

---

# Măsurarea valorii auditului intern în domeniul bancar

---

Clara-Iulia ZINCA (VOICULESCU)  
Academia de Studii Economice din București,  
E-mail: iulia.voiculescu@gmail.com

## Rezumat

Importanța funcției de audit intern în instituțiile bancare a crescut considerabil în perioada crizei financiare, orientarea managementului transferându-se către managementul riscurilor și controlul proceselor. Rolul auditului intern este de a sprijini conducerea în protejarea patrimoniului băncii, reputației și în asigurarea dezvoltării susținute a organizației, prin oferirea unei analize extinse și a unei viziuni cuprinzătoare asupra activităților. În plus, așa cum orice departament trebuie să își realizeze obiectivele și să adauge valoare organizației, același lucru este valabil și pentru compartimentul de audit intern. Acest studiu are ca obiectiv să examineze metodele utilizate în măsurarea valorii auditului intern în domeniul bancar și să identifice cele mai relevante metode care vizează efectul activității de audit intern asupra rezultatelor organizației. Propunem răspunsuri la întrebări precum: „Își confirmă valoarea funcțiile de audit din instituțiile bancare?” și „Cum poate auditul intern să își demonstreze contribuția la adăugarea de valoare în beneficiul organizației?” În acest sens, am abordat măsurarea valorii auditului intern din punct de vedere teoretic. În continuare am investigat care sunt indicatorii-cheie de performanță (KPIs) și practicile utilizate pentru măsurarea valorii auditului intern și am analizat măsura în care acești indicatori reflectă valoarea adăugată a activității de audit intern pentru organizație.

Rezultatele studiului sugerează că majoritatea organizațiilor utilizează metode care conțin preponderent elemente cantitative și mai puțin elemente calitative. Există diferențe între bănci și alte tipuri de organizații în privința metodelor și practicilor utilizate, dar și în ceea ce privește importanța acordată măsurării valorii auditului intern. În plus, constatările confirmă faptul că există loc pentru îmbunătățirea metodelor și practicilor utilizate, astfel încât funcția de audit intern să își majoreze valoarea și credibilitatea.

**Cuvinte-cheie:** Audit intern, valoare adăugată, măsurarea performanței, bănci.

**Clasificare JEL:** G21, M42.

**Vă rugăm să citați acest articol astfel:**

Zinca (Voiculescu), C.I. (2016), Measuring the value of internal audit in the banking industry, Audit Financiar, vol. XIV, no. 9(141)/2016, pp. 1009-1024, DOI: 10.20869/AUDITF/2016/141/1009

**Link permanent pentru acest document:**

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2016/141/1009>

## Introducere

Criza financiară globală a demonstrat necesitatea revizuirii unor funcții a căror performanță este importantă pentru funcționarea sănătoasă a sistemului bancar, una dintre aceste funcții fiind reprezentată de auditul intern, care trebuie să răspundă unor noi provocări, schimbări și așteptări.

În perioada actuală instituțiile bancare se confruntă cu un mediu dinamic și plin de provocări, în care trebuie să răspundă unor noi cerințe de reglementare, să își întărească guvernanta corporativă și să își dezvolte oferta de produse și servicii. Majoritatea instituțiilor bancare au fost nevoite să caute soluții pentru a realiza un echilibru între managementul riscurilor, maximizarea profitabilității și asigurarea respectării reglementărilor aplicabile.

Deși funcția de audit intern nu este direct responsabilă pentru identificarea de soluții pentru

problemele cu care se confruntă instituțiile bancare, ea are un rol important pentru sprijinirea organizației în realizarea și menținerea echilibrului necesar, prin realizarea de evaluări ale mediului de control intern și furnizarea de recomandări care să conducă la îmbunătățirea proceselor de management al riscurilor și la asigurarea conformității cu reglementările.

În aceste condiții, auditorii interni au nu numai ocazia, dar și responsabilitatea de a sprijini conducerea, implicându-se activ în rezolvarea problemelor importante ale organizației și furnizând recomandări și suport liniilor de afaceri, managementului și comitetului de audit.

Aceste evoluții sunt surprinse și de modificările intervenite de-a lungul timpului în definițiile funcției de audit intern oferite de Institutul Auditorilor Interni (Institute of Internal Auditors - IIA), conform **Tabelului 1**.

**Tabelul 1. Evoluția definițiilor auditului intern oferite de IIA**

Vechea definiție a auditului intern (emisă în 1947, revizuită în 1999)	Actuala definiție a auditului intern (emisă în 1999)
„Auditul intern este o funcție de evaluare independentă stabilită în cadrul unei organizații cu scopul de a examina și evalua activitățile sale, sub forma unui serviciu pentru organizație. Obiectivul auditului intern este de a asista membrii organizației în îndeplinirea eficientă a responsabilităților lor. În acest scop, auditul intern le furnizează analize, aprecieri, recomandări, consiliere și informații cu privire la activitățile analizate. Obiectivul auditului include promovarea unui control eficace la un cost rezonabil.”	„Auditul intern este o activitate independentă de asigurare obiectivă și de consiliere, destinată să adauge valoare și să antreneze îmbunătățirea activităților organizației. Ajută organizația în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și disciplinată în cadrul evaluării și îmbunătățirii eficacității proceselor de management al riscurilor, control și guvernare.”

Sursa: Prelucrările autorului pe baza definițiilor furnizate de IIA, 1947; IIA, 1999

Conform celei mai recente definiții dezvoltate de IIA (1999) și aprobată de Consiliul de Administrație al IIA, se

constată câteva evoluții importante, evidențiate în **Tabelul 2**.

**Tabelul 2. Diferențe în definirea auditului intern**

Vechea definiție (înainte de 1999)	Actuala definiție (după 1999)
Funcție de evaluare	Activitate de asigurare obiectivă și de consiliere
Examinează și evaluează activitățile, sub forma unui serviciu pentru organizație	Adaugă valoare și antrenează îmbunătățirea activităților organizației
Asistă membrii organizației în îndeplinirea eficientă a responsabilităților lor	Ajută organizația în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și disciplinată
Promovează un control eficace la un cost rezonabil	Evaluează și îmbunătățește eficacitatea proceselor de management al riscurilor, control și guvernare

Sursa: Prelucrările autorului

Definiția revizuită a auditului intern accentuează obiectivul auditului intern, și anume ca prin serviciile de asigurare obiectivă și consiliere desfășurate să adauge valoare organizației și să antreneze îmbunătățirea activităților acesteia.

Comitetul de Supraveghere Bancară de la Basel (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS) subliniază în ghidul “The internal audit function in banks” (BCBS, 2012) faptul că funcția de audit intern trebuie să ofere asigurare consiliului de administrație și conducerii superioare a băncii în legătură cu calitatea sistemului de control intern, diminuând astfel riscurile de pierdere și de afectare a reputației băncii. În același timp, autoritățile de supraveghere bancară trebuie să fie mulțumite de eficacitatea funcției de audit intern a băncii în ceea ce privește conformitatea cu politicile și practicile și adoptarea de către conducere de măsuri adecvate și prompte pentru remedierea deficiențelor de control intern identificate de auditul intern.

Concluziile desprinse din studii recente (Global Audit Information Network – GAIN, 2009; Ernst&Young, 2010; PricewaterhouseCoopers - PwC, 2014a, 2014b; Ernst & Young, 2010; Deloitte, 2014) evidențiază provocările importante cu care se confruntă auditul intern în ceea ce privește extinderea rolului său, în condițiile apariției de noi riscuri, așteptărilor în creștere și controlului tot mai strict ale părților interesate, precum și presiunilor în materie de resurse. Pentru a depăși aceste dificultăți este nevoie ca funcția de audit intern să își dezvolte competențele, abordările, instrumentele și practicile utilizate, care susțin creșterea valorii adăugate pentru organizație.

Atât liderii funcțiilor de audit intern (Chief Audit Executives – CAEs), cât și părțile interesate, recunosc potențialul funcției de audit intern de a adăuga valoare organizației. Contribuția pozitivă semnificativă pe care auditul intern o poate aduce în guvernarea și desfășurarea activității unei organizații depinde însă de implementarea, funcționarea și conducerea în mod eficient a funcției de audit intern, care este posibilă doar în condițiile menținerii și întăririi continue a credibilității acesteia.

