Guvernanța corporativă, managementul riscurilor și controlul intern

Stagiul CECCAR
Anul III

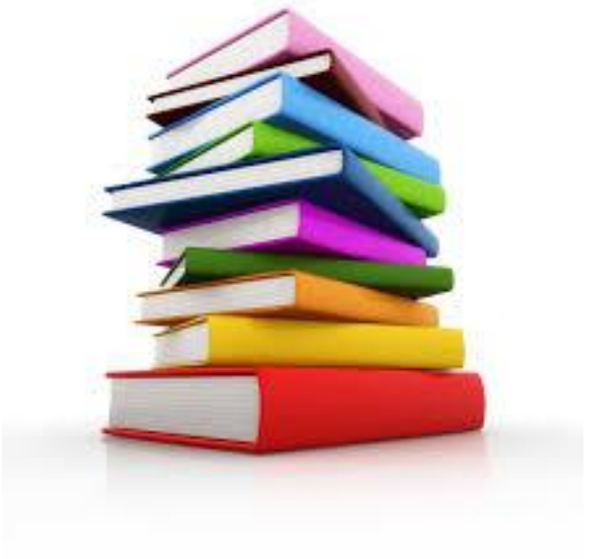
www.ceccar.ro

Obiective generale:

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

Bibliografie:

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



Întâlnirea 3

- Control intern
- Audit intern

Control intern

Evaluarea riscurilor

- Exemplu Matrice Evaluarea Riscurilor folosind cinci nivele:

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

Răspunsul la risc

- Odată identificate riscurile, entitatea trebuie să își asume o atitudine față de riscuri sau să reacționeze într-un fel, pentru a le controla, acolo unde este posibil. Măsurile de control ale riscului sunt strâns legate de toleranța la risc a companiei.

- Strategia de răspuns la riscuri poate implica 4 tipuri de acţiuni (decizii) majore:

1. Transferul riscului
2. Acceptarea riscului
3. Reducerea riscului
4. Evitarea (ocolirea) riscului.

Răspunsul la risc

		Impact	
		Scăzut	Ridicat
Probabilitate de apariţie	Ridicat	**Reducere**	**Evitare**
	Scăzut	**Acceptare**	Transferare

Definiție

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

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

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

Caracteristici ale controlului intern

Controlul intern nu trebuie să fie o componentă separată a entităţii, ci un proces integrat în activităţile şi cultura entităţii, un proces în care sunt implicaţi toţi angajaţii entităţii (de la conducere la salariaţi).

În sistemul de control intern sunt implicaţi toţi salariaţii şi conducerea

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

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

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

Control intern

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

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

Limitări ale eficienţei controlului intern

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

Modele de control intern

Modelul COSO (dezvoltat în USA de Comitetul de Sponsorizare a Organizațiilor Comisiei Treadway)
Modelul COCO
Codul Turnbull (UK)

Modelul COSO

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

Modelul COSO - componente

- Mediul de control
- Evaluarea riscurilor
- Activităţi de control
- Informare şi comunicare
- Monitorizare

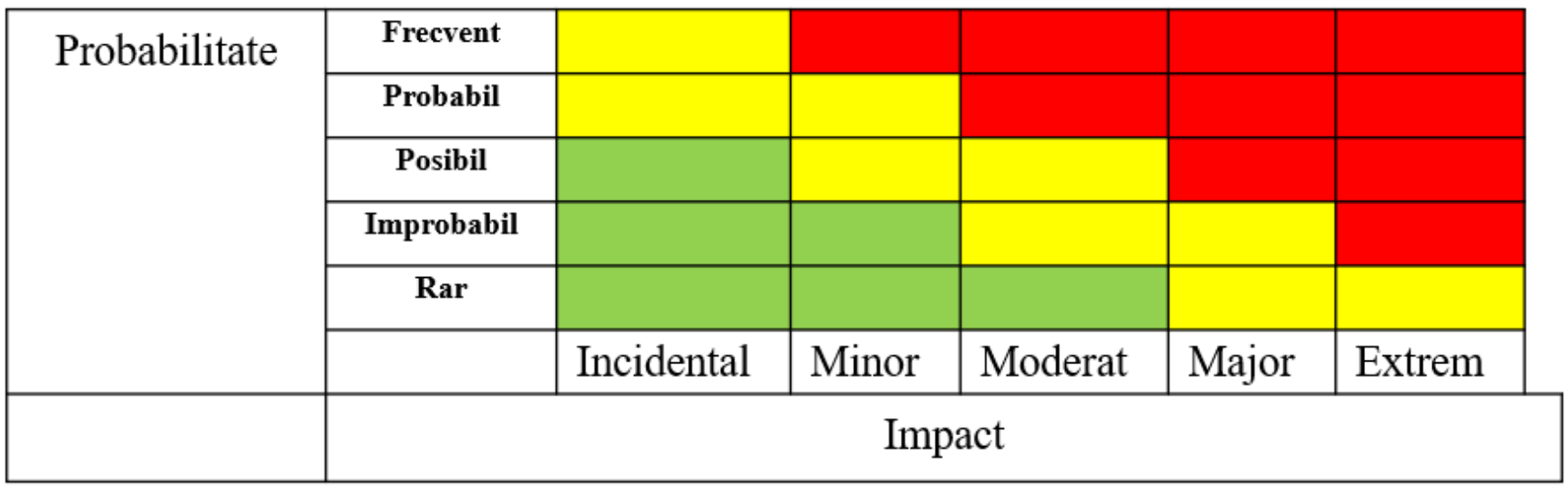
1. Mediul de control

- Angajamentul pentru aplicarea valorilor de integritate şi etică.
- Angajamentul privind competenţa.
- Independenţa persoanelor responsabile cu guvernanţa corporativă şi angajamentul de a supraveghea şi susţine controlul intern.
- Structura organizaţională (inclusiv atribuirea de autoritate şi responsabilitate corspunzătoare).
- Împuternicirea şi răspunderea.
- Filozofia managementului şi stilul de conducere.

