
Auditul intern în era transformării continue.

Sondaj de opinie a auditorilor interni din Romania

Cezar FURTUNĂ,
Partener, coordonatorul Departamentului de Audit &
Assurance, KPMG în România,
e-mail: cfurtuna@kpmg.com

Adela CIUCIOI,
Partener, coordonatorul Sectorului Tehnologie Media și
Telecomunicații, KPMG în România,
e-mail: aciucioi@kpmg.com

Rezumat

În era transformării continue, rolul auditului intern a crescut constant, devenind în prezent unul dintre pilonii strategici în cadrul companiilor. În contextul actual, în care guvernanța corporativă, gestionarea riscurilor și controalele interne se află din ce în ce mai mult în vizorul autorităților de reglementare, al acționarilor și al publicului larg, auditorii interni le revine sarcina de a reacționa în mod proactiv și receptiv la provocările pieței. Astfel, este important să înțelegem felul în care se desfășoară în prezent activitatea de audit intern, precum și direcțiile percepute de evoluție ale acesteia.

Studiul de față își propune să ofere o perspectivă de ansamblu asupra priorităților identificate de către companii în sfera auditului intern și să releve oportunități de îmbunătățire a eficienței și eficacității activității departamentelor de audit intern.

Temele studiate în cadrul acestei cercetări vizează definirea rolului funcției de audit intern și descrierea modului în care se desfășoară în prezent procesele de audit intern. Cercetarea își propune de asemenea să identifice perspectivele transformării funcției de audit intern dintr-una focusată pe respectarea reglementărilor, într-una în măsură să aducă valoare adăugată companiilor. Sunt explorate aspecte legate de impactul noilor tehnologii în optimizarea proceselor, iar o altă temă de interes este reprezentată de nivelul perceput al competențelor actuale ale personalului și de măsura în care, în prezent, bugetele și dimensiunea departamentelor de audit corespund activității desfășurate.

Cuvinte-cheie: audit intern, gestionarea riscurilor, conformitate, securitate cibernetică, tehnologii noi, competențe personal

Clasificare JEL: M42, G32

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Furtună. C., Ciucioi, A. (2019), Internal Audit in the Era of Continuous Transformation. Survey of Internal Auditors in Romania, *Audit Financiar*, vol. XVII, no. 3(155)/2019, pp.452-472, DOI: 10.20869/AUDITF/2019/155/016

Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2019/155/016>

Data primirii articolului: 22.05.2019

Data revizuirii: 25.05.2019

Data acceptării: 28.06.2019

Introducere

Într-un mediu de afaceri aflat în continuă schimbare, KPMG în România și-a propus, prin realizarea 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.

În cadrul sondajului, 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.

Studiul relevă practicile actuale ale activității de audit intern, punând în evidență punctele tari și punctele slabe pe care directorii de departament le identifică în prezent și conturând astfel direcțiile de optimizare menite să asigure evoluția funcției de audit către un nivel la care să fie capabilă să susțină în mod proactiv funcționarea organizației în raport cu reglementările și solicitările actuale din ce în ce mai exigente.

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”).

Cercetarea de față subliniază necesitatea unei mai bune alinieri a operațiunilor funcției de audit intern la obiectivele organizației și unei concentrări mai mari pe creșterea eficienței și eficacității operaționale. În acest sens, sunt identificate o serie de puncte cheie de îndeplinit pentru a spori nivelul productivității: dimensionarea corespunzătoare a departamentului de audit intern, stabilirea nivelului optim de investiții în capitalul uman și în pregătirea profesională a acestuia, folosirea adecvată a tehnologiilor menite să crească eficiența operațiunilor derulate, o mai bună înțelegere a potențialelor riscuri cibernetice la care este expusă organizația și stabilirea în avans a unui plan de gestionare a acestora.

Studiul relevă că organizațiile percep în prezent aceste măsuri de optimizare a funcției de audit intern ca fiind

„nice to have”, însă e important de punctat faptul că nivelul din ce în ce mai exigent al cerințelor și reglementărilor în domeniul auditului intern necesită regândirea procesului și o re poziționare clară a rolului funcției de audit intern în așa fel încât aceasta să răspundă mai bine obiectivelor companiei.

În același timp, trebuie menționate ariile în care, în prezent, procesul se desfășoară optim în cele mai multe dintre organizații: frecvența desfășurării auditului intern, tipologia competențelor implicate și orientarea clară spre identificarea riscurilor.

1. Metodologia și organizarea cercetării

Populația țintă

Populația respondentă din cadrul acestei cercetări este reprezentată de coordonatori ai departamentului de audit intern din cadrul societăților comerciale din România. Au fost selectate persoane cu funcție de conducere în sfera auditului intern, avizate să ofere răspunsuri pe toate coordonatele măsurate în cadrul studiului.

Metodologia cercetării

Au fost trimise 100 de invitații către o platformă online pe care respondenții au completat, sub anonimat, un chestionar în format electronic. S-au obținut răspunsuri de la 38 dintre entitățile selectate în eșantionul inițial de 100 de companii. Sondajul s-a desfășurat la sfârșitul anului 2018.

Profilul respondenților

Din cei 38 de respondenți, 42% reprezintă sectorul bancar, 21% pe cel al asigurărilor, în timp ce restul de 37% sunt companii din producție și servicii non-financiare.

În ceea ce privește distribuția companiilor pe nivelul cifrei de afaceri, 24% sunt entități cu o cifră de afaceri de peste 2 miliarde RON, 18% au între 500 de milioane RON și 2 miliarde RON, iar 58% realizează venituri de până în 500 de milioane RON.

La nivel de număr de angajați, structura companiilor participante la studiu este următoarea: 31% dintre ele au până la 250 de angajați, 29% au între 250 și 1000 de angajați, în timp ce 40% reprezintă companii cu peste 1000 de angajați.

Nu există informații disponibile pentru a verifica în ce măsură structura obținută pe eșantionul studiat reflectă în mod proporțional structura universului de companii care au departament de audit intern.

Figurile din lucrare reprezintă proiecții proprii rezultate din studiu.

2. Rezultatele cercetării

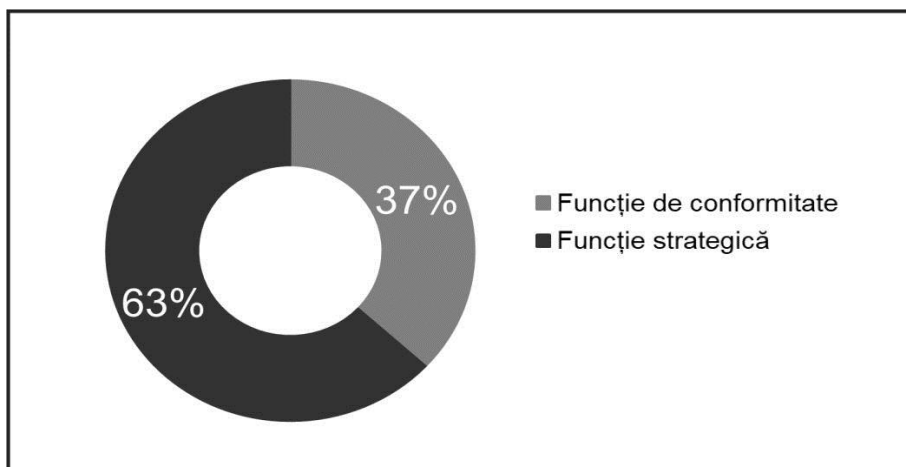
2.1. Rolul și prioritățile funcției de audit intern

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 (*Figura nr. 1*).

