PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1178 — 2007
Problemy rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej

Piotr Bednarek
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

AUDYT ZORIENTOWANY NA KONTROLĘ A AUDYT ZORIENTOWANY NA RYZYKO

1. Wstęp

Opracowanie takich modeli kontroli wewnętrznej, jak COSO w Stanach Zjednoczonych, Cadbury w Wielkiej Brytanii, CoCo w Kanadzie i the King Report w Południowej Afryce, było ważnym momentem w historii rozwoju nauki z zakresu audytu wewnętrznego i nadzoru korporacyjnego. Przyjęcie koncepcji ramowej COSO zapoczątkowało jednakowe rozumienie pojęcia kontroli wewnętrznej przez wszystkich interesariuszy. Ponadto osoby pracujące w zawodach związanych z nadzorem korporacyjnym zaczęły posługiwać się tym samym słownictwem z tej dziedziny.

Aktualne publikacje z zakresu audytu wewnętrznego wskazują na potrzebę rozszerzania tych modeli tak, aby audytorzy wewnętrzni mogli dostosować je do różnych przypadków. Ponadto kolejne wyzwanie dla audytu wewnętrznego wiąże się z zarządzaniem ryzykiem. Audyt zorientowany na ryzyko może pomóc w znalezieniu odpowiedzi na wiele pytań, z którymi audyt zorientowany na kontrolę nie potrafi sobie poradzić. Audyt zorientowany na ryzyko jest też ważniejszym krokiem w kierunku zwiększenia efektywności audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem organizacyjnym. Audytorzy wewnętrzni, którzy już stosują audyt zorientowany na ryzyko, spotykają się z większą akceptacją zarządu oraz udaje im się bardziej zintegrować audyt wewnętrzny z innymi elementami zarządzania ryzykiem.

W niniejszym artykule dokonano analizy treści pojęciowej audytu wewnętrznego. Następnie zaprezentowano ograniczenia audytu zorientowanego na kontrolę oraz pułapki, które czyhają na tych, którzy wykorzystują w audycie model COSO. W dalszej części omówiono przesłanki przeorientowania audytu z kontroli na ryzyko.

2. Historia audytu wewnętrznego

Najdawniejszy zakres obowiązków audytora wewnętrznego sformułowany w roku 1947 w Stanach Zjednoczonych określał audyt wewnętrzny jako „kontrolę, która bada i ocenia istnienie i skuteczność innych kontroli". Głównym zadaniem audytora wewnętrznego było wówczas podnoszenie sprawności operacyjnej w przedsiębiorstwie. Dodatkowo audyt wewnętrzny polegał na świadczeniu zarządowi usług doradczych, które początkowo dotyczyły tylko zagadnień z rachunkowości. Do cech charakterystycznych audytu wewnętrznego w pierwszym etapie jego rozwoju można zaliczyć:

- koncentrację na zagadnieniach o charakterze operacyjnym, a nie strategicznym,
- badanie istnienia i skuteczności mechanizmów kontroli,
- usprawnianie działalności.

Ostatnia cecha, a zarazem cel audytu, wymaga wykorzystania rachunkowości zorientowanej na przyszłość, zapewnienia prawdziwości i rzetelności sprawozdań finansowych oraz troski o osiąganie celów biznesowych w przeciwieństwie do koncentracji jedynie na prowadzeniu ewidencji księgowej [5, s. 6].

W roku 1957 zakres obowiązków audytora wewnętrznego odnosił się zarówno do rachunkowości, jak i do innych obszarów działalności. Natomiast w roku 1971 dotyczył on już ogólnie działań realizowanych w przedsiębiorstwie. W 1978 r. Instytut Audytorów Wewnętrznych (The Institute of Internal Auditors) opublikował pierwszą formalną definicję audytu wewnętrznego. Wówczas rozumiany był on jako: „niezależna funkcja o charakterze opiniodawczym pełniona na potrzeby organizacji w celu badania i oceny jej działań. Celem audytu wewnętrznego było asystowanie członkom organizacji w efektywnym podziale odpowiedzialności. W tym celu audyt wewnętrzny dostarczał im analizy, oceny, rekomendacji i informacji dotyczących przebadanych działań" [5, s. 6].

W roku 1999 Instytut Audytorów Wewnętrznych radykalnie zmienił definicję audytu wewnętrznego w odpowiedzi na zmiany w pracy komórek audytu oraz nieuniknione zlecanie wykonywania audytów wewnętrznych na zewnątrz. W rezultacie definicja ta przyjęła następującą postać: „Audyt wewnętrzny to niezależna, obiektywnie zapewniająca i doradcza działalność, której celem jest przysparzanie wartości i usprawnianie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance" [9, s. 17].