În vederea menținerii și creșterii credibilității și autorității auditului intern, este necesar ca auditorii interni:

- să înțeleagă cum percepe organizația valoarea auditului;

- să își definească un plan strategic adecvat mandatului funcției de audit, în care sunt stabilite obiectivele ce demonstrează valoarea adusă organizației;
- să măsoare valoarea și performanța auditului intern;
- să comunice corespunzător rezultatele obținute.

Întrucât așteptările părților interesate au crescut permanent, conducerea funcției de audit a trebuit să își adapteze practicile pentru a ține pasul cu aceste așteptări și să ajusteze indicatorii utilizați pentru urmărirea rezultatelor și pentru raportarea performanțelor obținute.

## 1. Metodologia cercetării

Metodologia de cercetare utilizată pentru elaborarea acestui articol a inclus următoarele elemente:

- revizuirea literaturii de specialitate la nivel internațional, inclusiv a reglementărilor și recomandărilor aplicabile (IIA, BCBS) cu privire la auditul intern în general și la auditul intern în sectorul bancar. Revizuirea a avut în vedere diferite aspecte privind auditul intern, precum: rolul și obiectivele auditului intern; responsabilitățile ce îi revin funcției de audit intern în diferite zone de activitate precum conformitatea, managementul riscului, diminuarea riscului strategic, îmbunătățirea gestionării activității; valoarea adăugată și evaluarea performanței activității de audit intern; modalitățile prin care auditul intern își poate depăși rolul actual și deveni un consilier strategic.
- revizuirea rezultatelor unor proiecte de cercetare și studii de caz incluzând: studiul “Imperatives for Change: The IIA’s Global Internal Audit Survey in Action. Report V” (IIA, 2011c), solicitat de IIA; studii și rapoarte ale unor firme de servicii profesionale și de consultanță (Ernst&Young, 2010; PwC, 2014a, 2014b; Deloitte, 2014).

Realizând o analiză critică a publicațiilor, rezultatelor cercetărilor și studiilor revizuite, am urmărit să răspundem următoarelor întrebări:

- Care sunt indicatorii cei mai relevanți pentru urmărirea rezultatelor și pentru raportarea performanțelor activității de audit intern, astfel încât funcția de audit să demonstreze valoarea adăugată organizației?

- Care sunt metodele și practicile prin care auditul intern poate crește valoarea adăugată pentru organizație?

În final, am sintetizat metodele și practicile relevante pentru măsurarea performanței auditului intern în sectorul bancar.

## 2. Revizuirea literaturii de specialitate cu privire la valoarea adăugată și performanța auditului intern

### 2.1. Poziția auditului intern în cadrul guvernancei corporative a instituțiilor de credit

Directiva 2006/48/CE a Parlamentului European și a Consiliului privind inițierea și exercitarea activității instituțiilor de credit (Articolul 22) solicită ca fiecare instituție de credit să dispună de un cadru solid de guvernare, care include o structură organizațională clară, cu linii de responsabilitate bine definite, transparente și solide, precum și procese eficiente de identificare, gestionare, urmărire și raportare a riscurilor la care aceasta este sau ar putea fi expusă, mecanisme corespunzătoare de control intern, proceduri fiabile administrative și contabile, în concordanță cu promovarea unui management al riscului eficient și sănătos.

Având în vedere faptul că guvernarea corporativă sănătoasă constituie o condiție esențială pentru funcționarea corespunzătoare a instituțiilor de credit, putând afecta în același timp negativ profilul de risc al băncii în absența unei implementări corespunzătoare, autoritățile de supraveghere sunt puternic interesate de asigurarea unei guvernance corporative solide.

În acest sens, autoritățile de supraveghere evaluează măsura în care instituția de credit are implementate mecanisme prin care consiliul de administrație și conducerea superioară își îndeplinesc responsabilitățile cu privire la supraveghere, precum și procese prin care se realizează monitorizarea obiectivelor strategice, incluzând apetitul pentru risc, performanța financiară, adecvarea și planificarea capitalului, lichiditatea, profilul de risc și cultura riscului, controalele, practicile de remunerare și

selecția și evaluarea managementului. O atenție specială este acordată supravegherii funcțiilor de management al riscului, conformitate și audit intern, autoritățile de supraveghere urmărind măsura în care controalele interne sunt evaluate corespunzător și contribuie la guvernarea sănătoasă a băncii.

Auditul intern are un rol deosebit de important în cadrul guvernancei corporative a instituțiilor de credit. În acest sens, principiile guvernancei corporative pentru bănci - "Corporate governance principles for banks" (BCBS, 2015) prevăd responsabilitatea auditului intern cu privire la furnizarea de asigurare independentă și sprijinirea consiliului de administrație și conducerii superioare în promovarea procesului de guvernare corporativă și a stabilității pe termen lung a băncii.

Ghidul (BCBS, 2015) subliniază de asemenea necesitatea stabilirii prin cadrul de guvernare corporativă de responsabilități clare cu privire la managementul riscului, atribuite celor „trei linii de apărare” ale cadrului de guvernare, după cum urmează:

- Prima linie de apărare este reprezentată de unitățile de afaceri, respectiv cele care acceptă și gestionează riscul implicat de activitățile pe care le realizează;
- A doua linie de apărare, independentă de prima, include funcțiile de administrare a riscurilor de conformitate;
- A treia linie de apărare, independentă de primele două, este reprezentată de funcția de audit intern, care furnizează consiliului de administrație și conducerii superioare o revizuire independentă și o asigurare obiectivă cu privire la calitatea și eficacitatea sistemelor și proceselor de control intern, management al riscului și guvernare corporativă, sprijinind consiliul și conducerea să protejeze organizația și reputația acesteia.

### 2.2. Rolul auditului intern cu privire la îmbunătățirea controlului intern și managementului riscului

Ghidul elaborat de BCBS ("Corporate governance principles for banks" - BCBS, 2015) definește sistemul de control intern ca reprezentând ansamblul de reguli și controale ce guvernează structura organizatorică și operațională a băncii, inclusiv procesele de raportare,

precum și funcțiile de gestionare a riscurilor, conformitatea și auditul intern.

În acord cu cerințele stipulate de reglementările aplicabile sistemului bancar din statele membre UE, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, acordă o maximă importanță controlului intern. Astfel, Ordonanța prevede faptul că mecanismele de control intern ale unei instituții de credit se stabilesc prin actele constitutive și reglementările sale interne și că acestea trebuie să asigure cel puțin organizarea funcțiilor de administrare a riscurilor, de asigurare a conformității și de audit intern.

Cadrul general de desfășurare a activității de control intern în domeniul bancar a fost sintetizat de BCBS (1998), în ghidul “Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations”.

Conform acestui ghid (BCBS, 1998), controlul intern reprezintă un proces continuu, realizat de consiliul de administrație, de conducătorii și personalul de la toate nivelele instituțiilor de credit, având ca obiective principale:

- desfășurarea în condiții de eficiență și eficacitate a activităților instituției de credit;
- furnizarea de informații financiare și de gestiune credibile, complete și oportune;
- asigurarea conformității activităților instituției de credit cu cadrul legal și reglementările aplicabile.

În vederea realizării obiectivelor stabilite și asigurării stabilității financiare, instituțiile de credit au obligația implementării unui sistem de control intern compus din următoarele cinci elemente, aflate în strânsă corelație:

- supravegherea realizată de conducere și cultura controlului în cadrul organizației;
- identificarea și evaluarea riscurilor;
- activitățile de control și separare a responsabilităților;
- informarea și comunicarea;
- activitățile de monitorizare și corectare a deficiențelor constatate.

Responsabilitatea finală pentru stabilirea și menținerea unui sistem de control intern adecvat și eficient îi revine consiliului de administrație al instituției de credit.

Funcția de audit intern îndeplinește un rol important și adaugă valoare organizației prin furnizarea către conducerea instituției de credit a unei revizuirii

independente și a unei asigurări obiective cu privire la calitatea și eficacitatea sistemelor și proceselor de control intern și prin sprijinul acordat conducerii cu privire la stabilirea și menținerea unui sistem de control intern adecvat și eficient.