Figura nr. 1. Auditul intern în cadrul companiei – o funcție strategică sau de conformitate



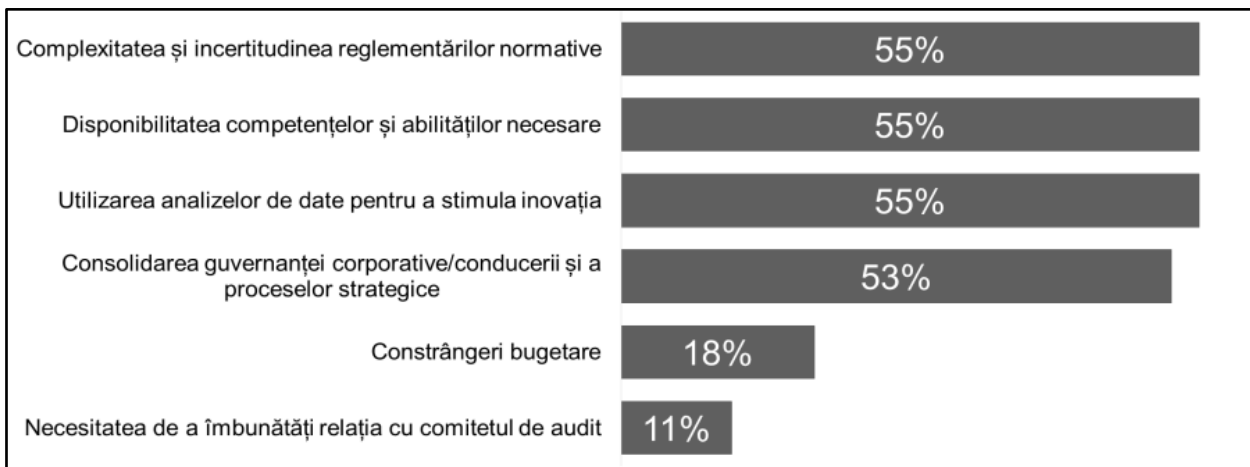
Piatră de temelie a unei guvernante corporative solide, o funcție de audit intern eficace furnizează beneficii incontestabile companiilor, precum:

- 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 celor 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.

Figura nr. 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 creștere 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.

Figura nr. 3. Principalele priorități ale departamentelor de audit intern privind planul de audit intern



În plus, am constatat că, pentru 58% din respondenți, conformitatea cu reglementările și raportările aferente reprezintă cea de-a treia direcție de focus (*Figura nr. 3*).

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.

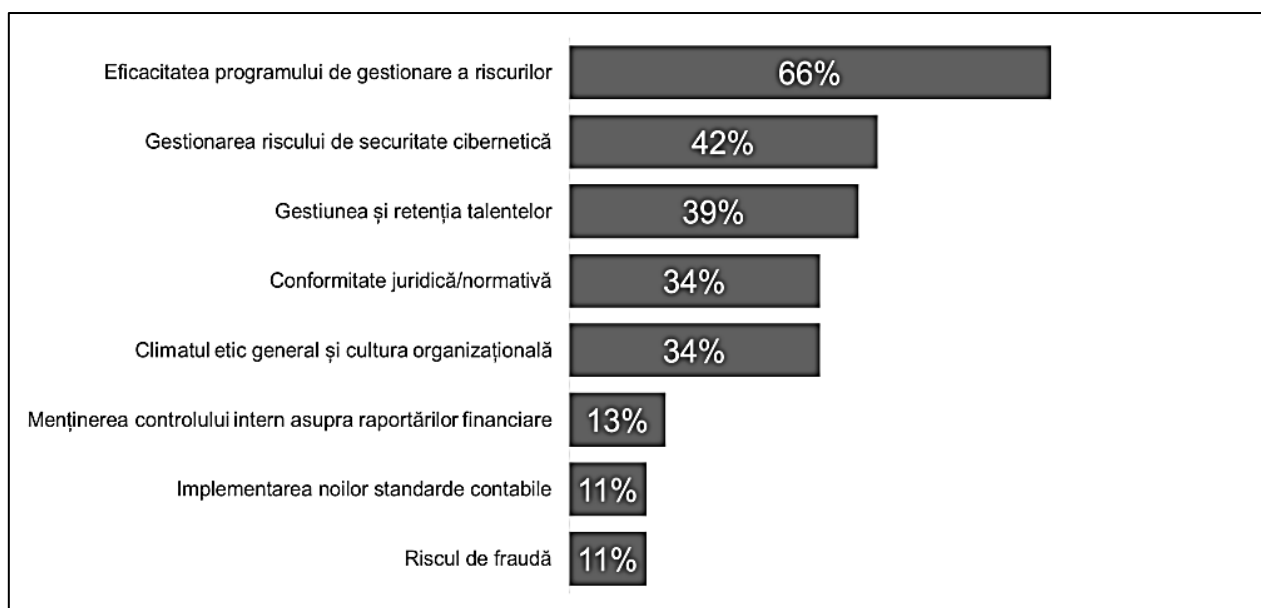
În plus, am constatat faptul că 66% dintre respondenți indică eficiența programelor de gestionare a riscurilor în fruntea provocărilor cu care

se confruntă companiile; opinia comitetelor de audit, exprimată în cadrul sondajului *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 capitolul *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 (*Figura nr. 4*).

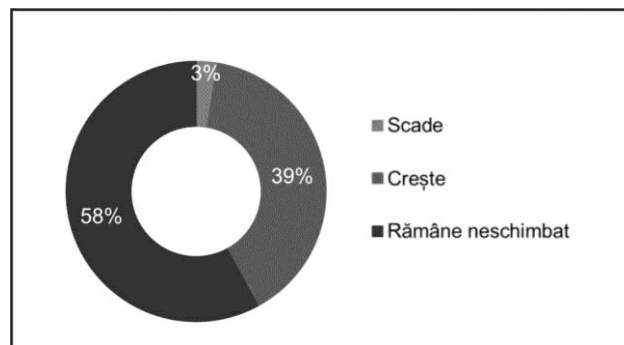
Figura nr. 4. Principalele provocări cu care se confruntă companiile din perspectiva coordonatorilor departamentelor de audit intern



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 (*Figura nr. 5*).

