



Sondaj de opinie a auditorilor interni din România

Auditul intern în era transformării continue

KPMG in Romania

Aprilie 2019

kpmg.ro



Cuvânt înainte

Cezar Furtună

Partener
Coordonatorul
Departamentului Audit
& Assurance

KPMG în România
și Moldova



Într-un mediu de afaceri aflat în continuă schimbare, KPMG în România și-a propus, prin această ediție a Sondajului de opinie a auditorilor interni din România, să aducă în discuție prioritățile și provocările acestei profesii, ca urmare a unui interes ridicat față de cele mai bune practici din piață. Sondajul nostru s-a desfășurat în ultimul trimestru al anului 2018, iar respondenții provin dintr-o gamă variată de sectoare de activitate, unele dintre acestea făcând obiectul unor cerințe stricte de reglementare din partea autorităților sectoriale.

Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate („Legea 162/2017”) reiterează cerința existentă în Legea societăților comerciale 31/1990 și OUG 75/1999, potrivit căreia companiile ale căror situații financiare anuale sunt supuse auditului statutar au obligația de a organiza și asigura exercitarea activității de audit intern.

În cadrul sondajului nostru, realizat în rândul companiilor care au deja setată o funcție de audit intern, una dintre cele mai mari provocări ale funcției de audit intern din ultimii ani a fost și rămâne poziționarea auditului intern ca o funcție strategică ce aduce valoare adăugată unei companii. În contextul dezvoltărilor permanente din industria IT, precum și al schimbărilor la nivelul proceselor operaționale, capacitatea funcțiilor de audit intern de a-și readapta planurile de audit, procesele de verificare, precum și resursele umane necesare desfășurării activității, este pusă continuu la încercare.

Astfel, maximizarea valorii adăugate furnizate de funcția de audit intern este imperativă în contextul menținerii eficacității sale, iar în acest sens devine necesară identificarea unor practici inovatoare care să susțină funcția de audit intern în procesul său de transformare în această eră a digitalizării și a volumului mare de date („big data”).

Principalele aspecte considerate prioritare pentru planul de audit de către coordonatorii departamentelor de audit intern în anul 2019 au fost identificate ca fiind: eficiența și eficacitatea operațională, alinierea operațiunilor la obiectivele organizației și conformitatea cu reglementările în vigoare. Factorii determinanți în elaborarea planului de audit intern au în vedere folosirea unei metodologii bazate pe risc, solicitările primite din partea comitetului de audit sau evoluția cerințelor legislative.

În numele KPMG, doresc să mulțumesc fiecărui participant la sondaj pentru timpul acordat.

Vă stăm la dispoziție pentru a discuta în profunzime concluziile sondajului nostru și a găsi împreună modalități de a contribui la îmbunătățirea performanței funcției de audit intern din cadrul companiei dumneavoastră.



Cuprins

04

Cadrul legislativ general aplicabil activităților de audit intern în România

05

Principalele constatări

06

Rolul și prioritățile funcției de audit intern

12

Metodologii aplicate în derularea misiunilor de audit intern

17

Capitalul uman al funcției de audit intern

21

Impactul tehnologiei asupra funcției de audit intern

23

Despre sondajul de opinie

24

Prioritățile pe agenda comitetelor de audit pentru anul 2019

26

Prioritățile pe agenda consiliilor de administrație/supraveghere pentru anul 2019

Cadrul legislativ general aplicabil activităților de audit intern în România

1

Legea 162/2017

Potrivit Legii nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate („Legea 162/2017”), companiile ale căror situații financiare anuale sunt supuse auditului statutar sunt obligate să organizeze și să asigure exercitarea activității de audit intern.

2

CAFR

Activitatea de audit intern în sectorul privat este reglementată de Camera Auditorilor Financiar din România (CAFR) și se efectuează în conformitate cu Normele obligatorii din Cadrul internațional de practici profesionale (IPPF), emise de Institutul Auditorilor Interni (IIA Global) și adoptate de CAFR.

3

ASPAAS

Responsabilii cu organizarea și coordonarea activității de audit intern trebuie să fie auditori financiari activi înregistrați în România, respectiv membri activi ai CAFR, autorizați de către Autoritatea pentru Supravegherea Publică a Activității de Audit Statutar (ASPAAS).

4

Entitățile din sectorul privat cu obligația de a efectua audit statutar, respectiv audit intern

- Entitățile care depășesc criteriile de mărime stabilite prin OMFP 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate;
- Entitățile de interes public (conform definiției din Legea 162/2017);
- Entitățile cu sistem dualist de administrare;
- Entitățile cotate pe sistemul alternativ de tranzacționare AeRO; și
- Societățile pe acțiuni administrate în sistem unitar, ale căror situații financiare anuale nu sunt supuse, potrivit legii, auditului financiar și care nu au numit cenzori.

5

770.000 de societăți comerciale

În România, existau aproximativ 770.000 de societăți comerciale active la sfârșitul lunii decembrie 2017.

6

5.510 misiuni de audit statutar

Potrivit statisticilor publicate de CAFR, în anul 2017 s-au efectuat 5.510 misiuni de audit statutar de către auditori financiari sau firme de audit (Sursa: Raport anual CAFR 2017, disponibil [aici](#)).

7

Legea 672/2002

Activitatea de audit public intern efectuată la entități publice este reglementată prin Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările ulterioare.

8

UCAAPI

Profesioniștii care activează în domeniul auditului public intern trebuie să dispună de un certificat de atestare a auditorului intern din sectorul public, emis de Ministerul Finanțelor Publice, prin Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI).

9

8.667 de entități publice auditate intern

Cele mai recente date statistice publicate de Ministerul Finanțelor Publice arată faptul că, la finalul anului 2016, din totalul de 11.031 de entități publice existente în România, activitatea de audit public intern a fost organizată la 8.667 de entități publice (Sursa: Strategia dezvoltării auditului public intern pentru 2018-2020, Ministerul Finanțelor Publice).

Principalele constatări



63% dintre auditorii interni apreciază că **funcția de audit intern are un rol strategic în cadrul companiilor** – prin alinierea acesteia la procesul general de planificare strategică prin consultări cu consiliul de administrație, evaluarea riscurilor potențiale asociate direcțiilor strategice.



Principalele priorități pentru planul de audit intern cu care se confruntă departamentele de audit intern în anul 2019 sunt:

- Eficiența și eficacitatea operațională (89%);
- Alinierea operațiunilor la obiectivele organizației (71%);
- Conformitatea cu reglementările în vigoare (58%).



Principalii factori determinanți în elaborarea planului de audit intern au în vedere folosirea unei metodologii bazate pe risc (92%), solicitările primite din partea comitetului de audit (76%) sau evoluția cerințelor legislative (71%).



66% dintre auditorii interni apreciază că **eficacitatea programului de gestionare a riscurilor reprezintă cea mai mare provocare** cu care se confruntă companiile respondente.

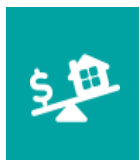


Principalele provocări cu care se confruntă departamentul de audit intern sunt:

- Disponibilitatea competențelor angajaților (55%);
- Capacitatea de utilizare a datelor pentru a stimula inovația (55%);
- Complexitatea și incertitudinea reglementărilor normative (55%);
- Consolidarea guvernantei corporative și a proceselor strategice (53%).



Se consideră că un profesionist în funcția de audit intern are nevoie de un set bogat de aptitudini pentru a performa, însă, la acest moment, **bugetele alocate pentru asigurarea trainingului de specialitate acoperă mai puțin de 5% din bugetul total al departamentului de audit intern** pentru majoritatea companiilor respondente (71%).



Previziunile privind evoluția bugetului departamentului de audit intern sunt, mai degrabă, moderate (58% dintre respondenți consideră că bugetul va rămâne neschimbat în următorii trei ani), **în contrast cu așteptările ridicate asupra modului în care se va dezvolta funcția de audit intern**, astfel încât să răspundă cât mai bine complexității în creștere a subiectelor auditate.



O bună parte a auditorilor interni utilizează **evaluări externe independente ale activității de audit intern** (i.e. o dată la cinci ani) (58% din respondenți), în conformitate cu cerințele impuse de standardele internaționale de audit intern.



Auditorii interni consideră, în unanimitate (63% important și 37% foarte important), că **analiza și interpretarea unui volum mare de date („big data”) sunt esențiale în cadrul misiunilor de audit intern**, în timp ce 63% dintre auditorii interni utilizează tehnologia pentru a spori eficiența.



Securitatea cibernetică este clasată pe locul 8 în topul priorităților funcției de audit intern. Totuși, nu mai puțin de 42% dintre auditorii interni admit că **gestionarea riscului de securitate cibernetică reprezintă una dintre principalele provocări ale companiilor.**



Așteptările de la funcția de audit intern nu au fost niciodată mai ridicate. Guvernanța corporativă, gestionarea riscurilor și controalele interne sunt monitorizate atent de către autoritățile de reglementare și de părțile interesate. Auditorii interni trebuie să fie proactivi și receptivi la provocările reprezentate de condițiile pieței, prin identificarea și evaluarea continuă a riscurilor existente și emergente. Pentru a alinia auditul intern la obiectivele și inițiativele strategice ale companiei, comitetul de audit/ consiliul de administrație ar trebui să se asigure (inclusiv printr-o evaluare externă independentă) că funcția de audit intern are o poziționare adecvată în organizație și deține resursele umane și procesele necesare.



Cezar Furtună

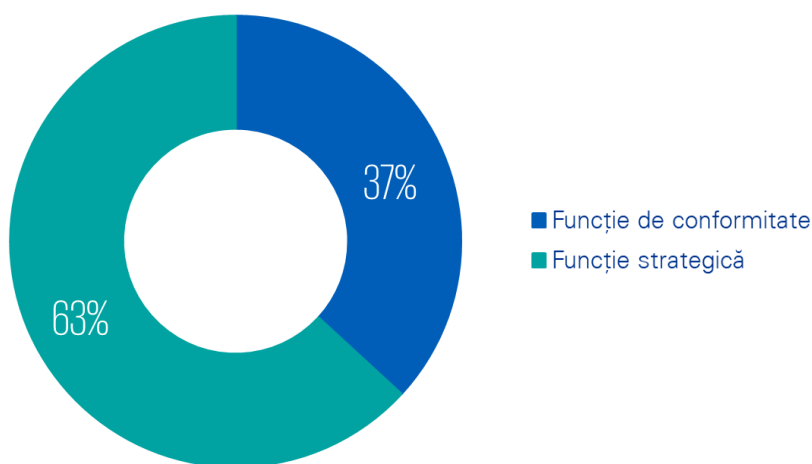
Partener
Coordonatorul
Departamentului Audit & Assurance
KPMG în România și Moldova

Rolul și prioritățile funcției de audit intern

Obiectivul principal al acestei secțiuni este de a observa maniera în care rolul funcției de audit intern s-a extins și continuă să se extindă dincolo de granițele responsabilităților tradiționale din zona de conformitate. De asemenea, vom evidenția prioritățile strategice ale acestei funcții, potrivit rezultatelor sondajului nostru.

Astfel, în cadrul sondajului nostru, am aflat că auditul intern și-a mutat centrul de greutate spre o direcție strategică în cadrul companiei, fiind considerată o funcție strategică de către 63% din respondenții sondajului. Pentru ceilalți (37%), însă, auditul intern nu este pregătit să depășească nivelul funcției de conformitate.

Grafic 1: Auditul intern în cadrul companiei – o funcție strategică sau de conformitate



Piatră de temelie a unei guvernante corporative solide, o funcție de audit intern eficace furnizează beneficii incontestabile companiilor, precum:

- Oferă un mijloc de monitorizare și îmbunătățire a mediului de control intern din cadrul companiei;
- Oferă rapoarte independente consiliului de administrație;
- Se concentrează asupra riscurilor și aspectelor cele mai importante pentru companie, conform instrucțiunilor consiliului de administrație;
- Oferă informații valoroase privind o

gamă largă de riscuri pentru companii, inclusiv riscuri financiare, operaționale, tehnologice, strategice, de fraudă și de conformitate;

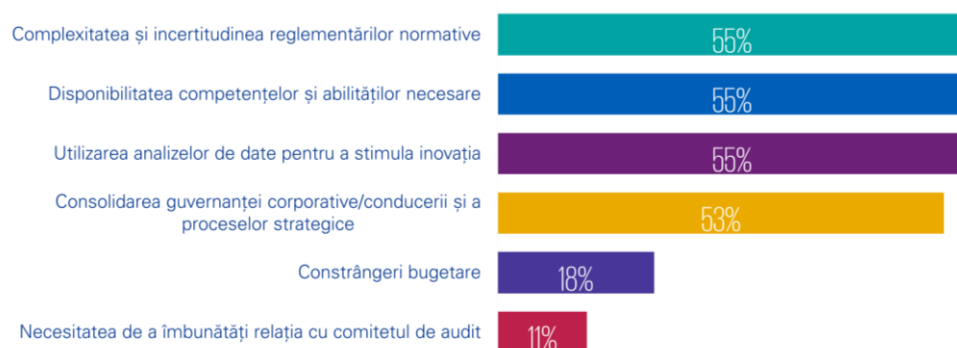
- Îmbunătățește controalele interne prin reducerea riscurilor, sporirea eficienței și eficacității și/sau asigurarea respectării cerințelor de reglementare;
- Oferă recomandări pentru a crește eficiența și eficacitatea procedurilor operaționale;
- Facilitează un sistem de avertizare rapidă care să permită identificarea și remediarea deficiențelor în timp util.