Prin urmare, unul dintre principalele obiective ale auditului intern îl reprezintă evaluarea eficienței și a gradului de adecvare a sistemului de control intern, a cărui parte componentă este.

În ultimul deceniu, instituțiile de credit s-au confruntat cu o amplificare fără precedent a riscurilor, care a provocat modificări importante ale guvernancei cu privire la managementul riscurilor și perfecționarea abordărilor în cadrul sistemelor de control.

**Riscurile bancare** exprimă probabilitatea de nerealizare a rezultatului estimat sau înregistrarea unei pierderi, având în vedere faptul că prin concretizarea lor pot apărea rezultate neprevăzute.

Regulamentul Băncii Naționale a României (BNR) nr. 5 din 20 decembrie 2013 privind cadrul de administrare a activității instituțiilor de credit, procesul intern de evaluare a adecvării capitalului la riscuri și condițiile de externalizare a activităților acestora identifică următoarele riscuri majore, cu impact semnificativ asupra situației patrimoniale și reputației băncii: riscul de conformitate; riscul de rată a dobânzii; riscul aferent tehnologiei informației (IT); riscul reputațional; riscul strategic; riscul de piață; riscul de model; riscul de credit; riscul de țară; riscul de transfer; riscul de lichiditate; riscul juridic.

În vederea monitorizării, gestionării și evaluării acestor riscuri, instituțiile de credit sunt implicate în mod constant în procesul de management al riscului. Managementul riscului bancar desemnează ansamblul de procese de management al riscului și de modele care să asigure punerea în aplicare a politicilor și practicilor bazate pe riscuri, inclusiv tehnicile și instrumentele de management necesare pentru măsurarea, monitorizarea și controlul tuturor riscurilor cu care se confruntă instituția de credit.

Politicile și practicile bazate pe risc au ca scop principal consolidarea profilului de risc și îmbunătățirea randamentului portofoliului băncii.

Responsabilitățile ce revin funcției de management al riscului cu privire la gestionarea riscurilor cu care se confruntă banca sunt următoarele:

- măsurarea permanentă a riscului portofoliului de active și al altor expuneri;
- comunicarea profilului de risc al băncii către persoanele interesate din cadrul băncii, către autoritățile de supraveghere și către alte părți interesate relevante;
- adoptarea de măsuri, fie direct, fie în colaborare cu alte funcții bancare pentru a reduce riscul unei pierderi sau pentru a reduce dimensiunea pierderii potențiale.

Conducerii instituției de credit îi revine responsabilitatea cu privire la: înțelegerea riscurilor semnificative cu care instituția se confruntă; stabilirea nivelurilor acceptabile ale acestor riscuri; asigurarea că sunt adoptate măsurile necesare pentru a identifica, măsura, monitoriza și controla aceste riscuri.

Auditului intern îi revine rolul de a sprijini organizația să își realizeze obiectivele stabilite, prin intermediul unei abordări sistematice, cu scopul de a evalua și de a îmbunătăți eficacitatea managementului riscurilor.

Abordarea modernă a auditului intern este bazată pe risc și constă în realizarea de către conducătorul funcției de audit a unei evaluări a riscului organizației, pe baza căreia sunt evaluate unitățile din spațiul de audit; frecvența cu care sunt auditate unitățile respective este direct proporțională cu riscul asociat acestora.

Standardele Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern, mai precis Standardul 2120 *Managementul riscului* (IIA, 2012) stipulează necesitatea ca activitățile de audit intern să determine eficacitatea și să susțină perfecționarea proceselor de management al riscului. În evaluarea eficacității proceselor de management al riscului, auditul intern trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- obiectivele organizației sprijină și sunt corelate cu misiunea acesteia;
- riscurile majore sunt identificate și evaluate;
- sunt stabilite răspunsuri la risc, în vederea armonizării riscurilor cu apetitul organizației pentru risc;
- captarea și comunicarea operativă în cadrul organizației a informațiilor importante cu privire la managementul riscului permit personalului implicat, conducerii și consiliului de administrație să își realizeze sarcinile ce le revin.

Auditul intern poate evalua eficacitatea proceselor pe baza informațiilor colectate pe parcursul mai multor misiuni de audit care, analizate împreună, pot oferi o perspectivă reprezentativă cu privire la procesul de management al riscurilor și eficacitatea acestuia.

În concordanță cu Standardul 2120 (IIA, 2012), evaluările realizate de auditul intern în legătură cu managementul riscului presupun următoarele:

- evaluarea expunerilor la risc în legătură cu guvernanta, operațiunile și sistemele informatice ale organizației;
- evaluarea potențialului de manifestare a fraudei și a modului de gestionare a riscului de fraudă;
- în cadrul angajamentelor de consiliere, abordarea riscurilor semnificative în concordanță cu obiectivele misiunii, acordând atenție totodată și existenței altor riscuri semnificative;
- în cadrul misiunilor de asistență acordată conducerii în stabilirea și îmbunătățirea proceselor de management al riscurilor, abținerea auditorilor interni de la asumarea oricărei responsabilități cu privire la gestionarea riscurilor.

Auditul intern poate avea o contribuție importantă sprijinind organizația în demersul său de a depăși dificultățile generate de riscurile cu care se confruntă.

Prin intermediul managementului riscurilor, auditul intern nu numai că previne riscurile, dar ajută organizația să funcționeze mai eficient, ca rezultat al unei abordări mai structurate și organizate.

### 2.3. Abordări privind valoarea adăugată și performanța auditului intern

Conform definiției oferite în Glosarul la Standardele Internaționale pentru Practică Profesională de Audit Intern (IIA, 2012), activitatea de audit intern aduce valoare organizației (și factorilor interesați de această activitate) atunci când furnizează o asigurare obiectivă și relevanță și contribuie la eficacitatea și eficiența proceselor de guvernanta, managementul riscului și control.

Valoarea adăugată poate fi privită din perspectiva diferitelor părți interesate, și anume: auditori interni/furnizori de servicii de audit intern; consiliul de administrație/comitetul de audit/conducerea superioară; autoritățile de supraveghere; alte părți interesate.

Arena și Azzone (2009) au urmărit să determine factorii care influențează eficacitatea activității de audit intern. Studiul a fost realizat pe baza informațiilor colectate de la 153 de companii italiene și arată că eficacitatea activității de audit intern este influențată de:

- caracteristicile echipei de audit;
- procesele și activitățile de audit;
- relațiile din cadrul organizației.

Astfel, eficacitatea auditului intern este influențată pozitiv de:

- creșterea raportului dintre numărul de auditori interni și numărul de angajați ai organizației;
- afilierea directorilor de audit (CAEs) la IIA;
- adoptarea de către organizație a tehnicilor de autoevaluare a riscului de control;
- implicarea comitetului de audit în activitățile auditorilor interni.

Studiul "Global Internal Audit Survey" realizat de IIA (2010a), concretizat în cinci rapoarte, încorporează înțelegerea și opiniile unui număr important de practicieni în domeniul auditului intern, furnizori de servicii de audit intern și membri ai comunității academice, cu privire la natura și scopul activităților de asigurare și consultanță specifice profesiei de audit intern la nivel internațional, incluzând mai mult de 13.500 de răspunsuri disponibile de la respondenți din peste 107 țări.

Raportul IIA (2011a) "Measuring Internal Auditing's Value. Report III", care se axează pe măsurarea valorii furnizate organizației de către activitatea de audit intern, evidențiază faptul că valoarea activității de audit este exprimată prin utilitatea pe care aceasta o prezintă pentru organizație, apreciată prin prisma percepției privind contribuția activității de audit intern. Această percepție este influențată de o serie factori, cei mai importanți fiind:

- asigurarea accesului adecvat la comitetul de audit;
- desfășurarea activității fără existența oricărui constrângeri privind modificarea unei evaluări sau renunțarea la menționarea unei deficiențe;
- instrumentele de audit și tehnologia utilizate în cadrul unei misiuni de audit.

IIA (2010b) a aprobat o nouă propunere, care exprimă viziunea sa privind modul în care funcția de

audit intern furnizează valoare. Conform acestei viziuni, „organismele de guvernare și conducerea superioară se bazează pe activitatea de audit intern pentru furnizarea unei asigurări obiective și a unei perspective asupra eficacității și a eficienței guvernării, managementului riscului și proceselor de control intern.”

