakeholders') percep in mod colectiv, evalueaza si trateaza riscul .

Toleranta la risc, impune unei organizatii sa estimeze in termeni cantitativi, in mod exact cât din capitalul sau este pregatita sa il expuna riscului.



Exemple

- Societatea A are un apetit la risc mai crescut fata de alta si, ca atare, investeste in bitcoin. Societatea B investeste in titluri de stat.
- Aceeasi societate are o toleranta la risc mai scazuta decat alta, ca atare, atunci cand cursul pentru bitcoin scade cu mai mult de 1%, vinde tot plasamentul in bitcoin. Cealalta societate pastreaza investitia in bitcoin pana cand aceasta se depreciaza cu peste 5%.



Riscul inerent și riscul rezidual

Riscul inerent reprezintă suma riscurilor care există în absența controalelor.



Riscul rezidual reprezintă suma riscurilor care există după implementarea controalelor/măsurilor de diminuare.

Riscul rezidual trebuie să se încadreze în toleranța la risc a companiei.



Exemplu risc inerent și risc rezidual

- Risc inerent: casieria unei bănci este un în sarcina unui Front-Officer, fără pază. Riscul de a fi jefuită casieria este foarte mare.
- Riscul rezidual este foarte scăzut dacă se iau măsuri: se separă casieria de Front-Office, se instalează un buton de panică, se angajează un paznic, ușa casieriei se deschide doar pe bază de cod, se instalează sistem de supraveghere video, etc.



Riscul	Explicație
Riscul de afaceri	Riscul este inevitabil în cazul oricărei entități care activează în lumea afacerilor. Totuși, acest risc are surse diverse și manifestarea lui afectează entitățile în mod diferit în funcție de caracteristicile lor. Componentele riscului sunt prezentate mai jos.
Riscul de piață	Este un risc care derivă din sectorul în care se desfășoară activitatea, și de la clienții entității. Aceste riscuri pot avea ca sursă: • resursele (riscul să nu se poată obține resursele necesare) • producția (riscul ca procesul de producție să fie inadecvat) • piețele de capital (riscul să nu se poată obține finanțarea necesară) • alți factori.
Riscul produsului	Este riscul ca clienții să nu cumpere produsele (sau serviciile) noi furnizate de entitate (sau ca produsele noi să nu aibă o pătrundere pe piață cu viteza așteptată) sau ca cererea pentru produsele și serviciile existente va scădea în mod neașteptat. Riscul produsului (dacă piața este reticentă) poate genera pierderi semnificative pentru entitate cum ar fi cele generate de costurile necesare pentru a retrage produsul de pe piață sau pentru a-l îmbunătăți (dacă e o problemă de calitate sau de adaptare pentru gusturile diferite ale produsului), pierderile generate din vânzarea sub costuri sau sub așteptări, despăgubirile acordate clienților nemulțumiți sau chiar pierderi de reputație. Și cultura poate avea un impact semnificativ asupra cererii într-o anumită zonă.



Riscul	Explicație
Riscul prețurilor la mărfuri	Entitatea poate fi expusă riscului creșterii (sau scăderii) neașteptate ale prețului unui produs-cheie. O societate care produce conserve este expusă riscului prețurilor produselor agricole pe care le conservă. O societate de transport este expusă la variația prețului combustibilului.
Riscul reputației produsului	Este riscul ca reputația unei mărci sau produs să fie deteriorată și să afecteze negativ vânzările viitoare. Mai mult, riscul reputațional al unui produs poate duce la atitudinea publică negativă față de un produs sau la publicitatea negativă.
Riscul reputațional	Este riscul pierderii de reputație ca rezultat a manifestării altui risc, de regulă. Este unul dintre cele mai serioase riscuri care pot afecta negativ entitatea. De exemplu, compania Facebook ca urmare a scandalului în care s-a spus că a vândut datele utilizatorilor a suferit o pierdere importantă de reputație. Riscul reputațional se poate manifesta ca urmare a următorilor factori: - Relații cu clienții defectuoase (de la service-ul post vânzare, la calitatea produselor). - Acțiuni lipsite de etică ale companiei. - Lipsa inovației. - Nerespectarea principiilor de bună guvernare corporativă.



Riscul	Explicație
Risc politic	Riscul politic e invers proporțional cu stabilitatea politică din țările în care entitatea operează. O schimbare de guvern poate avea schimbări semnificative asupra mediului economic și legislativ, afectând negativ companiile care activează în acea țară. România pare a fi un exemplu potrivit pentru acest risc. Pot exista și cazuri extreme în care un guvern naționalizează parte din afacerile din economia respectivă.
Riscul juridic / legal	Rezultă din posibilitatea ca un terț acționeze entitatea în instanța, acțiune ce poate duce la pierderi semnificative (financiare sau de imagine). O firmă care asigură servicii de formare profesională are un risc juridic mai mic decât firmele din domeniul medical (cum ar fi un spital sau o companie farmaceutică), din domeniul tutunului sau apărării publice.
Riscul de reglementare	Decurge din posibilitatea ca reglementările legale să afecteze modul în care entitatea trebuie să opereze. Cu cât entitatea e mai reglementată, cu atât riscurile sunt mai mari. De exemplu, un IFN, o societate cotate sau o bancă au un risc de reglementare mult mai mare decât o societate de contabilitate sau una care produce hârtie. Reglementările complexe presupun și costuri mari de conformare (spre exemplu o societate cotate trebuie să aibă obligatoriu un Comitet de audit, ceea ce presupune resurse financiare, precum trebuie să aibă proceduri de evaluare a guvernancei, lucru care costă etc.). Reglementările pot fi văzute la nivel de produs sau la nivel de activitate.



Riscul	Explicație
Riscul de conformitate	Este riscul suportării de pierderi ca urmare a sancțiunilor rezulte din nerespectarea legilor sau regulamentelor. Este legat de riscul anterior (dacă o societate este reglementată strict, riscul de conformitate e mare). Cu cât mai multe reguli, cu atât mai probabil ca unele să fie nerespectate atrăgând sancțiuni asupra societății. La pachet cu penalitățile datorate vine și impactul asupra reputației, odată ce clienții și partenerii de afaceri află despre sancțiuni. Pe de altă parte, firmele pot profita de cerințe de reglementare diferite în țări diferite pentru a micșora costurile. Uneori, o astfel de practică pune sub semnul întrebării moralitatea lor (este cazul companiilor care au deschis sucursale în țări unde munca prestată de minori este legală).
Riscul economic	Se referă la riscurile cu care se confruntă o entitate în urma schimbărilor în condiții economice, cum ar fi creșterea economică sau recesiunea, politica cheltuielilor guvernamentale și politica fiscală, nivelul șomajului etc. Expunerea entității la aceste riscuri depinde de tipurile de bunuri și servicii pe care le vinde. De exemplu, pentru industria alimentară cererea este relativ inelastică și riscul ar trebui să fie redus. Pentru industria de divertisment, domeniul investițiilor sau industria învățământului privat , riscul poate fi mai mare.



Riscul	Explicație
Riscul de mediu	Derivă din impactul asupra mediului pe care activitățile unei entități le poate avea, cum ar fi poluarea sau restricții privind accesul la resursele naturale din cauza unor factori de mediu. Pentru anumite entități (de exemplu cele din domeniul mineritului sau a industriei chimice) acest risc este mai mare decât pentru altele. De multe ori acest risc poate fi legat cu cel de reglementare. De exemplu, anumite restaurante pot fi închise ca urmare a declarării materiilor lor prime (animale, de exemplu) specii protejate.
Riscul tehnologic	Decurge din ritmul rapid de evoluție al tehnologiei. Prin excelență evoluția tehnologiei poate aduce oportunități sau pierderi entităților, în funcție de cât de mult sunt expuse la ea (o folosesc sau o pot folosi). Deși riscul este operațional, el poate fi și strategic dacă compania nu se adaptează la schimbările tehnologice. De ex. companiile „clasice” de taximetrie care nu au adoptat tehnologia în activitatea lor au suferit pierderi de clienți majore. Riscul tehnologic poate fi legat și de apariția unor evenimente care afectează echipamentele entității (cum ar fi cutremure, pene de curent, inundații sau chiar furturi). Alte tipuri de evenimente pot fi cele legate de erori, umane sau tehnice, ce pot afecta negativ activitatea entității. Tot în această categorie intră și riscul de fraudă care este complex (în sensul că pot apărea diverse fraude în care tehnologia e o țintă sau un mijloc). De ex. riscul de corupere de date (input/output), de virusare, de distrugere de date sau riscul de securitate cibernetică sunt câteva exemple.



Riscul	Explicație
Riscuri de sănătate și siguranță	Este riscul ca un eveniment legat de activitatea entității să pună în pericol siguranța oamenilor (să ducă la producerea de accidente sau pierderi de vieți, angajați dar și la terți). Și în cazul acestui risc putem observa că anumite entități sunt mai expuse decât altele. De exemplu, într-o bancă angajaților li se va face instructajul pentru protecția muncii, pentru a ști cum să își protejeze sănătatea când schimbă tonerul de la imprimantă sau stau prea mult cu ochii în calculator. Riscul este, totuși, mult mai mic decât în cazul unei societăți care activează în domeniul petrolier, minier sau industriei chimice. Și acest risc poate declanșa riscul reputațional, în concluzie fiind considerat extrem de serios. Riscul nu poate fi eliminat dar entitatea trebuie să îl reducă la un nivel minim, acceptabil, investind în mijloace de atenuare a lui. Pierderile implicate de apariția evenimentelor cu care aceste riscuri sunt asociate pot fi semnificative, ca atare și costurile de gestionare a riscurilor sunt, în general, ridicate (cum ar fi programe de instruire a salariaților, investiție în echipamente de protecție performante, investiții în tehnologii performante care să împiedice producerea de accidente etc.).