2. Evaluarea riscurilor

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

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



3. Activități de control

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

Controalele preventive sau de detectare

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

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

Controalele preventive sau de detectare

PREVENTIVE	MIXTE	DE DETECTARE
Proceduri de autorizare și aprobare;	Revizuiri ale operațiilor, proceselor și activităților;	Verificări;
Separarea îndatoririlor (autorizare, procesare, înregistrare, revizuire);	Supervizare (atribuire, revizuire şi aprobare, îndrumare şi instruire).	Reconcilieri;
Controale privind accesul la resurse și înregistrări;		Analize ale performanței de funcționare;

Activităţile de control privind tehnologia informaţiilor

- Riscuri generate de tehnologie:
  - Riscul de securitate
  - Riscul de siguranţă
  - Riscul de arhivare (stocare)
  - Risc de procesare a informaţiilor
  - Riscuri care ţin de componentele hardware şi software
  - Riscuri legale etc.

Controale IT

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

(1) administrarea şi planificarea programului de securitate la nivel de instituţie. Această componentă asigură un cadru şi un ciclu continuu de activitate pentru riscul de management, creând politici de securitate, atribuind responsabilităţi şi monitorizând conformitatea controalelor aferente calculatoarelor instituţiei.

(2) controalele de acces. Acestea limitează sau detectează accesul la resursele calculatoarelor (date, programe, echipamente şi facilităţi), protejând respectivele resurse împotriva modificărilor neautorizate, pierderilor sau accesărilor şi distribuirilor neautorizate. Controalele de acces includ atât controale fizice cât şi controale logice.

Controale IT

1) Controalele generale (cont):

(3) controalele privind dezvoltarea, menţinerea şi modificarea soft-ului de aplicaţii. Acestea previn programele sau modificările neautorizate la programele existente,

(4) controalele softului sistemelor – Aceste controale limitează şi monitorizează accesul la programele puternice şi fişierele sensibile care controlează sistemul hardware al calculatoarelor şi asigură aplicaţiile suportate de sistem,

(5) separarea sarcinilor – de o manieră similara cu cele aplicabile tranzacţiilor manuale, aceste controale presupun instituirea politicilor, procedurilor şi structurii organizatorice care să prevină controlarea de către o persoană a tuturor aspectelor cheie ale operaţiilor informatice şi în consecinţă, efectuarea de operaţii neautorizate sau obţinerea de acces neautorizat la active sau evidenţe,

(6) continuitatea serviciului. Componenta aceasta asigură, în situaţii de producere a unor evenimente neaşteptate, continuarea fără întrerupere sau reluarea promptă a operaţiilor critice şi protejarea datelor critice sau sensibile.

Controale IT

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

- Controalele de aplicaţii pot fi clasificate în funcţie de mai multe criterii. Astfel, în funcţie de momentul în care sunt aplicate ele se pot urmări în trei faze ale ciclului de procesare:
  - Controale aplicate la intrare: datele sunt autorizate, convertite în format automatic şi introduse în aplicaţie în mod corect, complet şi oportun;
  - Controale aplicate la procesare: datele sunt procesate în mod adecvat de către calculator iar fişierele sunt actualizate corect; şi
  - Controale aplicate la ieşire: fişierele şi rapoartele generate de aplicaţie reflectă tranzacţiile sau evenimentele care s-au produs efectiv şi reflectă corect rezultatele procesării iar rapoartele sunt controlate şi distribuite utilizatorilor autorizaţi.

Tipuri de controale de aplicatii

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

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

Controalele de corectitudine verifică dacă tranzacţiile sunt înregistrate corect şi dacă toate elementele datelor sunt precise.

4. Informarea și comunicarea

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

Comunicarea presupune înţelegerea rolurilor şi responsabilităţilor individuale atât aferente controlului intern cât şi în general activităţilor derulate de entitate. Comunicarea este un proces care trebuie să se desfăşore în toate direcţiile (de sus în jos – de la conducere către salriaţi, dar şi de jos în sus – informaţia care trebuie să ajungă la conducere, pe acelaşi palier – orizontal - şi în exteriorul entităţii) şi se poate face electronic, verbal sau prin intermediul acţiunilor conducerii. Conducerea trebuie să comunice valorile etice ale entităţii, modul de comportare, importanţa controlului intern, responsabilităţile şi autorizările specifice, precum şi toleranţa specifică entităţii faţă de risc.

5. Monitorizarea controalelor

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

ROLURI ŞI RESPONSABILITĂŢI (1)

- **Cei însărcinaţi cu guvernanţa corporativă** poartă în mod colectiv răspunderea pentru existenţa mecanismelor eficiente de identificare şi evaluare a riscurilor semnificative pentru entitate precum şi pentru existenţa şi buna funcţionare a unui sistem de control intern adecvat şi eficient pentru entitate. Totuşi, ei deleagă unui Comitet de audit, format din membrii sai, misiunea de a-i asista în îndeplinirea responsabilităţilor sale în domeniul raportarii financiare, al controlului intern şi acela al administrării riscului.
- **Comitetul de audit** examinează în mod regulat eficienţa raportării financiare, a controlului intern şi a sistemului de administrare a riscului adoptat. Tot comitetul de audit are responsabilităţi de supervizarea a funcţiei de audit intern, funcţie cu rol deosebit de important în sistemul de control intern. La rândul lor, cei însărcinaţi cu guvernanţa corporativă deleagă responsabilitatea pentru designul, implementarea şi testarea sistemului de control intern celor din conducerea entităţii.

