

## Отчитане на стойността при предоставяне на обективна увереност

Вътрешният одит предлага на директорите уникална гледна точка за ефективността и ефикасността на управлението, управлението на риска и процесите на вътрешен контрол, базирана на задълбочени, основани на опита познания за организацията и често този принос надхвърля стандартната загриженост за нормативно съответствие.

Когато Синтия Купър заподозрява закононарушение в WorldCom, вицепрезидентът на вътрешния одит и нейният екип работят много безсънни нощи, за да прегледат финансовите данни и да открият счетоводни записи, които са били премахнати от финансовия директор с цел да се манипулират числата. Екипът използва собствена програма, разработена от ИТ служител на организацията, за проследяване и преглед на счетоводните записи.<sup>1</sup> Компанията в крайна сметка обявява фалит през 2002 г., след разкриването на схема за счетоводни измами на стойност 11 милиарда долара.<sup>2</sup>

През 2018 г. рансъмъер атака срива различни системи в компютърната мрежа на Атланта. Атаката е могла да бъде избегната, ако градоначалниците се бяха вслушали в предупрежденията на своя отдел за вътрешен одит за излагане на значителен информационно-технологичен риск, но тяхната реакция уви не е била достатъчно бърза.<sup>3</sup>

И двата споменати случая предоставят шокиращи реални примери за неуспехи или уязвимости в управлението на риска, идентифицирани чрез предоставяне на обективна увереност, независима от ръководството. Но важната истина за стойността на предоставянето на обективна увереност остава скрита зад маската на сензацията.



„Вътрешният одит не е просто представяне на одитни резултати, а по-скоро ангажиране на ръководството и членовете на Съвета с внимателно разглеждане на текущите бизнес предизвикателства и подпомагане процеса на разработване на стратегии за справяне с придружаващите ги бизнес рискове“, цитира статия, поместена на уебсайта на Института на вътрешните одитори (The IIA).<sup>4</sup> (Вижте Фигура 1: Еволюция на дейностите по вътрешен одит)

Предизвикателство е да се посочат правилните показатели за определяне и оценяване на приноса на независимите, обективни и квалифицирани доставчици на увереност. За съжаление, твърде често стойността на техния принос става кристално ясна едва след като прозренията на вътрешния одит са били пренебрегнати, незачетени или игнорирани, както е било със случаите WorldCom и този в Атланта.

## Относно Института на вътрешните одитори (The IIA)

Институтът на вътрешните одитори (The IIA) е световна професионална асоциация с повече от 200 000 членове в повече от 170 държави и територии. Институтът на вътрешните одитори изпълнява функцията на основен защитник на професията на вътрешните одитори, създател на международни стандарти и основен изследовател и обучител в тази сфера.

## Институт на вътрешните одитори

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Безплатен абонамент

Посетете [www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone) за да се регистрирате за вашия безплатен абонамент

## Обратна връзка от читателите

Изпращайте въпроси/коментари на [Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org)

Фигура 1: Еволюция на дейностите по вътрешен одит



Източник: Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit, IIA.

За да се изясни ролята, която вътрешният одит може и трябва да изпълнява, трябва първо да се разбере какво се случва, когато директорите не се възползват максимално от неговата стойност. Нещо повече, директорите трябва да търсят и да приемат насоки, които да следват, за да гарантират, че Съветът, ръководството и вътрешният одит работят ефективно заедно.

## Пропуснати възможности

Съветите, които не си сътрудничат проактивно с **Ръководителя на звеното за вътрешен одит (CAE)**, рискуват да пропуснат немалко възможности за избягване на често срещани клопки, които включват:

*Разбиране на границите, които съществуват при негативната увереност.*

Съветите понякога не разбират всички рискове, пред които са изправени техните организации, тъй като разчитат на негативната увереност или на предположението, че ако вниманието им не бъде специално насочено към конкретен проблем, то тогава такъв не съществува.

За съжаление, съдебната практика доказва, че членовете на Съвета могат да бъдат държани отговорни за грешки в управлението на риска, за които не са знаели. Според „*решението Caremark*“, директорите трябва да действат добросъвестно, за да гарантират, че информацията за нормативно съответствие и системата за отчитане на организацията са адекватни.

## ВЪПРОСИ КЪМ ДИРЕКТОРИТЕ

- » Съгласувани ли са дейностите по вътрешен одит със стратегическите цели на организационния бизнес?
- » Докладва ли Ръководителят на звено „Вътрешен одит“ директно пред одитния комитет, Съвета на директорите или друг управляващ орган и административно на изпълнителния директор? Необходими ли са промени в текущите отношения, свързани с докладването?
- » Съветът търси ли активно информация и актуализации от ръководителя на звеното „Вътрешен одит“?
- » Представя ли се пред съвета задълбочена оценка на процесите на управление, включително управлението на риска?
- » Разчита ли Съветът на помощта на вътрешния одит в ролята му на стратегически съветник и катализатор на процесите на организационно подобрене?
- » Посочил ли е Съветът своите очаквания спрямо стойността и нивото, дълбочината на прозренията, които да получи от вътрешния одит?