Riscul	Explicație
Riscul de fraudă	Pentru toate entitățile acest risc este semnificativ. Riscul poate fi generat intern (în sensul în care angajații, inclusiv din conducere, pot fi implicați în activități ilegale în detrimentul entității) sau extern (terții). Riscul poate fi o componentă a majorității riscurilor prezentate (în cazul riscului tehnologic, fraudă poate fi un eveniment care generează riscul, ca exemplu) sau poate fi privit independent. În realitate entitățile sunt expuse în mod diferit riscului de fraudă, în funcție de activitatea lor. Mai mult, există dezvoltate de-a lungul anilor diverse indicii care pot arăta probabilitatea mai mare de apariție a fraudei (așa numitele reg-flags, care se grupează în 3 categorii de elemente – cunoscute ca triunghiul fraudei – oportunitatea, presiunea și raționalizarea).
Riscul de probitate	Este legat de guvernarea și etica entității. Poate apărea din comportamentul neetic al uneia sau mai multor participanți la un anumit proces. Este deseori discutată în contextul achizițiilor publice, a informațiilor confidențiale etc.
Riscul legat de proprietatea intelectuală	Riscul este legat de utilizarea adecvată și controlul proprietății intelectuale. Evenimentele adverse se pot referi la furtul de proprietate intelectuală, utilizare neautorizată a informațiilor cheie și sensibilă, protejarea inadecvată a informațiilor sau altele).



Riscul	Explicație
Riscul de distrugere al proprietăților tangibile	Este generat de posibilitatea de a suferi pierderi ca urmare a distrugerii sau pierderii de valoare înregistrată la nivelul activelor corporale. Acest risc este mare în special pentru entitățile care au sume semnificative investite în astfel de proprietăți (cum ar fi cele din industria hotelieră). Distrugerea poate fi datorată calamităților naturale, accidentelor, vandalismului, furtului etc. Costurile pentru remediere sau înlocuire pot fi semnificative, ca de altfel și impactul asupra activității.
Riscul antreprenorial	Acesta este riscul ca afacerea să nu reziste, să dea faliment și este asociat cu orice noua afacere sau oportunitate de afaceri.
Risc financiar	Include posibilitatea diminuării rezultatelor financiare (venituri și profit) și, în scenariu extrem, imposibilitatea de a mai continua activitatea, deci posibilitatea de a da faliment. Poate avea cauze diverse, (spre exemplu, modul în care este finanțată afacerea, proporția dintre capitaluri proprii și împrumutate) așa cum poate fi urmărit pe termen mai lung (riscul de solvabilitate) sau pe termen scurt (riscul de lichiditate și de credit). Risc financiar este o componentă importantă a riscului de afaceri, și poate fi divizat în:
Riscul de solvabilitate	Este riscul generat de expunerea la un nivel ridicat de îndatorare. Cu cât gradul de îndatorare al societății este mai ridicat, cu atât riscul e mai mare.



Riscul	Explicație
Riscul de lichiditate	Este generat de posibilitatea de a avea insuficiente active lichide pe termen scurt care să acopere nevoia de lichidități. Poate fi datorat unor mecanisme ineficiente de colectare a creanțelor sau de management al lichidităților, unor factori externi sau chiar o rezultată a altor riscuri care s-au manifestat.
Risc de credit	Riscul de credit este posibilitatea pierderilor datorate neplății, sau întârzierii plăților de către clienți. Expunerea la riscul de credit depinde de factori precum: • volumul total al vânzărilor de credit comercial (în cazul băncii, de volumul creditelor acordate) • politica de creditare a entității (dacă politica este relaxată, riscul este mai mare) • procedurile de verificare și evaluare a clienților care apelează la credite comerciale (sau credite, în cazul băncii).
Risc valutar	Riscul valutar derivă din variația cursurilor de schimb valutar.
Riscul ratei dobânzii	Riscul ratei dobânzii derivă din posibilitatea unor câștiguri (sau pierderi) neașteptate apărute ca urmare a creșterii sau scăderii ratelor dobânzii.

+ Altele !



MANAGEMENTUL RISCULUI

- Procesul de management al riscurilor este procesul de reducere a posibilității apariției de consecințe negative fie prin reducerea probabilității ca un eveniment să se întâmple sau prin reducerea impactului acesteia și de a profita de oportunitățile (riscurile) identificate.
- Conducerea societății este responsabilă pentru stabilirea unui sistem de management al riscului într-o entitate. Acest proces dă posibilitatea societăților să gestioneze într-un mod sistematic, coerent, disciplinat riscurile și trebuie să fie adaptat fiecărei entități în parte.

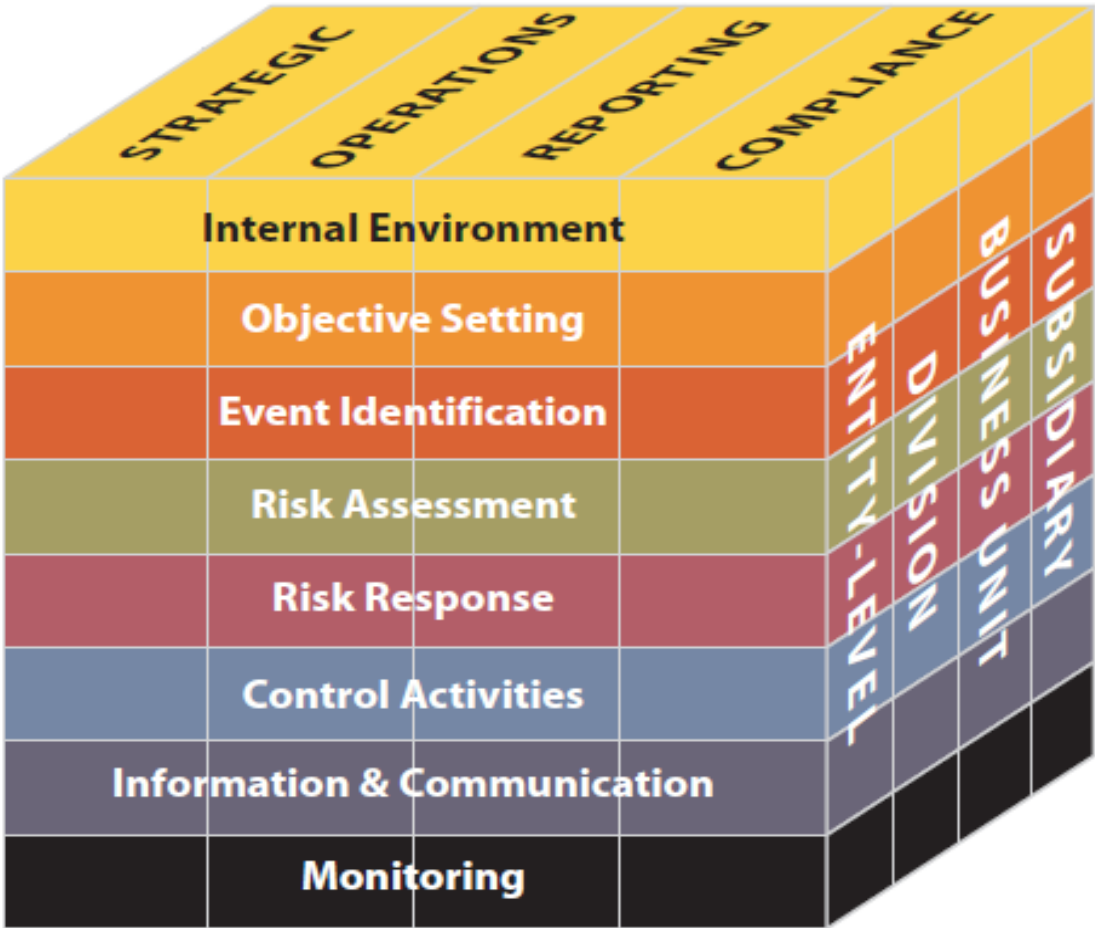


Beneficiile unui sistem eficient de management al riscului

- O mai mare probabilitate de a atinge obiectivele afacerii;
- Raportarea consolidată a riscurilor dispartate la nivelul consiliului de administrație;
- Îmbunătățirea înțelegerii riscurilor cheie și a implicațiilor lor mai largi;
- Îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor prin integrarea riscurilor;
- Identificarea și partajarea informațiilor despre riscurilor de afaceri care sunt relevante pentru mai multe departamente;
- Creșterea încrederii investitorilor și prin urmare a valorii acționarilor;
- Concentrarea atenției conducerii superioare asupra celor mai semnificative riscuri;
- Un limbaj comun de gestionare a riscurilor, care este înțeles în întreaga organizație;
- cost redus al finanțării prin gestionarea eficientă a riscului;
- Mai puține surprize și crize;
- Capacitatea mai crescută de a asuma un risc mai mare pentru o recompensă mai mare;
- Luarea unor decizii mai informate.