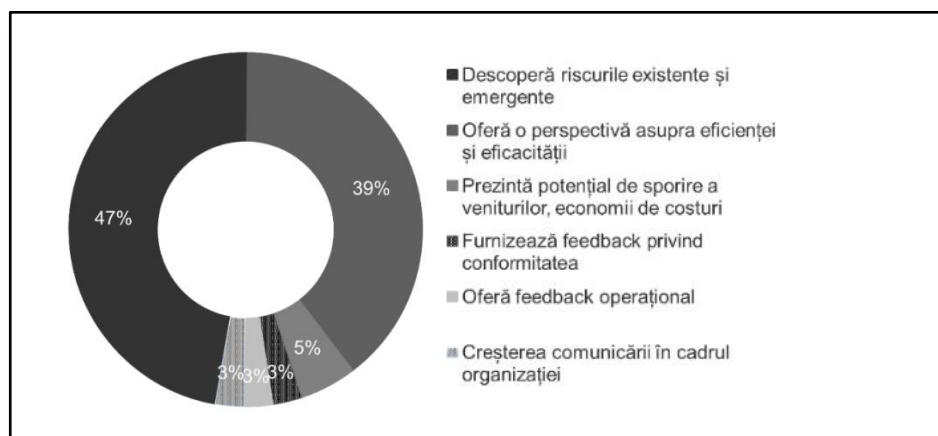
Figura nr. 5. Previziuni privind evoluția bugetului departamentului de audit intern în următorii 3 ani



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 în prim plan descoperirea riscurilor existente cu care se confrunta companiile, dar și a riscurilor emergente (*Figura nr. 6*).

Figura nr. 6. Caracteristicile unui audit intern bine planificat și valoros



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.

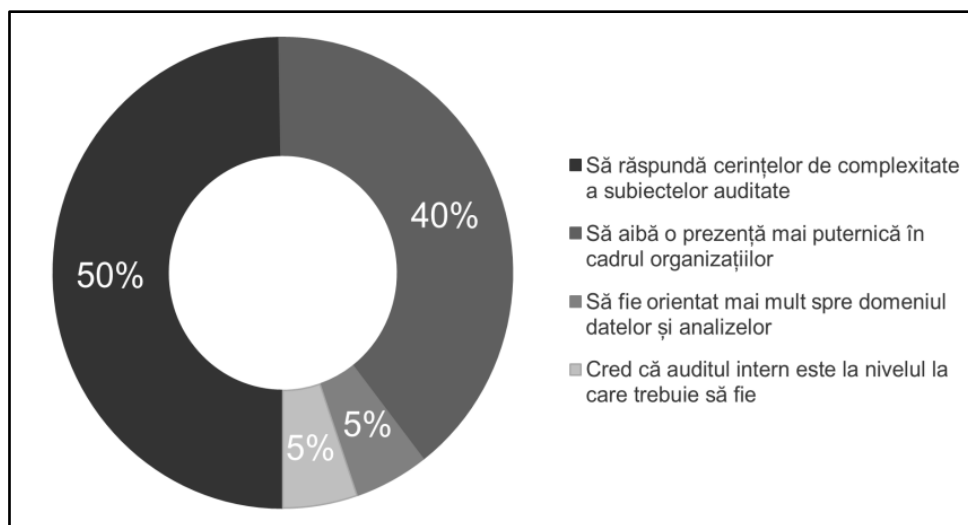
O altă caracteristică importantă, evidențiată de 39% din respondenți, este capacitatea de a oferi o imagine completă asupra eficienței și eficacității proceselor financiare și operaționale, precum și a controalelor

interne din cadrul companiei.

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 (*Figura nr. 7*).

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.

Figura nr. 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 KPMG evidențiază preferința pentru următoarele trei categorii de indicatori utilizați pentru măsurarea performanței auditului intern (*Figura nr. 8*):

- 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 a departamentelor auditate (32%).

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.

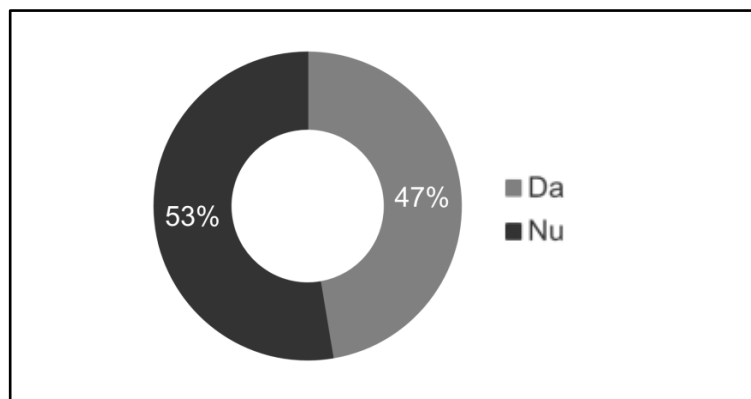
Figura nr. 8. Modalități de măsurare a performanței activității de audit intern



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 (*Figura nr. 9*).

Figura nr. 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” (*Figura nr. 10*).

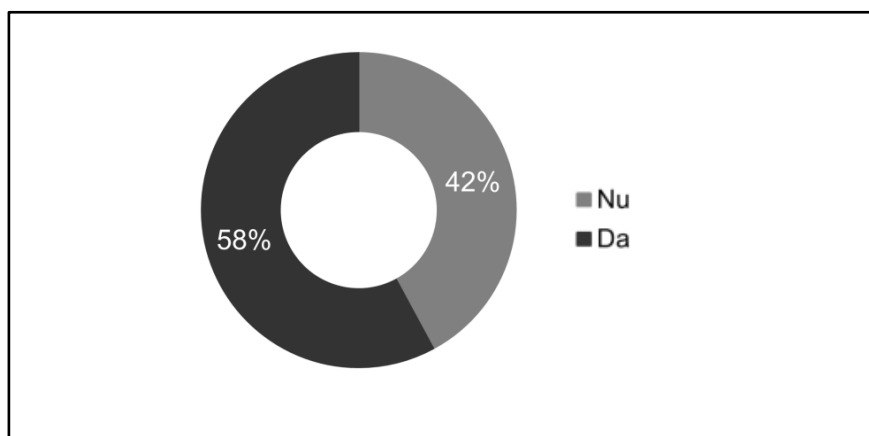
O viziune externă, independentă poate evidenția arile în care auditul intern poate fi optimizat, precum și o comparație cu cele mai bune practici, prin accesul la recomandări constructive.

Câteva întrebări strategice la care o evaluare externă independentă a funcției de audit intern ar putea furniza o opinie:

- Ce valoare adăugată generează serviciile oferite de audit 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 guvernancei corporative a companiei?
- Sunt procesele de audit intern conforme cu nevoile de afaceri?
- Cât de bine funcționează auditul intern al companiei, comparativ cu companii similare și cele mai bune practici?