În sens larg, termenul „perspectivă” (“insight”) este definit ca reprezentând „Capacitatea de a obține o înțelegere corectă și profundă a unei persoane sau a unui lucru” (Oxford American Dictionary). IIA (2010b) consideră că, pentru profesia de auditor intern, perspectiva reprezintă o componentă-cheie a propunerii de valoare, unul dintre obiectivele de bază ale funcției de audit intern fiind acela de a oferi părților interesate perspectiva dobândită pe parcursul evaluărilor realizate, atât cu privire la implicațiile acestor evaluări, cât și prin furnizarea de recomandări.

În anul 2011, IIA, cu asistență din partea Deloitte&Touche, a lansat proiectul de cercetare având ca obiectiv determinarea stadiului actual și al așteptărilor privind livrarea de perspectivă de către auditul intern; proiectul s-a concretizat în realizarea raportului "Insight: Delivering Value to Stakeholders" (IIA, 2011b), care evidențiază următorii factori decisivi pentru furnizarea de valoare de către auditul intern:

- asigurarea de către conducerea organizației a unui mediu de control în care conducerea executivă și managementul operațional sunt total deschiși recomandărilor de îmbunătățire;
- comunicarea clară a așteptărilor din partea părților interesate și a conducătorilor de audit (CAEs) cu privire la furnizarea de valoare și perspectivă de către auditorii interni;
- relația de raportare a liderului de audit, respectiv asigurarea independenței funcției de audit intern;
- existența personalului de audit care să dețină abilitățile practice și experiența în domeniul respectiv, necesare pentru a face corelațiile necesare între procesul de audit și managementul riscului afacerii respective;
- comunicarea clară, constructivă, care oferă înțelegere privind problemele identificate și recomandările corespunzătoare.

BCBS (2012) a publicat ghidul revizuit pentru evaluarea eficacității funcției de audit în bănci ("The Internal Audit

Function in Banks”), care înlocuiește documentul din 2001 (“Internal Audit in Banks and the Supervisor’s Relationship with Auditors”) și care ia în considerare concluziile desprinse din recenta criză financiară internațională. Documentul abordează așteptările autorității de supraveghere cu privire la funcția de audit intern din instituțiile bancare, relațiile autorității de supraveghere cu această funcție și oferă un ghid cu privire la evaluarea funcției de audit intern de către autoritatea de supraveghere.

Astfel, din punctul de vedere al autorității de supraveghere, evaluarea periodică a funcției de audit intern presupune a stabili dacă aceasta are capacitatea și autoritatea necesare și operează cu respectarea principiilor sănătoase.

BCBS (2012) recomandă ca evaluarea funcției de audit intern să aibă la bază așteptările autorității de supraveghere în ceea ce privește această funcție, incluzând în acest sens:

- *caracteristicile de bază ale funcției de audit intern:* independența și obiectivitatea; competența profesională; etica profesională;
- *statutul și autoritatea funcției de audit intern în cadrul băncii*, care trebuie să raporteze direct consiliului de administrație al băncii/comitetului de audit, permițând astfel auditorilor să manifeste obiectivitate în realizarea angajamentelor;
- *existența și prevederile cartei auditului intern*, care trebuie să evidențieze scopul, statutul și autoritatea funcției în cadrul băncii;
- *întinderea activităților de audit*, care trebuie să includă revizuirea și evaluarea eficacității sistemelor și proceselor de control intern, management al riscului și guvernarea corporativă la nivelul întregii bănci și să acopere în mod adecvat aspectele ce prezintă interes din punct de vedere al obiectivelor cuprinse în planul de audit;
- *mecanismele de guvernare corporativă aplicabile funcției de audit intern*, cum ar fi: permanența, autoritatea, statutul și independența funcției de audit intern; resurse adecvate necesare activității de audit intern; acces direct la consiliul de administrație; personal de audit independent, competent și calificat;
- *modul în care este organizată funcția de audit intern la nivel de grup*, în sensul asigurării unei abordări consecvente a auditului intern în toate băncile din cadrul grupului;

- *nivelul de competență, experiență și expertiză din cadrul funcției de audit intern*, ceea ce presupune: capacitatea de a colecta, analiza și evalua informațiile și de a comunica adecvat cu părțile interesate; utilizarea de instrumente și tehnici de audit adecvate; înțelegerea activităților băncii;
- *structura pachetului de remunerare la nivelul funcției de audit intern*, în special la nivelul conducerii funcției și al auditorilor-cheie, care trebuie să fie în concordanță cu politicile și practicile băncii; pachetul de recompensare a performanțelor trebuie structurat astfel încât să se asigure evitarea conflictelor de interese și compromiterea independenței și obiectivității auditului intern;
- *activitățile de audit intern externalizate*, dacă este cazul.

Deficiențele identificate de autoritatea de supraveghere cu privire la funcția de audit intern pot afecta evaluarea profilului de risc al băncii.

Aplicarea principiilor stabilite în cadrul ghidului BCBS (2012) se realizează cu respectarea legislației naționale și a structurilor de guvernare corporativă aplicabile. BCBS (2012) menționează de asemenea, că în paralel cu evaluarea calității funcției de audit intern de către autoritatea de supraveghere, comitetul de audit și însăși funcția de audit intern au responsabilitatea de a dezvolta și a aplica metode proprii pentru a evalua calitatea funcției de audit intern.

Consiliului de administrație îi revine responsabilitatea finală de a revizui performanța funcției de audit intern; în acest sens, ar trebui ca periodic să aibă în vedere realizarea unei evaluări externe independente a asigurării calității funcției de audit intern.

Deloitte (2014), una dintre companiile Big Four care asigură auditul pentru multe dintre companiile publice, a realizat studiul “Head of Internal Audit, Survey 2014. Capturing insight” prin care a sintetizat perspective și observații cu privire la practicile de audit din Irlanda. Studiul a fost realizat cu participanți din diverse companii activând în domeniile serviciilor financiare (45%), consum și tehnologie (24%) și sectorul public (31%). Studiul a demonstrat faptul că, deși fiecare sector de activitate are caracteristici specifice, există multe aspecte și provocări comune tuturor domeniilor. De asemenea, a evidențiat principalele provocări cu care se confruntă auditul intern în ceea ce privește extinderea rolului său, apariția de noi riscuri, sporirea controlului

exercitat de părțile interesate și presiunile în materie de resurse.

Unul dintre aspectele de bază luate în considerare în evaluarea funcției de audit intern este reprezentat de evaluarea performanței, inclusiv modul în care se desfășoară planurile și modul în care se realizează revizuirea funcției de audit intern la nivel general. Rezultatele studiului (Deloitte, 2014) evidențiază următoarele: 97% dintre respondenți confirmă că evaluarea performanței funcției de audit intern se realizează conform unei metodologii specifice, iar 95% dintre respondenți confirmă că metodologia utilizată este în conformitate cu standardele IIA. Totuși, doar 67% dintre respondenți au confirmat că metodologia utilizată include și un proces de evaluare externă a calității, în condițiile în care standardele IIA cer să existe un program de asigurare a calității și de îmbunătățire, precum și evaluări interne și externe ale calității, cu o evaluare externă la un interval de cel mult cinci ani.

Cu toate că există un interes privind evaluarea funcției de audit intern atât din partea autorității de supraveghere, cât și din partea conducerii băncilor, așteptările și sistemele de evaluare a calității funcției de audit intern sunt proprii fiecăreia dintre acestea, în funcție de obiectivele urmărite.

În ceea ce privește metodele de evaluare a performanței funcției de audit intern de către conducerea acesteia, atât reglementările aplicabile funcției de audit intern bancar, cât și standardele și ghidurile aplicabile prevăd responsabilitatea conducerii băncii, a comitetului de audit și a conducerii funcției de audit intern de a evalua calitatea și performanța funcției de audit intern, prin stabilirea unor criterii clare de performanță și a unor metode corespunzătoare de măsurare a performanțelor realizate.

### 3. Măsurarea performanței funcției de audit intern; indicatori de performanță

Așa cum este menționat și în raportul "Measuring Internal Auditing's Value. Report III" (IIA, 2011a), valoarea activității de audit intern este apreciată prin prisma percepției asupra contribuției acesteia în guvernarea și buna desfășurare a activității unei organizații. Această percepție este influențată în mod direct de măsurarea performanței activității de audit intern.