COSO - ERM

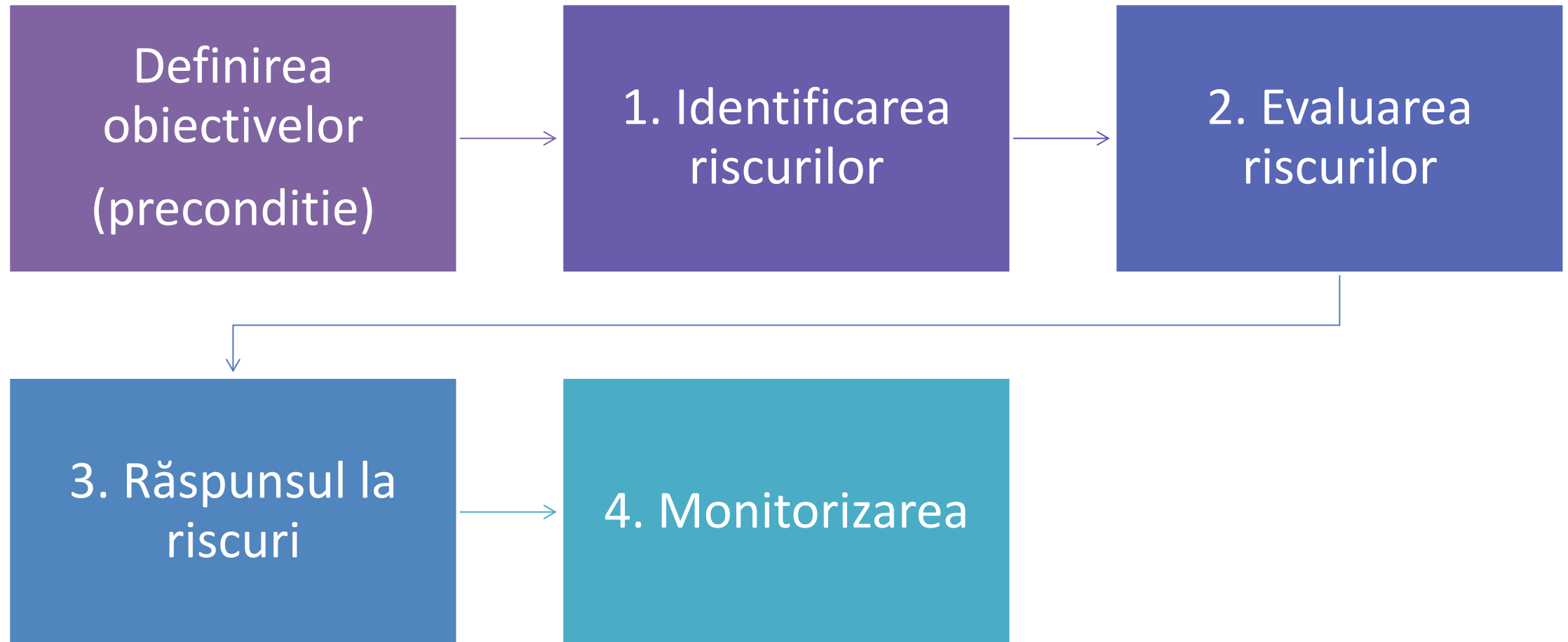


Managementul riscurilor

- The IIA: Glosarul Standardelor Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern:
Managementul riscurilor este definit ca „un proces de identificare, evaluare, gestionare și control al potențialelor evenimente sau situații pentru a furniza o asigurare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor organizației.”
- Este un proces continuu/permanent.



Etapele procesului de management al riscurilor



Definirea obiectivelor

- O etapă anterioară identificării riscurilor presupune definirea coerentă a obiectivelor entității, defalcarea lor în obiective specifice și alocarea ierarhică corespunzătoare (o alocare top-down, de sus în jos).
- Suplimentar, trebuie identificate activitățile relevante pentru atingerea obiectivelor respective.
- Obiectivele generale sunt decise și comunicate de către cei însărcinați cu guvernarea corporativă (și conducerea entității). Aceste obiective generale sunt defalcate în obiective specifice care trebuie să aibă rezultate anticipate și indicatori de urmărire a atingerii lor, precum și persoane responsabile pentru ele (această defalcare presupune implicarea conducerii superioare).
- Obiectivele se spune că trebuie să fie SMART (de la termenul anglo-saxon „deștept”), adică Specifice, Măsurabile, Adecvate, Realiste și să presupună un Termen de realizare pentru a fi utile.
- Obiectivele sunt revizuite periodic (cel puțin anual).



Stabilirea obiectivelor

- Obiectivele sunt revizuite periodic (cel puțin anual).
- COSO propune 4 tipuri de obiective:
 - Strategice,
 - Operaționale,
 - De raportare (financiare) și
 - De conformitate.
- Această grupare a obiectivelor ajută la identificarea cât mai corectă a riscurilor.



Stabilirea obiectivelor

În stabilirea obiectivelor, managementul trebuie să țină seama de:

- Corelarea obiectivelor cu prioritățile strategice,
- Identificarea toleranței la risc pentru obiectivele stabilite,
- Corelarea obiectivelor cu cerințele legale, regulile și standardele aplicabile entității,
- Comunicarea și implementarea obiectivelor în cadrul întregii entități, inclusiv în cadrul sucursalelor/punctelor de lucru,
- Alinierea obiectivelor cu alte circumstanțe care solicită atenție din partea companiei,
- Aprobarea obiectivelor, ca parte din procesul standard de stabilire a acestora.



Exemplu obiective

Obiective 2023 - Exemplu pentru un Service Auto

Misiune	• Furnizăm servicii reparații auto de cea mai bună calitate și la un preț accesibil. • Sprijinim clienții, prin oferirea unor servicii suplimentare, la cerere. • Protejarea mediului înconjurător este o prioritate pentru noi. • Suntem cel mai bun angajator în domeniul service-urilor auto.
Obiective strategice	• Creșterea cotei de piață cu 5% pentru reparațiile auto de lux și cu 10% pentru reparațiile celorlalte autovehicule./ T4 • Servicii noi pentru clienți: depozitare sezonieră anvelope și spălătorie auto./T1
Obiective operaționale	• Stabilirea unor promoții în perioadele cunoscute cu vânzare scăzută./T1 • Implementarea unui sistem informatic integrat, care permite atât administrarea contractelor încheiate cu clienții, cât și



Exemplu obiective

Obiective 2023 Service Auto

Obiective operaționale	• Ținerea evidenței contabile și obținerea rapoartelor pentru management / T4, • Implementarea în sistemul informatic a serviciilor noi, oferite clienților/ T4, • Identificarea unui nou furnizor de servicii de reciclare a deșeurilor/T3, • Identificarea unei spălătorii auto către care putem externaliza serviciul/T1, • Fluctuația personalului sub 2%, • Gradul de satisfacție a personalului de peste 85%, • Gradul de satisfacție a clienților în urma evaluării peste 95%.
Obiective de raportare sau financiare	• Creșterea cifrei de afaceri cu 10% față de anul precedent, • 200 de clienți noi pentru reparații auto, • 700 de clienți pentru serviciul de depozitare sezonieră anvelope, • 2.000 de utilizări ale serviciului de spălătorie auto/T4.



Exemplu obiective

Obiective 2023 Service Auto

Obiective de raportare
sau financiare

- Scăderea cheltuielilor cu personalul cu 5%,
- Creșterea EBITDA cu 4%/T4.

Obiective de
conformitate

- Angajarea unui consultant pentru a revizui fluxurile de lucru, emite proceduri interne și eficientiza controlul intern/T1.
- Angajarea unui auditor intern/T3.



Exemplu toleranței la risc

Obiectiv	Toleranța
Creșterea cotei de piață cu 5% pentru reparațiile auto de lux și cu 10% pentru reparațiile celorlalte autovehicule.	Creșterea cotei de piață cu 3% -7% pentru reparațiile auto de lux și cu 8%-15% pentru reparațiile celorlalte autovehicule.
Servicii noi pentru clienți: depozitare sezonieră anvelope și spălătorie auto./T1	Implementarea produselor noi se poate amâna până la finalul T2.
Stabilirea unor promoții în perioadele cunoscute cu vânzare scăzută./T1	În funcție de evoluția vânzărilor, promoțiile pot fi organizate pe toată perioada anului. Pachete de servicii se pot oferi în cadrul acestor promoții.
Implementarea unui sistem informatic integrat, care permite atât administrarea contractelor încheiate cu clienții, cât și ținerea evidenței contabile și obținerea rapoartelor pentru management. / T4	Nu se admit întârzieri în implementarea sistemului informatic. Testările trebuie să fie în T3, iar sistemul informatic nou va fi pus în funcțiune cel târziu la finalul lunii Octombrie.
Implementarea în sistemul informatic a serviciilor noi, oferite clienților./ T4	La finalul lunii octombrie trebuie implementat serviciul de depozitare anvelope. Se admite o întârziere de max 2 săptămâni.