Figura nr. 10. Utilizarea evaluărilor periodice independente (externe) în conformitate cu Standardul 1312 – „Evaluări externe”

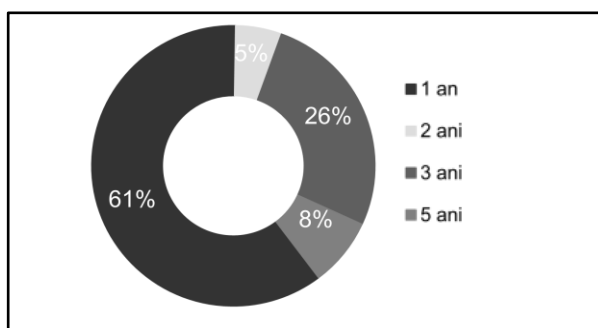


2.2. Metodologii aplicate în derularea misiunilor de audit intern

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 (*Figura nr. 11*).

Figura nr. 11. Perioada acoperită de planul de audit intern



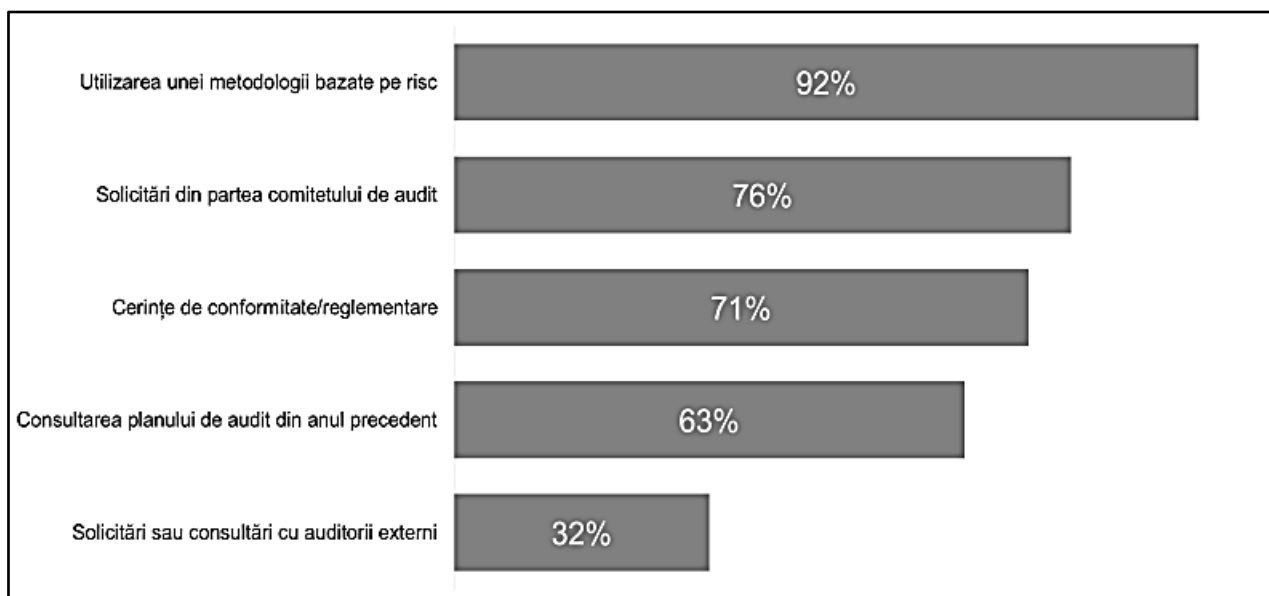
Indiferent de perioada pe care planul de audit intern o acoperă, prioritățile funcțiilor și ariile de auditat sunt definite în planuri de audit intern care au la bază câteva modalități de stabilire a acestora.

Principalii factori determinanți în elaborarea planului de audit intern au în vedere folosirea unei metodologii bazate pe risc (metoda 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 *Figura nr. 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.

Figura nr. 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.

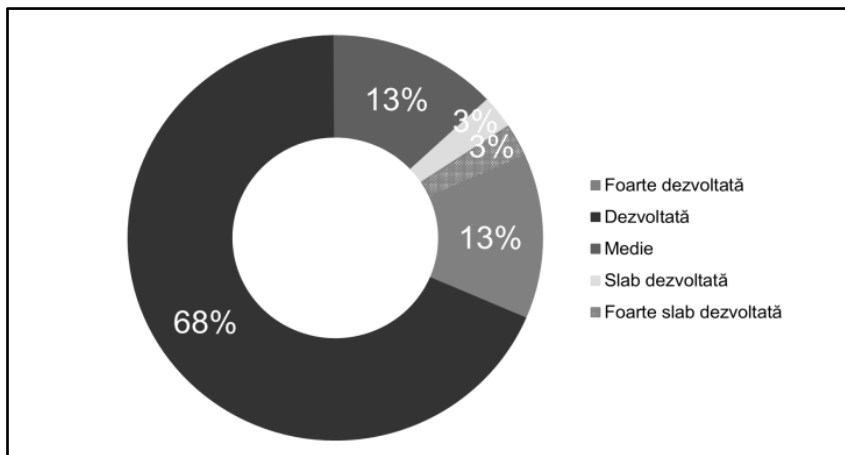
Gestionarea riscului și auditul intern sunt părți componente importante ale cadrului de guvernanță.

Auditul intern întărește guvernanța 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 (*Figura nr. 13*).

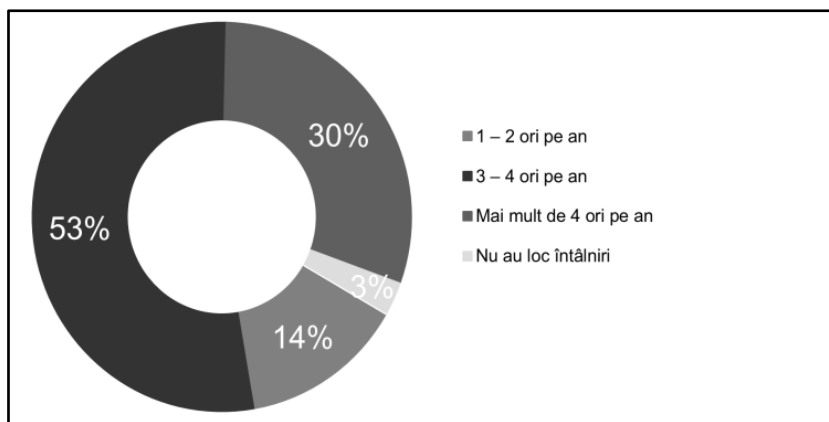
Figura nr. 13. Gradul de dezvoltare a guvernanței corporative în cadrul companiei



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 guvernanță corporativă dezvoltată sau foarte dezvoltată (Figura nr. 14).

Figura nr. 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 de 38 de respondenți, funcțiile de audit intern a 18 companii au menționat efectuarea a 1-2 misiuni de

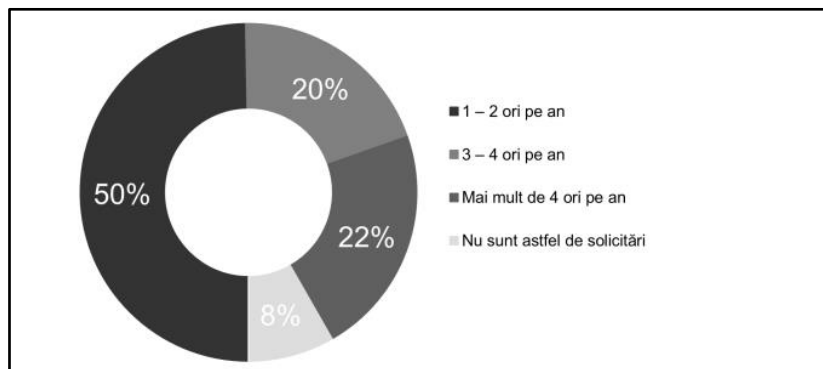
audit intern ad-hoc pe an, în timp ce 7 companii au precizat numărul de misiuni ad-hoc solicitate de către conducere ca fiind de 3 sau 4 ori pe an (*Figura nr. 15*).