ROLURI ŞI RESPONSABILITĂŢI (2)

- **Managerii** (cei din conducerea entităţii) sunt direct responsabili de administrarea societăţii şi implicit pentru designul, implementarea şi testarea sistemului de control intern (şi pentru documentarea sistemului de control intern) precum şi pentru raportarea în legătură cu sistemul de control intern. Responsabilităţile celor din conducere pot varia în funcţie de poziţia pe care o au şi organigrama.
- **Auditorii interni** joacă un rol semnificativ în sistemul de control intern, ei evaluând eficienţa sistemului de control intern şi contribuind la eficacitatea lui prin prin recomandările şi evaluări pe care le fac. Auditorii interni nu au responsabilitate pentru proiectarea, implementarea, întreţinerea şi documentarea controlului intern (conducerea o are) ci doar să furnizeze regulat informaţii despre funcţionarea controlului intern (atât în ceea ce priveşte adecvarea modului în care este proiectat cât şi în ceea ce priveşte funcţionarea lui corespunzătoare) şi să comunice informaţii despre slăbiciunile şi punctele forte ale controlului intern precum şi să facă recomandări pentru îmbunătăţirea acestuia.
- **Auditorii externi** nu au obligaţia, într-o misiune de audit statutar sau financiar a situaţiile financiare să exprime o asigurare despre modul în care sistemul de control intern funcţionează. Totuşi, standardele internaţionale de audit îi obligă să desfăşoare angajamentul lor pe bază de riscuri aşa că au obligaţia de a evalua riscul de control.

Exemplu control intern

Managementul stocurilor

Risc	Control intern așteptat	Periodicitate	Tip	Suport IT	Responsa-bil
Înregistrările stocurilor nu sunt complete și / sau corecte	Inventarul anual al tuturor pieselor de schimb trebuie efectuat în ultimele două luni ale anului. Toate diferențele trebuie analizate, iar în cazul diferențelor mai mari de 5% între inevntarul fizic și cel scriptic este nevoie de aprobarea Directorului Financiar. Rezultate așteptate: • Pe fiecare pagină listată din sistemul informatic, ce conține denumirea pieselor și codul fiecărei piese, persoana care efectuează numărătoare va adăuga numărul de piese identificate în depozit și va semna. • Reconcilierea stoc fizic vs stoc scriptic (din sistemul informatic). • Limite de competențe pentru aprobarea diferențelor de inventar. • Semnarea, datarea și aprobarea variațiilor stocurilor (cf limitelor de competențe)	Anual	Detectiv	Manual, cu suport IT (scanarea codurilor de bare)	Șef dep Piese de Schimb

Exemplu control intern Achiziții

Risc	Control intern așteptat	Periodicitate	Tip	Suport IT	Responsa-bil
Achizițiile nu sunt controlate efectiv	• Achizițiile pentru alte bune și servicii sunt efectuate în baza unei politici de achiziții, care include: ➢ O matrice de competențe detaliată, pe baza căreia angajații pot solicita și aproba achiziția unor bunuri și servicii. ➢ O listă a achizițiilor pentru care nu este necesară o comandă de achiziție (ex.: utilități), aprobată de Directorul Financiar și de responsabilul achiziții. ➢ Prevederi referitoare la segregarea atribuțiilor dintre persoana care aprobă achiziția și cea care rezolvă eventualele diferențe înregistrate față de comanda de achiziție Rezultate așteptate: • Politica de achiziții	De fiecare dată când se face o achiziție	Preventiv	Manual	Responsabil achiziții

Exemplu control intern Achiziții

Risc	Control intern așteptat	Periodicitate	Tip	Suport IT	Responsa-bil
Piesele sau serviciile de la subcontractori nu sunt conform comenzii de achiziție	• Recepția pieselor / serviciilor subcontractate trebuie efecuată imediat ce sunt primite de la / livrate de către furnizor – recepția trebuie să reflecte existența fizică a acestora. • Toate facturile primite trebuie să corespundă cu avizul de însoțire a mărfii. Rezultate așteptate: • Factura verificată cu marfa / serviciile primite , indiferent dacă acesta este un proces controlat de sistemul informatic sau manual, pe baza facturii în format hârtie.	De fiecare dată când se face o achiziție	Preventiv	Manual	Responsabil achiziții

Exemplu control intern Garanții

Risc	Control intern așteptat	Periodicitate	Tip	Suport IT	Responsabil
Nerespectarea instrucțiunilor prinivd reparațiile în garanție, primite de la producător, care au impact asupra relației cu acesta	• Informații despre training obligatoriu, în conformitate cu cerințele producătorului, trebuie să fie păstrate pentru tot personalul implicat în procesurl de reparații în garanție (cum ar fi consilierii de service, administratorii de garanție) pentru a demonstra că înțeleg și urmează procesul de garanție și liniile directoare aferente. • O revizuire trebuie efectuată trimestrial pentru a asigura actualizarea acestor înregistrări. Rezultate așteptate: • Înregistrări ale informațiilor despre training. • Fișe de instruire semnate și datate trimestrial	De fiecare dată când se face o achiziție	Preventiv	Manual	Manager Service

Registrul Riscurilor

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

Nr crt	Proces	Obiectivul	Activitatea	Descrierea riscului	Risc inerent			Răspuns la risc	Măsuri 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. Intărirea 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

Catalog controale interne

- Pentru o eficientă implementare a controlului intern și o evidență cât mai detaliată a regulilor de control, în cadrul entităților se pot stabili cataloage de control intern. Ele fac referire le regulile de control pentru activitățile principale, precum și la subactivități.