Exemplu toleranței la risc

Obiectiv	Toleranța
Identificarea unui nou furnizor de servicii de reciclare a deșeurilor./T3	În cazul în care actualul colaborator acceptă reducerea costurilor cu 50% până la finalul T1, nu va mai fi identificat un furnizor nou.
Identificarea unei spălătorii auto către care putem externaliza serviciul./T1	Nu se acceptă abatere de la acest obiectiv.
Fluctuația personalului sub 2%.	Fluctuația personalului între 6% și 2%.
Gradul de satisfacție a personalului de peste 85%.	Gradul de satisfacție a personalului de 75% - 90%.
Gradul de satisfacție a clienților în urma evaluării peste 95%.	Gradul de satisfacție a clienților de 90% - 96%.
Creșterea cifrei de afaceri cu 10% față de anul precedent.	Creșterea cifrei de afaceri cu 8% - 12% față de anul precedent.
200 de clienți noi pentru reparații auto,	Peste 180 clienți noi pentru reparații auto,
700 de clienți pentru serviciul de depozitare sezonieră anvelope,	Peste 600 de clienți pentru serviciul de depozitare sezonieră anvelope,



Exemplu toleranței la risc

Obiectiv	Toleranța
2.000 de utilizări ale serviciului de spălătorie auto./T4	Peste 1800 de utilizări ale serviciului de spălătorie auto./ T4
Scăderea cheltuielilor cu personalul cu 5%.	Nu se acceptă o scădere mai mică de 5%.
Creșterea EBITDA cu 4%.	Creșterea EBITDA cu cel puțin 3%.
Angajarea unui consultant pentru a revizui fluxurile de lucru, emite proceduri interne și eficientiza controlul intern./T1	Nu se acceptă întârzieri pentru angajarea acestui consultant.
Angajarea unui auditor intern./T3	Dacă este găsită persoana potrivită, auditorul poate fi angajat începând cu 1 Mai 2023.



Identificarea riscurilor

- Identificarea riscurilor nu trebuie să fie doar responsabilitatea unui departament sau a unei persoane, ci toți salariații trebuie să fie implicați în acest nivel (inclusiv cei însărcinați cu guvernanta corporativă, în cazul celor strategice).
- Chiar dacă poate exista un departament de management al riscurilor sau un Comitet de Risc, efortul trebuie să fie comun (riscul trebuie încorporat în cultura organizațională, toți salariații trebuie să fie conștienți de ceea ce presupune procesul).
- Șefii de departament/structură sunt cei responsabili pentru identificarea și colectarea riscurilor aferente obiectivelor și/sau activităților precum și pentru monitorizarea procesului de implementare a managementului riscurilor.
- Responsabilii cu riscurile mai degrabă colectează informații și supraveghează procesul de gestionare a riscurilor care se desfășoară la nivel de departament sau altă structură organizatorică.



Metodele de identificare a riscurilor

- Metoda PESTEL (Politic, Economic, Social, Tehnologic, Etic sau Legal) care e utilizată pentru identificarea riscurilor strategice, de regulă.
- Cele 5 forțe ale lui Porter (noi intrati, cumparatori, furnizori, produse inlocuitoare, concurenta din industrie)
- Metoda SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) prin care pot fi identificate atât riscuri cu surse interne cât și externe.
- Brainstorming (întâlniri ale angajaților pentru a discuta despre riscuri cu scopul identificării acestora).
- Experiență (evenimente anterioare cu rezultate pozitive sau negative asupra activității)
- Chestionare administrate angajaților
- Metoda Delphi
- Evenimente specifice, pe care angajații au obligația să le raporteze când se produc dacă estimează că arată un risc important pentru entitate (printr-un formular de alertă la risc, de exemplu).



Metodele de identificare a riscurilor

- Analiza datelor istorice
- Informații primite prin canalele de whistleblowing (de la avertizori de integritate)
- Analiza rapoartelor interne despre atingerea obiectivelor sau a performanțelor
- Rapoartele auditorilor interni
- Analiza feedback-ului dat de clienți
- Inspecții fizice (care pot arăta starea precară a unei clădiri, spre exemplu)
- Monitorizarea evenimentelor interne și externe care pot avea impact asupra atingerii obiectivelor
- Analiza riscurilor identificate și urmărirea posibilelor efecte secundare
- Analize de tip „root cause analysis” (analiza cauzelor)
- Literatură de specialitate etc.



Exemplu identificarea riscurilor

- Au fost identificate următoarele informații **din studii de piață** despre industria auto:
 - Popularizarea autovehiculelor electrice și avansul foarte puternic al dezvoltării mașinilor autonome ("taxiurile-robot" vor trebui să meargă din punctul A în punctul B pentru a prelua pasageri).
 - Din ce în ce mai mulți oameni se îndreaptă către "car-sharing" este foarte posibil ca până în 2030 să fie mult mai puțini proprietari de autoturisme.
 - În România sunt înregistrate peste 10.000 de firme care activează ca service auto.
 - Din statisticile Asociației Societăților de Service Auto Independente și ale Federației Operatorilor Români de Transport rezultă, în mod cert, că, la nivel național, funcționează peste 10.000 de unități de tip service neautorizate, ce desfășoară activități ilicite de prestări servicii, cu încălcarea prevederilor Legii nr. 12/1990. În actul normativ care reglementează activitățile de tip service se stabilește că efectuarea de activități de producție, comerț sau prestări de servicii, după caz, fără îndeplinirea condițiilor stabilite prin lege și săvârșite de către persoane fizice se sancționează cu amendă de la 500 lei la 5.000 lei, iar dacă sunt săvârșite de persoane juridice, cu amendă de la 2.000 lei la 20.000 lei.

Surse: autoexpert.ro – Megatendințe în industria auto; capital.ro



Exemplu identificarea riscurilor

Cum se identifică riscurile pentru service-ul auto din exemplul de mai sus? Prin întrebări, de tipul:

- Cum poate influența evoluția industriei auto obiectivele afacerii?
- Care sunt punctele forte și punctele slabe ale service-ului auto?
- Dacă industria auto se va schimba atât de mult, este service-ul pregătit să efectueze reparații ale mașinilor electrice?
- Service-ul în cauză are toate autorizațiile la zi? Ce sancțiuni se pot primi dacă nu sunt obținute toate autorizațiile?
- Cum poate fi afectată imaginea companiei?
- Ce efect are asupra profitabilității faptul că sunt atât de multe unități reparatoare neautorizate?
- Ce ar putea determina clienții sau angajații să solicite despăgubiri sau reparații morale?



Exemplu identificarea riscurilor

Astfel se poate nota că:

Fapt generator/Cauza	Risc	Impact
Service-uri neautorizate au prețuri mai mici pentru reparații, pentru ca nu folosesc piese de schimb originale sau folosesc piese aftermarket.	Clienții pot prefera reparații mai ieftine în detrimentul calității. Obiectivul de creștere a numărului de clienți greu de realizat.	Pierderea clienților și implicit scăderea profitabilității.
Mașinile electrice sunt deja pe piață. Service-ul nu are personal suficient, iar cel existent nu este calificat pentru reparația acestora.	Service-ul nu are acces la clienții care detin mașini electrice. Obiectivul de creștere a numărului de clienți noi greu de realizat.	Pierderea clienților care au mașini electrice și implicit scăderea profitabilității.
În cadrul service-ului este un singur electrician angajat, iar acesta este în concediu medical de 1 lună. Nu există înlocuitor. Reparațiile ce țin de partea electrică a mașinii nu pot fi efectuate. Întârzieri în predarea mașinilor către clienți.	Risc de imagine. Obiectivul privind gradul de satisfacție a clienților nu poate fi îndeplinit.	Pierderea clienților fideli. Clienți nemulțumiți. Întârzierea lucrărilor în service. Pierderi financiare.



Exemplu identificarea riscurilor

A fost **intervievat** Directorul Financiar:

- Care sunt riscurile principale la care se expune expune compania, din punctul dvs de vedere?
- Care considerați că sunt principalii factori care ar putea împiedica atingerea obiectivelor pentru anul 2023?
- Pot fi implementate în sistemul informatic cele două servicii, de depozitare sezonieră anvelope și spălătorie auto? Care sunt principalele probleme pe care le identificați?
- Personalul este suficient de motivat să susțină creșterea volumelor de business și să accepte tăierea costurilor cu salariile?



Exemplu identificarea riscurilor

Astfel a fost notat că:

Fapt generator/ Cauza	Risc	Impact
Service-ul auto activează pe piața de 10 ani, utilizând același sistem informatic, în care nu a mai investit pentru dezvoltare. Anumite evidențe operaționale sunt în Excel.	Risc operațional, de pierdere a informației.	Resurse utilizate pentru recuperarea informațiilor, în cazul pierderii / ștergerii acestora.
Sistemul nu permite restricționarea stornării facturilor (foarte multi angajați pot storna facturi).	Risc de fraudă, după prestarea serviciilor și emiterea facturii, angajații pot storna facturi, astfel că ele nu mai sunt plătite de către clienți.	Veniturile sunt stornate, în loc să fie încasate.
Personalul migrează către companiile multinaționale, măsurile de retenție nu sunt suficiente.	Risc operațional de pierdere a resursei umane calificate.	Costuri crescute de recrutare și instruire a personalului. Pierderea personalului calificat.
Managementul superior nu mai acceptă angajări în cadrul departamentelor suport, în cazul în care un angajat demisionează.	Risc operațional provenit din supraîncărcarea personalului în cadrul departamentelor suport, inclusiv contabilitate și controlling.	Întârzieri ale operațiunilor curente, ale raportărilor. Posibile amenzi.