Doar **21%**
dintre respondenți
consideră
securitatea
cibernetică o
prioritate actuală a
departamentelor
de audit intern

În continuare, am identificat 4 provocări majore cu care se confruntă mai mult de jumătate dintre respondenții noștri. Provocările identificate vizează, în egală măsură, resursele umane interne ale companiei, precum disponibilitatea competențelor angajaților și capacitatea de utilizare a datelor pentru a stimula inovația. O altă provocare la fel de importantă, evidențiată de respondenții noștri, se referă la mediul extern,

respectiv complexitatea și incertitudinea reglementărilor normative, iar dificultățile întâmpinate în consolidarea guvernanței corporative și a proceselor strategice au obținut o pondere similară. Complexitatea cadrului legislativ, precum și procesul de consolidare a guvernanței corporative, respectiv a proceselor strategice, se poziționează și pe lista de priorități ale departamentului de audit intern în anul 2019, potrivit graficului 3.

Grafic 2: Principalele provocări ale departamentului de audit intern

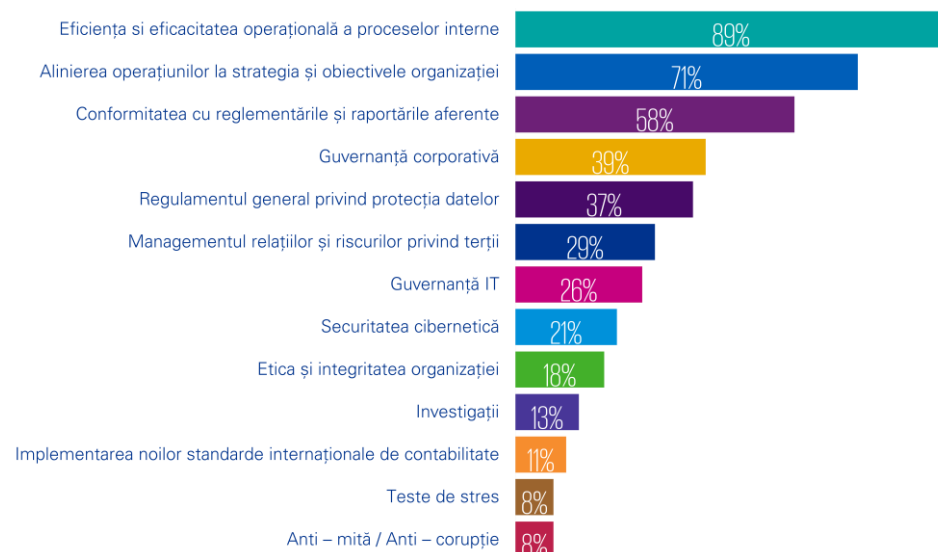


În ceea ce privește planul de audit intern, am identificat următoarele trei mari dimensiuni asupra cărora companiile se vor concentra în anul 2019: eficiența și eficacitatea operațională, alinierea la obiectivele companiei, precum și conformitatea cu reglementările în vigoare. Astfel, am constatat că 89% din respondenți sunt preocupați de eficiența și eficacitatea operațională a proceselor interne. 71% din respondenți au pe lista de priorități, în planul misiunilor de audit intern, alinierea operațiunilor la strategia și obiectivele companiei.

În climatul economic actual, caracterizat prin creșterea încetinită, incertitudine economică, avansul tehnologiei, amenințări cibernetice, modele de afaceri perturbatoare, reglementări din ce în ce mai restrictive și intensificarea verificărilor, companiile trebuie să își analizeze constant strategia de afaceri și apetitul la risc.

În plus, am constatat că, pentru 58% din respondenți, conformitatea cu reglementările și raportările aferente reprezintă cea de-a treia direcție de focus.

Grafic 3: Principalele priorități ale departamentelor de audit intern privind planul de audit intern



66 %

dintre respondenți indică eficacitatea programelor de gestionare a riscurilor în fruntea provocărilor cu care se confruntă companiile

Elaborarea unei strategii pentru diminuarea efectelor restrictive ale activităților de conformitate asupra operațiunilor comerciale devine necesară; auditul intern poate, de exemplu, să inventarieze toate cerințele de reglementare cu impact asupra activității companiei sau să ofere angajaților cursuri de formare specifice pentru a asigura conformitatea cu aceste cerințe.

În ceea ce privește guvernanta IT și securitatea cibernetică, am constatat că acestea nu figurează în top 3 priorități; doar 21% din respondenți consideră prioritar acest aspect, deși companiile admit creșterea incidenței riscurilor cibernetice. În același timp, însă, așteptările comitetelor de audit, potrivit sondajului KPMG realizat la nivel global – [2017 Global Audit Committee Pulse Survey](#) –, poziționează securitatea cibernetică în topul listei de priorități pentru funcția de audit intern.

În plus, am constatat faptul că 66% dintre respondenți indică eficiența programelor de gestionare a riscurilor în fruntea provocărilor cu care se confruntă

companiile; opinia comitetelor de audit, exprimată în cadrul [2017 Global Audit Committee Pulse Survey](#), identifică pe lista de provocări o creștere a atenției asupra riscurilor operaționale (IT, securitatea datelor, lanțul de aprovizionare) și asupra controalelor interne specifice. Membrii comitetului de audit consideră, conform sondajului citat mai sus, că programele și procesele de risc necesită revizuire substanțială pentru a putea răspunde nevoii de a identifica în mod adecvat riscurile emergente.

42% dintre respondenți admit că gestionarea riscului de securitate cibernetică reprezintă cea mai mare provocare a companiilor din perspectiva auditului intern (a se vedea și capitoul Impactul tehnologiei asupra funcției de audit intern).

Un alt aspect important pentru 39% din respondenți și care este direct legat de transformarea digitală a companiilor, este modul în care sunt atrase, gestionate și păstrate talentele în companie, astfel încât să fie capabile să maximizeze efectul resurselor digitale.

Grafic 4: Principalele provocări cu care se confruntă companiile din perspectiva coordonatorilor departamentelor de audit intern

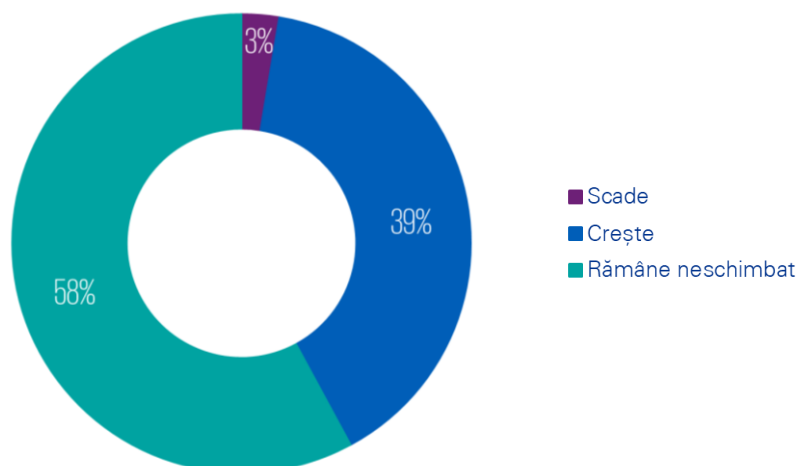


58% din respondenți susțin că bugetul departamentului de audit intern va rămâne neschimbat în următorii 3 ani, iar 39% dintre aceștia consideră că bugetul va crește. Un buget construit corect este un

instrument extrem de important pentru deciziile de afaceri: va susține auditorii interni și comitetul de audit să concretizeze obiectivele și beneficiile unui audit intern eficace.

Optimismul privind evoluția bugetului departamentului de audit intern este unul moderat

Grafic 5: Previțiuni privind evoluția bugetului departamentului de audit intern în următorii 3 ani



Coordonatorii funcției de audit intern au fost invitați să prezinte viziunea lor asupra caracteristicilor unui audit intern bine planificat și valoros. Astfel, 47% dintre respondenți consideră prioritară descoperirea riscurilor existente cu care se confrunta companiile, dar și a riscurilor emergente.

Rolurile funcției de audit intern în zona riscurilor sunt reprezentate de:

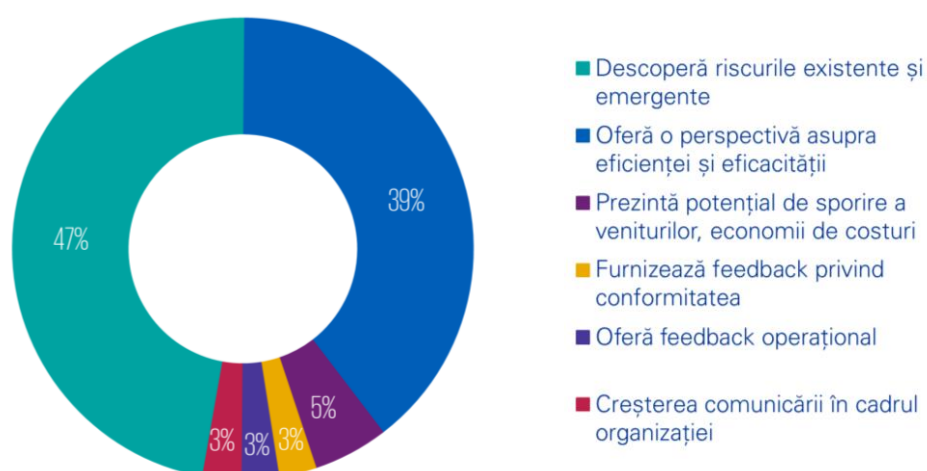
- Furnizarea unei asigurări independente asupra proceselor de gestionare a riscurilor;
- Furnizarea unei asigurări independente că riscurile sunt evaluate corect;
- Evaluarea proceselor de gestionare a riscurilor;
- Evaluarea raportării riscurilor-cheie;
- Revizuirea gestionării riscurilor-cheie.

Cu toate acestea, în calitate de a treia „linie de apărare”, auditorii interni nu ar trebui să își asume responsabilități privind:

- Stabilirea apetitului la risc;
- Impunerea proceselor de gestionare a riscurilor;
- Luarea deciziilor privind răspunsurile la risc;
- Implementarea răspunsurilor la risc în numele conducerii;
- Gestionarea riscurilor.

O altă caracteristică importantă, evidențiată de 39% din respondenți, este capacitatea de a oferi o imagine completă asupra eficienței și eficacității proceselor financiare și operaționale, precum și a controalelor interne din cadrul companiei.

Grafic 6: Caracteristicile unui audit intern bine planificat și valoros





De-a lungul timpului, evoluția așteptărilor părților interesate a modificat constant perspectiva asupra rolului auditului intern. Noile solicitări din partea consiliului de administrație, a conducerii superioare și a autorităților de reglementare solicită auditorii interni să își orienteze eforturile tot mai mult spre activități care generează valoare adăugată, dincolo de aspectele ce vizează respectarea reglementărilor.

Într-un mediu de afaceri care se schimbă într-un ritm mai accelerat decât oricând, iar soluțiile de automatizare sunt adoptate rapid și în tot mai multe sfere de activitate, auditorii interni joacă un rol din ce în ce mai important. Având în vedere incertitudinile majore produse de asaltul forțelor disruptive, funcția de audit intern trebuie să evolueze pentru a ajuta organizația să înțeleagă și să gestioneze riscurile asociate, să obțină rezultatele așteptate în urma automatizării și să continue să inoveze pentru a obține valoare adăugată.

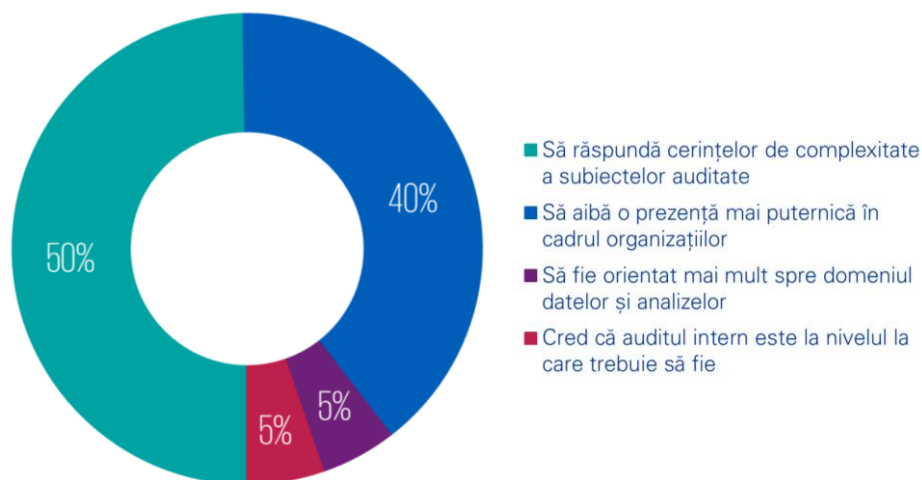


Richard Perrin
Partener
Coordonatorul
Departamentului de
Consultanță în Afaceri
KPMG în România

1 din 2 respondenți consideră că rolul esențial al auditorului intern este acela de a răspunde cerințelor de complexitate a tematicilor auditate. Într-adevăr, profesioniștii aspiră ca rolul lor să fie acela de partener strategic cu drepturi depline.

O prezență mai puternică în companie înseamnă o putere mai mare de facilitare a procesului decizional, așa cum este apreciat de 40% dintre respondenții sondajului nostru de opinie.

Grafic 7: Viziune asupra evoluției rolului auditului intern ca profesie



Măsurarea performanței activității de audit intern are o importanță deosebită pentru că oferă oportunitatea de a evalua modul în care se poziționează funcția de audit intern în raport cu alte funcții din cadrul companiei. În acest mod, se pot identifica ariile în care sunt necesare îmbunătățiri ale practicilor și instrumentelor de audit aplicate.