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.

Figura nr. 15. Frecvența misiunilor de audit intern ad-hoc solicitate de conducerea superioară

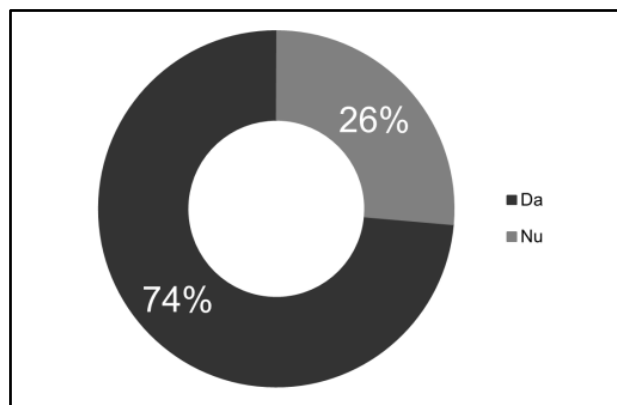


Când vine vorba de includerea riscurilor cibernetice în metodologia de audit intern, sondajul nostru arată că 74% din respondenți includ, în cadrul procesului de audit intern, și verificări cu privire la gestionarea riscurilor cibernetice (*Figura nr. 16*).

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)”.

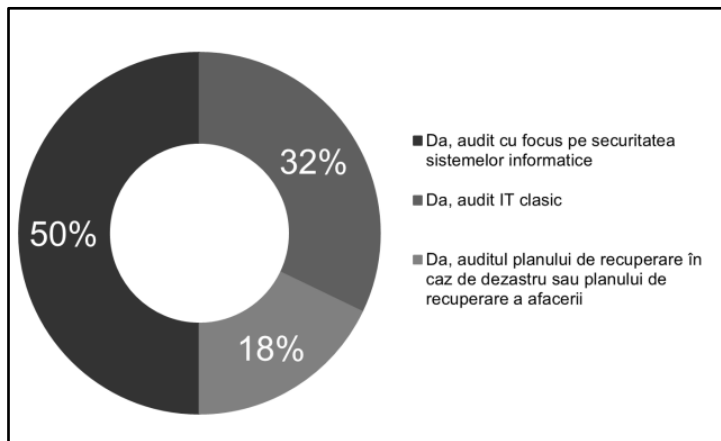
Figura nr. 16. Existența verificărilor care vizează modul de gestionare a riscurilor cibernetice



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 (*Figura nr. 17*).

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%).

Figura nr. 17. Tipurile de audit folosite pentru verificarea securității sistemelor informatice

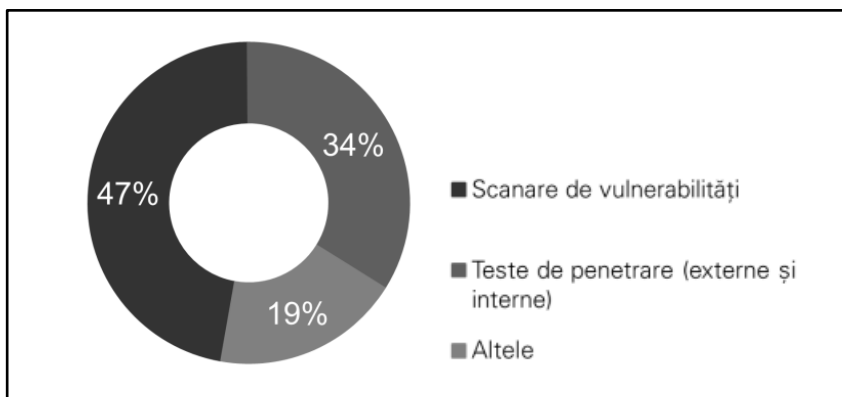


Efectuarea unor audituri de securitate a sistemelor informatice utilizate de companii poate implica fie verificări mai complexe (teste de penetrare a sistemelor informatice), fie analize mai superficiale. Acestea din urmă, deși pot descoperi vulnerabilități intrinseci ale sistemelor informatice, nu prezintă 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 (*Figura nr. 18*).

Figura nr. 18. Abordări utilizate în cazul auditurilor axate pe securitatea sistemelor informatice

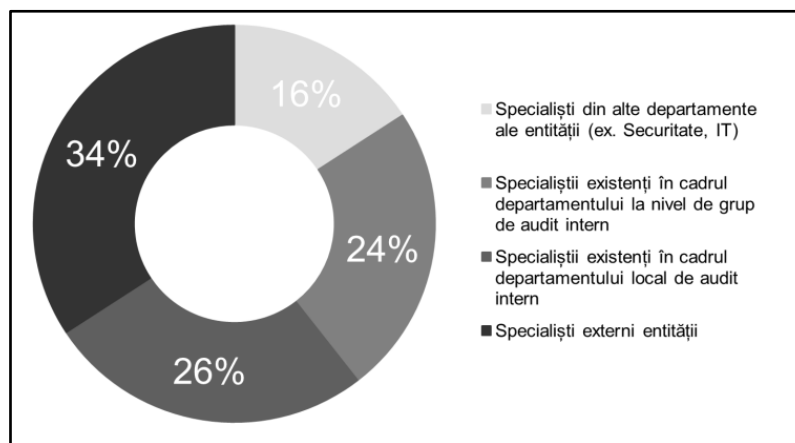


O arie importantă în efectuarea oricărui audit intern specializat, precum și cel cu privire la securitatea cibernetică, este folosirea unor resurse cu pregătire adecvată, respectiv specialiști în securitatea cibernetică și/ sau informațională. În consecință, participanții la sondajul de opinie au fost întrebați ce fel de specialiști folosesc în evaluarea procesului de gestionare a riscului cibernetic (*Figura nr. 19*).

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%).

Figura nr. 19. Tipuri de specialiști implicați în activitățile de evaluare a riscului cibernetic



2.3. 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.