Exemplu identificarea riscurilor

Astfel a fost notat că:

Fapt generator/ Cauza	Risc	Impact
Angajații din departamentele suport sunt foarte nemulțumiți din cauza supraîncărcării, ceilalți sunt nemulțumiți din cauză ca fluxurile de lucru sunt îngreunate/ întârziate.	Risc operațional. Atingerea obiectivului privind gradul de satisfacție a personalului de peste 97% s-ar putea sa nu fie atins.	Pierderea în continuare a angajaților foarte pregătiți și cu experiență.
Scăderea cheltuielilor cu salariile cu 5% se transpune în nicio creștere a salariilor si niciun bonus pe parcursul anului 2023.	Risc operațional. Pierderea personalului calificat, la nivelul întregii companii.	Costuri crescute de recrutare și instruire a personalului.
Creșterea EBITDA cu 4% va fi susținută de creșterea vânzărilor, pe de o parte, dar și de tăierea costurilor, pe de altă parte. Aceasta presupune renegocierea contractelor cu furnizorii sau identificarea unor furnizori noi.	Riscul operațional de pierdere a unor parteneriate vechi, care trebuie înlocuite cu altele noi.	Resurse necesare ridicate pentru implementarea și procedurizarea unor parteneriate noi.



Exemplu identificarea riscurilor

În urma analizei documentare a fost notat că :

Fapt generator/ Cauza	Risc	Impact
Fișele de post si Regulamentul de Organizare si Funcționare nu au mai fost actualizate din 2010.	Există riscul ca anumite sarcini să nu fie îndeplinite, pentru că nu înscrise în fișa postului. În momentul înlocuirii unui angajat există riscul pierderii informației despre sarcinile pe care le-a efectuat.	Angajații nu știu exact pentru ce sarcini răspund în mod direct. Pot ramâne sarcini neefectuate, pentru că angajații refuză să le efectueze, atâta timp cât nu le au în fișa postului.
A fost identificată suma de 2,5 mil EUR în soldul debitor al contului 473 „Decontări din operațiuni în curs de clarificare”, mai vechi de 4 ani.	Risc de conformitate - cf OMFP 1802/2014, sumele înregistrate în acest cont trebuie clarificate de către entitate într-un termen de cel mult trei luni de la data constatării. Risc de fraudă.	Angajații departamentului Contabilitate au observat că nimeni nu reconciliază contul 473 și înregistrează diverse plăți în interes personal.
ITM a notat în procesul verbal de control ca nu există pontaje electronice ale angajaților și niciun registru de prezență completat.	Risc legal, de nerespectare a legislației muncii.	Amenda 5.000 RON.



Factori cu impact asupra tipurilor de riscuri

Riscul strategic este determinat de:

- Oamenii implicați în luarea deciziilor,
- Mediul economic și politic,
- Concurență,
- Produse/Servicii,
- Guvernanța corporativă,
- Stakeholders.



Tipurile de riscuri care pot fi identificate

Riscul operațional este determinat de:

➤ Cauze interne:

- Personal (riscul legat de personalulul cheie; riscul de integritate a personalului, erori umane, fraude interne),
- Procese (nedefinite clar, inexistența procedurilor, lipsa comunicării, complexitatea lor, managementul schimbării),
- Sisteme informatice (învechite, inflexibile, nesigure, ce permit atacuri cibernetice, viruși).

➤ Cauze externe (de ex: schimbări legislative, evenimente naturale neprevăzute, migrația forței de muncă în alte state, fraude externe, etc).



Tipurile de riscuri care pot fi identificate

Riscul financiar (de raportare) se referă la:

- Riscul de credit,
- Riscul de dobândă,
- Riscul de lichiditate,
- Riscul de FX,
- Riscul contrapartidei,
- Riscul de concentrare,
- Riscul de raportare financiară,
- Riscul de procesare a tranzacțiilor, etc.



Tipurile de riscuri care pot fi identificate

Riscul de conformitate este determinat de:

- Conformitatea cu prevederile legale,
- Conformitatea cu procedurile, normele și regulamentele interne,
- Respectarea prevederilor contractuale, atât în relația cu clienții, cât și cu furnizorii.
- Acte de administrare sau alte documente similare.



Evaluarea riscurilor

- Etapa următoare identificării riscurilor este evaluarea lor. Evaluarea are ca scop stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și, în funcție de toleranța la risc a entității, stabilirea celor mai adecvate măsuri de a răspunde acestor riscuri.
- Evaluarea se face în general în funcție de două dimensiuni: **vulnerabilitatea (expunerea la risc)** la care e expusă entitatea și **viteza** cu care se poate produce efectul advers (speed on onset). Vulnerabilitatea poate fi privită ca o **funcție a probabilității de apariție** a evenimentului cât și a **impactului** pe care evenimentul îl poate avea asupra entității. Cu cât mai probabil evenimentul, cu atât mai expusă este entitatea și ca atare vulnerabilitatea mai mare. Cu cât mai mare este impactul asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor, cu atât mai mare vulnerabilitatea. Este important ca impactul să fie evaluat având în vedere pe toți cei afectați de risc.



Impactul asupra societatii

O serie de instrumente pot fi utilizate pentru **a cuantifica impactul** riscurilor asupra entității, dintre care:

- **Planificarea scenariilor.** Instrumentul presupune dezvoltarea diferitelor scenarii posibile ale viitorului sunt dezvoltate, de obicei printr-un proces de discuție în cadrul organizației.
- **Analiza sensibilității.** Presune cuantificarea rezultatelor posibile prin modificarea diferiților factori de care acesta depinde. Entitatea urmărește să înțeleagă cât de sensibil este rezultatul la modificările acelor variabile.
- **Arborii de decizie:** Se asigură evaluarea valorii estimate a proiectului în condiții de incertitudine, în funcție de probabilitatea și fluxurile de numerar asociate unor evenimente diferite.
- **Simulări pe calculator** (de exemplu metoda Monte Carlo) care utilizează distribuțiile de probabilități și pot fi rulate în mod repetat pentru a identifica cât mai multe scenarii posibile și rezultatele estimate pentru un proiect.
- **Pachete de software special** concepute pentru a ajuta la identificarea riscurilor și procesele de analiză.
- **Analiza datelor** privind impactul riscurilor în trecut.



Rating	Descriere	Criterii (exemple)
5	Extrem	Pierdere financiară de XXX milioane Publicitate internațională negativă cu impact semnificativ asupra cotei de piață Amenzi și penalități semnificative, litigii colective și risc de condamnare a celor din conducere Accidente de muncă grave sau pierderi de vieți omenești ale angajaților sau terților Plecarea mai multor persoane din guvernanta corporativă sau conducere
4	Major	Pierdere financiară de la YY la XXX milioane Publicitate națională negativă cu impact semnificativ asupra cotei de piață Acțiuni ale autorităților care cer remedierea neconformităților Accidente minore ale angajaților sau terților Plecarea unor persoane din guvernanta corporativă sau conducere, viteză de rotație mare a personalului cu experiență
3	Moderat	Pierdere financiară de la Z la YY milioane Publicitate națională negativă pe durată limitată Acțiuni ale autorităților care cer remedierea neconformităților Incidente de muncă în care sunt implicați angajații sau terții Viteză de rotație mare a personalului și probleme cu moralul acestora
2	Minor	Pierdere financiară de la la Z milioane Publicitate locală negativă Neconformități raportate autorităților dar fără măsuri luate de aceștia Fără incidente de muncă sau cu incidente minore în care sunt implicați angajații sau terții Viteză de rotație în creștere a personalului și probleme cu moralul acestora
1	Incidental	Pierdere financiară până la TTT Publicitate locală negativă pe termen scurt Neconformități care nu trebuie raportate autorităților Fără incidente în care sunt implicați angajații sau terții Insatisfacție izolată a unor salariați



Rating	Frecvență anuală	Descriere	Probabilitate	
5	Frecvent	Odată la cel puțin doi ani sau mai des	Aproape sigur	90% sau mai mare probabilitate de apariție pe durata activului sau a proiectului
4	Probabil	Apariția în intervalul de la 2 la 25 de ani	Probabil	Între 65 și 90% probabilitate de apariție pe durata activului sau a proiectului
3	Posibil	Apariția în intervalul de la 25 la 50 de ani	Posibil	Între 35 și 65% probabilitate de apariție pe durata activului sau a proiectului
2	Improbabil	Apariția în intervalul de la 50 la 100 de ani	Improbabil	Între 15 și 35% probabilitate de apariție pe durata activului sau a proiectului
1	Rar	O data la 100 de ani sau mai rar	Rar	Mai puțin de 10% probabilitate de apariție pe durata activului sau a proiectului