Sondajul nostru evidențiază preferința pentru următoarele 3 categorii de indicatori utilizați pentru măsurarea performanței auditului intern:

- Nivelul de îndeplinire a planului de audit: 63% dintre respondenți

folosesc indicatorul cantitativ „misiuni de audit realizate versus planificate”;

- Gradul de implementare a recomandărilor: 53% dintre specialiști măsoară calitatea misiunii de audit prin recomandările acceptate și implementate sau prin prisma evaluării externe a auditului (39%);
- Sondajele/feedbackul primite de la părțile interesate: nivelul de satisfacție a consiliului de administrație/supraveghere, comitetului de audit, conducerii executive (47%) sau departamentelor auditate (32%).

Grafic 8: Modalități de măsurare a performanței activității de audit intern





Modificările ce au loc la nivelul modelelor de afaceri, impactului tehnologiei, inclusiv asupra mediilor de control și gestionării riscurilor, cât și așteptările tot mai diversificate ale părților interesate, fac necesară o adaptare continuă a metodelor și instrumentelor utilizate de auditul intern, precum și dezvoltarea de noi competențe de către auditori pentru a-și atinge obiectivele specifice.

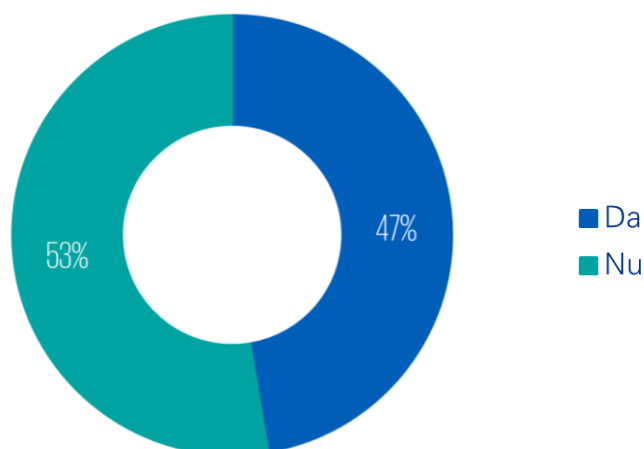


Annemarie Vasilache
Director Audit Intern
Banca Transilvania

Folosind instrumente specifice mai degrabă departamentelor de servicii pentru clienți, precum sondajele de feedback, departamentul de audit intern poate măsura perspectivele comitetului de audit/consiliului de administrație privind experiența de audit sau calitatea și eficacitatea proceselor de audit.

Feedbackul primit la clienții interni poate ajuta departamentele de audit intern să se recalibreze pentru a îmbunătăți serviciile pe care le oferă. Mai puțin de jumătate din respondenții noștri (47%) declară că măsoară satisfacția părților interesate prin sondaje de feedback.

Grafic 9: Existența sondajelor de feedback privind satisfacția subiecților auditați privind misiunile de audit intern



58% din respondenți utilizează evaluări externe independente ale activității de audit intern (o dată la cinci ani), în conformitate cu cerințele Standardului Internațional de Audit Intern 1312 – „Evaluări externe”.

O viziune externă, independentă poate evidenția ariile în care auditul intern poate fi optimizat, precum și o comparație cu cele mai bune practici, prin accesul la recomandări constructive.

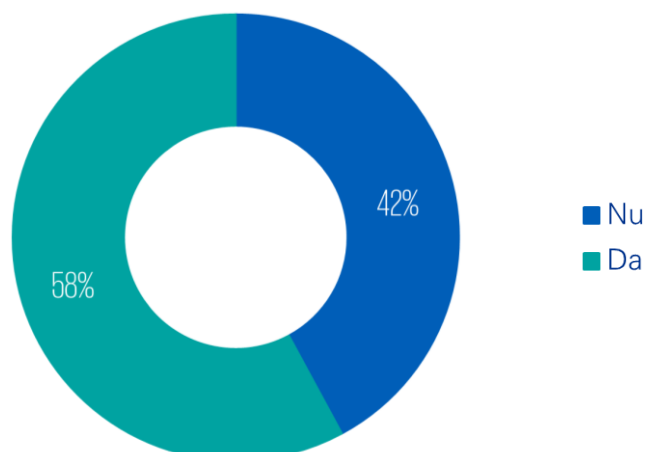
Câteva întrebări strategice prin intermediul cărora evaluare externă independentă a funcției de audit intern ar putea furniza o opinie:

- Ce valoare adăugată generează serviciile oferite de auditul intern

pentru părțile interesate? Auditul intern este poziționat adecvat, în termeni strategici, pentru a contribui la succesul companiei?

- Auditul intern deține o strategie adecvată, resurse umane și are capacitatea de a-și îndeplini atribuțiile?
- Cât de eficace este auditul intern în calitate de a treia „linie de apărare” în cadrul guvernanței corporative a companiei?
- Sunt procesele de audit intern conforme cu nevoile de afaceri?
- Cât de bine funcționează auditul intern al companiei, prin raportare la companii similare și cele mai bune practici?

Grafic 10: Utilizarea evaluărilor periodice independente (externe) în conformitate cu Standardul 1312 – „Evaluări externe”



Metodologii aplicate în derularea misiunilor de audit intern

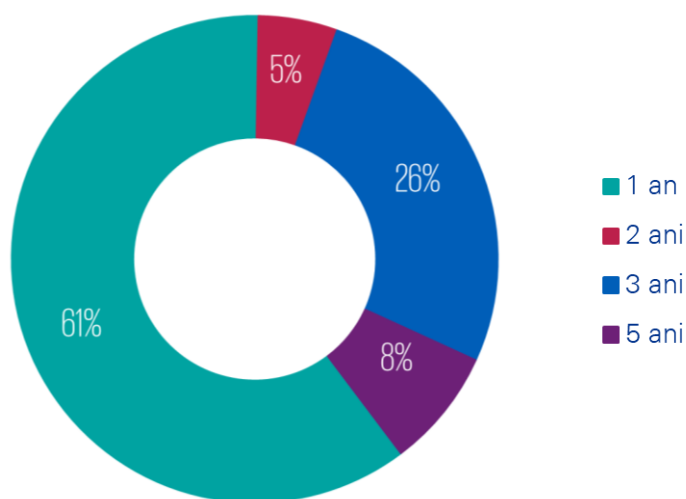
1 din 4

companii dezvoltă planuri de audit intern care acoperă o perioadă de 3 ani

Toate companiile participante la acest sondaj de opinie își desfășoară activitatea de audit intern în baza unui plan de audit intern. Astfel, am descoperit că 61% din companiile respondente dezvoltă planuri

de audit intern care acoperă o perioadă de 1 an, în timp ce restul companiilor (39%) dezvoltă planuri de audit intern pe perioade mai îndelungate, de 2, 3, respectiv 5 ani.

Grafic 11: Perioada acoperită de planul de audit intern



Indiferent de perioada pe care planul de audit intern o acoperă, prioritățile funcțiilor și ariile de auditat sunt definite în planuri de audit intern care au la bază câteva modalități de stabilire a acestora. Principalii factori determinanți în elaborarea planului de audit intern au în vedere folosirea unei metodologii bazate pe risc (metodologie menționată de 92% dintre participanți), solicitări primite din partea comitetului de audit (76% dintre participanți), precum și evoluția cerințelor legislative (71% dintre companii). Consultarea planului de audit intern din anul precedent este menționată de două treimi din companiile participante la sondajul de opinie, în timp ce o treime

dintre acestea precizează consultări cu auditorii externi.

Cu excepția unui număr limitat de companii, care își fundamentează planul de audit intern în baza unui singur criteriu, restul companiilor utilizează o combinație a elementelor detaliate în graficul 12 atunci când definesc prioritățile de audit intern. În plus, o mică parte a participanților la sondajul nostru de opinie au menționat criterii suplimentare luate în considerare în definirea planurilor de audit intern, respectiv propuneri primite de la membrii conducerii executive, consultări cu compania-mamă, ciclicitatea auditului, incidente din anii precedenți etc.

“

Un plan de audit intern relevant este prospectiv, fundamentat de riscuri și date. Nevoia crescută de a obține asigurare din partea auditorilor poate fi adresată doar dacă conceperea planului are în vedere evoluția strategiei companiei și riscurile emergente (noi tehnologii, procese, proiecte, reglementări). Mai mult decât atât, planul trebuie să fie suficient de flexibil pentru a putea integra teme noi pe măsură ce ele apar, pentru a anticipa și preveni posibile noi amenințări. Planul este livrat în mod eficient de o echipă experimentată, digitalizată, cu o abordare „agilă”.

”

Georgiana Iancu
Head of Internal Audit
Vodafone România

Grafic 12: Modalități de stabilire a planului de audit intern



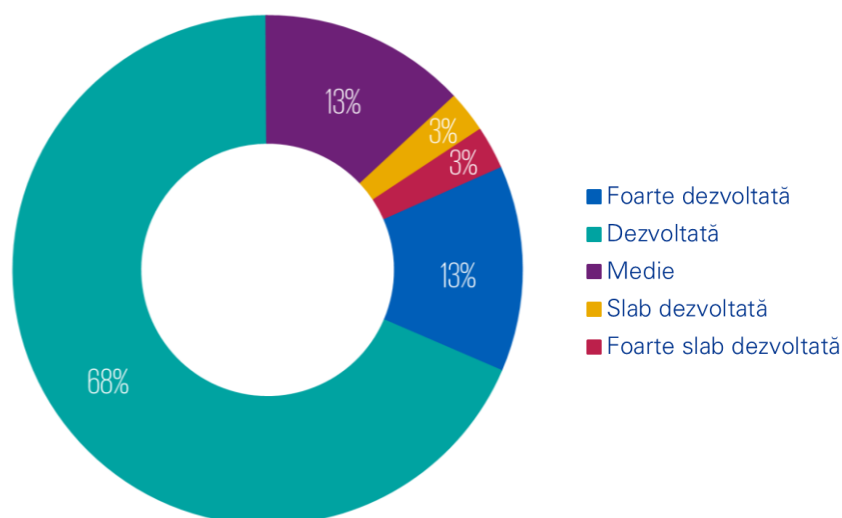
O guvernare eficientă a afacerii are la bază un cadru care să susțină activitățile conducerii pentru atingerea obiectivelor corporative. Un cadru robust definește limitele comportamentului acceptabil fără a restricționa neapărat antreprenoriatul. Gestionarea riscului și auditul intern sunt părți componente importante ale cadrului de guvernare.

Auditul intern întărește guvernarea corporativă a unei companii prin perspectiva oferită asupra proceselor și

structurilor, oferind o opinie independentă asupra eficacității tuturor proceselor interne ale unei companii.

În acest context, am constatat că 31 de companii respondente au evaluat guvernarea corporativă ca fiind dezvoltată sau foarte dezvoltată, acestea reprezentând aproximativ 81% dintre companiile participante la sondajul de opinie. La polul opus, doar două companii respondente au clasificat guvernarea corporativă ca fiind slab sau foarte slab dezvoltată.

Grafic 13: Gradul de dezvoltare a guvernării corporative în cadrul companiei

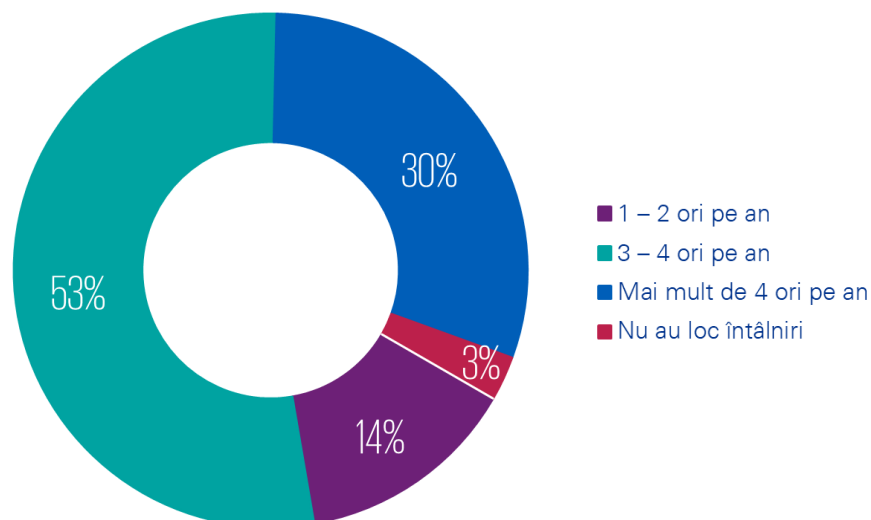


Jumătate dintre respondenți (53%) organizează întâlniri cu membrii comitetului de audit/consiliul de administrație de 3-4 ori pe an, iar ceilalți (47%) menționează o organizare mai frecventă a întâlnirilor. Din analiza răspunsurilor primite, am observat că

aproximativ 83% dintre companiile respondente, care organizează cel puțin 3-4 întâlniri pe an cu comitetul de audit/consiliul de administrație, sunt companii care apreciază că au o guvernare corporativă dezvoltată sau foarte dezvoltată.

În 53%
din companii
au loc întâlniri
formale cu
comitetul de audit
de 3-4 ori pe an

Grafic 14: Frecvența întâlnirilor formale cu comitetul de audit/
consiliul de administrație



Având rol de asigurare și consultanță ce adaugă valoare companiei și o ajută în atingerea obiectivelor strategice și operaționale, auditul intern este un aliat de bază al conducerii. Prin urmare, pe lângă misiunile de audit intern stabilite conform unor criterii bine definite, auditul intern primește și onorează solicitări ad-hoc din partea conducerii companiei pentru adresarea unor aspecte/situații speciale, care, prin natura lor sau conjunctură, nu au putut fi luate în considerare în planul de audit construit.