În sens general, măsurarea performanței poate fi privită că fiind „un mijloc utilizat pentru cuantificarea eficienței și/sau eficacității unei acțiuni” (Neely, Gregory și Platts, 1995). Importanța măsurării performanței și a indicatorilor de performanță a fost evidențiată de Flapper, Fortuin și Stoop (1996) astfel: „Un manager bun ține evidența performanțelor sistemului de care el sau ea este responsabil prin măsurarea performanței. Personalul lui/ei responsabil pentru anumite activități în cadrul sistemului, necesită măsurarea performanței pentru a ști cât de bine își îndeplinesc sarcinile. Acest lucru este valabil și pentru angajații care execută efectiv diferitele etape ale procesului. Astfel, indicatorii de performanță sunt importanți pentru fiecare membru al unei organizații, întrucât ei arată ce trebuie măsurat, cum trebuie să fie măsurat și care sunt limitele în care ar trebui să se încadreze performanța realizată”.

În legătură cu importanța măsurării, H. James Harrington (citată de Shimp, 2008) a declarat: „Măsurarea este primul pas care conduce la control și în cele din urmă la îmbunătățire. Ceea ce nu poate fi măsurat, nu poate fi înțeles. Dacă nu poate fi înțeles, nu poate fi controlat. Dacă nu poate fi controlat, nu poate fi îmbunătățit”.

Toate acestea conduc la concluzia că măsurarea performanței prezintă o importanță majoră pentru procesul de evaluare a funcției de audit, care îi oferă acesteia posibilitatea să înțeleagă unde se situează în raport cu funcțiile din alte entități similare și să identifice și să adopte noi bune practici pentru îmbunătățirea rezultatelor sale. Stabilirea indicatorilor de performanță este de maximă importanță pentru a determina în ce măsură funcția de audit își realizează obiectivele, în conformitate cu practicile și standardele de calitate.

Având în vedere importanța măsurării performanței auditului intern, au fost realizate o serie de studii pentru înțelegerea metodelor și practicilor utilizate pentru măsurarea performanței activității de audit intern.

Sistemele de măsurare a performanței diferă semnificativ între funcțiile de audit, ca urmare a marii diversități de organizații pe care aceste funcții le servesc (Rupsys și Boguslauskas, 2007). În practică există diferite clasificări ale sistemelor de măsurare a performanței utilizate în auditul intern. Unul dintre cele mai utilizate sisteme are la bază abordarea “balanced scorecard” (Ziegenfuss, 2000), care evidențiază alinierea obiectivelor și activităților departamentului de audit la cele ale organizației. În cazul utilizării acestor metode, o atenție deosebită trebuie acordată combinației

de indicatori, care trebuie să fie cât mai bine adaptată fiecărei categorii de părți interesate.

O altă metodă de clasificare este reprezentată de metoda aport – proces – rezultat (*input – process – output*) (Rupsys și Boguslauskas, 2007) conform căreia:

- *aportul* poate fi reprezentat de calitățile auditorilor și ale organizației (experiență, calificările personalului; bugetul aprobat; alți factori);
- *procesul* este reprezentat de întregul proces și toate activitățile de audit;
- *rezultatele* reprezintă rezultatul final al procesului de audit, constând în asigurări de audit oferite, servicii de consiliere, recomandări, nivelul de înțelegere furnizată, îmbunătățiri ale procesului de afaceri realizate ca urmare a auditului intern etc.

Raportul GAIN (2009) “Knowledge Report. Measuring Internal Auditing Performance” sintetizează aspecte semnificative, recomandări și practici de succes în domeniul managementului performanței de la organizații care elaborează orientări și de la practicieni în domeniul auditului intern, precum și informații din sondaje (*flash surveys*) și studiul “Annual Benchmarking Study”.

Conform IIA (2009) - “Annual Benchmarking Study”, principalele categorii utilizate pentru măsurarea performanței auditului intern identificate sunt: gradul de satisfacție a părților interesate; procesele de audit intern și capacitatea de inovare. Principalele instrumente și tehnici utilizate pentru determinarea acestor indicatori sunt prezentate în Tabelul 3.

**Tabelul 3. Indicatori utilizați pentru măsurarea performanței auditului intern**

Clasament general/categorie	Categoria de performanță	Instrumente/tehnici utilizate pentru măsurare
1	Gradul de satisfacție a părților interesate	Realizarea de sondaje/chestionare ale părților interesate
2		Organizarea de interviuri /întrevederi cu părțile interesate
3		Determinarea indicatorilor-cheie de performanță
1	Procesele de audit intern	Întocmirea de planuri de audit adecvate pentru fiecare misiune, care să prevadă domeniul, obiectivele, calendarul și resursele alocate misiunii
2		Desfășurarea misiunilor de audit cu respectarea metodologiilor și practicilor stabilite
3		Feedback-ul obținut de la părțile interesate principale cu privire la măsura în care activitatea de audit abordează în mod eficient problematica riscurilor
1	Inovare și capacitate	Implementarea de măsuri prin care să se asigure formarea profesională adecvată a personalului de audit
2		Măsurarea numărului de certificări deținute de personalul de audit
3		Implementarea de măsuri prin care să se asigure realizarea scopului și a obiectivelor misiunii

Sursa: Prelucrările autorului pe baza rezultatelor “Knowledge Report. Measuring Internal Audit Performance”, GAIN, 2009

Deși indicatorii utilizați pentru măsurarea performanței auditului intern diferă de la o organizație la alta, studiile realizate de IIA, inclusiv studiul GAIN (2009) au sintetizat câțiva indicatori importanți utilizați indiferent de organizație și anume:

- realizarea de sondaje/chestionare ale părților interesate;
- misiuni de audit realizate versus planificate;
- conformitatea cu definiția auditului intern, cu standardele și cu codul de etică.

Concluzia desprinsă este aceea că, indiferent de metodele și tehnicile de audit utilizate, este necesar ca liderii de audit să selecteze metodologia și indicatorii de performanță care se potrivesc cel mai bine obiectului activității de audit, ținând cont de așteptările diferitelor părți interesate, inclusiv comitetul de audit și echipa de management superior, asigurându-se astfel că eforturile auditului sunt armonizate cu obiectivele strategice ale organizației și adaugă valoare acesteia.

Raportul “Measuring Internal Auditing’s Value. Report III” (IIA, 2011a) a evidențiat de asemenea, faptul că utilizarea metodelor de măsurare a performanței

înregistrează diferențe atât între regiuni, cât și între domenii de activitate. Clasamentul celor mai frecvent utilizate metode de evaluare a performanței activității de

audit intern în domeniul financiar, care include sectorul bancar, comparativ cu frecvența metodelor utilizate la nivelul tuturor domeniilor, este prezentat în **Tabelul 4**.

**Tabelul 4. Metode utilizate pentru măsurarea performanței activităților de audit intern în domeniul financiar comparativ cu celelalte domenii de activitate**

Metode	Total (toate domeniile de activitate - %)	Domeniul financiar (%)
Procentul planurilor de audit finalizate	13,7	12,3
Recomandări acceptate/implementate	11,8	9,2
Chestionare/feedback din partea consiliului de administrație, comitetului de audit și/sau managementului superior	10,8	9,1
Chestionare de satisfacție din partea departamentelor auditate	9,1	7,3
Asigurarea unui management sănătos al riscurilor/control intern eficient	8,3	6,9
Încrederea auditorilor externi în activitatea de audit intern	8,3	8,0
Soluționarea la timp a problemelor de audit	7,6	6,2
Realizarea acoperirii obligatorii	7,0	6,3
Numărul de deficiențe semnificative identificate de audit	6,6	4,1
Buget la ore efective de audit	6,3	5,8
Număr de solicitări din partea managementului pentru misiuni de asigurare sau pentru proiecte de consultanță	5,8	4,1
Economii/evitarea de costuri și îmbunătățiri realizate din recomandările implementate	5,7	3,6
Timpul de realizare a raportului (de la finalizarea muncii de teren până la raportul final)	5,1	3,5
Balanced scorecard	4,1	3,6
Intervalul de timp de la ședința de deschidere până la realizarea formei preliminare de raport	4,1	3,5
Lipsa problemelor de reglementare sau reputație și a unor erori semnificative	3,8	4,4

Sursa: Prelucrările autorului pe baza rezultatelor studiului IIA (2011a), "Measuring Internal Auditing's Value. Report III"

Din analiza tendințelor în utilizarea metodelor de evaluare a performanței auditului intern a rezultat faptul că primele cinci cel mai frecvent utilizate metode la momentul studiului vor continua să se mențină ca importante în următorii cinci ani, la acestea adăugându-se metoda *balanced scorecard*, cu o importanță în creștere.