Rating	Descriere	Criterii de evaluare a impactului (exemple)
5	Foarte ridicată	Nu au fost analizate scenariile posibile Lipsa resurselor necesare (la nivelul entității și a proceselor) pentru a răspunde riscurilor Nu sunt implementate răspunsuri la riscuri Nu există plan pentru a gestiona o eventuală criză apărută
4	Ridică	Există scenarii analizate și planuri pentru riscurile strategice Există resurse (la nivelul entității și a proceselor) limitate pentru a răspunde riscurilor Răspunsurile la riscuri sunt parțial implemențate sau nu asigură atingerea obiectivelor de control Există doar câteva planuri generale pentru a gestiona o eventuală criză apărută
3	Medie	S-au analizat mai multe scenarii și s-a efectuat o analiză de sensibilitate Există resurse (la nivelul entității și a proceselor) disponibile pentru a răspunde riscurilor Răspunsurile la riscuri sunt implemențate și asigură atingerea obiectivelor de control în majoritatea cazurilor Există planuri generale pentru a gestiona o eventuală criză apărută, dar se fac doar simulări rare
2	Scăzută	Sunt eficientă opțiunile strategice Există resurse (la nivelul entității și a proceselor) de nivel mediu spre ridicat disponibile pentru a răspunde riscurilor Răspunsurile la riscuri sunt implementate și asigură atingerea obiectivelor de control cu excepția cazurilor extreme Există planuri generale pentru a gestiona o eventuală criză apărută și se fac simulări
1	Foarte scăzută	Entitatea are flexibilitate strategică prin opțiunile existente Există resurse (la nivelul entității și a proceselor) de nivel ridicat disponibile pentru a răspunde riscurilor Există mecanisme alternative de răspuns la riscuri, sunt implemențate și testate regulat Există planuri generale pentru a gestiona o eventuală criză apărută și se fac simulări regulate



Rating	Descriere	Criteriu
5	Foarte ridicată	Se simt aproape instantaneu efectele, fără avertizare realabilă
4	Ridică	Efectele adverse se simt după câteva zile sau săptămâni
3	Medie	Efectele adverse se simt după 2-3 luni
2	Scăzută	Efectele adverse se simt după câteva luni
1	Foarte scăzută	Efectele adverse se simt după un an sau mai mult



Evaluarea riscurilor (1)

Exemplu Matrice Evaluarea Riscurilor folosind trei nivele:

			Impactul		
			Mic	Mediu	Mare
			1	2	3
Probabilitatea	Mare	3	Mediu	Ridicat	Ridicat
	Medie	2	Scăzut	Mediu	Ridicat
	Mică	1	Scăzut	Scăzut	Mediu



Evaluarea riscurilor (2)

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



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact Operațional
5 Semnificativ	Sistemele informatice nu pot susține dezvoltarea activității companiei. Personalul nu este calificat sau este insuficient. Este nevoie de investiții majore în sisteme informatice și în instruirea personalului.
4 Ridicat	Sisteme informatice învechite, informația este reconciliată și verificată în Excel. Personalul depune eforturi susținute pentru a corecta erori operaționale. Este nevoie de suport permanent din partea furnizorului de IT.
3 Moderat	Sistemele informatice sunt adecvate, pot susține atingerea obiectivelor strategice. Angajații nu depun un efort semnificativ pentru corectarea erorilor operaționale. Este uneori nevoie de suportul furnizorului de software.
2 Minor	Sistemele informatice funcționează optim. Nu este nevoie de suport din partea furnizorului IT, informația obținută din sistemul informatic este corectă.
1 Nesemnificativ	Sisteme informatice adaptate business-ului. Personal suficient și instruit.



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact Reputațional
5 Semnificativ	Impact media semnificativ, daune pe termen lung ale mărcii. Sunt necesare declarații publice ale conducerii locale / de grup.
4 Ridicat	Acoperirea mass-media regională / națională, impact negativ major asupra categoriilor cheie de stakeholders (clienți, furnizori). Nemulțumiri majore în cadrul grupurilor cheie. Declarații publice solicitate de conducerea locală.
3 Moderat	Unele grupuri de terți pot fi afectate (de exemplu, furnizori, clienți, angajați). Situația necesită o comunicare din partea conducerii cu entitățile afectate. Unele nemulțumiri.
2 Minor	Unele terțe părți / autorități pot fi afectate temporar, situația putând fi gestionată prin comunicare. Nivel redus de nemulțumire.
1 Nesemnificativ	Fără impact asupra reputației; impact nu este vizibil în afara organizației.



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact asupra Serviciilor / Produselor
5 Semnificativ	Efect potențial sever asupra satisfacției și loialității clienților. Incapacitatea de a furniza servicii pentru o perioadă lungă de timp, ceea ce duce la pierderea unor clienți importanți.
4 Ridicat	Efect crescut asupra satisfacției clienților. Incapacitatea de a furniza servicii pentru o perioadă limitată de timp sau într-o singură locație.
3 Moderat	Reclamații ale clienților mai mari decât de obicei într-o singură unitate sau pentru un singur tip de serviciu. Întârzieri în furnizarea serviciilor.
2 Minor	Impact redus asupra calității serviciilor furnizate, tulburări minore pentru afacere și impact insesizabil pentru clienți.
1 Nesemnificativ	Niciun efect asupra serviciului pentru clienți.



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact Financiar
5 Semnificativ	Mai mult de 25% Profitul Brut din Exploatare. Pentru a fi mai ușoară monitorizarea riscurilor, se poate stabili o limita fixă, de exemplu: Mai mult de 100.000 EUR.
4 Ridicat	Între 5% și 25% din Profitul Brut din Exploatare sau Între 75.000 EUR și 100.000 EUR.
3 Moderat	Între 2% și 5% din Profitul Brut din Exploatare sau Între 50.000 EUR și 75.000 EUR.
2 Minor	Între 0,5% și 2% din Profitul Brut din Exploatare sau Între 25.000 EUR și 50.000 EUR.
1 Nesemnificativ	Mai puțin de 0,5% Profitul Brut din Exploatare sau Mai puțin de 25.000 EUR.



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact Juridic
5 Semnificativ	Potențială urmărire penală, amenzi foarte mari și / sau închisoare. Litigii prelungite, multiple.
4 Ridicat	Eventuală urmărire penală, cu amenzi semnificative și / sau litigii multiple.
3 Moderat	Încălcare gravă a reglementărilor, urmată de anchetă sau raportarea către autoritate, posibile amenzi semnificative.
2 Minor	Acțiuni juridice limitate (de exemplu, acțiuni civile individuale).
1 Nesemnificativ	Contestație legală cu soluționare modestă extrajudiciară.



Evaluarea riscurilor

Indicații orientative pentru Impact	
	Impact asupra Conformității
5 Semnificativ	Retragerea licenței de funcționare, închiderea forțată a firmei. Sancțiuni primite de la autoritățile de reglementare.
4 Ridicat	Suspendarea temporară a activității din cauza sancțiunilor primite de la autoritățile de reglementare.
3 Moderat	Amenzi pimate pentru nerespectarea prevederilor legale, avertismente scrise, necesitatea implementării unui plan de măsuri ca urmare a rapoartelor de control emise de autoritățile române.
2 Minor	Necesită notificare sau implicarea autorităților de reglementare. Acord cu autoritățile de reglementare pentru a oferi informații suplimentare în viitor pentru a clarifica anumite aspecte legale sau situațiile financiare / prezentările.
1 Nesemnificativ	Implicații de reglementare limitate. Autoritățile de reglementare solicită clarificări în ceea ce privește anumite situații legale și / sau situațiile financiare / prezentarea.



Evaluarea riscurilor (3)

Fapt generator/ Cauza	Risc	Impact	Probabilitate	Impact	Grad de risc	Risk Rating
Service-uri neautorizate au prețuri mai mici pentru reparații, pentru ca nu folosesc piese de schimb originale sau folosesc piese after market.	Clienții pot prefera reparații mai ieftine în detrimentul calității.Obiectivul de creștere a numărului de clienți greu de realizat.	Pierderea clienților și implicit scăderea profitabilității.	3	4	12	Ridicat
Mașinile electrice sunt deja pe piață. Service-ul nu are personal suficient, iar cel existent nu este calificat pentru reparația acestora.	Service-ul nu are acces la clienții care dețin mașini electrice, dacă nu se adaptează la cerințele pieței. Obiectivul de creștere a numărului de clienți noi greu de realizat.	Pierderea clienților care au mașini electrice și implicit scăderea profitabilității.	4	1	4	Mediu
Service-ul are toate autorizațiile la zi	Niciun risc.	-	1	1	1	Scăzut
În cadrul service-ului este un singur electrician angajat, iar acesta este în concediu medical de 1 lună. Nu există înlocuitor. Reparațiile ce țin de partea electrică a mașinii nu pot fi efectuate.	Risc de imagine. Obiectivul privind gradul de satisfacție a clienților nu poate fi îndeplinit.	Pierderea clienților fideli. Clienți nemulțumiți. Întârzierea lucrărilor în service. Pierderi financiare.	4	3	12	Ridicat
Întârzieri în predarea mașinilor către clienți.	Obiectivul privind gradul de satisfacție a clienților nu poate fi îndeplinit.	Clienți nemulțumiți.	3	4	12	Ridicat