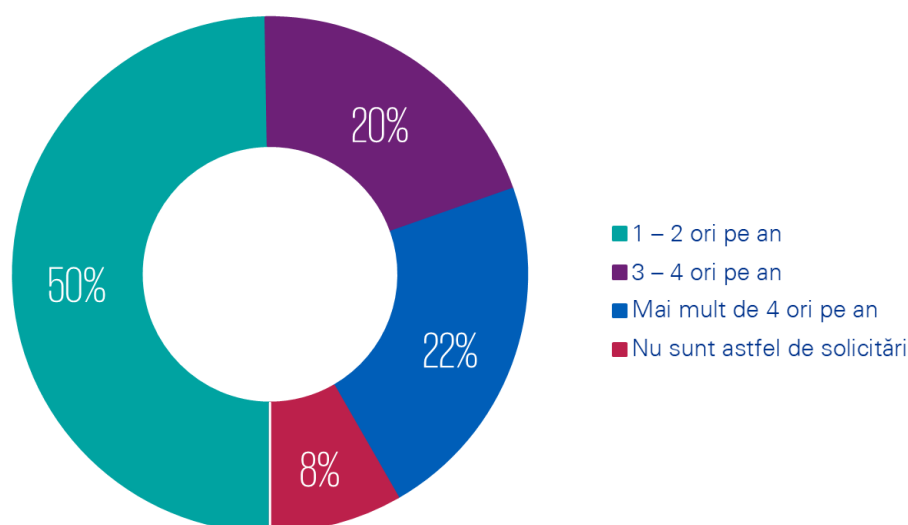
Din totalul respondenților (i.e. 38), funcțiile de audit intern a 18 companii au menționat efectuarea a 1-2 misiuni de audit intern

ad-hoc pe an, în timp ce 7 companii au precizat numărul de misiuni ad-hoc solicitate de către conducere ca fiind de 3 sau 4 ori pe an.

Mai mult de 4 misiuni de audit intern ad-hoc au fost menționate de către 8 companii. Majoritatea acestor companii au raportat întâlniri mai frecvente cu comitetul de audit/consiliul de administrație, comparativ cu celelalte companii participante la sondajul de opinie.

3 funcții de audit intern nu primesc solicitări din partea conducerii pentru efectuarea de misiuni de audit intern ad-hoc.

Grafic 15: Frecvența misiunilor de audit intern ad-hoc solicitate de conducerea superioară



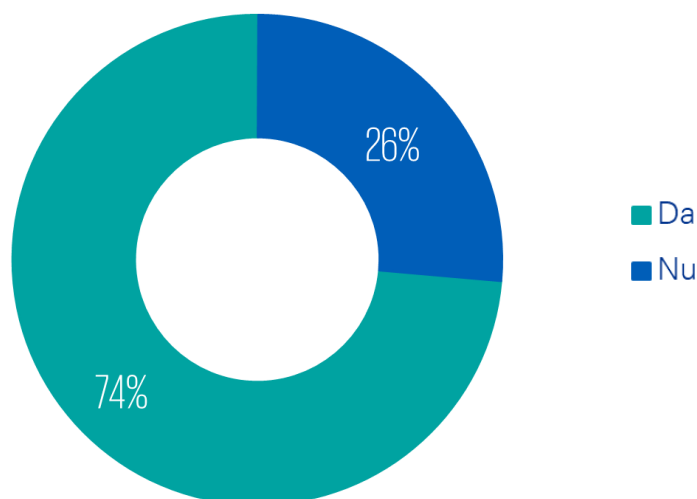
1 din 4
companii nu
efectuează
verificări privind
modul de
gestionare a
riscurilor
cibernetice

Când vine vorba de includerea riscurilor cibernetice în metodologia de audit intern, sondajul nostru arată că 74% din respondenți includ, în cadrul procesului de audit intern, și verificări cu privire la gestionarea riscurilor cibernetice.

Îngrijorător este faptul că un sfert (26%) din respondenții noștri nu iau în calcul amenințările cibernetice în cadrul auditului intern, într-o lume în care astfel de atacuri

au devenit din ce în ce mai virulente în ultimii ani. Companiile ar trebui să țină cont că materializarea unor astfel de atacuri poate avea consecințe dezastruoase pentru afacerea lor, pornind de la imposibilitatea accesării datelor, în cazul în care acestea au fost supuse unor atacuri de tip „Ransomware”, până la accesarea cu greutate sau imposibilă a sistemelor informatice, în cazul atacurilor de tip „denial of service (DoS)”.

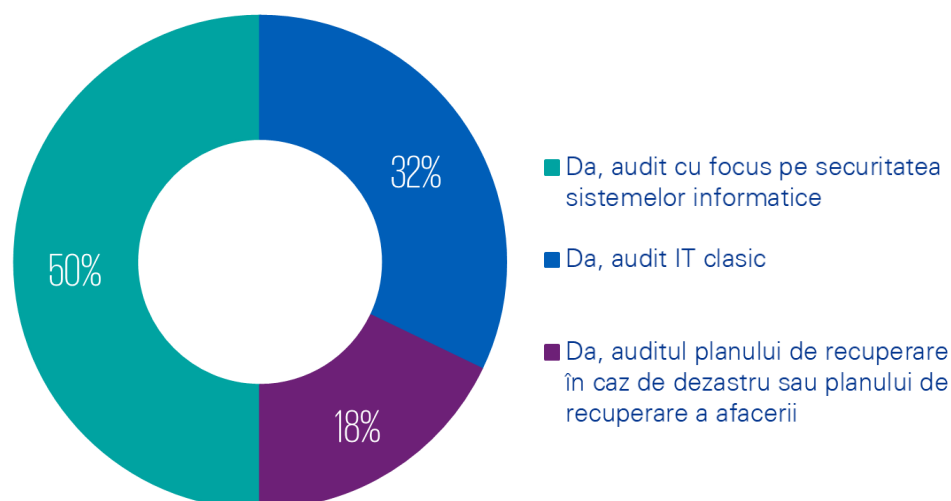
Grafic 16: Existența verificărilor care vizează modul de gestionare a riscurilor cibernetice



Dintre respondenții care iau în considerare verificări ale modului de gestionare a riscurilor cibernetice, jumătate admit că efectuează audituri interne, care au ca obiectiv specific securitatea sistemelor informatice.

Ceilalți respondenți tratează aceste amenințări fie ca parte a unui audit intern IT clasic (32%), fie ca parte din verificarea planurilor de recuperare în caz de dezastru (18%).

Grafic 17: Tipurile de audit folosite pentru verificarea securității sistemelor informatice





În lumina noilor amenințări cibernetice, atât directorii executivi, cât și managerii de departamente, fie că fac parte din departamentul financiar, resurse umane, gestionarea riscurilor sau IT, sunt responsabili să asigure că o companie deține un program complex de securitate cibernetică. În plus, funcția de audit intern trebuie să își extindă plaja de competențe și să se bazeze pe specialiști, atât din cadrul companiei, cât și din afara acesteia, care pot înțelege, identifica și analiza riscurile generate de amenințările cibernetice. Auditul intern trebuie să colaboreze permanent cu alte funcții ale companiei, precum securitatea informației, protecția datelor sau continuitatea afacerii și recuperarea în caz de dezastru, pentru a se asigura că acest program de securitate cibernetică funcționează în conformitate cu cerințele conducerii.



Gabriel Tănase

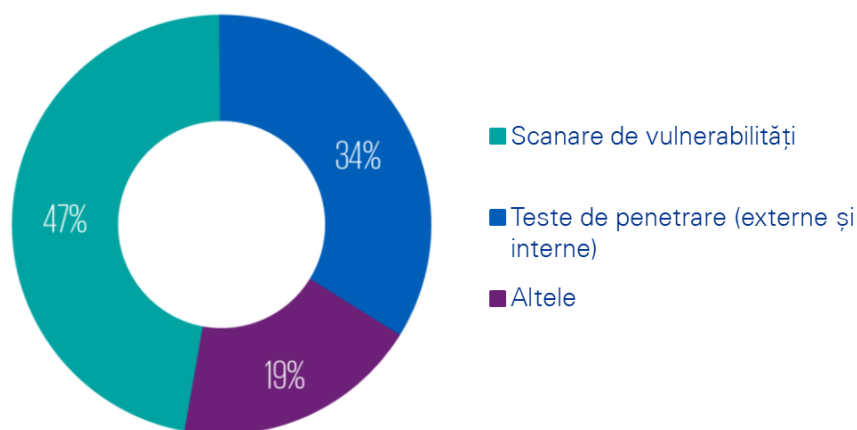
Director
Tehnologie și Securitate
Cibernetică
KPMG în România

Efectuarea unor audituri de securitate a sistemelor informatice utilizate de companii poate implica fie verificări mai complexe (teste de penetrare a sistemelor informatice), fie analize mai superficiale. Acestea din urmă, deși pot descoperi vulnerabilități intrinseci ale sistemelor informatice, nu prezintă o imagine completă a riscurilor cibernetice la care se poate expune o companie (așa numitele analize de vulnerabilități).

În cadrul sondajului nostru de opinie, auditorii interni au fost întrebați ce tipuri

de verificări realizează în cadrul auditurilor interne axate pe securitatea sistemelor informatice. Astfel, aproape jumătate dintre respondenți (47%) admit că se limitează la scanări de vulnerabilități, în timp ce doar o treime din aceștia (34%) efectuează teste de penetrare (internă și/ sau externă). Deși este un punct de plecare foarte bun, companiile ar trebui să își concentreze eforturile în realizarea unor proceduri din ce în ce mai complexe în vederea identificării riscurilor la care se expun și, ulterior, în aplicarea măsurilor de protecție necesare.

Grafic 18: Abordări utilizate în cazul auditurilor axate pe securitatea sistemelor informatice

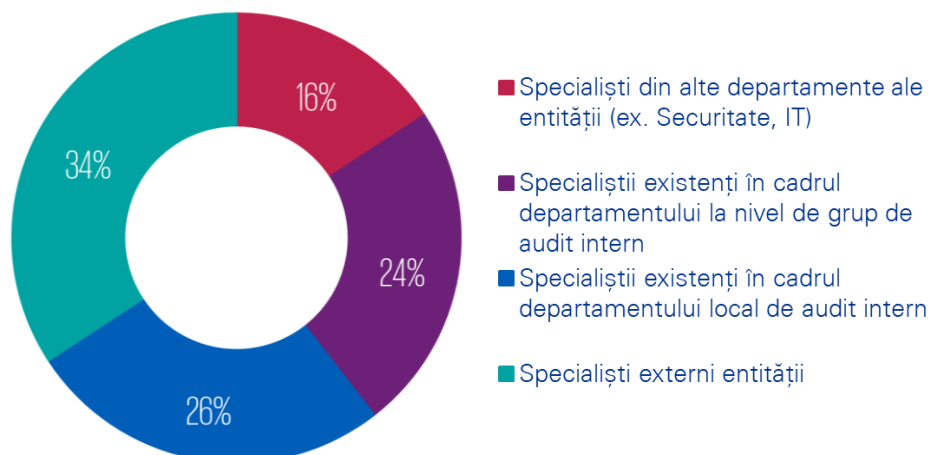


O arie importantă în efectuarea oricărui audit intern specializat, precum și cel cu privire la securitatea cibernetică, este folosirea unor resurse cu pregătire adecvată, respectiv specialiști în securitatea cibernetică și/ sau informațională. În consecință, participanții la sondajul de opinie au fost întrebați ce fel de specialiști folosesc în evaluarea procesului de gestionare a riscului cibernetic.

Rezultatele obținute au dezvăluit că, în general, departamentele de audit intern

nu utilizează resurse proprii pentru efectuarea acestor audituri: doar un sfert dintre respondenți (26%) au specialiști existenți deja în cadrul funcției de audit intern. Un procentaj asemănător (24%) utilizează resurse specializate din cadrul grupului, cel mai probabil fiind vorba de resurse care sunt partajate între diferitele entități din cadrul unui grup. Restul respondenților preferă să colaboreze cu consultanți externi (34%) sau să preia specialiști din alte departamente ale companiei (16%).

Grafic 19: Tipuri de specialiști implicați în activitățile de evaluare a riscului cibernetic





Pentru ca auditorii interni să își mențină și dezvolte cunoștințele, abilitățile și setul de competențe, companiile trebuie să faciliteze accesul acestora la programe relevante de formare profesională permanentă, adaptate obiectivelor organizației, strategiei și riscurilor cu care aceasta se confruntă. Aria curriculară a programelor de formare profesională alocate bugetului de audit intern ar trebui să cuprindă cel puțin aspecte legate de etica profesională, cadrul internațional de practici profesionale (IPPF), guvernanță, risc și control intern, expertiza mediului de afaceri, a practicilor din industrie, reglementări precum și cursuri în domenii de tip comunicare, persuasiune și colaborare, gândire critică, tehnici de rezolvare a problemelor, tehnologie și inovare.