- Cataloagele de control intern pot fi adaptate/ajustate în funcție de specificul fiecărei activități și de cerințele de informare ale managementului.

- Cataloagele de control intern sunt în general instrumente întreținute de șefii de departament sau așa numitul middle-management, care le ajustează, în funcție de evoluția riscurilor.

Exemplu Risc- Control pentru Salarii

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

Exemplu Risc- Control pentru Raportarea de sustenabilitate

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

Exemplu Risc- Control pentru Securitatea informatiei

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

Vânzări

- Există controale implementate referitoare la cui va vinde compania (de ex. aprobarea vânzărilor înainte ca bunurile să fie expediate)?
- Există controale ale comenzilor de vânzări?
- Există controale care verifică corespondenţa dintre comenzile de vânzări şi documentele de expediţie?
- Facturile corespund comenzilor date de clienţi şi documentele de expediţie?
- Clientul utilizează facturi pre-tipărite sau numerotate secvenţial?
- Preţurilor din facturi fac obiectul revizuirii?
- Vânzările sunt facturate prompt?
- Există controale ale consemnărilor în registrul de vânzări?
- Au loc, în mod periodic, reconcilieri ale registrului de vânzări?
- Soldurile clienţi neîncasaţi fac obiectul unui control în ceea ce priveşte creditul comercial?

Cheltuieli

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

Cheltuieli salariale

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

Imobilizări

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

Stocuri

- Există controale cu privire la securitatea fizică a stocurilor?
- Există controale cu privire la primirea şi înregistrarea în contabilitate a stocurilor?
- Există controale cu privire la expedierea stocurilor?
- Sunt păstrate evidenţe corecte ale stocurilor?
- Au loc reconcilieri periodice între evidenţele stocurilor şi stocurile fizice (inventarieri periodice)?
- Există controale cu privire la corespondenţa dintre bunurile primite şi avizele de bunuri expediate şi documentaţia aferentă vânzării şi cumpărării?
- Există controale cu privire la identificarea şi contabilizarea stocurilor cu rotaţie lentă, învechite sau perimate/distruse?
- Există controale cu privire la stocurile deţinute la sau pentru terţi?

Operațiuni bancare

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

Registru jurnal

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

Părți afiliate

- Există controale cu privire la identificarea părţilor afiliate şi a tranzacţiilor cu acestea?
- Există controale cu privire la autorizarea tranzacţiilor cu părţile afiliate?
- Există controale care să ofere asigurarea că toate tranzacţiile cu părţile afiliate sunt corect contabilizate şi prezentate?
- Există controale care să identifice şi să autorizeze tranzacţiile care ies din sfera activităţii normale de afaceri?

Profilul de Risc al entității

- Pe baza Registrului Riscurilor și ținând cont de toleranța la risc, companiile prioritizează riscurile, stabilind astfel **profilul de risc**. Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu cuprinzând evaluarea generală, documentată şi 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 **roşie** au expunerea la risc şi deviaţia cea mai mare faţă de toleranţa la risc şi acestea reclamă, cu prioritate, iniţierea unor măsuri de control.
  - Riscurile care se situează în zona de culoare **galbenă** au o expunere ce depăşeşte limita de toleranţă la risc, dar deviaţia de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri trebuie monitorizate şi gestionate funcţie de priorităţile 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 toleranţă la risc şi în această zonă se află riscurile asumate.

!!! Toate riscurile semnificative, care au un nivel al expunerii ce se situează deasupra limitei de toleranţă, 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 compara-ție 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 spălatorie auto	1. Lispa controlului anvelopelor depozitate	1. Sistem informatic neadaptat afacerii	4	3	12	Tratare, Monitorizare
Identificarea unei spălatorii 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 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 intr-o evaluare periodică. Evaluarea continuă este efectuata la nivel operațional, prin verificarea zilnică a unor rapoarte stabilite, de exemplu. Evaluarea periodică, de ex. trimestrială, este efectuată de către departamentul de Management al Riscului. Acesta întocmește rapoarte către Comitetul de Risc, Consiliul de Administrație, prin intermediul cărora prezintă încadrarea în profilul de risc al companiei.
- Monitorizarea riscurilor este necesară pentru că riscurile se modifică în timp, în funcție de factori externi, precum modificări legislative, schimbări economice, dar și de factori interni, precum ajustarea obiectivelor, Managementul va ajusta răspunsul la riscuri pe baza rezultatelor monitorizării acestora.