Evaluarea riscurilor

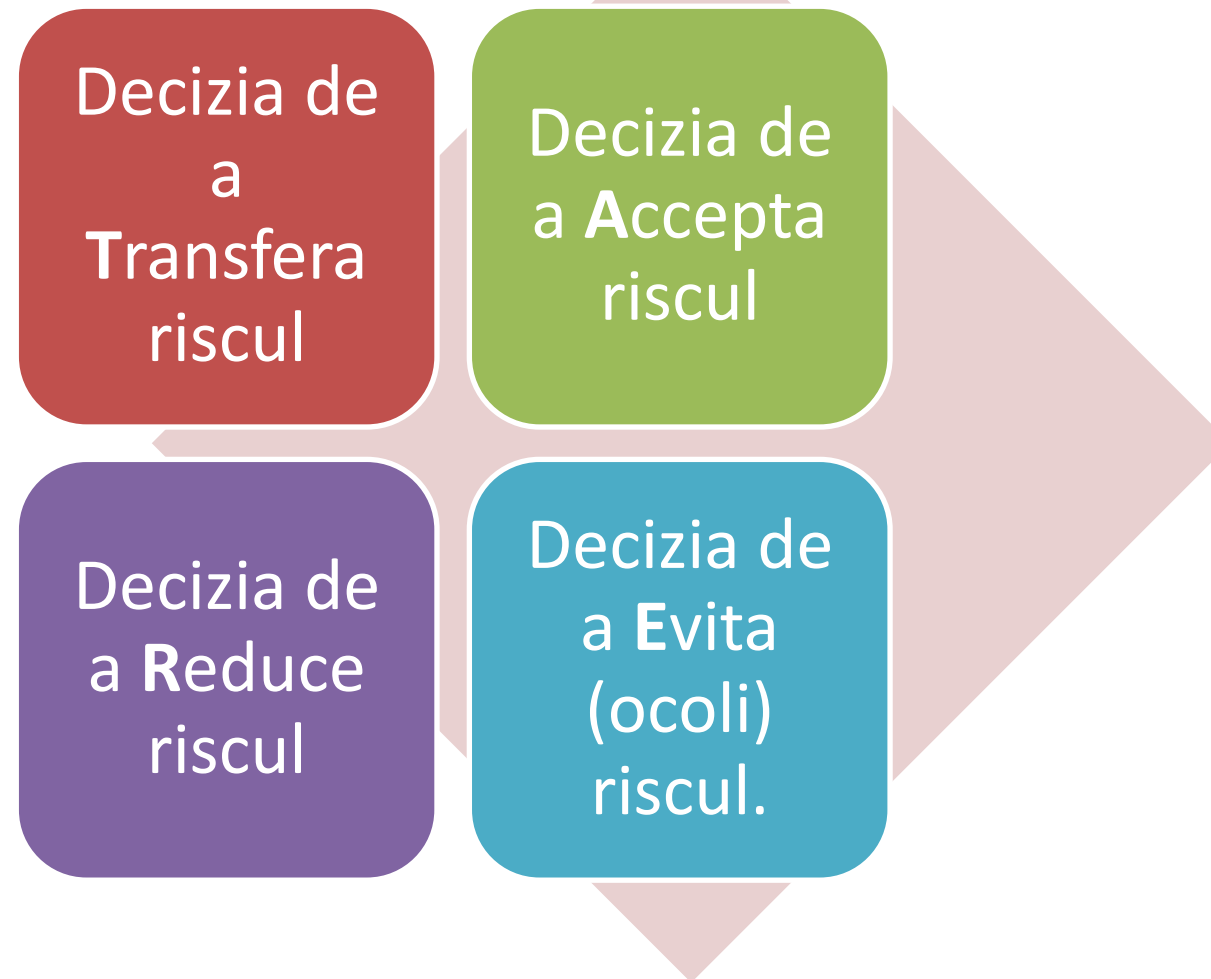
Fapt generator/ Cauza	Risc	Impact	Probabilitate	Impact	Grad de risc	Risk Rating
Service-ul auto activează pe piața de 10 ani, utilizând același sistem informatic, în care nu a mai investit pentru dezvoltare. Anumite evidențe operaționale sunt în Excel.	Risc operațional, de pierdere a informației.	Resurse utilizate pentru recuperarea informațiilor, în cazul pierderii / ștergerii acestora.	3	4	12	Ridicat
Sistemul nu permite restricționarea stornării facturilor (foarte multi angajați pot storna facturi).	Risc de fraudă, după prestarea serviciilor și emiterea facturii, angajații pot storna facturi, astfel ca ele nu mai sunt plătite de clienți.	Veniturile sunt stornate, în loc să fie încasate.	4	5	20	Foarte mare
Personalul migrează către companiile multinaționale, măsurile de retenție nu sunt suficiente.	Risc operațional de pierdere a resursei umane calificate.	Costuri crescute de recrutare și instruire a personalului. Pierdere personalului calificat.	3	3	9	Mediu
Managementul superior nu mai acceptă angajări în cadrul departamentelor suport, în cazul în care un angajat demisionează.	Risc operațional provenit din supraîncărcarea personalului în cadrul departamentelor suport, inclusiv contabilitate și controlling.	Întârzieri ale operațiunilor curente, ale raportărilor. Posibile amenzi.	3	3	9	Mediu



Răspunsuri la riscurile identificate

- Răspunsul la riscurile identificate depinde de apetitul entității pentru risc.
- Apetitul pentru risc este definit ca fiind "cantitatea și tipul de risc pe care o organizație este dispusă să și le asume pentru a-și îndeplini obiectivele strategice".
- Apetitul pentru risc este o măsură a atitudinii generale față de acceptarea riscului are are două componente:
 - Capacitatea de a-și asuma riscul - valoarea riscului pe care organizația îl poate suporta și
 - Atitudinea față de risc – dorința celor din conducere de a-și asuma riscuri mai mari sau mai mici.





Strategia de răspuns la riscuri

Transfer. Atunci când riscul este semnificativ (impact mare și probabilitate de apariție mică) acesta se poate transfera în întregime sau parțial unei terțe părți, astfel încât, dacă apare evenimentul anticipat, celălalt va suferi integral sau parțial pierderile. Cel mai întâlnit exemplu este cel al asigurărilor. Alt exemplu poate fi încheierea unui joint-venture (a unei asociații) prin care atât riscurile cât și beneficiile să fie partajate între parteneri. De asemenea, entitatea poate cere terților să semneze acorduri de asumare a responsabilității sau de limitare a răspunderii. Aceste acorduri transferă riscurile la terți.

Evitare. O organizație ar putea alege să evite total riscurile care sunt foarte severe (impact și probabilitate de apariție mare). În cazuri extreme, această evitare poate însemna închiderea entității sau sistarea activității care generează riscuri atât de semnificative.

Reducere. În anumite situații riscul poate fi redus prin limitarea expunerii într-o anumită zonă sau prin încercarea de a reduce impactul efectelor adverse suportate dacă evenimentul se produce. Mai multe metode de reducere a riscurilor vor fi prezentate ulterior.

Acceptare. Dacă riscul estimat este mai mic decât riscul maxim tolerat de entitate, decizia poate fi pur și simplu de a accepta riscul, efectele fiind puțin semnificative și probabilitatea mică de apariție, de exemplu.



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



Cele mai răspândite metode de reducere a riscurilor

1. Implementarea controalelor care au ca scop reducerea probabilității de apariție a evenimentului advers sau diminuarea impactului acestuia, odată manifestat.
2. Acoperirea riscurilor (hedgingul). Presupune implicarea entității într-o tranzacție cu efect opus în cazul în care riscul se manifestă.
3. Crearea unui portofoliu de diversificare a riscurilor. Metoda presupune gruparea unor tranzacții (preferabil care sunt negativ corelate din punct de vedere a riscurilor) astfel încât dacă apare un eveniment, pierderile anumitor tranzacții să se compenseze cu câștigurile altora. Conducerea entității poate decide și reducerea riscurilor prin diversificarea activităților. Metoda presupune investiții în afaceri care au riscurile corelate negativ, astfel încât pierderile uneia să fie compensate de câștigurile altele obținute în condițiile în care riscurile s-au manifestat.

Principiul ALARP ("as low as reasonably possible,,)



Exemplu răspuns la risc

- **Acceptarea riscurilor:** Service-ul auto mai sus menționat are un furnizor de piese de schimb încă de la înființare. Probabilitatea de a întrerupe colaborarea cu acesta este de 0,5%, foarte mică. De aceea, service-ul acceptă riscul.
- **Evitarea riscurilor:** O nouă linie de business apare pe piață, respectiv repararea bateriilor pentru mașinile electrice. Pentru că nu are oameni instruiți în acest scop, societatea nu deschide această linie de business, pentru a evita riscurile.
- **Externalizarea riscurilor:** Service-ul a decis externalizarea câtorva servicii, și anume: spălătoria auto și arhivarea documentelor. Acestea presupuneau un consum mare de resurse, iar externalizarea lor a condus la reducerea cosurilor și la transferul serviciilor către firme specializate.
- **Tratarea riscurilor:** Pentru că sistemul informatic permite oricărui angajat să storneze facturi emise, firma a decis să investească în dezvoltarea sistemului, astfel încât să se restricționeze acest drept. Numai doi contabili vor putea storna facturi, cu supervizarea contabilului șef. Astfel, atât probabilitatea, cât și impactul stornărilor neautorizate au fost diminuate semnificativ și sunt foarte bine controlate.