Mădălina Racovițan

Partener
Coordonatorul
Departamentului People
Services
KPMG în România

Capitalul uman al funcției de audit intern

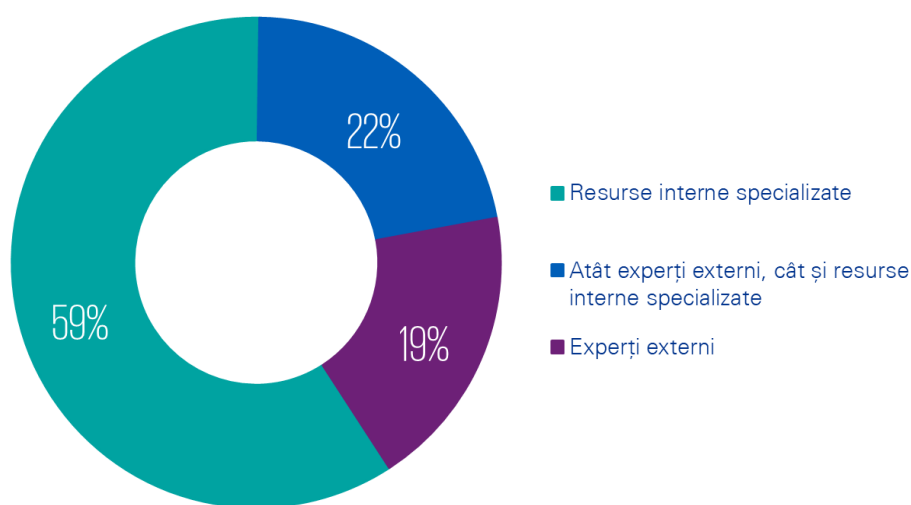
Profesioniștii din funcția de audit intern trebuie să răspundă cu agilitate unui mediu de afaceri foarte dinamic, reglementărilor, apariției de noi riscuri de afaceri și operaționale, digitalizării prin asimilarea constantă a informațiilor noi și flexibilitate în a schimba priorități și proiecte. Optimizarea competențelor auditorilor interni necesită o investiție semnificativă în resurse, metode, programe de formare continuă, modele de carieră și infrastructură tehnică.

Sondajul nostru de opinie relevă faptul că 59% din companii utilizează, în cadrul misiunilor de audit intern, doar resurse interne, 19% dintre acestea doar experți externi, iar 22% dintre acestea folosesc

atât experți interni, cât și experți externi. Companiile care au funcția de audit intern internalizată beneficiază de accesul instantaneu la cunoștințele specializate pe o anumită speță, ceea ce le permite controlul total. Unul dintre dezavantajele modelului reprezintă dificultatea pe care o au unii auditori interni de a obține sau menține un anumit nivel de competențe speciale de care au nevoie (de exemplu IT).

Apelând la resurse externe, compania se poate concentra asupra construirii de abilități-cheie necesare pentru specialiștii interni și poate avea, în același timp, acces la abilități specifice, practici din industrie și expertiză de audit intern.

Grafic 20: Tipologia resurselor umane utilizate în cadrul misiunilor de audit intern



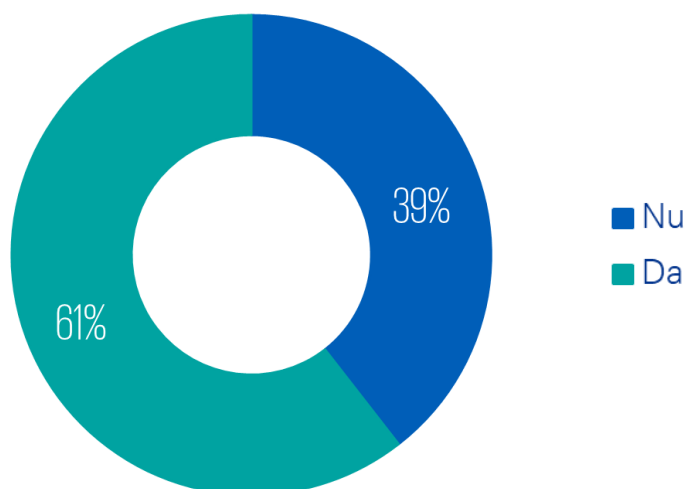
Pentru a executa planul de audit intern, compania trebuie să asigure calificarea corespunzătoare pentru auditorii interni, precum și o formare profesională continuă. Programele de formare profesională sunt create personalizat pentru specialiștii din audit, așa cum susțin 61% dintre respondenții sondajului

de opinie, dar cu bugete de training situate la un maxim de 5% din totalul alocat departamentului de audit intern. În plus, am descoperit că, în majoritatea companiilor respondente (87%), membrii departamentului de audit intern dețin certificări profesionale.

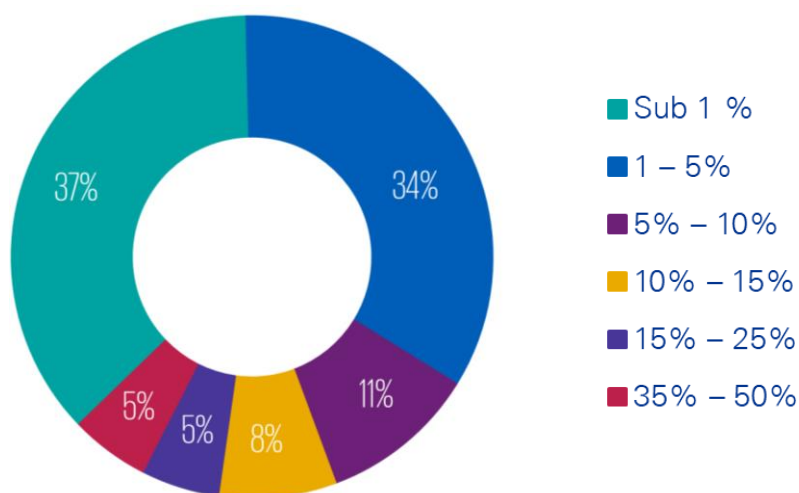
71%

din companii alocă
mai puțin de 5%
din bugetul
departamentului
de audit intern
pentru dezvoltarea
profesională

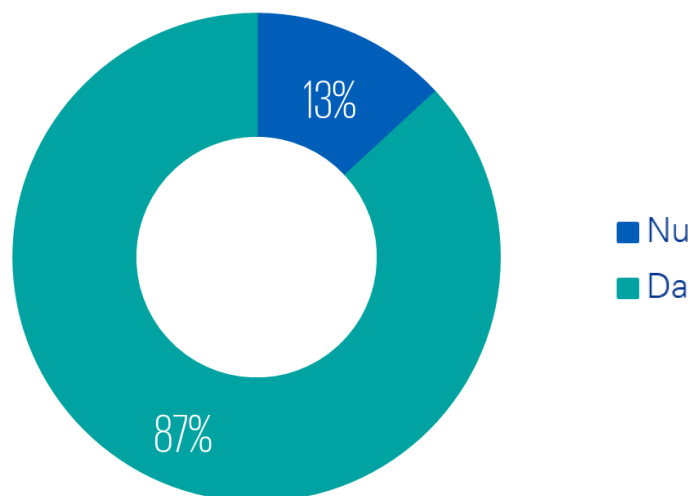
Grafic 21: Existența unui program predefinit de formare profesională a salariaților din cadrul departamentului de audit intern



Grafic 22: Ponderea bugetului alocat dezvoltării profesionale în bugetul total al departamentului de audit intern



Grafic 23: Existența certificărilor profesionale în cadrul departamentului de audit intern



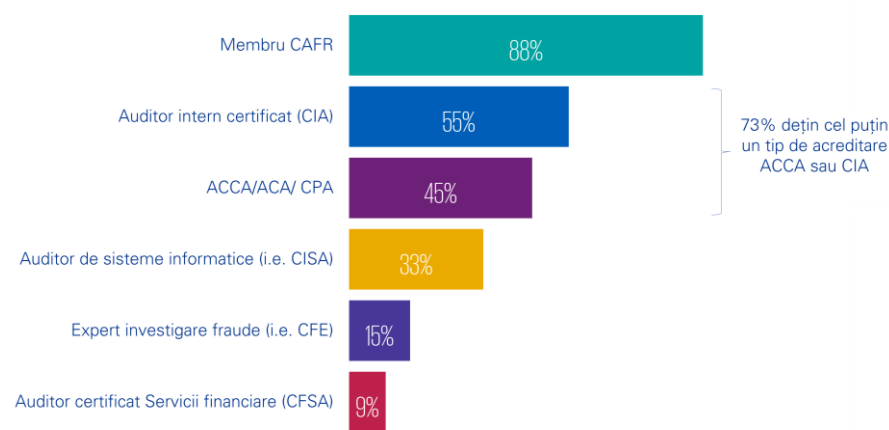
1 din 3
auditori interni
dețin o certificare
ce vizează
sistemele
informative

Certificările deținute de membrii departamentului de audit intern reflectă cerințele reglementate. Astfel, certificările în auditul intern se încadrează preponderent în zona de contabilitate și audit, respectiv auditori financiari membri ai CAFR (88%), CIA (55%) și ACCA/ACA/CPA (45%), în timp ce doar 33% din companii dețin auditori certificați de sisteme informatice (i.e. CISA) (33%).

Aceasta din urmă reprezintă o arie cu risc semnificativ, având în vedere importanța expertizei IT în contextul digitalizării și al riscurilor cibernetice.

Potrivit rezultatelor sondajului nostru de opinie, ponderea certificărilor Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) sau Certified Internal Auditor (CIA) atinge 73%.

Grafic 24: Tipologia certificărilor profesionale deținute de membrii departamentului de audit intern



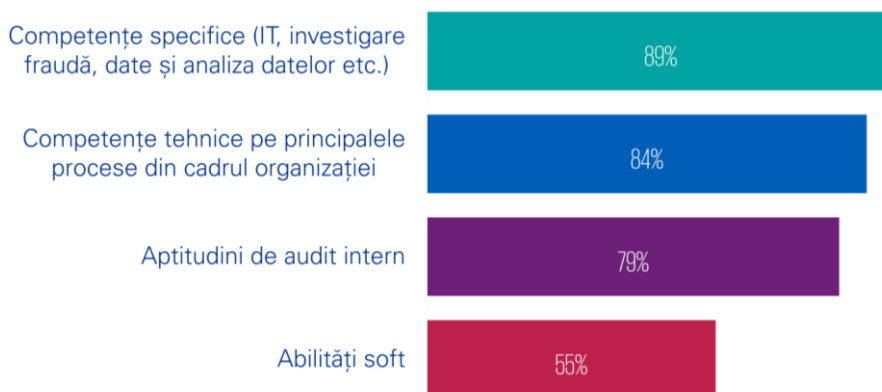
Sondajul nostru de opinie relevă ca auditorii interni consideră esențiale următoarele arii de expertiză pentru a-și putea îndeplini cu succes misiunile de audit intern:

- Competențe IT, analiza datelor, investigare fraudă pentru 89% din respondenți;
- Competențe tehnice pe procesele

interne pentru 84% din respondenți;
— Aptitudini de audit intern pentru 79% din respondenți.

Abilitățile tehnice rămân absolut necesare, însă auditorii interni ai viitorului trebuie să fie înzestrați cu o gamă largă de atribute non-tehnice, suplimentar expertizei tehnice profunde (a se vedea și graficul 25).

Grafic 25: Ariile de instruire esențiale care stau la baza formării profesionale permanente a membrilor departamentului de audit intern





Ariile tradiționale de dezvoltare continuă – guvernanță, risc, conformitate și abilități personale – devin insuficiente pentru a răspunde, într-un mod adecvat, nevoilor de afaceri. Aspecte precum robotizare, agilitate (Agile & Scaled Agile), pilotare și prototipizare, intraprenoriat sau programare reprezintă domenii în care auditorii interni ar trebui să dețină cel puțin cunoștințe de bază pentru a putea performa și aduce valoare adăugată companiilor. Pe lângă trainingurile clasice, avem cu toții acces la vaste resurse online. Alte soluții eficiente pot fi reprezentate de sesiuni de training cu specialiști interni sau consolidarea echipelor de audit intern cu colegi provenind din business/IT.



Bogdan Vlad

Director
Corporate Audit Services
NN România

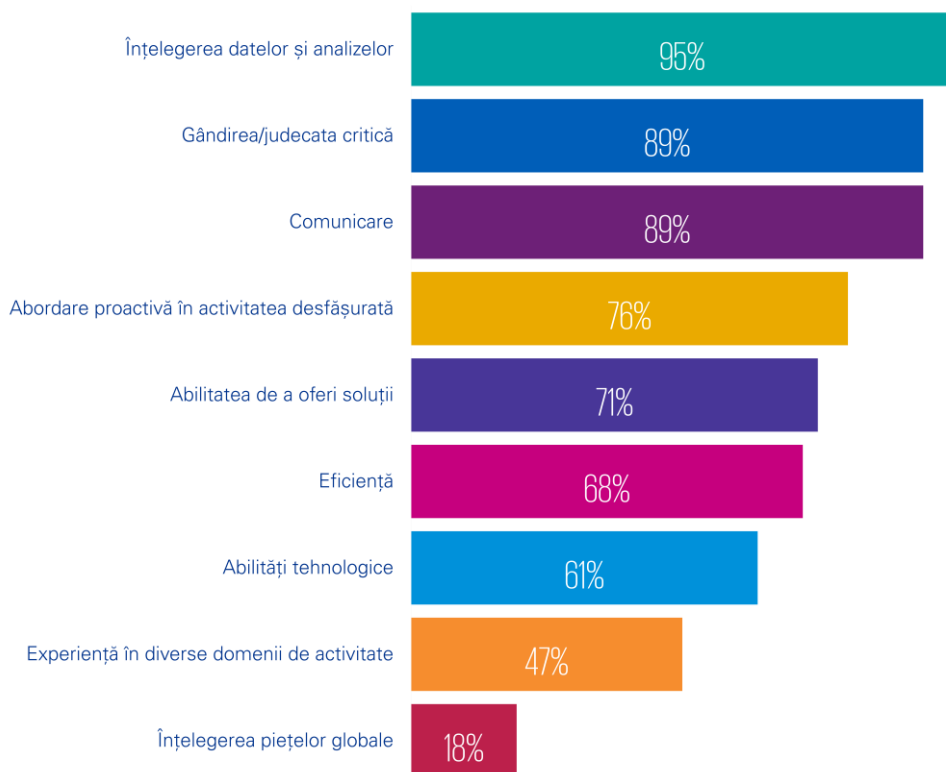
Competențele în sfera standardelor profesionale, a guvernanței, a noțiunilor de afaceri și de control/risc sunt esențiale pentru a livra un audit intern de calitate. Însă, abilitățile personale precum comunicarea, puterea de influență sau gândirea critică determină impactul pe care îl au recomandările și observațiile emise de auditorii interni. Potrivit rezultatelor sondajului de opinie, 55% din respondenți se confruntă cu dificultatea de a păstra talentele în companie, iar 39% dintre aceștia consideră că principala provocare a funcției de audit intern reprezintă disponibilitatea competențelor și

aptitudinilor necesare.