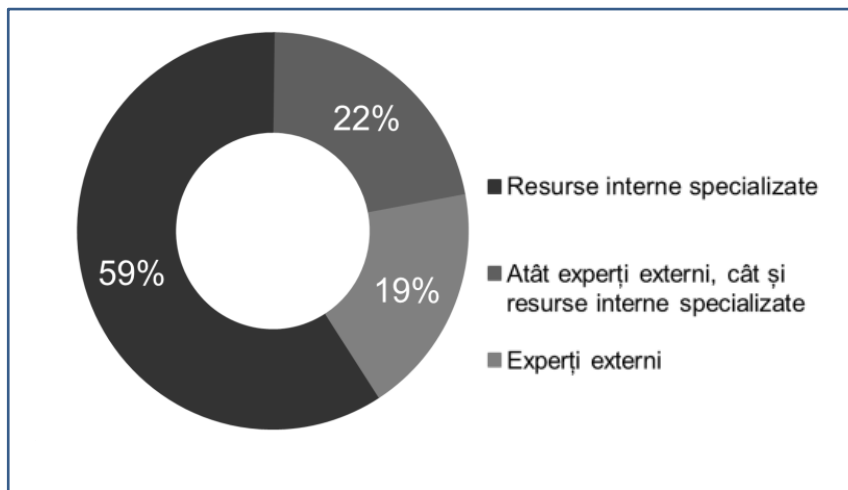
Sondajul nostru de opinie relevă faptul că 59% din companii utilizează, în cadrul misiunilor de audit intern, doar resurse interne, 19% dintre acestea doar

experți externi, iar 22% dintre acestea folosesc atât experți interni, cât și experți externi (*Figura nr. 20*).

Comaniile 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.

Figura nr. 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

(Figura nr. 21), dar cu bugete de training situate la un maxim de 5% din totalul alocat departamentului de audit intern (Figura nr. 22). În plus, am descoperit că, în majoritatea companiilor respondente (87%), membrii departamentului de audit intern dețin certificări profesionale (Figura nr. 23).

Figura nr. 21. Existența unui program predefinit de formare profesională a salariaților din cadrul departamentului de audit intern

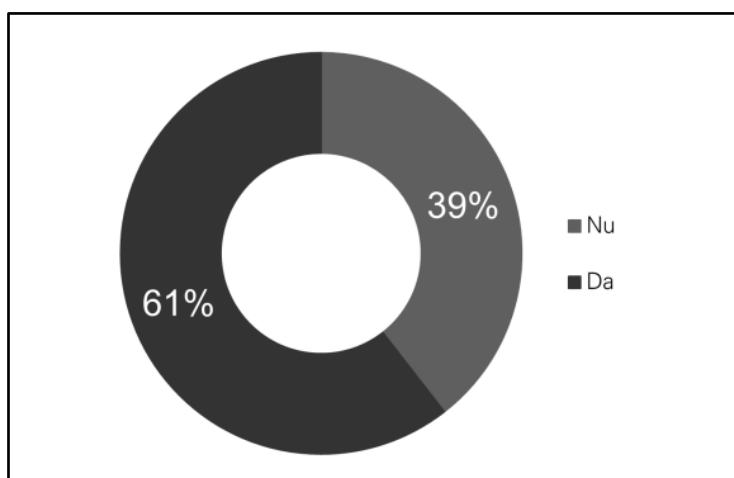


Figura nr. 22. Ponderea bugetului alocat dezvoltării profesionale în bugetul total al departamentului de audit intern

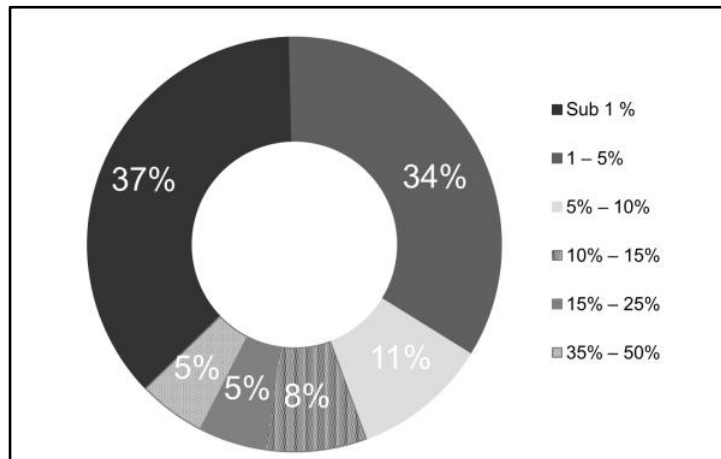
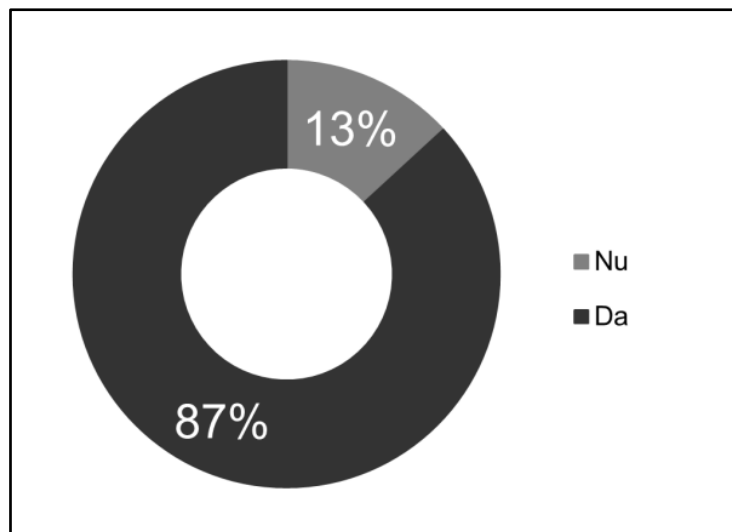


Figura nr. 23. Existența certificărilor profesionale în cadrul departamentului de audit intern

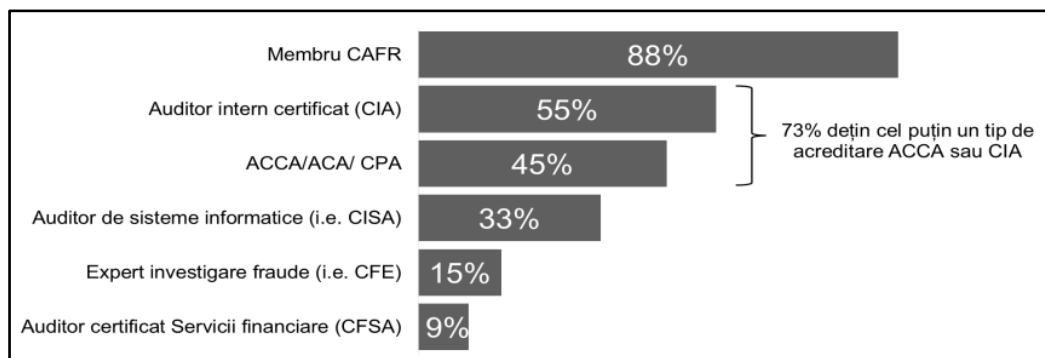


Certificările deținute de membrii departamentului de audit intern reflectă cerințele reglementate (**Figura nr. 24**). Astfel, certificările în auditul intern se încadrează preponderent în zona de contabilitate și audit, respectiv auditori financiari membri ai CAFR (88%), auditori interni certificați – CIA (55%) și ACCA/ACA/CPA (45%), în timp ce doar 33% din companii dețin auditori certificați de sisteme informatice (CISA).