Exemplu răspuns la risc

Risc	Risc inerent			Răspuns la risc	Risc rezidual		
	P	I	Exp		P	I	Exp
Clienții pot prefera reparații mai ieftine în detrimentul calității. Obiectivul de creștere a numărului de clienți greu de realizat.	3	4	12	1.Renegocierea prețurilor cu furnizorul principal de piese originale. 2.Creșterea achizițiilor de piese de pe piața locală, care nu sunt originale. 3.Oferirea clienților, în cazuri excepționale, a posibilității achiziționării pieselor after market.	2	2	4
Service-ul nu are acces la clienții care dețin mașini electrice. Obiectivul de creștere a numărului de clienți noi greu de realizat.	4	1	4	1.Pregătirea personalului pentru repararea mașinilor electrice. 2.Achiziția aparaturii necesare.	2	1	2
Risc de imagine. Electricieni insuficienți angajați. Clinți nemulțumiți.	4	3	12	1. Angajarea unui al doilea electrician., care în viitor va putea susține și reparația mașinilor electrice.	2	2	4
Risc operațional de pierdere a informației, din cauza sistemului informatic vechi și neadaptat afacerii.	4	3	12	1.Schimbarea sistemului informatic. 2.Automatizarea cât mai multor fluxuri de lucru.	2	3	6
Întârzieri în predarea mașinilor către clienți.	3	4	12	1.Monitoizarea timpului de lucru, în cazul fiecărui tehnician din service. 2.Calcul bonus în funcție de ponataj.	2	3	6



Exemplu răspuns la risc

Risc	Risc inerent			Răspuns la risc	Risc rezidual		
	P	I	Exp		P	I	Exp
Risc operațional de pierdere a personalului.	3	3	9	1.Stabilirea unei politici de retenție a personalului. 2.Oferirea unor cursuri, stimularea prin bonusare în funcție de performanțe și vechime. 3. Intărirea echipei, prin organizarea unor evenimente comune, gen team building.	2	2	4
Risc operațional provenit din supraîncărcarea personalului în cadrul departamentelor suport, inclusiv contabilitate și controlling.	3	3	9	1. Analizarea sarcinilor departamentului Controlling și redistribuirea acestora, acolo unde este posibil.	2	2	4



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. 2. Oferirea unor cursuri, stimularea prin bonusare în funcție de performanțe și vechime. 3. Întărirea echipei, prin organizarea unor evenimente comune, team building.	31.12.2019 Manager HR 31.03.2020 Manager HR 30.09.2019 Manager HR	2	3	6



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

Obiectivul căruia îi este atașat riscul	Descrierea riscului	Cauze	P	I	E	Strategia de risc aplicată
Creșterea cotei de piață cu 5% pen-tru reparațiile auto de lux și cu 10% pentru repa-rațiile celorlalte autovehicule	1.Pierderea personalului calificat 2.Supraîncărcarea personalului	1.Salarii foarte mici în comparație cu media pieței 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 2. Consum mare de resurse pentru acest serviciu față de contribuția la profit	4	3	12	Tratare, Monitorizare



Monitorizarea și raportarea riscurilor

- Odată indentificate, 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, răspunsurile la risc au eșuat.



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.

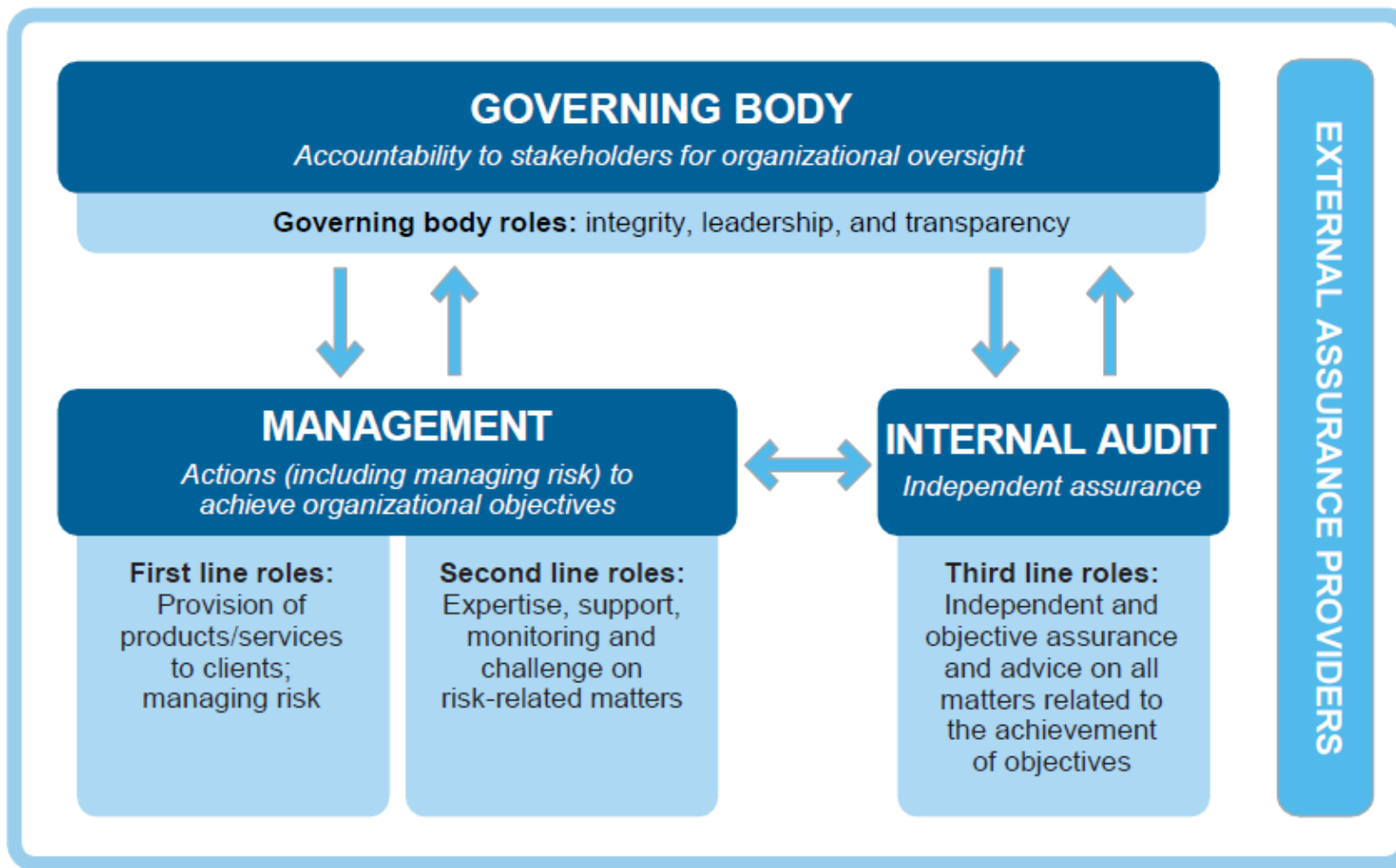


Cei însărcinați cu guvernarea corporativă sunt cei ce au responsabilitatea finală pentru procesul de management al riscurilor, inclusiv pentru determinarea riscurilor pe care entitatea este dispusă să și le asume pentru a-și atinge obiectivele strategice și pentru a se asigura că procesul de management al riscurilor este încorporat în cultura și procesele entității.

Monitorizarea se referă la obținerea de asigurare că activitățile de control, procesul de identificare a riscurilor și mediul de control sunt funcționează eficient.

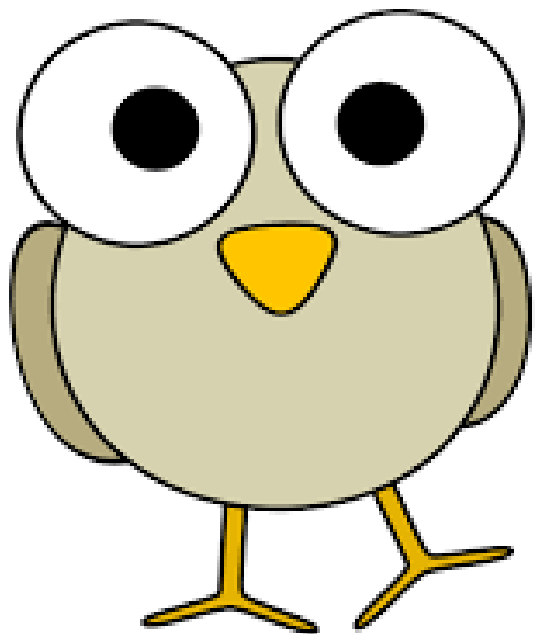
Procesul de management al riscurilor este monitorizat în timp pentru a se evalua modul în care el funcționează. Această evaluare se poate face printr-o monitorizare permanentă, prin evaluări separate sau o combinație a celor două.





- „Organul de conducere, conducerea executivă și auditul intern nu sunt separați în linii sau roluri rigide. Conceptul de „linii” a fost păstrat în interesul familiarității. Cu toate acestea, „liniile” nu sunt menite să denote elemente structurale, ci o diferențiere utilă a rolurilor.”
- Richard Chamber, Președinte și CEO IIA





??

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI



MULȚUMESC!