Controlul intern si sustenabilitatea

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

https://www.coso.org/_files/ugd/719ba0_0b33989b84454d1682399ab5c71e49cb.pdf

Audit intern

Definitie

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

Standarde IIA 2024

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

5 Domenii

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

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

15 Principii (1)

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

1. **Scopul Auditului Intern**

- **2. Etică si Profesionalism**
- 1. Demonstrarea integrității
- 2. Menținerea obiectivității
- 3. Demonstrarea competenței
- 4. Exercitarea conștiinciozității profesionale corespunzătoare
- 5. Păstrarea confidențialității

15 Principii (2)

- **3. Guvernanța Funcției de Audit Intern**

  6. Autorizare de către Consiliului de Administrație

  7. Poziționarea independentă (în cadrul entității)

  8. Supravegherea de către Consiliului de Administrație

- **4. Managementul Funcției de Audit Intern**

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

15 Principii (3)

- **5. Efectuarea Serviciilor de Audit Intern**

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

Domeniul 1 – Scopul auditului intern

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

Auditul intern îmbunătățește:

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

Domeniul 2 – Etică și profesionalism

Auditorul intern demonstrează integritatea prin:

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

Auditul intern menține obiectivitatea daca:

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

Auditorul intern demonstrează conștiinciozitatea profesională prin

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

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

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

Domeniul 3 – Guvernanța funcției de audit intern

Autorizarea din partea Consiliului de Administrație se referă la:

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

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

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

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

Domeniul 4 – Gestionarea funcției de audit intern

Gestionarea funcției de audit intern presupune:

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

Domeniul 5- Efectuarea serviciilor de audit intern

Planificarea eficientă a misiunilor de audit intern se referă la:

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

Desfășurarea activităților în cadrul misiunii de audit:

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

Comunicarea rezultatelor:

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

Obiectivele misiunilor de audit intern

- Obiectivele urmărite pentru îmbunătăţirea procesului de guvernanţă
- Obiectivele urmărite în evaluarea managementului riscului
- Obiectivele urmărite în evaluarea controlului intern
- Obiectivele urmărite în cadrul misiunilor de consiliere

Tipuri de misiuni de audit intern

TIP	1.Misiunile de asigurare	2. Misiunile de consiliere
Scopul lor	implică evaluarea obiectivă a probelor de către auditorul intern pentru a formula opinii sau concluzii privind o entitate, o operaţiune, o funcţie, un proces, un sistem sau alte aspecte.	au un caracter de consultare şi se desfăşoară, în general, la cererea expresă a beneficiarului misiunii.
Comunicarea finală a rezultatelor misiunii	trebuie să conţină, atât opinia auditorilor interni cât şi recomandările corespunzătoare şi/sau planurile de acţiune.	diferă din punct de vedere al formei şi conţinutului, în funcţie de tipul misiunii şi de nevoile clientului.

Tipuri de misiuni de audit intern

TIP	1.Misiunile de asigurare	2. Misiunile de consiliere
Tipul şi sfera de cuprindere	a misiunilor de asigurare sunt stabilite de către auditorul intern.	a activităţilor de consiliere sunt stabilite de comun acord cu beneficiarul misiunii.
Număr de participanţi	În general, în misiunile de asigurare sunt implicaţi trei participanţi: (1) persoana sau grupul implicat în mod direct în entitatea, operaţiunea, funcţia, procesul, sistemul sau alt aspect auditat – responsabilul pentru proces, (2) persoana sau grupul care realizează evaluarea – auditorul intern, şi (3) persoana sau grupul care utilizează evaluarea – beneficiarul misiunii.	În general, în misiunile de consiliere sunt implicaţi doi participanţi: (1) persoana sau grupul care furnizează consilierea – auditorul intern şi (2) persoana sau grupul care solicită şi beneficiază de consiliere – beneficiarul misiunii.

Misiunile de consiliere (consultanţă)

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

misiuni de consiliere informale – sunt activităţi sau servicii de rutină, cum ar fi participarea în grupuri de lucru interdepartamentale, în proiecte sau la şedinţe ad-hoc, asigurarea serviciilor de training în domeniul controlului intern şi managementului riscurilor sau participarea la schimburi uzuale de informaţii specifice cu alte structuri organizatorice din cadrul entităţii;

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

Tipuri de misiuni de audit intern

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

Diferenţe între auditul intern şi auditul financiar

Criteriu	Audit financiar	Audit intern
Către cine raportează	Către acţionari şi alte părţi interesate (stakeholders)	Către conducerea entităţii şi către Consiliul de administraţie
Obiective	Creşterea credibilităţii situaţiilor financiare	Evaluarea şi îmbunătăţirea eficienței guvernării, gestionării riscurilor și a proceselor de control.
Scop	Ajută utilizatorii situaţiilor financiare să ia decizii pe baza unor informaţii de bună calitate	Ajută conducerea entităţii (conducerea executivă şi consiliul de admnistraţie) să-și îndeplinească îndatoririle
Arie de acoperire	Situațiile financiare	Toate elementele auditabile, în funcţie de riscurile semnificative
Obligaţie de a-l avea	Doar pentru anumite societăţi	Doar pentru anumite societăţi
Tip de raport	Relativ standardizat	Adaptat misiunii
Disponibiliate pentru terţi	De regulă, da	Nu

Diferenţe între auditul intern şi auditul financiar

Criteriu	Audit financiar	Audit intern
Standarde internaţionale	ISA elaborate de IFAC	Standarde de audit intern, elaborate de IIA
Cod etic	Da, dar nu acelaşi	Da, dar nu acelaşi
Independenţă	Cerută	Cerută, totuşi, dacă auditorul intern e angajatul entităţii, gradul de independenţă este mai scăzut. Independenţa poate fi asigurată printr-o organizare ierarhică corespunzătoare.
Numire	De către adunarea generală a acţionarilor	De către Consiliul de administraţie / Supraveghere (la recomandarea Comitetului de audit, dacă există)
Independenţă	Obligatorie	Limitată (auditorul intern poate fi salariat al entităţii auditate)

Rolul jucat de auditul intern în guvernanţa corporativă

Activităţi de evaluare a procesului de guvernanţă (cum ar fi evaluarea gradului de realizare a obiectivelor, evaluarea culturii organizaţionale, evaluarea procesului de comunicarea a informaţiilor privind riscul şi controlul, evaluarea procesului de comunicarea dintre persoanele responsabile cu guvernanţa, auditorii externi şi interni, şi conducerea etc.).