Studiul a evidențiat totodată faptul că:

- Există corelație între metodele utilizate de auditul intern pentru măsurarea performanțelor activității sale și percepția asupra contribuției acestora. Metodele cu cea mai ridicată corelație sunt: procentul de realizare a planului de audit; recomandări acceptate/implementate și respectiv chestionare/opinii din partea consiliului de

administrație, comitetului de audit și managementului superior. Aceste metode sunt cele mai orientate către rezultat și reprezentative în ceea ce privește contribuția activității de audit intern la îmbunătățirea proceselor organizaționale.

- Există o corelație directă între sfera de întindere a activităților de audit intern și percepția asupra contribuției acestora. Există o corelație mai ridicată între activitățile de audit intern aferente controlului intern, guvernantei și managementul riscului, pe de o parte, și percepția asupra contribuției auditului intern la îmbunătățirea acestor procese, pe de altă parte.

PricewaterhouseCoopers, una din firmele de audit din categoria Big Four, a publicat în septembrie 2014 studiul „Metrics by design. A practical approach to measuring

internal audit performance”, referitor la modul în care toate funcțiile de audit intern, indiferent de organizația în care activează, pot genera indicatori cu ajutorul cărora să comunice valoarea furnizată și pe baza cărora să monitorizeze rezultatele (PwC, 2014b). Rezultatele studiului reflectă percepția relativ scăzută a părților interesate cu privire la auditul intern, ceea ce presupune fie că auditul intern nu reușește să țină pasul cu schimbările ce au loc în mediul riscurilor, fie că nu reușește să raporteze valoarea reală livrată cu ajutorul

indicatorilor utilizați. În urma unei analize aprofundate a fost constatată o diferență semnificativă între valoarea percepută în cazul funcțiilor de audit caracterizate printr-o pondere mai ridicată a serviciilor de tip „Consilier de încredere” (“Trusted advisor”), comparativ cu cele care furnizează mai mult servicii tradiționale de „Furnizor de asigurare” (“Assurance provider”).

Diferența dintre performanța percepută în condițiile celor două abordări este prezentată în **Tabelul 5**.

**Tabelul 5. Performanța auditului intern de tip „Consilier de încredere” (“Trusted advisor”) versus „Furnizor de asigurare” (“Assurance provider”)**

Indicatori de performanță	Procent de respondenți care indică faptul că performanța auditului intern este bună	
	Consilier de încredere	Furnizor de asigurare
Concentrarea pe riscuri critice și pe probleme întâmpinate de organizație	84%	53%
Alinierea obiectivului și a planului de audit la așteptările părților interesate	83%	64%
Promovarea îmbunătățirii calității și a inovării	73%	29%
Angajarea, formarea și/sau selecția de talente pentru audit	68%	45%
Utilizarea în mod eficient a tehnologiei în realizarea serviciilor de audit	51%	29%

Sursa: Prelucrările autorului pe baza rezultatelor studiului “Metrics by design. A practical approach to measuring internal audit performance”, PwC, 2014b

Studiul realizat evidențiază faptul că nu există un set unic de indicatori „de bună practică” pentru măsurarea performanței. Conducerea funcțiilor de audit obișnuiește să își genereze indicatori proprii, care să corespundă cerințelor mandatului (strategie, misiune, viziune) și așteptărilor părților interesate. Actualizarea permanentă a indicatorilor de performanță asigură raportarea permanentă a valorii reale furnizate de funcția de audit în mod corespunzător atât evoluțiilor funcției, cât și schimbării profilului de risc al organizației. În plus, funcțiile de audit care generează indicatori ce exprimă valoarea reală furnizată pentru părțile interesate și corelează indicatorii de performanță cu așteptările părților interesate reușesc să obțină aprecieri superioare de la părțile interesate.

În studiul PwC (2014) se menționează și faptul că realizarea unui raport de tipul *balanced scorecard* privind indicatorii de performanță reprezintă doar începutul procesului de transformare ce se impune pentru funcția de audit intern. Pentru a obține un *balanced scorecard* care să conțină indicatori relevanți, pot fi necesare transformări culturale, precum și realizarea unui plan de comunicare în care să fie descrise în mod adecvat așteptările.

Obiectivul conducerii funcțiilor de audit nu trebuie să fie limitat la indicatori care să reflecte livrarea de rezultate superioare. Este necesar ca *balanced scorecard* să includă câteva domenii importante, precum: eficacitatea proceselor, personal, acoperirea riscurilor, conform **Tabelului 6**.

**Tabelul 6. Prezentări ale indicatorilor din balanced scorecard**

<b>Balanced scorecard ilustrativ pentru audit intern</b>			
<b>Valoare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% misiuni de audit și testări SOX finalizate în termen și în limita bugetului</li> <li>% misiuni de audit finalizate care utilizează analize de date</li> <li>Chestionar de satisfacție a clientului la finalizarea misiunii de audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățiri ale proceselor de afaceri rezultate din auditul intern</li> <li>Implicarea solicitată la nivel de management privind inițiativele strategice</li> <li>Evaluarea de către părțile interesate și <i>feedback</i> cu privire la așteptări</li> <li>Nivel de înțelegere și consiliere pro active furnizate</li> <li>Sesiuni de pregătire profesională sau implicarea în consolidarea cunoștințelor de control intern/management al riscurilor organizației</li> </ul>	<b>Valoare</b>
<b>Acoperirea riscului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% din planul de audit corelat cu categoriile de risc major (de exemplu: financiar, operațional, strategic etc.)</li> <li>% de misiuni de audit non-IT versus IT incluse în plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprezentare vizuală a alinierii planului de audit la riscurile organizației</li> <li>Gradul de atenție acordată riscurilor emergente sau inițiativelor privind transformarea</li> <li>Alinierea și coordonarea cu alte funcții de conformitate (de exemplu: managementul riscului, conformitate cu SOX, conformitate cu reglementările etc.)</li> </ul>	<b>Acoperirea riscului</b>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% din personalul de audit cu certificări relevante</li> <li>% de personal IT versus non-IT</li> <li>Fluctuația personalului în cadrul departamentului de audit intern</li> <li>Numărul de personal din departament comparativ cu bugetul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinierea de talent la riscurile organizației</li> <li>Atragerea de specialiști și auditori externi</li> <li>Plasarea personalului de audit intern în funcții de audit superioare sau rotația în cadrul organizației</li> </ul>	<b>Personal</b>
<b>Eficiența proceselor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bugetul global al departamentului de audit intern comparativ cu perioada anterioară</li> <li>Număr de misiuni de audit finalizate în limita bugetului de timp</li> <li>Constatări în urma raportului de audit în funcție de stare și pe compartimente</li> <li>Evaluări în rapoartele de audit emise în cursul perioadei</li> <li>Număr de zile de la finalizarea activității de teren și până la emiterea raportului de audit</li> <li>% de misiuni de audit revizuite intern din punct de vedere al calității la finalizarea muncii de teren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raportul cost-eficacitate a serviciilor</li> <li>% de misiuni de audit în care au fost furnizate instrumente către organizație (de exemplu: analizoare de date, baze de date, tablouri de bord, proceduri de audit continuu, gândire inovatoare etc.)</li> <li>Număr de deficiențe remediate anterior emiterii raportului de audit;</li> <li>% de misiuni de audit care utilizează analiza de date care să conducă la emiterea de decizii – rezultând o reducere a timpului de audit</li> </ul>	<b>Eficiența proceselor</b>
<b>Furnizor de asigurare</b>	<b>Furnizor de soluții</b>	<b>Generator de perspectivă</b>	<b>Consilier de încredere</b>

Sursa: "Metrics by design. A practical approach to measuring internal audit performance", PwC, 2014b

Ca beneficii ale utilizării *balanced scorecard*, sunt menționate:

- armonizează strategia și activitățile de audit intern cu așteptările părților interesate;
- oferă o imagine extinsă cu privire la performanță;
- permite analize comparative în raport cu indicatori de referință (*benchmarking*);

- îmbunătățește rezultatele finale prin reduceri de costuri și eficientizarea proceselor.