Obowiązująca w Stanach Zjednoczonych ustawa Sarbanesa-Oxleya z dnia 30 lipca 2002 r. zobligowała zarządy przedsiębiorstw do: ustanawiania celów, identyfikacji czynników ryzyka, które mogą zagrozić osiągnięciu celów, i tworzenia mechanizmów kontroli, które zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia zakłóceń w realizacji zadań. W zamyśle twórców ustawy funkcjonowanie stosownej kontroli wewnętrznej miało duże znaczenie głównie dla wiarygodności sporządzanych sprawozdań finansowych.

Ustawa Sarbanesa-Oxleya zobowiązała organizacje do oceny mechanizmów kontroli według stosownych kryteriów, takich jak model kontroli wewnętrznej zawarty w pierwszym raporcie COSO. Zintegrowana koncepcja ramowa kontroli wewnętrznej według COSO zakładała osiągnięcie następujących trzech celów:

- efektywności i wydajności operacji,
- wiarygodności i sprawozdawczości finansowej,
- zgodności z odpowiednimi przepisami prawa i regulacjami [1, s. 22].

Model ten składał się z pięciu elementów, takich jak: środowisko kontroli, oszacowanie ryzyka, czynności kontrolne, informacja i komunikacja oraz monitorowanie.

Zadanie audytu wewnętrznego polegało na ocenie, czy zarząd rzeczywiście identyfikował czynniki ryzyka oraz czy mechanizmy kontroli zmniejszały wpływ tych czynników na działalność przedsiębiorstwa. Na podstawie tej oceny audytorzy wewnętrzni mogli zapewnić radę nadzorczą o skuteczności systemu kontroli wewnętrznej.

Ustawa Sarbanesa-Oxleya zmusiła przedsiębiorstwa amerykańskie do okresowej weryfikacji tych danych oraz sprawiła, że członkowie rad nadzorczych oraz zarządów zaczęli śledzić wszystkie rodzaje ryzyka działalności gospodarczej, nie tylko finansowe, lecz również operacyjne, społeczne, etyczne oraz związane z ochroną środowiska naturalnego.

3. Ograniczenia audytu zorientowanego na kontrolę

Jeśli ocena mechanizmów kontroli występujących w procesie biznesowym jest oderwana od jego celów i pewnych czynników ryzyka, to jest ona niepełna. Zatem do częstych zarzutów pod adresem audytu zorientowanego na kontrolę zalicza się brak wiedzy audytorów o tym:

- jaką wagę zarząd przywiązuje do ochrony danego procesu oraz czy aktualne mechanizmy kontroli są współmierne do istniejącego ryzyka,
- w których etapach procesu biznesowego istnieje ryzyko i brakuje mechanizmów kontroli.

Kiedy mechanizmy kontroli są przewodnim tematem audytu wewnętrznego, coraz więcej sprawozdań z audytu i rekomendacji tworzy się w celu udoskonalenia i wzmocnienia wewnętrznych mechanizmów kontroli. Z biegiem czasu powstają kolejne mechanizmy kontroli, które ograniczają ryzyko na tym samym etapie procesu biznesowego. W rezultacie nadmierna liczba kontroli może istotnie spowolnić realizację procesu. Ponadto trudniejsza staje się komunikacja i pracownicy wykonują więcej zadań nietworzących wartości. W tej sytuacji zazwyczaj potrzebne są radykalne działania mające na celu usunięcie nadmiernie rozbudowanych mechanizmów kontroli wewnętrznej [7, s. 36].

Rozpoczynanie audytu od weryfikacji istniejących mechanizmów kontroli oznacza koncentrację na teraźniejszości i przeszłości. Natomiast rosnąca konku-

rencja i turbulentne otoczenie zmuszają większość organizacji do myślenia o przyszłości i do ciągłej zmiany. W trakcie badania systemów kontroli wewnętrznej często okazuje się, że stosunkowo niedawno zaprojektowane mechanizmy kontroli są już nieaktualne, gdyż ograniczają ryzyko, które obecnie nie występuje. Inaczej mówiąc, audytorzy wewnętrzni często ujawniają mechanizmy kontroli, które aktualnie nie są już potrzebne lub nie są tak istotne ze względu na zmianę uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Ich występowanie wpływa niekorzystnie na efektywność działalności. Niemniej jednak bardziej groźna jest sytuacja, gdy istnieją pewne czynniki ryzyka, których nie zidentyfikowano i nie utworzono dla nich stosownych mechanizmów kontroli.

Rosnące oczekiwanie zarządów przedsiębiorstw co do efektów pracy audytorów wewnętrznych jest bodźcem do podejmowania większych starań zmierzających do antycypowania niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń. Ze względu na duże tempo zmian w otoczeniu przedsiębiorstw informacje, które były istotne sześć miesięcy wcześniej, dziś mogą być już nieaktualne. Zatem obecnie audytorzy wewnętrzni powinni dostosować swoją pracę do aktualnych potrzeb zarządu i wspierać go w realizacji jego wizji przyszłości.