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 de tip Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) sau Certified Internal Auditor (CIA) atinge 73%.

Figura nr. 24. Tipologia certificărilor profesionale deținute de membrii departamentului de audit intern

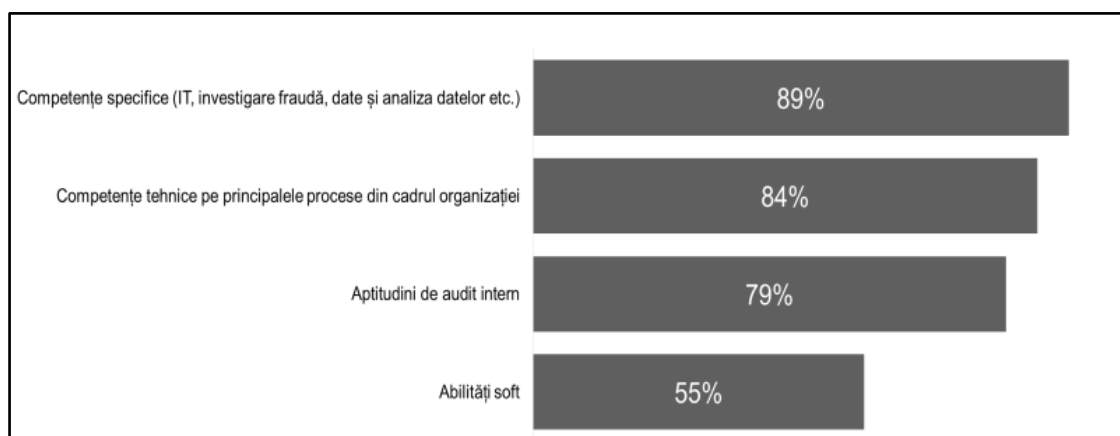


Sondajul nostru de opinie relevă că auditorii interni consideră esențiale următoarele arii de expertiză pentru a-și putea îndeplini cu succes misiunile de audit intern:

- Competențe IT, analiza datelor, investigare fraudă pentru 89% din respondenți;
- Competențe tehnice pe procesele interne pentru 84% din respondenți;

- 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 (*Figura nr. 25*).

Figura nr. 25. Ariile de instruire esențiale care stau la baza formării profesionale permanente a membrilor departamentului de audit intern



Competențele în sfera standardelor profesionale, a guvernantei, 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 (*Figura nr. 26*).

Potrivit rezultatelor sondajului de opinie, 55% din respondenți se confruntă cu dificultatea de a păstra talentele în companie, iar 39% dintre aceștia consideră

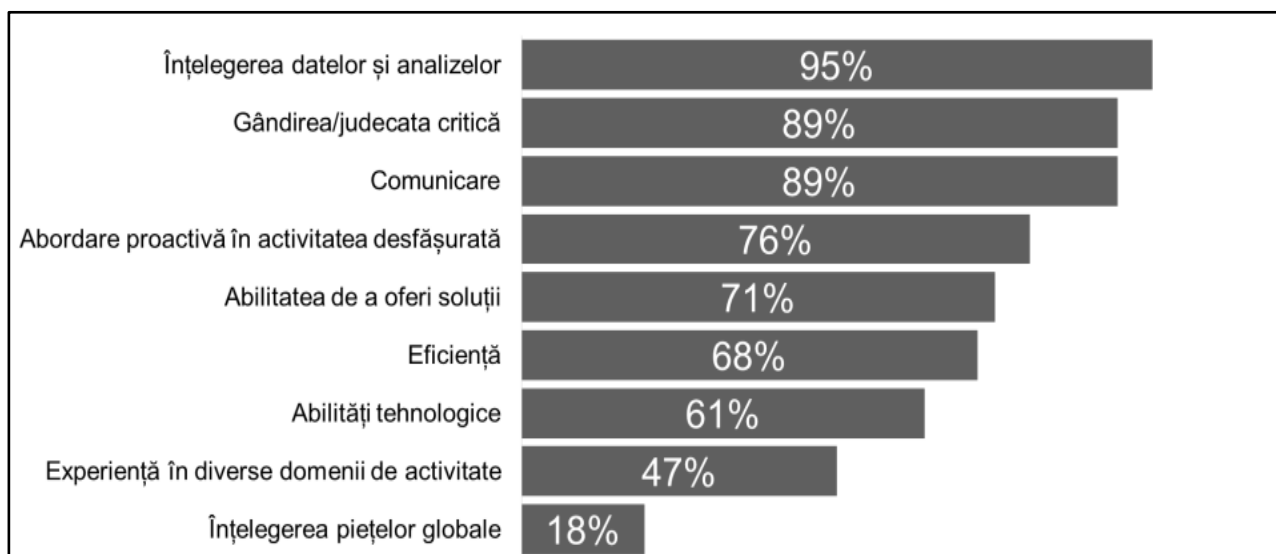
că principala provocare a funcției de audit intern o reprezintă disponibilitatea competențelor și aptitudinilor necesare.

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.

Figura nr. 26. Principalele aptitudini necesare unui auditor intern profesionist



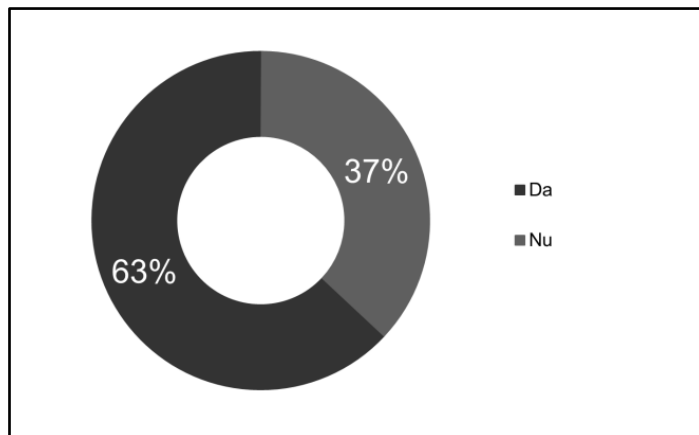
2.4. Impactul tehnologiei asupra funcției de audit intern

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 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 că aceasta nu este o rutină în modelul lor de livrare a misiunilor de audit intern (*Figura nr. 27*).