Activităţi privind gestionarea riscului (cum ar fi identificarea şi evaluarea expunerilor semnificative la risc şi prin contribuţia la îmbunătăţirea gestionării riscului şi controlului intern).

Activităţi privind controlul intern (cum ar fi responsabilităţi specifice pentru revizuirea controalelor, evaluarea funcţionării acestora şi efectuarea de recomandări de îmbunătăţire)

Revizuirea conformităţii cu legile şi reglementările (cum ar fi revizuirea conformităţii cu legile, reglementările şi alte cerinţe externe, cu politicile şi procedurile interne etc.).

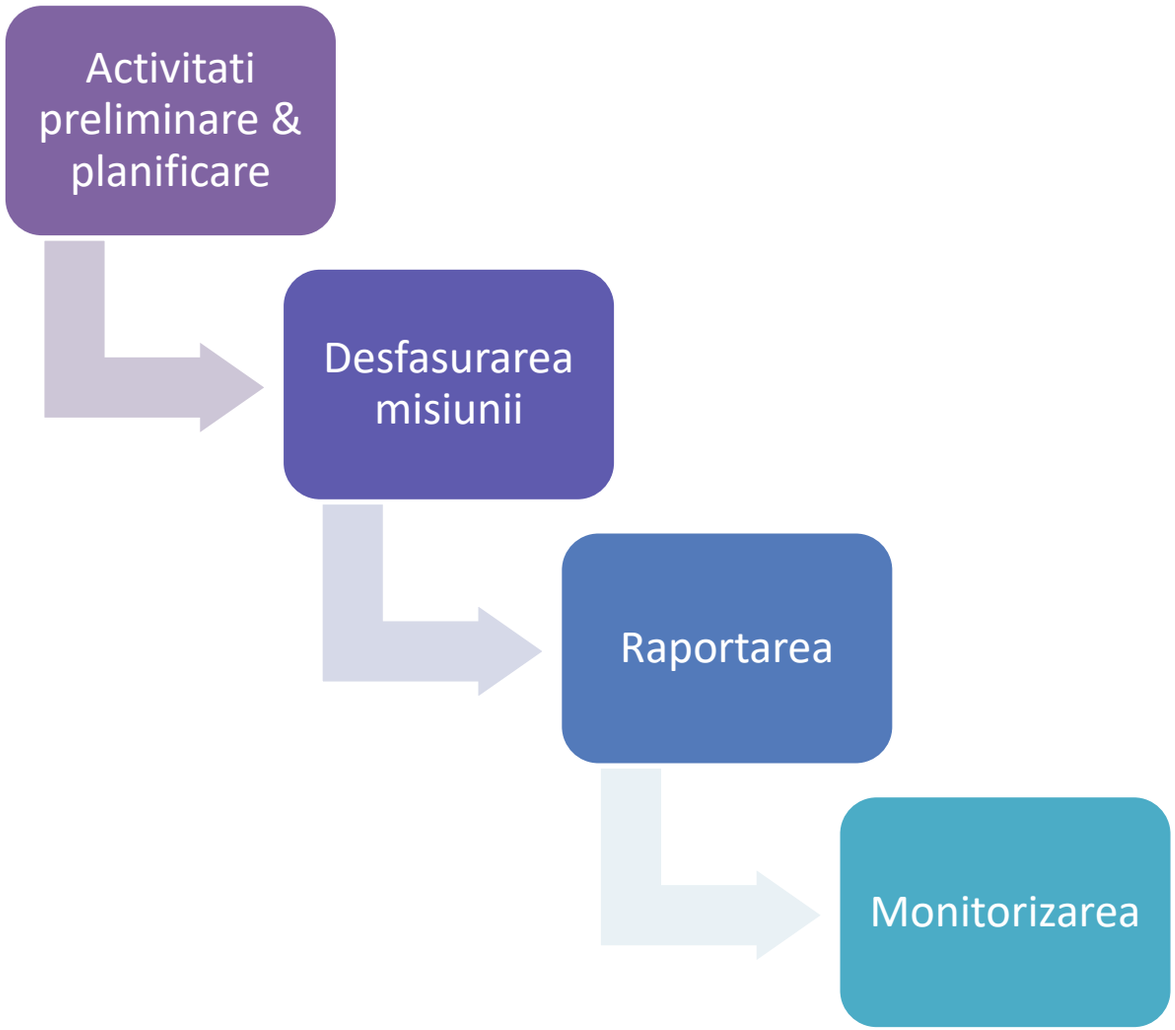
Legătura dintre auditul intern şi sistemul de control intern

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

Auditul intern în context românesc

- Astfel, legea 162/2017 privind auditul statutar al situaţiilor financiare anuale şi al situaţiilor financiare anuale consolidate şi de modificare a unor acte normative, la art. 65, aliniatul 7, prevede ca entităţile ale căror situaţii financiare anuale sunt supuse auditului statutar să aibă obligaţia să organizeze şi să asigure exercitarea activităţii de audit intern, potrivit cadrului legal care este reprezentat de OUG 75/1999 privind activitatea de audit financiar şi a normelor secundare emise de Camera Auditorilor Financiari din România (CAFR).
- Conform art. 23 al OUG 75/1999, responsabilii pentru organizarea activităţii de audit intern, coordonarea lucrărilor/angajamentelor şi semnarea rapoartelor de audit intern trebuie să aibă calitatea de auditor financiar. CAFR a adoptat Standardele Internaţionale de Audit Intern emise de Institutul Auditorilor Interni astfel încât aceste standarde au debenit obligatorii pentru toţi auditorii financiari, în desfăşurarea activităţilor de audit intern.
- În cazul în care societăţile comerciale ale căror situaţii financiare anuale sunt supuse auditului financiar nu-şi respectă obligaţia de a organiza auditul intern potrivit normelor elaborate de CAFR, sancţiunea poate varia în intervalul 50.000 – 100.000 lei (art. 44 legea 162/2017).