Un plan de atragere și dezvoltare a competențelor și aptitudinilor non-tehnice pentru specialiștii din audit intern poate fi conturat astfel:

- Brand de audit intern coerent pentru a atrage talentele de top;
- Selecție riguroasă care să identifice candidații cu potențial de dezvoltare a acestor competențe și aptitudini;
- Programe de formare profesională concentrate asupra comunicării, gândirii critice sau „design thinking”;
- Programe de performanță care să recompenseze aceste competențe și aptitudini.

Grafic 26: Principalele aptitudini necesare unui auditor intern profesionist





Funcția de audit intern poate contribui la integrarea aspectelor privind guvernanța, riscul și controlul intern pe durata ciclului de viață a programului de automatizare, pe măsură ce compania își stabilește și implementează programul inteligent de automatizare. În același timp, auditul intern poate contribui la valorificarea inovațiilor inteligente de automatizare pentru a spori eficacitatea și eficiența activităților din cadrul departamentului de audit intern, și poate facilita identificarea oportunităților de integrare a activităților de control automatizate în cadrul proceselor de afaceri ale organizației.



Adela Ciucioi

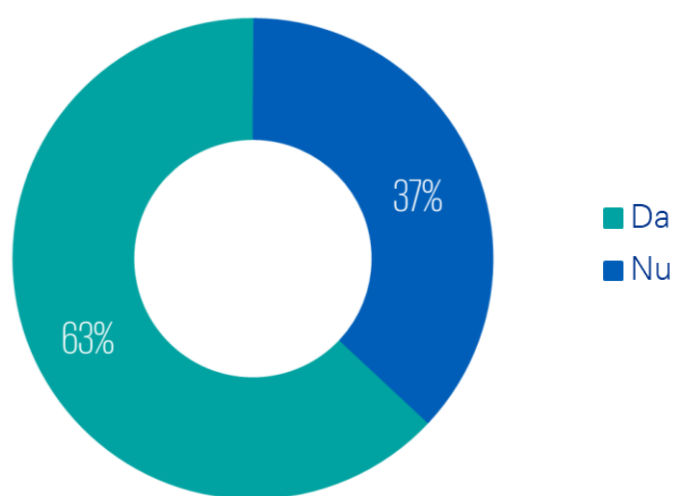
Partener
Coordonatorul Sectorului
Tehnologie, Media &
Telecomunicații
KPMG în România

Impactul tehnologiei asupra funcției de audit intern

Adoptarea tehnologiei în misiunile de audit intern, precum și necesitatea analizei unui volum mare de date, au transformat profesia de auditor intern. Nivelul la care se folosește tehnologia și analiza datelor este încă unul scăzut, fiind loc de dezvoltări semnificative pentru a putea beneficia de tot ceea ce oferă aceste inovații. În acest moment, toate sectoarele de afaceri investesc în tehnologii avansate de tip RPA (Robotic Process Automation), analiza datelor, analize predictive, sisteme cognitive, „machine learning” sau inteligența artificială în scopul automatizării muncii.

Conceptul de automatizare nu mai este deloc o noutate, însă există un cumul de factori care impulsionează nevoia de adoptare a automatizărilor inteligente. În acest context, sondajul nostru de opinie indică faptul că 63% din respondenți utilizează tehnologia pentru a spori eficiența activității de audit intern. În pofida valorii adăugate, care poate fi obținută prin folosirea analizei unui volum mare de date („big data”), 37% din auditorii interni participanți la acest sondaj de opinie au indicat ca aceasta nu este o rutină în modelul lor de livrare a misiunilor de audit intern.

Grafic 27: Utilizarea tehnologiei pentru a spori eficiența și eficacitatea auditului intern



Adoptarea instrumentelor de analiză a datelor oferă oportunitatea de a spori eficiența și de a facilita concentrarea asupra ariilor cu cele mai mari riscuri potențiale. În acest context, am observat că 63% din respondenți consideră că analiza datelor este extrem de importantă, în timp ce 37% dintre aceștia o consideră importantă.

Integrarea datelor și analizei datelor în cadrul tehnologiilor compatibile, precum și a instrumentelor și tehnicilor de audit în toate etapele misiunii de audit (evaluare riscuri, planificare, execuție și raportare), oferă valoare adăugată proceselor interne ale companiei și diminuează riscurile.



Tehnologia și digitalizarea companiilor nu afectează doar modul de lucru al auditorilor prin creșterea eficacității și eficienței activităților desfășurate, ci și planurile anuale de audit. Misiunile de audit intern sunt acum concentrate pe subiecte noi, cum ar fi: securitatea cibernetică, confidențialitatea și securitatea datelor, revizuirea aplicațiilor și sistemelor implementate.



Flavia Cîmpean
Director
Transformation
& Compliance
ENGIE România

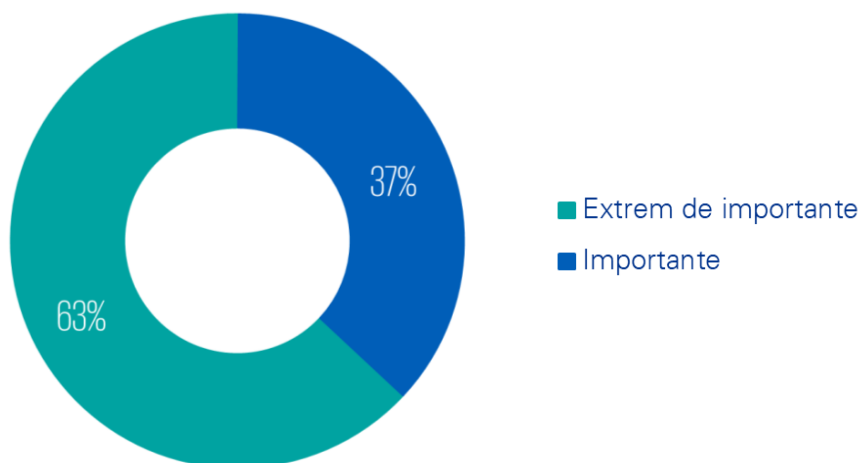
Analiza datelor poate fi aplicată în următoarele trei arii importante:

- În ceea ce privește planificarea, poate fi utilizată pentru determinarea profilului de risc, testarea de date prin simulare și eșantionare statistică;
- Analiza datelor poate să ușureze execuția auditului intern: poate oferi

o modalitate de monitorizare a controalelor interne (rapidă și eficientă din punct de vedere al costului) sau de identificare a riscurilor și fraudelor;

- Poate sprijini raportarea și cuantificarea riscurilor, gestionarea excepțiilor și analiza cauzelor.

Grafic 28: Gradul de importanță a analizei unui volum mare de date pentru creșterea valorii adăugate companiei



Inovațiile din aria de automatizare inteligentă au potențialul de a crește viteza, eficiența operațională, eficiența de cost, controlul și acuratețea activităților zilnice. De asemenea, aceste inovații îi vor susține pe profesioniști în a lua decizii corecte într-un timp mai scurt. Sondajul nostru relevă care sunt beneficiile utilizării analizei datelor:

- Prelucrarea unor volume foarte mari de informații cu resurse și costuri mai mici la un nivel de calitate ridicat (82%);
- Identificarea mai ușoară a unor potențiale riscuri și a necesității de a realiza o investigație aprofundată a

unor anomalii (76%); și

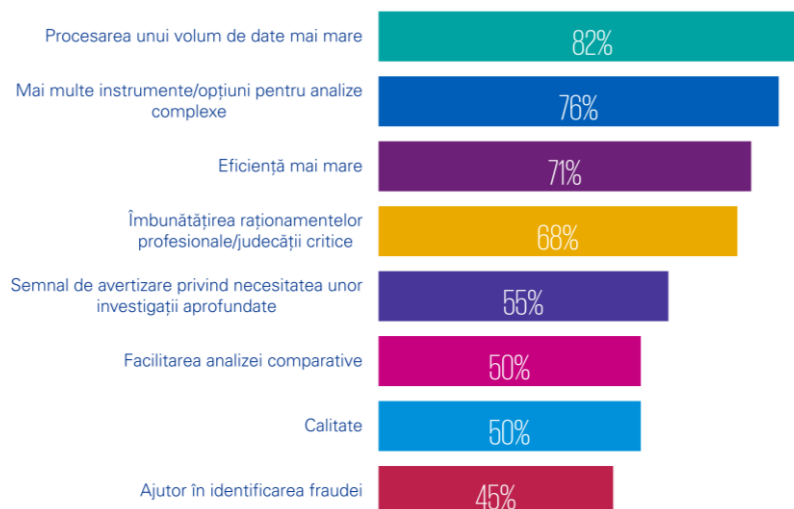
- Creșterea eficienței (71%).

Cum ar putea auditul intern să contribuie la elaborarea și implementarea unui astfel de program:

- Prin integrarea guvernanței, riscurilor și controalelor pe parcursul proiectului de automatizare;
- Prin identificarea oportunităților de implementare a controalelor-cheie automatizate într-un proces operațional sau într-un alt departament din companie;

Bineînțeles, funcția de audit intern se poate baza pe automatizare pentru a-și eficientiza propriile activități.

Grafic 29: Modurile în care tehnologia contribuie la desfășurarea misiunilor de audit intern





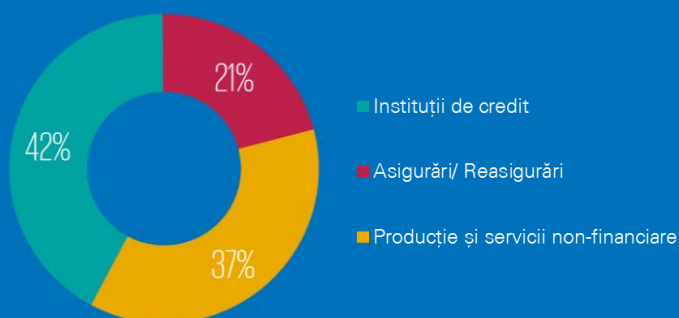
Despre sondajul de opinie

Rezultatele prezentate în acest raport se bazează pe un sondaj de opinie realizat online, în trimestrul patru al anului 2018, pe un eșantion de 38 de respondenți, coordonatori ai funcției de audit intern, din sectorul bancar (42%), al asigurărilor (21%), precum și din producție și servicii non-financiare (37%).

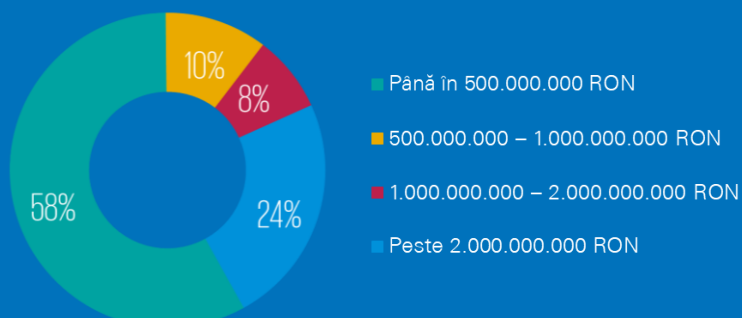
42% din respondenți reprezintă companii cu o cifră de afaceri anuală care depășește 500 milioane RON, iar 50% dintre acestea au active de cel puțin 3 miliarde RON.

4 din 10 companii din eșantion au cel puțin 1.000 de angajați.

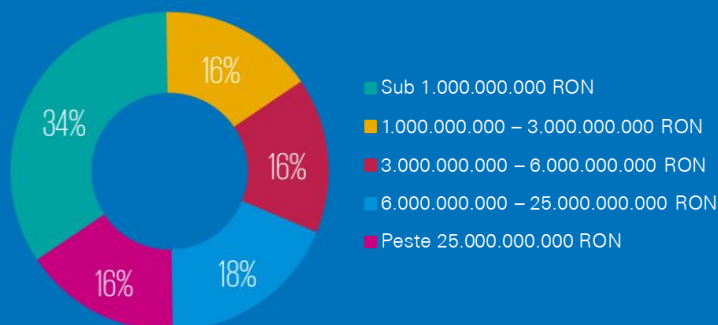
Sector de activitate



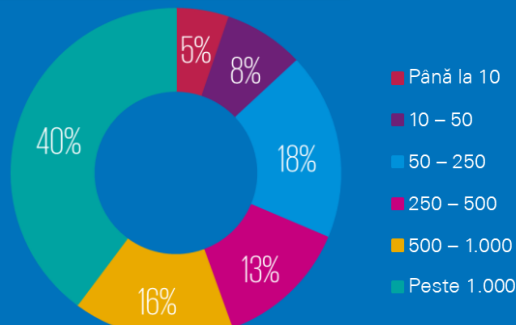
Cifră de afaceri



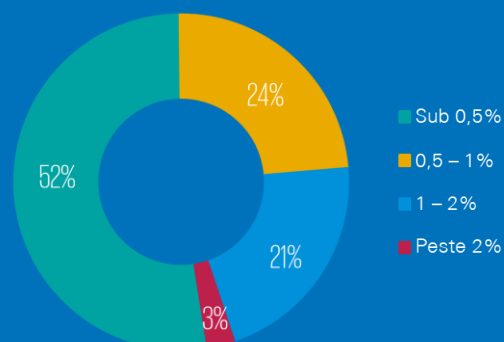
Total active



Număr mediu de angajați



Ponderea numărului de angajați din departamentul de audit intern în totalul numărului de angajați din companie



Prioritățile pe agenda comitetelor de audit pentru anul 2019 (1/2)

Comitetele de audit se pot aștepta în acest an ca mediul de raportare financiară, conformitate, risc și control intern să fie pus la încercare. Printre principalele provocări și presiuni menționăm incertitudinea economică pe termen lung (cu îngrijorări în ceea ce privește combaterea tensiunilor comerciale, resurgența datoriilor și evaluările piețelor), progresele tehnologice și perturbarea modelelor de afaceri, riscul cibernetic, controlul asupra reglementărilor și cererile investitorilor privind transparența.