Figura nr. 27. Utilizarea tehnologiei pentru a spori eficiența și eficacitatea auditului intern



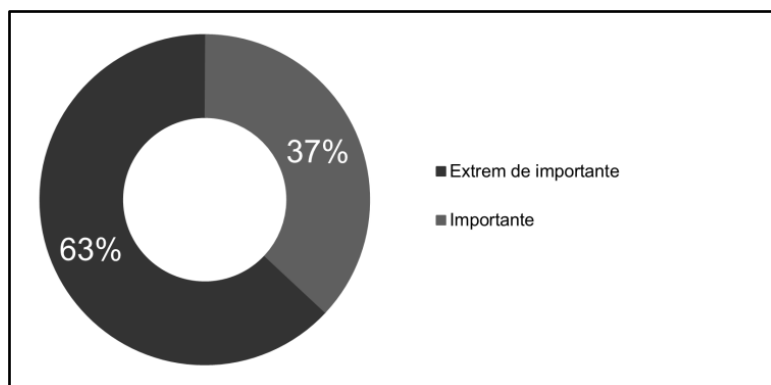
Adoptarea instrumentelor de analiză a datelor oferă oportunitatea de a spori eficiența și de a facilita concentrarea asupra ariilor cu cele mai mari riscuri potențiale. În acest context, am observat că 63% din respondenți consideră că analiza datelor este extrem de importantă, în timp ce 37% dintre aceștia o consideră importantă (*Figura nr. 28*).

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.

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.

Figura nr. 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 (Figura nr. 29):

- 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

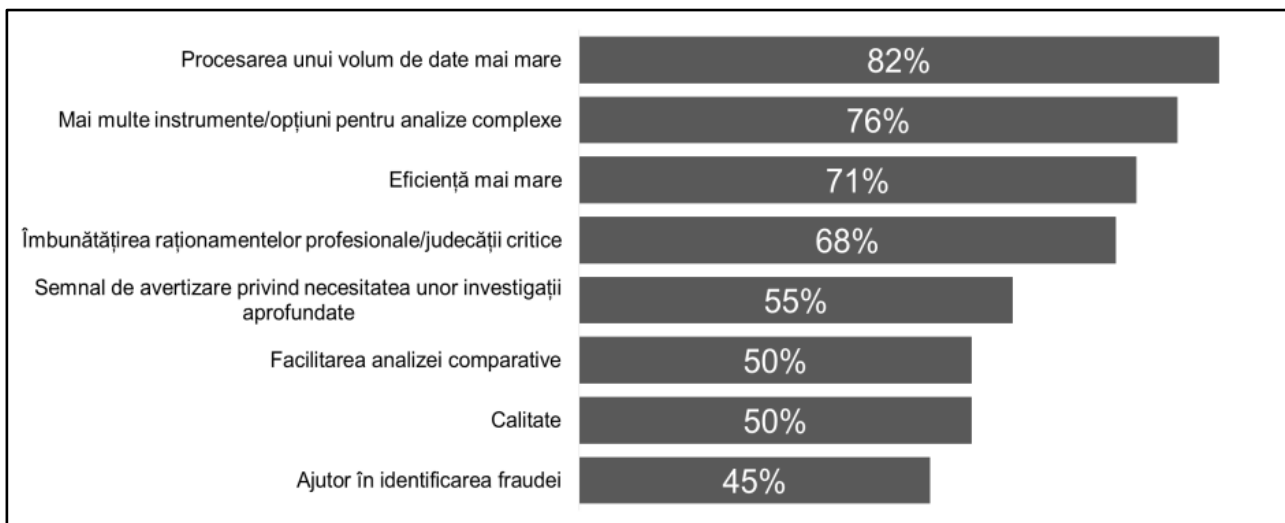
- Creșterea eficienței (71%).

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

- Prin integrarea guvernantei, 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.

Figura nr. 29. Modurile în care tehnologia contribuie la desfășurarea misiunilor de audit intern



3. Concluzii și direcții de viitor

În prezent, o mare parte a auditorilor 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 și evaluarea riscurilor potențiale asociate direcțiilor strategice.

Rezultatele studiului relevă, așadar, o tendință în ascensiune a rolului esențial pe care deja îl joacă în prezent și va trebui să îl joace și mai mult în viitor funcția de audit intern.

Comaniile se confruntă în prezent cu un nivel accelerat de creștere a complexității nevoilor la care trebuie să răspundă departamentul de audit intern, aflându-se astfel în fața unor decizii critice legate de modul în care aleg să aloce resurse în această direcție.

Noile solicitări din partea consiliului de administrație, a liderilor și a autorităților de reglementare cer auditorilor interni să își orienteze eforturile tot mai mult spre activități care ajută 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.

Principalele priorități pentru planul de audit intern cu care se confruntă departamentele de audit intern în anul 2019 sunt: creșterea eficienței și eficacității operaționale, alinierea operațiunilor la obiectivele organizației și asigurarea conformității cu reglementările în vigoare.

Pe de altă parte, în ceea ce privește cele mai mari provocări cu care se confruntă în prezent departamentele de audit intern, acestea se referă la disponibilitatea competențelor angajaților, abilitatea de a utiliza datele pentru a stimula inovația, precum și necesitatea de a consolida guvernanta corporativă și procesele strategice.

În acest sens, implementarea tehnologiilor menite să ajute în mod accelerat productivitatea muncii, investiția în resurse umane capabile să gestioneze atât factorul tehnologic, cât și implicațiile de analiză avansată a informațiilor primite, dezvoltarea capacității de previziune a potențialelor schimbări în legislație, toate reprezintă instrumente de luat în calcul pentru sporirea eficienței proceselor de desfășurare a funcției de audit intern.

Prin utilizarea soluțiilor de automatizare inteligentă, funcția de audit intern câștigă eficiență și eficacitate prin îmbunătățirea calității și consecvenței proceselor, activităților de planificare, testare și raportare, inclusiv tranziția de la testarea limitată a eșantioanelor la testare completă a populației auditate.

De asemenea, prin procese de digitalizare și automatizare, mediul de control intern se poate îmbunătăți, mai ales în zona prevenției, datorită introducerii de controale automate în locul celor manuale, analizei în timp real, urmată de escaladarea automată și de soluționarea anomaliilor, permițând astfel organizației să producă valoare adăugată cu un consum limitat de resurse.

În același timp, în congruență cu folosirea celor mai avansate tehnologii de automatizare și digitalizare,

devine imperios necesară dezvoltarea competențelor personalului angajat în funcția de audit intern de a putea accesa în mod eficient aceste tehnologii și de a extrage din informațiile primite direcțiile cele mai bune pentru a acționa.

Se consideră că un profesionist în funcția de audit intern are nevoie de un set bogat de aptitudini pentru a performa (capacitate de analiză și sinteză, comunicare eficientă, gândire critică), 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.

Mai mult decât atât, previziunile privind evoluția bugetului departamentului de audit intern sunt, mai degrabă, moderate, 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.

Un alt aspect important de subliniat este faptul că securitatea cibernetică este clasată pe locul 8 în topul priorităților funcției de audit intern și, totuși, nu mai puțin de 42% dintre auditorii interni admit că gestionarea riscului de securitate cibernetică reprezintă una dintre principalele provocări ale companiilor.

Astfel, sunt conturate clar direcțiile de dezvoltare în viitor ale funcției de audit intern, acestea fiind încorporarea accelerată a tehnologiilor menite să dezvolte capacitatea de analiză a datelor și investiția în factorul uman capabil să gestioneze atât avansul tehnologiei, cât și să analizeze în mod acționabil rezultatele analizelor efectuate, precum și asigurarea unei supravegheri eficiente a riscurilor derivate din amenințările cibernetice în continuă creștere.