W dobie szybkich zmian dzisiejsze organizacje dążą do płynnej realizacji procesów biznesowych przy znacznym prawdopodobieństwie realizacji niekorzystnych scenariuszy. Statyczne struktury kontroli oparte na ograniczeniach często wstrzymują wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w organizacji.

Wielu audytorów wewnętrznych stosuje metodę samooceny kontroli wewnętrznej do pozyskania dla zarządu istotnych informacji o funkcjonowaniu systemu kontroli wewnętrznej. Z zasady metoda ta powinna identyfikować aktualny stan procesów biznesowych w kategoriach zarówno ryzyka, jak i kontroli. Jednak często kwestionariusze stosowane do samooceny kontroli wewnętrznej są opracowane według pewnych modeli systemów kontroli wewnętrznych. Zatem najczęściej pierwsze pytania w kwestionariuszu dotyczą mechanizmów kontroli. Nierzadko o ryzyku mówi się tylko wtedy, gdy trzeba uzasadnić zastosowanie danego mechanizmu kontroli. Z jednej strony samoocena kontroli wewnętrznej jest instrumentem, który przyczynia się do poprawy systemu kontroli wewnętrznej na podstawie danych z przeszłości, z drugiej zaś, bazując jedynie na danych bieżących i historycznych, nie pozwala na określenie, jaki będzie wpływ planowanych zmian w działalności przedsiębiorstwa na jego system kontroli wewnętrznej.

Przydatność danego mechanizmu kontroli powinno się oceniać m.in. ze względu na jego wpływ na możliwość osiągnięcia określonego celu w danym procesie biznesowym. Przeprowadzenie audytu w kolejności: określenie potrzebnych mechanizmów kontroli – ocena ryzyka – ustalenie celów organizacji, w praktyce sprowadza się do oceny mechanizmów kontroli. Przy czym ryzyko w tej sytuacji analizuje się tylko w celu uzasadnienia potrzeby zastosowania danego mechanizmu kontroli.

Jeśli audytor przeprowadza audyt w takiej kolejności, to trudnym zadaniem będzie przekonanie zarządu do ponoszenia kosztów dodatkowego mechanizmu kontroli, szczególnie w warunkach zmiennych procesów biznesowych. Klienci audytu często oburzają się, gdy dowiadują się o istnieniu niepotrzebnych mechanizmów kontroli, które spowalniają procesy biznesowe. Dlatego modele kontroli i audyt wewnętrzny zorientowany na kontrolę nie są satysfakcjonującą odpowiedzią na potrzeby dzisiejszych organizacji.

4. Przesłanki rozwoju audytu zorientowanego na ryzyko

Audyt zorientowany na ryzyko stosują audytorzy wewnętrzni, którzy inaczej niż do tej pory traktują mechanizmy kontroli i ryzyko. Obecnie audytor wewnętrzny ocenia, jak zarząd radzi sobie z ryzykiem, i stara się antycypować zmiany zanim wystąpią niekorzystne odchylenia od planów. Zamiast koncentrować się na danych z przeszłości, sprawozdania z audytu dotyczą teraźniejszości i poziomu przygotowania organizacji do radzenia sobie z przyszłością. Sprawozdania z realizacji zadań audytowych stanowią, z jednej strony, zapewnienie istnienia kontroli przy realizacji bieżących planów operacyjnych, a z drugiej – źródło danych potrzebnych do oszacowania ryzyka na etapie opracowywania planu strategicznego. Zarząd przywiązuje znacznie większą wagę do sprawozdań z audytów zorientowanych na ryzyko niż do sprawozdań z tradycyjnych audytów zorientowanych na kontrolę.

Audyt zorientowany na ryzyko przebiega według etapów zaproponowanych w modelu COSO z jedną istotną zmianą (zob. rys. 1). Zamiast określać potrzebne mechanizmy kontroli, należy zarządzać ryzykiem. Audyt zorientowany na ryzyko weryfikuje wszystkie sposoby, które pozwalają menedżerom radzić sobie z ryzykiem. Do nich zalicza się:

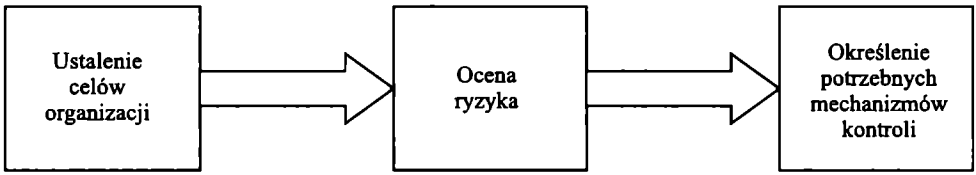
- kontrolowanie działań organizacyjnych,
- unikanie ryzyka, które wiąże się z przeprojektowaniem procesu biznesowego tak, aby zmniejszyć poziom ryzyka wrodzonego,
- dywersyfikację ryzyka, która polega na zmniejszaniu ryzyka poprzez zwiększenie różnorodności,
- dzielenie się ryzykiem lub przekazywanie ryzyka, które oznaczają najczęściej zawarcie umowy z podmiotem akceptującym część lub całość ryzyka finansowego w zamian za określone wynagrodzenie,
- akceptowanie ryzyka [7, s. 37].