De asemenea, comunicarea indicatorilor presupune o foarte bună înțelegere a audienței, precum și adaptarea metodelor, frecvenței și abordării utilizate în raportare, corespunzător necesităților părților interesate. Colectarea și prelucrarea datelor necesare, precum și

prezentarea indicatorilor necesită utilizarea tehnologiei și a resurselor umane cu competențe adecvate.

În final, succesul în evidențierea către audiență a realizărilor care prezintă interes pentru aceasta, depinde de instrumentele utilizate în raportarea indicatorilor, respectiv tabloul de bord și vizualizarea datelor.

#### 4. Practici care favorizează creșterea de valoare furnizată de auditul intern

Diferite studii realizate recent (“Insight: Delivering Value to Stakeholders” – IIA, 2011b; “2014 State of the Internal Audit Profession Study” – PwC, 2014a) sintetizează o serie de exemple de practici originale și convingătoare care favorizează creșterea de valoare furnizată de către auditul intern, dintre care menționăm:

1. **Evaluarea performanței auditului intern** prin revizuirea serviciilor de audit în situația în care este identificată o pierdere operațională, cu scopul de a determina dacă au existat eventuale slăbiciuni ale procesului de audit intern care trebuie remediate, fructificând totodată această oportunitate pentru o mai bună înțelegere a riscurilor reale ale afacerii (IIA, 2011b).
2. **Organizarea unui forum de asigurare** compus din persoane cu rol important în managementul riscului organizației: conducătorii departamentelor de risc (*chief risk officer* – CRO), de conformitate și etică, IT (*chief information officer* – CIO), financiar (CFO) și respectiv audit (CAE), inclusiv auditorul extern. În cadrul acestui forum pot fi discutate: riscurile cu care se confruntă organizația; evenimentele negative de risc și cauzele acestora; rezultatele unor activități întreprinse în scopul asigurării și diminuării riscurilor; identificarea unor întârzieri în activitățile de asigurare și monitorizare; desemnarea responsabililor cu monitorizarea și evaluarea riscurilor; modalitățile adecvate de comunicare a problemelor de risc către consiliul de administrație/directorii executivi (IIA, 2011b).
3. **Angajamentul părților interesate** de a asigura o relație de raportare, care să sprijine independența funcției de audit intern (IIA, 2011b).
4. **Asigurarea existenței expertizei IT și abilităților** auditului intern necesare pentru a realiza analize de

date și a valorifica informații financiare și operaționale utile și eficiente, furnizând astfel înțelegere cu privire la rezultatele operaționale și ajutând managementul să desfășoare activitatea mai eficient și mai eficace (IIA, 2011b).

5. **Utilizarea de benchmarking**, respectiv: furnizarea către management de analize comparative cu privire la operațiunile diverselor locații ale organizației, utilizând testări automate pe bază de interogări standard și analize de date realizate periodic; sintetizarea rezultatelor și crearea unui tablou de bord. În acest mod, este posibilă identificarea rapidă a excepțiilor și a variațiilor de la standardele organizației, întocmirea de planuri de acțiune pentru remedierea deficiențelor identificate și urmărirea remedierii acestora (IIA, 2011b). Această modalitate permite auditului intern să obțină o mai mare acoperire cu mai puține resurse, oferind în același timp managementului analize comparative ale datelor corespunzătoare rezultatelor operaționale deja îmbunătățite.
6. **Existența unor misiuni de audit clare**, orientate pe furnizarea de valoare, în concordanță cu strategia de afaceri a organizației (IIA, 2011b), ceea ce implică:
  - stabilirea unui proces intern standard și a unei metodologii de lucru;
  - identificarea și confirmarea așteptărilor și cerințelor părților interesate;
  - dezvoltarea de strategii de comunicare eficiente;
  - implicarea IT în procesul de audit;
  - formarea și orientarea resurselor umane.
7. **Furnizarea de rezultate și recomandări cuantificabile**, care să permită conducerii să evalueze corect raportul cost/beneficiu al planurilor de acțiune propuse și să sprijine justificarea costului punerii acestora în aplicare (IIA, 2011b).
8. **Armonizarea activităților de audit intern cu strategiile părților interesate**, pentru a putea furniza înțelegere în zonele de interes pentru consiliul de administrație și management (IIA, 2011b).
9. **Investiții permanente în soluții inovative**, adaptate la mediul în continuă schimbare, concomitent cu orientarea către misiuni și servicii de consiliere care să analizeze riscurile

nefavorabile și favorabile, sprijinind astfel managementul să aibă în vedere controalele necesare și riscurile aferente proceselor chiar anterior definirii unui produs. Prin adoptarea de soluții inovative este posibilă stimularea utilizării analizei datelor în vederea eficientizării misiunilor de audit de tip retrospectiv și alocării de mai mult timp misiunilor de audit de tip prospectiv, unde managementul găsește cea mai mare valoare livrată de auditul intern (PwC, 2014a).

**10. Orientarea către includerea în cadrul rapoartelor de audit a deficiențelor de control și a cauzelor fundamentale**, în defavoarea comunicării excepțiilor. Aceasta implică schimbarea modului de gândire al auditorilor și atragerea în cadrul echipelor de audit a unor directori de audit cu experiență, care să poată asigura dezvoltarea abilităților auditorilor în domeniile funcționale (PwC, 2014a).

**11. Utilizarea de metodologii de îmbunătățire continuă**, cum ar fi Six Sigma, în scopul creșterii performanței auditului intern, prin îmbunătățirea înțelegerii cu privire la modul în care pot fi controlate procesele și a colaborării dintre auditori și auditați, având ca rezultat o mai bună acceptare a constatărilor și recomandărilor emise de auditul intern. Menționăm că utilizarea unei astfel de metodologii de îmbunătățire continuă presupune considerarea doar a acelor aspecte relevante pentru auditul intern (PwC, 2014a).

Studiile realizate au evidențiat faptul că acei lideri de audit care au posibilitatea și resursele necesare de a livra opinii raportându-se la obiective strategice prezintă o importanță mai ridicată pentru organizațiile în care activează, iar părțile interesate au confirmat că primesc o valoare mai ridicată din partea auditului intern. Din acest motiv, conducătorii de audit trebuie să își proiecteze în mod corespunzător funcțiile de audit, având la bază colaborarea și obținerea consensului în ceea ce privește așteptările părților interesate. Având în vedere complexitatea și dinamica riscurilor cu care se confruntă majoritatea organizațiilor, este necesar ca și conducerea superioară și consiliul de administrație să se implice în proiectarea funcției de audit intern și să susțină investițiile necesare în dezvoltarea capacităților auditului intern, încurajând orientarea acestuia spre furnizarea de valoare către organizație.

## Concluzii

În ultimele decenii au avut loc schimbări importante în ceea ce privește atenția acordată evaluării valorii adăugate, eficacității și performanței activității de audit intern. Studiile realizate recent evidențiază faptul că atât instituțiile bancare, cât și autoritățile de supraveghere doresc extinderea rolului auditului intern, pentru a adăuga mai multă valoare operațiunilor organizației și a contribui la realizarea obiectivelor acesteia, printr-un rol mai activ în sistemele de management al riscurilor și de guvernanță corporativă.

Conducerea executivă așteaptă mai mult decât oferirea de asigurare credibilă și misiuni de audit eficiente, deoarece își dorește să poată apela la auditul intern în cazul unor inițiative strategice pentru care este necesară expertiză și oferirea unei perspective, precum și oferirea de idei care reprezintă provocări pentru practicile curente ale organizației și pot conduce la îmbunătățirea continuă a performanței.