Desfăşurarea unei misiuni de audit intern



Desfăşurarea unei misiuni de audit intern

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

Organizarea ierarhică a structurii de audit intern

Din punct de vedere administrativ auditul intern este subordonat managementului

Din punct de vedere funcţional (al raportării şi coordonării activităţii sale) acesta trebuie să fie subordonat direct în faţa persoanelor însarcinate cu guvernanţa corporativă (dacă există Comitetului de audit, Consiliul de administraţie, Consiliului de supraveghere).

Internalizare vs. externalizare audit intern

Avantaje	Dezavantaje
Calitatea funcţiei de audit intern este probabil mai bună	Salariaţii cunosc mai bine o societate complexă
	Fluctuaţia de personal al firmei de audit afectează calitatea
Economii de costuri în cazul entităţilor mai puţin complexe	În cazul societăţilor mari, costuri mai ridicate decât internalizarea
Independenţă şi obiectivitate mai crescute	
	Confidenţialitate
	Reticenţă în colaborare
Acces mai facil la resurse de calitate	Poate fi dificil să se găsească o societate cu suficiente resurse (şi adecvate) în cazul societăţilor mari şi complexe.
Acces la resurse diverse	
Degrevarea resurselor interne	
Simplificarea activităţii entităţii	
Controlul auditorilor interni efectuat de un organism profesional, de regulă	Este mai uşor de controlat o funcţie atunci când este internalizată decât atunci când este externalizată
	Disponibilitatea auditorului intern în cazul serviciilor internalizate este mai mică decât în cazul celui angajat.

Cine răspunde la risc? Trei linii de apărare!

Cine răspunde la risc? Trei linii de apărare!

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

Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

Arie	Procesul de emitere facturi reparatii si vânzare piese
Risc	Risc de fraudă, din cauză că sistemul informatic permite ca stornarea facturilor emise clientilor să fie efectuată de către orice angajat. Sistemul informatic va fi înlocuit în 9 luni, nici o investitie în sistemul actual nu mai este acceptată.
Probabilitate	4 din 5 (nu toti angajatii stiu că au acces la această functia ce permite stornarea facturilor)
Impact	5 din 5, echivalentul a 100.000 EUR , valoarea medie a facturilor emise într-o săptămâna
Linia 1 de apărare - răspuns la risc:	
* Contabilul Șef decide că Larisa va fi responsabilă cu emiterea facturilor către clienți.	
* Managerul de Service, Contabilul Sef si Directorul Financiar au hotărât că stornările facturilor se pot face pe baza unui formular standard care va fi initiat de angajatul care solicită stornarea, specificând foarte detaliat motivul si prezentând documente justificative în acest sens. Forumularul va fi semnat de cei trei manageri menționati anterior, apoi toate documentele vor fi înmânate departamentului contabilitate. O singură persoană este responsabilă de stornarea facturilor, Mihaela. Înainte de a efectua stornarea, ea se va asigura că formularul este semnat conform deciziei managementului. După procesarea stornării, va arhiva toate documentele cronologic.	
* Contabilul Sef decide că Ion Marin, contabil, va rula zilnic, în fiecare dimineată pentru ziua anterioară, jurnalul de operatiuni din modulul de facturare, pentru a vedea dacă toate operatiunile au fost efectuate de către user-ul Larisei si al Mihaelei.	

Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

Linia 1 de apărare - răspuns la risc:
* Ion generează zilnic registrul de operatiuni pe care îl reconciliază cu Registrul Jurnal. Verifică dacă sunt facturi emise sau stornate de alti useri decât cei ai Larisei și Mihaelei. În plus, verifică fisele de cont ale conturilor de venituri pentru a identifica valorile negative. Confirmă totodată că pentru fiecare stornare există documentele justificative arhivate. După efectuarea verificării, Ion transmite Contabilului Sef via e-mail concluziile verifării si atasează jurnalul de operatiuni.
Linia 2 de apărare - răspuns la risc:
* Departamentul Conformitate se asigură că procedura de control intern este revizuită periodic, cel puțin o data pe an.
* Departamentul Conformitate emite o procedură internă privind prevenirea fraudei, în care sunt enumerați mai mulți indicatori de fraudă. Veniturile stornate sunt unii dintre acești indicatori. La emiterea procedurii contribuie și departamentul Juridic, prin precizarea consecințelor savârșirii infracțiunii de fraudă.
* Departamentul Managementul Riscurilor: • Emite documente standard pe care angajații companiei le vor folosi pentru identificarea riscurilor (de ex.: *Formular de raportare risc nou*, pentru cazurile în care este indetificat un risc nou; *Formular de urmărire riscuri*, pentru a putea identifica frecvența și impactul fiecărui risc). • Analizează riscurile, le ierarhizează / prioritizează în funcție de impactul lor, pentru a stabili profilul de risc al companiei. Riscul de fraudă va fi unul dintre riscurile semnificative pentru service-ul auto. • Întocmește și actualizează Registrul Riscurilor. Riscul de fraudă este unul dintre riscurile enumerate în acest registru.