Друг случай - *Marchand срещу Barnhill*, от 2019 г., потвърждава, че „неосведомеността за лошото управление на риска не е гаранция за освобождаване от отговорност на Съвета“, особено в област, която се счита за „критично важна за организационната мисия“. <sup>5</sup> Този случай произтича от огнище на листерия при производител на сладолед и твърдението на ищеца, че Съветът не е наблюдавал правилно рисковете за спазване на нормативната уредба, свързани с безопасността на храните - критично важна мисия за организацията. В допълнение към делата, свързани с регулаторния риск, скорошни решения на съдилищата в САЩ също отхвърлят молбите за прекратяване на дела, свързани с надзорната роля на Съвета спрямо ефективността на финансовата отчетност – проблем за всяка организация. <sup>6</sup>

„Случаите *Marchand* и *Caremark* са само малка част от нарастващия натиск върху Съветите на директорите, свързан с изпълнението на надзорната им функция“, четем в статия, поместена в списание „*Вътрешен одитор*“ през 2019 г. „С нарастването на списъка с неуспехи в управлението и последвалите публични скандали, регулаторите, инвеститорите и широката общественост изискват все по-засилен надзор и подробна отчетност.“

**Рискът от недостатъчна информация.** В доклад на The IIA *OnRisk 2021*, изготвен на базата на резултати от анкета по ключови въпроси за управлението на риска и разпространена сред директори, ръководители и вътрешни одитори в различни организации, се цитира „информация, подадена от редица Съвети“ – относно това дали се чувстват уверени, че получават пълна, навременна, прозрачна и точна информация - като една от 11-те области с най-висок риск, които се очаква да засегнат организациите тази година. <sup>7</sup> Те са били посъветвани да подобрят комуникацията, за да гарантират, че получават по-прозрачна, пълна и навременна информация, особено по отношение на ключовите рискове.

Важна част от тези усилия е комуникацията на Съвета с вътрешния одит. „Здравата функция по вътрешен одит може да бъде незаменим ресурс, тъй като компаниите се сблъскват с установени и нововъзникващи заплахи в области като нови технологии, геополитика, киберсигурност и разрушителни иновации“, се казва в доклада *OnRisk 2021*. В него Съветите, заедно с ръководството и ръководителите на звена за вътрешен одит се насърчават да посочат ясно своите очаквания относно нивото и яснотата на изискваната от директорите информация и да не премълчават, в случай че обемът на подробностите е преобладаващ и размива ключовите изводи. Ръководителите на „вътрешен одит могат да бъдат призовани да измерят и оценят обективно информацията, която Съветът е получил.

**Предполагане на пълно съгласие между ръководството/директора на звено „Вътрешен одит“.** Възможно е Съветите да не търсят проактивно допълнителна информация или информация от вътрешния одит, приемайки, че директорът на звено „Вътрешен одит“ по същество е в съгласие с това, което им е докладвано от ръководството. Това обаче може да е причина за появата на недоразумения.

При оценката на значимостта на рисковете, идентифицирани в *OnRisk 2021*, The IIA установи, че макар членовете на Съвета и директорите на звено „Вътрешен одит“ да са до голяма степен съгласни относно значимостта на конкретни организационни рискове, ръководството като цяло счита тези рискове за по-малко значими.

„Разликата между класирането на релевантността от ръководството и Съвета не трябва да се пренебрегва“, се предупреждава в доклада. Той сигнализира, че „ръководството или е твърде самоуверено, що се отнася до риска за организационно управление, или просто не осъзнава степента на загриженост от страна на членовете на Съвета в тази област.

**Невъзможност да се предизвика мениджмънта.** Друга причина, поради която рисковете могат да не бъдат преодоляни, е, че Съветът не предизвиква достатъчно мениджмънта и информацията, която той предоставя. В The IIA's 2020 *American Corporate Governance Index*, вътрешните одитори дадоха на членовете на Съвета оценка само 68, когато се стигна до търсене на увереност, че представената им информация е точна и пълна. Една трета от вътрешните одитори заявяват, че членовете на Съвета не възразяват срещу това, че изпълнителният директор отлага докладването на лоши новини. На въпроса дали членовете на Съвета са предложили мнения, които не са съгласни с тези на главния изпълнителен директор, вътрешните одитори също са дали на директорите средна оценка за категоричност.