Bazându-ne pe informațiile culese în urma interacțiunilor noastre avute cu comitetele de audit și liderii din mediul de afaceri în ultimele 12 luni, am evidențiat patru aspecte pe care comitetele de audit ar trebui să le ia în considerare pe măsură ce își analizează și își desfășoară activitățile de pe ordinea de zi pentru anul 2019:

- Examinarea, dintr-o altă perspectivă, a activităților și volumului de lucru de pe ordinea de zi a comitetului de audit;
- Sporirea atenției companiei asupra culturii organizaționale, eticii și conformității;
- Înțelegerea modului în care organizația financiară se va reinventa și va adăuga o valoare sporită în acest mediu tehnologic, bazat pe date;
- Concentrarea auditului intern asupra riscurilor-cheie ale companiei, mai presus de raportare financiară și conformitate.



Examinarea, dintr-o altă perspectivă, a activităților și volumului de lucru de pe ordinea de zi a comitetului de audit

Continuăm să auzim de la membrii comitetului de audit că este din ce în ce mai dificilă supravegherea riscurilor majore de pe ordinea de zi a comitetului, în plus față de responsabilitățile sale de bază în ceea ce privește supravegherea (raportarea financiară și controalele interne aferente și supravegherea auditorilor interni și externi). Pe lângă orice alte elemente de pe ordinea de zi, riscurile pe care multe comitete de audit le au în vizor – securitatea cibernetică și riscurile IT, lanțul de aprovizionare și alte riscuri operaționale, precum și conformitatea juridică și reglementară – au devenit mai complexe, asemenea responsabilităților de bază ale comitetului.

Reevaluați măsura în care comitetul de audit are timp și expertiză pentru a supraveghea aceste riscuri majore. Riscul cibernetic are nevoie de mai multă atenție din partea conducerii sau poate de un comitet separat? Există nevoia

de a avea un comitet de conformitate sau de risc? Păstrarea ordinii de zi a comitetului de audit va necesita vigilență.



Sporirea atenției companiei asupra culturii organizaționale, eticii și conformității

Costurile reputaționale asociate unui eșec din prisma eticii sau conformității sunt mai mari ca niciodată. Pentru un program de conformitate eficace, mesajul transmis de conducere și cultura organizațională reprezintă elemente fundamentale – unul care sprijină strategia companiei și angajamentul privind valorile declarate, etica și conformitatea juridică și reglementară. Acest lucru este adevărat, în special într-un mediu de afaceri complex, pe măsură ce companiile se grăbesc să inoveze și să profite de oportunitățile unor piețe noi, să exploateze tehnologii și date noi și să colaboreze cu mai mulți furnizori și cu alte părți terțe în ceea ce privește lanțurile de aprovizionare mult mai lungi și din ce în ce mai complexe.

Monitorizați îndeaproape climatul etic general și cultura din întreaga organizație, concentrându-vă puternic asupra comportamentelor, nu doar asupra rezultatelor. Asigurați-vă că programele de conformitate cu cadrele de reglementare și cele de monitorizare ale companiei sunt actualizate și acoperă toți furnizorii din lanțul de aprovizionare global și comunică, în mod clar, așteptările companiei în ceea ce privește standardele de etică ridicate. Concentrați-vă asupra eficacității canalelor de raportare a încălcărilor și a proceselor de investigație ale companiei prin prisma propriei viziuni. Comitetul de audit vede toate plângerile denunțătorilor și modul în care acestea au fost abordate? Dacă răspunsul este negativ, atunci care este procesul de sortare a plângerilor care sunt raportate, în cele din urmă, comitetului de audit? Ca urmare a transparenței radicale permise de rețelele de socializare, cultura organizațională, valorile și angajamentul față de integritatea și conformitatea juridică, precum și reputația brandului unei companii, sunt expuse mai mult ca niciodată.

Prioritățile pe agenda comitetelor de audit pentru anul 2019 (2/2)



Înțelegerea modului în care organizația financiară se va reinventa și va adăuga o valoare sporită în acest mediu tehnologic, bazat pe date

În următorii doi ani, ne așteptăm ca funcțiile financiare să fie supuse celei mai mari transformări tehnologice din anii '90 și începuturile anilor 2000. Acest aspect va prezenta oportunități de finanțare importante pentru ca funcția financiară să se reinventeze și să adauge o valoare sporită afacerii. În timp ce comitetele de audit supraveghează și ajută la îndrumarea progresului funcției financiare în acest domeniu, sugerăm mai multe arii care necesită o concentrare sporită.

În primul rând, recunoscând faptul că cea mai mare parte a activității funcției financiare implică colectarea datelor, care sunt planurile companiei de impulsare a roboticii și a tehnologiei de tip „cloud”, în scopul automatizării cât mai multor activități manuale cu puțință, reducerii costurilor și îmbunătățirii eficienței?

În al doilea rând, cum va utiliza funcția financiară datele și analiza datelor, dar și inteligența artificială, pentru a dezvolta informații predictive mai valoroase și o mai bună mobilizare a capitalului? Funcția financiară este bine poziționată pentru a ghida ordinea de zi care vizează datele și analiza datelor companiei – și pentru a analiza implicațiile noilor tehnologii care vizează tranzacțiile, de la „blockchain” la criptomonede. Pe măsură ce analiza istoricului devine complet automată, capacitățile analitice ale unei companii ar trebui să evolueze pentru a include analiza predictivă a datelor, o oportunitate importantă de a adăuga o valoare reală.

În al treilea rând, pe măsură ce funcția financiară combină capacitățile de analiză a datelor, precum și cele strategice, cu competențe privind raportarea financiară tradițională, contabilitatea și auditul, seturile de competențe trebuie, în consecință, să se schimbe. Funcția financiară atrage, dezvoltă și păstrează talentele și competențele necesare pentru a-și extinde numărul de angajați calificați care să răspundă propriilor nevoi aflate într-o continuă evoluție?

Este esențial ca un comitet de audit să acorde suficient timp pentru a înțelege strategia de transformare a funcției financiare.



Concentrarea auditului intern asupra riscurilor-cheie ale companiei, mai presus de raportare financiară și conformitate

După cum o demonstrează știrile recente din presă, incapacitatea de gestionare a riscurilor-cheie – precum mesajul transmis de conducere, cultura organizațională, conformitatea juridică/ reglementară, structurile privind stimulentele, securitatea cibernetică, confidențialitatea datelor, lanțul de aprovizionare global și riscurile de externalizare și riscurile de mediu, sociale și de guvernanță – pot afecta reputațiile corporațiilor și pot avea impact asupra performanței financiare.

Comitetul de audit trebuie să colaboreze cu coordonatorul funcției de audit pentru a ajuta la identificarea riscurilor care reprezintă cea mai mare amenințare la adresa reputației, strategiei și operațiunilor companiei și la asigurarea faptului că auditul intern se concentrează asupra acelor riscuri și controale aferente.

Planul de audit este bazat pe riscuri și suficient de flexibil pentru a se adapta la condițiile schimbătoare ale afacerii și riscurilor? Au existat schimbări în mediul de operare? Care sunt riscurile reprezentate de transformarea digitală a companiei și de organizarea extinsă a companiei – canale de aprovizionare, externalizare, vânzări și distribuție? Este compania sensibilă la semnalele de avertizare timpurie privind siguranța, calitatea produselor și conformitatea? Auditul intern contribuie la evaluarea și monitorizarea culturii organizaționale a companiei?

Stabiliți așteptări clare și asigurați-vă asupra faptului că auditul intern are resursele, aptitudinile și expertiza necesare pentru a reuși și ajutați coordonatorul funcției de audit intern să analizeze impactul tehnologiilor digitale asupra auditului intern.

Prioritățile pe agenda consiliilor de administrație și/ sau supraveghere pentru anul 2019 (1/4)

Subiectele de pe ordinea de zi a consiliilor ar trebui să continue să evolueze în 2019. Implicațiile majore pe care le au tehnologia/ inovația digitală, cercetarea amănunțită a culturii organizaționale, cererile tot mai mari de remediere a problemelor de mediu și sociale, precum și așteptările investitorilor la o mai mare implicare a consiliului, diversitatea și crearea de valoare pe termen lung, toate acestea ar trebui să determine creșterea interesului în privința poziționării companiei pentru viitor. Anul acesta va fi nevoie să se găsească un echilibru între interesul pentru viitorul apropiat, agilitate și gândirea pe termen lung, în contextul preocupărilor în ceea ce privește combaterea tensiunilor comerciale, resurgența datoriilor.

Bazându-ne pe informațiile culese în urma interacțiunilor noastre avute cu comitetele de audit și liderii din mediul de afaceri în ultimele 12 luni, am evidențiat șapte aspecte pe care consiliile de supraveghere ar trebui să le ia în considerare pe măsură ce își organizează ordinea de zi pentru anul 2019, cu accent pe provocările existente și pe cele potențiale:

- Cercetarea amănunțită a componenței consiliului: cuprinde acesta persoane cu aptitudini variate și care se conformează strategiei companiei și nevoilor viitoare ale acesteia?
- Recunoașterea că este mai important și mai dificil ca oricând să se conecteze transformarea digitală cu gestionarea riscurilor;
- Sprijin oferit companiei pentru a se concentra pe crearea de valoare pe termen lung și pentru a înțelege punctele de vedere ale tuturor părților-cheie interesate;
- Prioritizarea succesiunii directorului executiv (CEO) și a dezvoltării oamenilor talentați în întreaga organizație;
- Evaluarea, monitorizarea și consolidarea culturii organizaționale ca un bun strategic și risc critic;
- Îmbunătățirea continuă a discuțiilor privind securitatea cibernetică și confidențialitatea datelor, ca probleme legate de gestionarea riscurilor;
- Reevaluarea capacității companiei de prevenție a crizelor și gradul de pregătire a acesteia.



Cercetarea amănunțită a componenței consiliului: cuprinde acesta persoane cu aptitudini variate și care se conformează strategiei companiei și nevoilor viitoare ale acesteia?

Investitorii instituționali sunt din ce în ce mai interesați de componența consiliului, exprimându-și îngrijorarea cu privire la lipsa diversității, la scăderea rotației administratorilor și dacă consiliul dispune de competențele adecvate pentru a conduce compania și strategia acesteia în viitor.

În timp ce determinarea nevoilor actuale și viitoare ale companiei reprezintă punctul de plecare pentru evaluarea și îmbunătățirea componenței consiliului, există o gamă largă de probleme legate de componență care necesită concentrare și leadership din partea consiliului, inclusiv planificarea succesiunii, limitele de vârstă și de mandat, diversitatea, evaluările individuale ale administratorilor, îndepărtarea administratorilor sub-performanți și revigorarea consiliului, precum și prezentările cu privire la aceste probleme.

Componența și diversitatea consiliului ar trebui să fie un punct-cheie de interes pentru consiliu în 2019 și un subiect de comunicare cu investitorii instituționali ai companiei.

Prioritățile pe agenda consiliilor de administrație și/ sau supraveghere pentru anul 2019 (2/4)



Recunoașterea că este mai important și mai dificil ca oricând să se conecteze transformarea digitală cu gestionarea riscurilor

Progresele înregistrate de tehnologiile digitale, precum "cloud computing", automatizarea proceselor cu ajutorul roboticii, "machine learning", inteligența artificială (AI) și blockchainul, precum și viteza acestor progrese, perturbă modelele de afaceri și transformă modul în care companiile fac afaceri. Este posibil ca procedurile tradiționale de gestionare a riscurilor companiei să nu fie concepute pentru a aborda riscurile perturbatoare reprezentate de aceste progrese digitale sau pentru a evalua valabilitatea continuă a principalelor ipoteze pe care se bazează strategia și modelul de afaceri al companiei.

Ajutați conducerea să reevalueze procesele companiei pentru identificarea riscurilor și oportunităților ridicate de progresele digitale și pentru evaluarea impactului acestora asupra strategiei companiei. Conducerea deține un proces eficient de monitorizare a schimbărilor tehnologice în mediul extern? Procesul oferă un avertisment timpuriu că ar putea fi necesare ajustări ale strategiei?

De asemenea, înțelegerea modului în care compania colectează, protejează, analizează și folosește datele a devenit o miză importantă pentru întrebări mai profunde: Care sunt obiectivele strategiei digitale a companiei și cum poate fi stimulată afacerea prin utilizarea de baze mari de date și prin analiză avansată?

Are compania instrumentele potrivite, tehnologia, resursele și personal talentat pentru a dezvolta un program de date de calitate? Cum determinăm ce informații stimulează valoarea pentru organizație – de exemplu înțelegerea consumatorilor, a angajaților, a furnizorilor și a proceselor de afaceri – și cum gestionăm datele într-o manieră responsabilă, etică?