Auditul intern poate sprijini instituțiile bancare în realizarea schimbărilor necesare organizației și în identificarea echilibrului optim între risc, cost și valoare. Pentru a se bucura de succes, apreciere și autoritate, nu este suficient ca auditul intern să prezinte rezultatele misiunii de audit, ci este importantă angajarea conducerii executive și a membrilor consiliului de administrație în analiza atentă a problemelor actuale ale activității și în sprijinirea dezvoltării strategiilor care să abordeze riscurile asociate ale afacerii. În plus, având în vedere evoluțiile rapide din domeniul tehnologiei, liderii de audit trebuie să se asigure că valorifică potențialul oferit de instrumentele de analiză a datelor pentru a decide ce auditează, precum și pentru a audita procesele în mod eficient și a monitoriza adecvat riscurile operaționale, oferind totodată perspectiva managementului și consiliului de administrație și chiar instrumente noi și permanente pentru evaluarea operațiunilor.

La rândul lor, autoritățile de supraveghere bancară evaluează periodic funcțiile de audit intern ale instituțiilor bancare, pentru a stabili dacă acestea au capacitatea și autoritatea necesare și dacă operează cu respectarea principiilor sănătoase. Autoritățile de supraveghere bancară trebuie să fie satisfăcute de eficacitatea funcției de audit intern a băncii în ceea ce privește conformitatea cu politicile, practicile și adoptarea de către conducere de măsuri corespunzătoare pentru remedierea deficiențelor identificate de auditul intern.

Pentru a determina măsura în care funcția de audit își realizează obiectivele și răspunde așteptărilor părților interesate, este necesară măsurarea performanței acesteia. Deși există diferențe între indicatorii de măsurare a performanței auditului intern utilizați în funcție de specificul fiecărei organizații, studiile realizate au evidențiat următoarele practici de succes utilizate pentru măsurarea performanței:

- realizarea de sondaje privind satisfacția părților interesate sau a clientului;
- urmărirea numărului de misiuni de audit finalizate versus planificate;
- măsura în care este asigurată conformitatea indicatorilor de performanță cu definiția auditului intern, cu Standardele și Codul de etică;
- utilizarea *balanced scorecard* pentru a determina dacă activitatea de audit contribuie la adăugarea de valoare și la îmbunătățirea performanței generale a organizației.

Având în vedere rolul auditului intern în evaluarea și îmbunătățirea eficacității proceselor de management al riscului, considerăm că valoarea adăugată organizației de audit intern trebuie analizată de asemenea, prin prisma contribuției acestuia la reducerea riscului de înregistrare a unor pierderi sau reducerea pierderilor potențiale, respectiv de contribuția la îmbunătățirea profilului de risc al instituției de credit.

Indiferent de instrumentele și tehnicile utilizate pentru a măsura performanța auditului intern, este necesar ca liderii funcțiilor de audit intern să selecteze metodologia de măsurare a performanței care se potrivește cel mai bine caracteristicilor organizației și obiectivelor activității de audit.

În plus, anterior selectării indicatorilor de măsurare a performanței, este necesar ca liderii funcțiilor de audit să țină cont de așteptările principalelor părți interesate. În acest mod va fi posibilă nu doar măsurarea performanței auditului intern, ci și armonizarea activității de audit cu obiectivele strategice ale instituțiilor bancare și creșterea valorii adăugate de auditul intern.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Arena, M. și Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, *International Journal of Auditing*, vol. 13, nr. 1, pp. 43-60, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>.
2. BCBS (1998), *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, [pdf] Disponibil la: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
3. BCBS (2001), *Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors*, [online] Disponibil la: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm> [Accesat pe 1 august 2016].
4. BCBS (2012), *The internal audit function in banks*, [pdf] Disponibil la: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>, [Accesat pe 22 iulie 2016].
5. BCBS (2015), *Guidelines. Corporate governance principles for banks*, [pdf] Disponibil la: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>, [Accesat pe 22 iulie 2016].
6. BNR (2013), *Regulamentul BNR nr. 5/2013 privind cerințe prudențiale pentru instituțiile de credit*, Monitorul Oficial Nr. 841 din 30 decembrie 2013.
7. Deloitte (2014), *Head of Internal Audit Survey 2014. Capturing insight*, [pdf] Disponibil la: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/2014\\_internal\\_audit\\_survey\\_deloitte\\_ireland.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/2014_internal_audit_survey_deloitte_ireland.pdf), [Accesat pe 22 iulie 2016].
8. *Directiva 2006/48/CE a Parlamentului European și a Consiliului privind inițierea și exercitarea activității instituțiilor de credit*, Jurnalul Oficial al uniunii Europene din 30.06. 2016, L177/1.
9. *Directiva 2013/36/UE Parlamentului european și a Consiliului din 26 iunie 2013 cu privire la accesul la activitatea instituțiilor de credit și supravegherea prudențială a instituțiilor de credit și a firmelor de investiții*, de modificare a Directivei 2002/87/CE și de abrogare a Directivelor 2006/48/CE și 2006/49/CE, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene din 27.06.2013 L176/338.
10. Ernst & Young (2010), *Unlocking the strategic value of Internal Audit; Three steps to transformation*, [pdf] Disponibil la: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Unlocking\\_Strategic\\_ValueofInternal\\_Audit.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Unlocking_Strategic_ValueofInternal_Audit.pdf), [Accesat pe 22 iulie 2016].

11. Flapper, S.D.P., Fortuin, L. și Stoop, P.P.M. (1996), Towards consistent performance management systems, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nr. 7, pp. 27-37, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579610119144>.
12. GAIN (2009), *Knowledge Report. Measuring Internal Audit Performance*, [pdf] Disponibil la: [http://www.felaban.net/archivos\\_boletines\\_clain/archivo20140723201321PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723201321PM.pdf), [Accesat pe 2 august 2016].
13. IIA (2010a), *Global Internal Audit Survey*, [online] Disponibil la: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/global-internal-audit-survey.aspx>, [Accesat pe 2 august 2016].
14. IIA (2010b), *Value Proposition of Internal Auditing and the Internal Audit Capability Model*, [pdf] Disponibil la: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/SG%20-%20Value%20Proposition%20of%20IA%20and%20the%20IA%20Capability%20Model.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
15. IIA (2011a), *Measuring Internal Auditing's Value. Report III*, [pdf] Disponibil la: <http://www.hiir.hr/UserDocImages///Measuring%20IA%20Value.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
16. IIA (2011b), *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, [pdf] Disponibil la: <https://www.theiia.org/bookstore/downloads/freetoall/IIA%20INSIGHT%20REPORT%20Final%20for%20Web.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
17. IIA (2011c), *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action. Report V*, [pdf] Disponibil la: <https://na.theiia.org/iiaif/Public%20Documents/2010-CBOK-Imperatives-for-Change.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
18. IIA (2012), *Glossary*, [online] Disponibil la: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>, [Accesat pe 1 august 2016].
19. IIA (2012), *Standardele Internaționale pentru Practica Profesională a Auditului Intern, Standardul 2120 Managementul Riscului*, [pdf] Disponibil la: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Romanian.pdf>, [Accesat pe 1 august 2016].
20. Neely, A., Gregory, M. și Platts, K. (1995), Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, nr. 4, pp. 80-116, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>.
21. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, Monitorul Oficial Partea I, nr.1027/27.12.2006, cu modificările și completările ulterioare.
22. PwC (2014a), *2014 State of the Internal Audit Profession Study*, [pdf] Disponibil la: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/document/s/pwc-state-of-the-internal-audit-profession-2014.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
23. PwC (2014b), *Metrics by design. A practical approach to measuring internal audit performance*, [pdf] Disponibil la: <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/assets/internal-audit-performance-metrics.pdf>, [Accesat pe 2 august 2016].
24. Rupsys, R. and Boguslauskas, V. (2007), Measuring Performance of Internal Auditing: Empirical Evidence, *Engineering Economics*, vol. 55, nr. 5, pp. 9-14, [pdf] Disponibil la: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1495/6193>, [Accesat pe 2 august 2016].
25. Shimp, T.A. (2008), *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Mason: Cengage Learning.
26. Ziegenfuss, D.E. (2000), Measuring performance, *Internal Auditor*, [pdf] Disponibil la: <https://www.highbeam.com/doc/1G1-62599893.html>, [Accesat pe 2 august 2016].