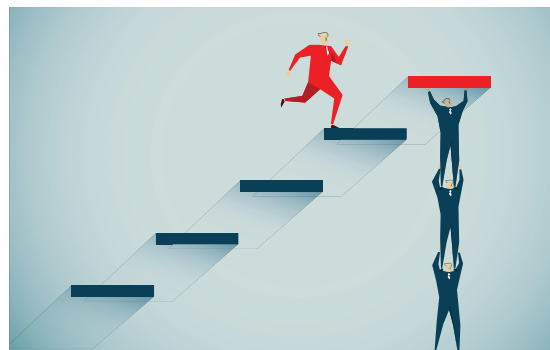
## Моделът на трите линии

**Директорите могат да направят крачка към предоставянето на увереност**, че вътрешния одит добавя възможно най-висока стойност за организацията, като следват насоките на Модела на три линии на The IIA, публикуван през 2020 г. Моделът е предназначен да помогне на организациите да идентифицират структури и процеси, които улесняват управлението и управлението на риска (виж фигура 2). Моделът формулира ролите на ръководния орган, мениджмънта и вътрешния одит: <sup>8</sup>

- Отчетност от страна на ръководния орган пред заинтересованите страни относно организационен надзор чрез почтеност, лидерство и прозрачност.
- Действия (включително управление на риска) от страна на мениджмънта, насочени към постигане на целите на организацията чрез вземане на решения базирани на риска и прилагането на ресурси.
- Увереност и консултиране от независимата функция по вътрешен одит, целящи да предоставят яснота и доверие и насърчат и улесняват непрекъснатото усъвършенстване чрез строго проучване и проницателна комуникация.

„Чрез ясно разпределяне на ролите за постигане на отчетност, действия и увереност, Моделът предлага важни насоки относно увереността и стойността на „подобрението чрез задълбочено проучване и проницателна комуникация“, която предоставя независимата функция по вътрешен одит“, се казва в доклада *OnRisk 2021*. Докладът обаче установява, че „лидерите обикновено смятат, че нивото на сигурност, което получават, е задоволително, независимо откъде идва. Този *laissez-faire* подход обаче не успява да отчете стойността на независима оценка.“

Фигура 2: Модел на трите линии



## Анкета

На кого най-вече разчита Съветът за предоставяне на увереност във връзка с ефективността на управлението на риска и вътрешния контрол?

- ☐ Изпълнителното ръководство
- ☐ Външния одит
- ☐ Вътрешния одит
- ☐ Друго
- ☐ Не съм запознат

Посетете [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone), за да отговорите на въпроса и да се запознаете с резултатите от анкетата.

## Практически измерения на стойността

Сложните условия, пред които са изправени организациите и ръководните им органи непрекъснато се увеличават. Сблъсквайки се с тези предизвикателства и свързаните с тях рискове, директорите могат да се възползват от стойността, която добавя вътрешния одит, предоставяйки информация и прозрения за подобряване на корпоративното управление, вътрешния контрол и управлението на риска.

<sup>1</sup> "Extraordinary Circumstances: An Interview with Cynthia Cooper," Dick Carozza, *Fraud Magazine*, March/April 2008.

<sup>2</sup> "Bernard Ebbers, ex-CEO convicted in WorldCom scandal, dies," CNBC, February 3, 2020.

<sup>3</sup> "What Happens When Internal Audit Is Ignored? It Happens Too Often," Richard Chambers, *Internal Auditor*, August 26, 2019.

<sup>4</sup> *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, IIA Research Foundation, 2011.

<sup>5</sup> "Blue Bell Blues: Growing case law affirms board liability," Jim Pelletier, *Internal Auditor*, October 8, 2019.

<sup>6</sup> *2021 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters*, National Association of Corporate Directors, 2020.

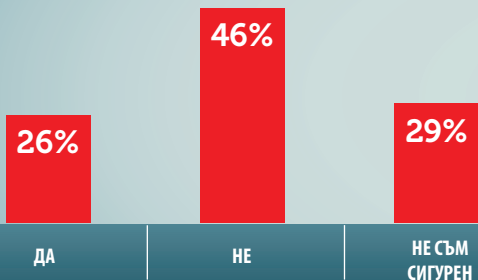
<sup>7</sup> *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, IIA, 2020.

<sup>8</sup> *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*, IIA, 2020.

<sup>9</sup> Ibid.

## РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТА

Съветът във Вашата организация (или еквивалентен орган) има ли дефинирана стратегия за одит на разнообразието, справедливостта и включването в организацията (DEI)?



Източник: Tone at the Top Април 2021.