Ajutați compania să își testeze ipotezele strategice fără să piardă din vedere felul în care se schimbă imaginea de ansamblu prin: conexiunile efectuate, o gândire diferită și flexibilitate și atenție la ceea ce se întâmplă în lume. Pe scurt, discuțiile despre transformare digitală, strategie și risc ar trebui să fie abordate de consiliu în aceeași întrunire



Sprijin oferit companiei pentru a se concentra pe crearea de valoare pe termen lung și pentru a înțelege punctele de vedere ale tuturor părților-cheie interesate

Investitori majori continuă să sublinieze că așteaptă de la companii să se concentreze pe crearea de valoare pe termen lung și asupra factorilor care o determină: strategie și risc, angajați talentați, investiții în cercetare și dezvoltare, cultură organizațională și stimulente, precum și probleme de mediu, sociale și de guvernanta (MSG) – în special schimbarea climatului și diversitatea. În același timp, acești investitori subliniază importanța durabilității modelului de afaceri al companiei.

Dezbateră acționarilor/părților interesate poate părea filozofică, dar credem că este o discuție pe care orice consiliu ar trebui să o aibă, deoarece ridică întrebări practice despre strategia companiei și despre modul în care această strategie ar trebui comunicată investitorilor și altor părți interesate.



Prioritizarea succesiunii directorului executiv (CEO) și a dezvoltării oamenilor talentați în întreaga organizație

Puține responsabilități ale consiliului sunt mai importante decât angajarea și concedierea directorului executiv – o realitate despre care se vorbește des în presă, în special dacă alegerea consiliului este neinspirată. Având în vedere mediul complex și perturbator de afaceri și de risc din zilele noastre, este esențial ca o companie să fie condusă de CEO-ul potrivit care să construiască strategia, să gestioneze riscurile și să creeze valoare pe termen lung pentru întreprindere. Consiliul ar trebui să se asigure că organizația este pregătită pentru o schimbare a CEO-ului – atât planificată, cât și neplanificată. Planificarea succesiunii CEO-ului este un proces dinamic și continuu, iar consiliile ar trebui să se gândească întotdeauna la dezvoltarea potențialilor candidați. Planificarea succesiunii trebuie să înceapă în ziua în care este numit în funcție un nou director executiv.

Prioritățile pe agenda consiliilor de administrație și/ sau supraveghere pentru anul 2019 (3/4)

Cât de robuste sunt procesele și activitățile de planificare a succesiunii? Există planuri de succesiune pentru alți directori importanți? Efectuăm o evaluare prealabilă în ceea ce privește istoricul din câmpul muncii al unui candidat (căutând răspuns la întrebările „cum” sau „ce”) atunci când recrutăm un nou director executiv sau o altă persoană cheie din conducere?

Strâns legată de importanța de a avea CEO-ul potrivit este necesitatea de a avea angajații potriviți – pornind de la vârful organizației și coborând spre celelalte funcții – care să ducă la îndeplinire strategia companiei și să o mențină în grafic. Investitorii instituționali devin mai vocali în privința importanței programelor de dezvoltare a capitalului uman, a angajaților talentați și a legăturii lor cu strategia. Ne așteptăm ca în viitor companiile să se confrunte cu o provocare tot mai dificilă în găsirea, dezvoltarea și menținerea oamenilor talentați la toate nivelurile organizației.

Are conducerea un plan referitor la angajați care să se alinieze strategiei sale și nevoilor estimate pe termen scurt și lung? Ce categorii de angajați sunt în număr insuficient și care sunt modalitățile companiei de a atrage cu succes noi angajați? În linii mari, pe măsură ce generația „millennials” (i.e. persoane născute între anii 1980-1990) se alătură forței de muncă în număr mare, iar fondul de talente devine diversificat la nivel global, este compania pregătită să atragă, să dezvolte și să mențină oameni foarte talentați la toate nivelurile?



Evaluarea, monitorizarea și consolidarea culturii organizaționale ca un bun strategic și risc critic

Cultura organizațională este deosebit de importantă pentru companii, acționari, autorități de reglementare, angajați și clienți – așa cum ar trebui să fie pentru fiecare consiliu. Știrile din presă despre hărțuirea sexuală, umflarea prețurilor, practicile de vânzare dubioase și alte fapte reprobabile – influențate de cultura organizațională – au adus consiliile direct în lumina reflectoarelor: Unde era consiliul? Și ce măsuri ia pentru a repara cultura organizațională?

Având în vedere rolul critic pe care îl are cultura organizațională în ceea ce privește performanța și reputația unei companii – la bine și la greu – vedem consilii care adoptă o abordare mai proactivă a înțelegerii, modelării și evaluării culturii organizaționale. Printre mesaje pe care le

menționăm: Fiți extrem de atenți la exemplul dat de conducerea superioară și nu tolerați sub nicio formă comportamentele incompatibile cu valorile și standardele etice ale companiei, inclusiv „codul tăcerii” privind aceste comportamente. Fiți sensibili la semnalele de avertizare timpurie și asigurați-vă că societatea are implementate mecanisme solide de avertizare și alte mecanisme de raportare și că angajaților nu le este teamă să le folosească.

Înțelegeți cultura organizațională reală a companiei (regulile nescrise versus cele afișate pe pereți); utilizați toate instrumentele disponibile – sondaje, audit intern, linii telefonice, rețele de socializare, vizitați facilitățile – pentru a monitoriza cultura organizațională și a o vedea în acțiune. Cum poate consiliul să observe mai bine nivelurile intermediare și pe cele inferioare din cadrul organizației? Se simt angajații în siguranță să denunțe superiorilor un comportament negativ și au încredere că îngrijorările lor vor fi luate în serios? Asigurați-vă că structurile privind stimulentele se aliniază strategiei și încurajează comportamentele corecte și analizați cu atenție propria cultură organizațională a consiliului, căutând semne ale conformismului de grup, ale lipsei independenței în cadrul discuțiilor sau voci contradictorii. Concentrați-vă nu numai pe rezultate, ci și pe comportamentele care stau la baza lor.



Îmbunătățirea continuă a discuțiilor privind securitatea cibernetică și confidențialitatea datelor, ca probleme legate de gestionarea riscurilor

Amenințările cibernetice sunt din ce în ce mai sofisticate și mai agresive, având implicații în aproape toate ariile unei afaceri. Hackingul cu care se confruntă marile companii punctează noua realitate că orice organizație legată la rețea este vulnerabilă. Discuțiile din sala de consiliu ar trebui să se axeze, dincolo de prevenire, pe detectare, izolare și răspuns – și să abordeze securitatea cibernetică ca pe o problemă de afaceri care afectează strategia, conformitatea, dezvoltarea produselor, fuziunile și achizițiile (M&A), extinderea în noi zone geografice și relațiile cu vânzătorii, furnizorii și clienții. Este vital ca membrii consiliului să poarte un dialog solid și sincer pentru a ajuta compania să învețe să trăiască cu riscul cibernetic și pentru a face din securitatea cibernetică o competență de baza a întregii activități.

Prioritățile pe agenda consiliilor de administrație și/ sau supraveghere pentru anul 2019 (4/4)

Cât de des este evaluată maturitatea cadrului de gestionare a riscurilor în ceea ce privește securitatea cibernetică a companiei? Cum ține compania pasul cu schimbările de reglementare și noile cerințe juridice? Este compania la curent cu practicile industriei și în contact cu aplicarea legii? Dispune compania de un plan de pregătire și de reacție la incidente care să fi fost revizuit și testat? Primește consiliul informațiile de care are nevoie (tablou de bord cibernetic) pentru a supraveghea eforturile de securitate cibernetică?

Ce riscuri implică utilizarea unor baze de date voluminoase și cine este responsabil de luarea deciziilor privind colectarea și utilizarea datelor? Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR), recent intrat în vigoare în Europa, ar trebui să impună evaluări riguroase ale practicilor legate de date din cadrul companiilor. Într-adevăr, în contextul unei legături strânse între confidențialitatea datelor și încredere și reputație, este esențială verificarea realității: „Doar pentru că putem, nu însemna că trebuie.”



Reevaluarea capacității companiei de prevenție a crizelor și gradul de pregătire a acesteia

Prevenirea crizelor și gradul de pregătire în fața acestora au devenit tot mai importante și urgente pentru consiliile de administrație și conducere, pe măsură ce crizele cu care se confruntă companiile în ultimii ani sunt tot mai dese. Prevenirea crizelor este strâns legată de o gestionare solidă a riscurilor – identificarea și anticiparea riscurilor și

implementarea unui sistem de control care să ajute la prevenirea apariției crizelor și la atenuarea impactului acestora atunci când apar. Observăm, în mod clar, un interes sporit din partea consiliilor cu privire la riscurile culturale, precum și la riscurile operaționale cheie în cadrul organizației globale extinse – de exemplu lanțul de aprovizionare și riscurile legate de externalizare, de tehnologia informației și de securitatea datelor. Înțelege consiliul riscurile operaționale critice ale companiei? Ce s-a schimbat în mediul operațional? A experimentat compania vreo deficiență legată de controlul intern? Este conducerea atentă la semnalele de avertizare timpurie privind siguranța, calitatea produselor și conformitatea?

Asigurați-vă că membrii din conducere analizează un spectru larg de scenarii de tipul „cum ar fi dacă” – începând cu lanțurile de aprovizionare și starea financiară a furnizorilor până la riscuri geopolitice, dezastre naturale, acte teroriste și amenințări cibernetică. Este planul de răspuns al companiei la criză unul solid și pregătit de implementare? Este planul testat în mod activ sau sunt efectuate simulări de atacuri posibile și apoi actualizat, dacă este cazul? Are planul în vedere pierderea infrastructurii critice – de exemplu rețelele de telecomunicații, sistemele financiare, mijloacele de transport și aprovizionarea cu energie? Include protocoale de comunicare pentru a menține consiliul informat cu privire la evenimente și la răspunsul companiei? Desigur, chiar și cele mai bine pregătite companii se vor confrunta cu o criză, însă tind să îi țină piept mai bine acele companii care iau măsuri prompte și eficiente.

Cum poate KPMG să contribuie la îmbunătățirea capabilităților funcției de audit intern?

Stabilirea funcției de audit intern:

- Proiectarea activităților
- Recrutarea personalului
- Pregătirea procedurilor obligatorii
- Evaluarea riscurilor/planul de audit intern

Externalizarea totală sau parțială a funcției de audit intern:

- Furnizare de servicii pentru echipa internă de audit intern
- Efectuarea tuturor serviciilor de audit intern

Restructurarea funcției de audit intern:

- Schimbarea abordării de la conformitate la proces
- Adăugarea orientării spre risc
- Extinderea aplicabilității de la local la național sau global

Evaluarea calității:

- Evaluarea valorii funcției de audit intern pentru companie
- Analiză comparativă față de practicile sectorului de activitate
- Analiză în raport cu standardele internaționale aplicabile

Administrarea riscurilor la nivelul întregii organizații și controalele interne:

- Evaluarea riscurilor
- Analiza, proiectarea și implementarea sistemelor de control intern (inclusiv asistență în legătură cu SOX404)
- Audit continuu/monitorizare continuă

Detășări de personal:

- Punerea la dispoziție a profesioniștilor care să lucreze împreună cu auditorii interni ai clienților noștri



Contact

KPMG România SRL

București

Victoria Business Park
Șos. București - Ploiești, nr. 69-71
Sector 1, București, 013685
România
P.O. Box 18-191
T: +40 (372) 377 800
F: +40 (372) 377 700
E: kpmgro@kpmg.ro
www.kpmg.ro

Cluj-Napoca

Liberty Technology Park
Str. Gării, nr. 21, Cluj-Napoca
Cluj, România
T: +40 (372) 377 900
F: +40 (753) 333 800
E: kpmgro@kpmg.ro

Constanța

Blv. Mamaia, nr. 208,
Etaj 4, Constanța, 900540
România
T: +40 (756) 070 044
F: +40 (752) 710 044
E: kpmgro@kpmg.ro

Iași

Ideo Business Center
Șos. Păcurari, nr. 138,
Etaj 1, Birou B 105
Iași, 700521, România
T: +40 (756) 070 048
F: +40 (752) 710 048
E: kpmgro@kpmg.ro

Timișoara

Blv. Take Ionescu, nr. 46B
Clădirea A, Etaj 7
Timișoara, 300124
Timiș, România
T: +40 (372) 377 999
F: +40 (256) 499 361
E: kpmgro@kpmg.ro

KPMG Moldova SRL

Chișinău

Blv. Ștefan cel Mare, nr. 171/1
etaj 8, MD-2004, Chișinău
Republica Moldova
T: +373 (22) 580 580
F: +373 (22) 540 499
E: kpmg@kpmg.md

kpmg.ro



Opiniile exprimate aici sunt cele ale respondenților și nu reprezintă neapărat punctele de vedere și opiniile KPMG. Informațiile conținute aici sunt de natură generală și nu sunt destinate să abordeze circumstanțele unui anumit individ sau entitate.

Deși ne străduim să furnizăm informații exacte și la timp, nu există nicio garanție că aceste informații sunt exacte la data la care au fost furnizate sau că vor continua să fie corecte în viitor. Nimeni nu ar trebui să se bazeze în procesul decizional pe astfel de informații fără o consiliere profesională adecvată și o examinare aprofundată a situației particulare.

© 2019 KPMG România S.R.L., o societate cu răspundere limitată de drept român, membră a rețelei de firme independente KPMG afiliate la KPMG International Cooperative („KPM G International”), o entitate elvețiană. Toate drepturile rezervate.

KPMG și logoul KPMG sunt mărci înregistrate ale KPMG International Cooperative (“KPMG International”), o entitate elvețiană.