To ostatnie podejście odróżnia audyt zorientowany na ryzyko od tradycyjnego audytu. Przyzwolenie na pewne ryzyko jest potrzebne przedsiębiorstwu do jego rozwoju i osiągania zysku. Mimo to audytorzy wewnętrzni niechętnie przywiązują wagę do akceptowanego przez zarząd rozsądnego poziomu ryzyka.

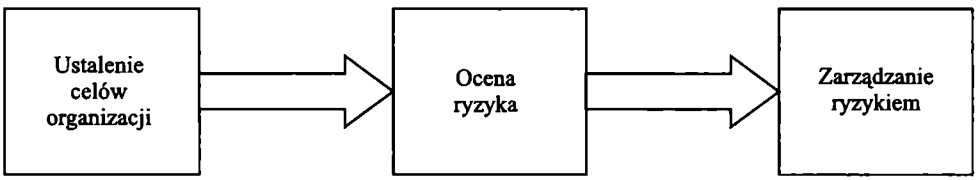
Audyt zorientowany na ryzyko przebiega według kolejności modelu COSO. W przeciwieństwie do audytu zorientowanego na kontrolę audyt zorientowany na

ryzyko rozpoczyna się od ustalenia celów jednostki audytowanej, następnie przechodzi się do rodzajów ryzyka i wtedy poszukuje się sposobów zarządzania nimi.

a) Przebieg audytu zgodnie z modelem COSO



b) Przebieg audytu zgodnie z poprawionym modelem COSO



Rys. 1. Etapy audytu wewnętrznego

Źródło: [7, s. 37].

Audytorzy wewnętrzni na całym świecie adaptują różne formy audytu zorientowanego na ryzyko, tak jak większość dużych firm audytorskich świadczących usługi audytu wewnętrznego. Rozpowszechnienie audytu zorientowanego na ryzyko jest ważnym krokiem zmierzającym do osiągnięcia ulepszonych wyników audytu i zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

5. Zakończenie

Na przełomie XX i XXI w. audytorzy wewnętrzni postrzegali kontrolę wewnętrzną jako podstawę do zarządzania organizacjami. W następnych latach podejmowali oni próby stosowania nowych praktyk audytu wewnętrznego zorientowanego na ryzyko. Zawód audytora wewnętrznego był przygotowywany na duży przełom, traktowany jako niezbędny krok w kierunku wzmocnienia nadzoru korporacyjnego.

Zawód audytora wewnętrznego najbardziej potrzebował ram koncepcyjnych dotyczących ryzyka biznesowego, które obejmowałyby całą wiedzę na temat ryzyka i zarządzania ryzykiem. Ważnym etapem na drodze do integracji audytu wewnętrznego i procesu zarządzania ryzykiem było sporządzenie i ogłoszenie ram koncepcyjnych zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

Literatura

[1] COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework and Application Techniques (www.erm.coso.org, styczeń 2007).
[2] Knedler K., Stasik M., *Audyt wewnętrzny w praktyce*, Polska Akademia Rachunkowości, Łódź 2005.
[3] *Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości, Warszawa 1999.
[4] Martin A., *Gauging Business Risk*, „Internal Auditor", czerwiec 2006.
[5] Matyjewicz G., D'Arcangelo J., *ERM-based Auditing*, „Internal Auditing", listopad/grudzień 2004.
[6] McNamee D., *Risk-based Auditing*, „Internal Auditor", sierpień 1997.
[7] McNamee D., Selim G., *The Next Step in Risk Management*, „Internal Auditor", czerwiec 1999.
[8] Szczepankiewicz E., Szczepankiewicz P., *Analiza ryzyka w środowisku informatycznym do celów zarządzania ryzykiem operacyjnym. Część 3*, „Monitor Rachunkowości i Finansów" 2006 nr 8.
[9] Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2005.

CONTROL-BASED AUDITING VS RISK-BASED AUDITING

Summary

The paper definition and history of internal auditing development. These general issues became a background for analyzing limitations of control-based auditing and some menaces when using the original COSO report as a framework. The main part of the article presents arguments for the need for opting for risk-based auditing and proposal of its model.