Exemplu răspuns la riscuri – 3 linii de apărare

Linia 2 de apărare - răspuns la risc:

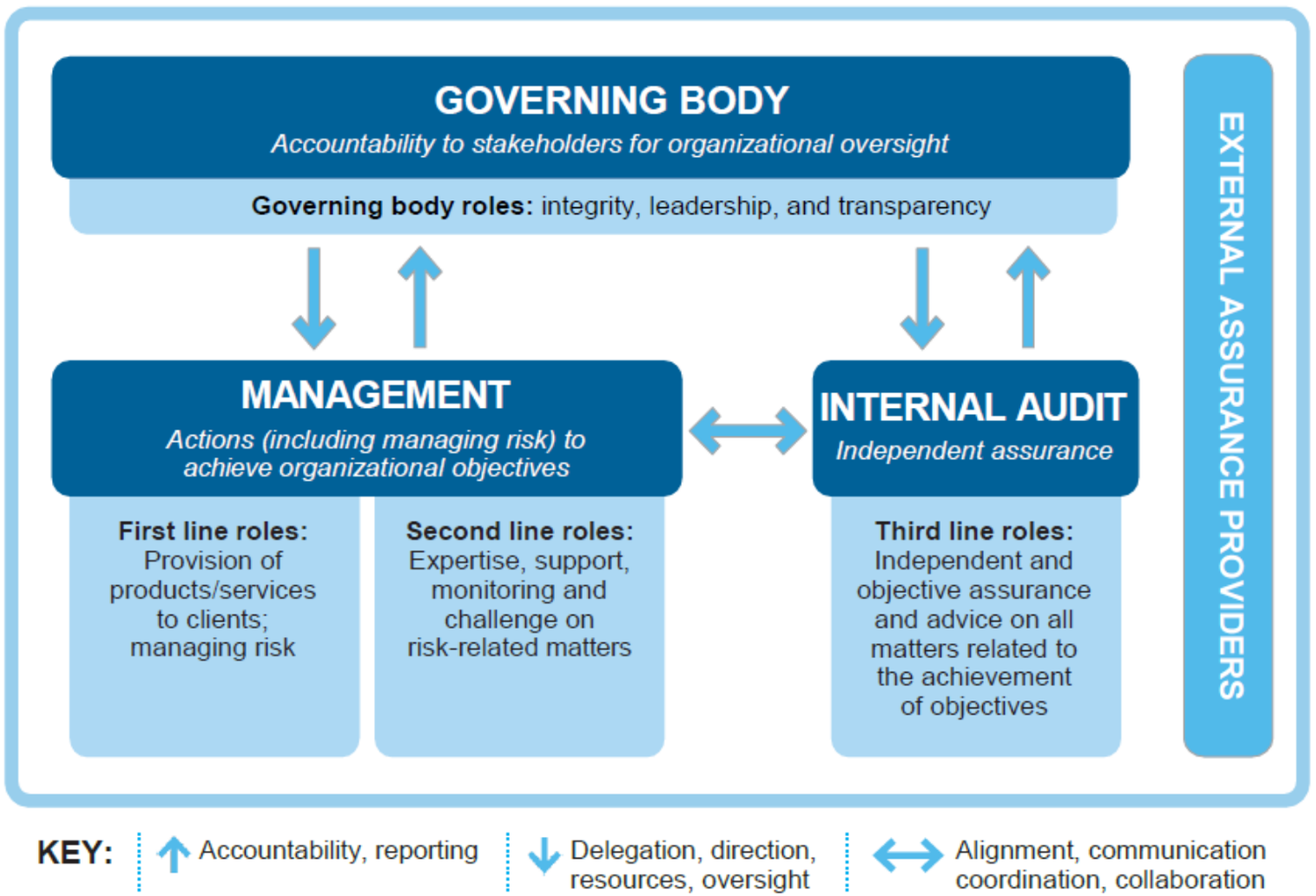
- Dezvoltă aplicații IT prin care se raportează, cuantifică, monitorizează riscurilor. Prin intermediul acestora, orice angajat poate raporta un eveniment de risc, implicit de farudă. În plus, Contabilul Șef va raporta de fiecare dată când identifică solicitări de stornare a venituilor fără un motiv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

Linia 3 de apărare - răspuns la risc:

* Auditul intern:

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

Roluri cheie în modelul celor trei linii



Auditul intern si raportarea de sustenabilitate

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

www.theiia.org/globalassets/site/content/articles/iia-white-paper---internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf

De rezolvat (1)

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

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

Precizati:

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

De rezolvat (2)

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

Auditati procesul de achizitie cereale. Pe scurt:

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

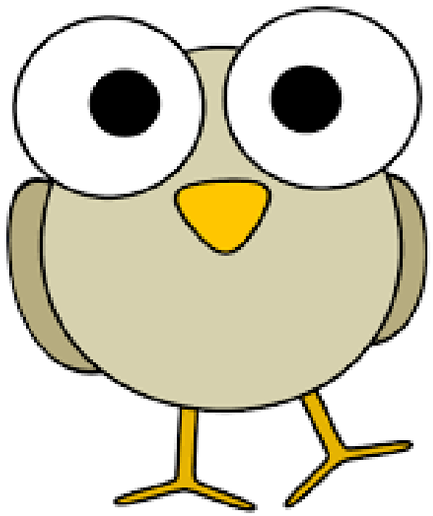
Precizati riscurile pe care le identificati si controalele, pentru fiecare nivel de control.

De rezolvat (3)

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

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

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI



??