

Marcin Wojtysiak-Kotlarski

Audyty wewnętrzny a proces zarządzania ryzykiem

Wielkim wyzwaniem kadry menedżerskiej jest kierowanie przedsiębiorstwem w warunkach wysokiego ryzyka i ciągłej niepewności. Niepewność i nietrwałość to cecha współczesnej gospodarki, wynikająca przede wszystkim z niebywalej intensywności oraz bezprecedensowego dynamizmu innowacji⁵⁾.

W tych warunkach przedsiębiorstwa starają się tak działać, aby maksymalizować prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych celów, do akceptowalnego poziomu sprowadzać ryzyko związane z prowadzoną działalnością, oraz wykorzystywać biznesowe szanse. W najbardziej rozwiniętych gospodarkach, w dużych przedsiębiorstwach często kluczowym celem, którego realizacji oczekuje się od zarządu, jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. W tych dążeniach może wspierać kadre menedżerską nowoczesny audyt wewnętrzny.

Istota audytu wewnętrznego

Audyty wewnętrzny jest dyscypliną ukierunkowaną na wspomaganie zarządzania, która rozwija się dynamicznie od czasu II wojny światowej. Początkowo był on związany z zagadnieniami finansowymi i rachunkowością, natomiast obecnie obejmuje całokształt działań operacyjnych przedsiębiorstwa, świadcząc szeroki zakres usług kontrolnych i doradczych. Historycznie rzecz ujmując, rozwojowi audytu wewnętrznego sprzyjał wzrost wielkości przedsiębiorstw, i w konsekwencji decentralizacja działania, rosnąca zło-

żoność i zaawansowanie technologiczne wykonywanych operacji, oraz zapotrzebowanie na niezależne i obiektywne sposoby oceny oraz usprawniania procesów⁴⁾.

Środowisko audytorów wewnętrznych jest obecnie reprezentowane przede wszystkim przez dwa najważniejsze na świecie stowarzyszenia: Institute of Internal Auditors (IIA) oraz Information Systems Audit and Control Association (ISACA). Pierwsze z wymienionych stowarzyszeń ma bardziej powszechny charakter. Druga organizacja, dziś funkcjonująca jedynie pod akronimem, ma charakter bardziej wyspecjalizowany. Grupuje przede wszystkim audytorów posiadających kluczowe kompetencje w obszarze szeroko rozumianego zarządzania i najlepszych praktyk, dotyczących technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*information and communication technologies* – ICT).

Można uznać że najważniejszą wykładnią tego, jak należy rozumieć istotę audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie, stanowi definicja sformułowana przez IIA w brzmieniu: *Audyty wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli iładu organizacyjnego (governance), i przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele zapewniając o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo³⁾.*

Definicja audytu wewnętrznego jest rozwinięta w różnych kluczowych dokumentach IIA będących punktem odniesienia dla zawodowych audytorów, pragnących doskonalić swoje umiejętności zawodowe i profesjonalnie wykonywać swoje obowiązki w przedsiębiorstwach. Najważniejszym z dokumentów promujących podnoszenie jakości usług audytu wewnętrznego było ustanowienie Ramowych Zasad Praktyki Zawodowej, które – obok wcześniej już wspomnianej definicji – obejmują również standardy oraz kodeks etyki. Wyróżnia się standardy atrybutów, które dotyczą cech podmiotów i osób świadczących usługi audytu wewnętrznego, oraz standardy działania, które określają działania audytu wewnętrznego i kryteria ich oceny. Warto podkreślić, że standardy atrybutów wprowadzają kilka zasad konstytuujących niejako profesję; należą do nich niezależność, obiektywizm, należyta staranność zawodowa i ciągły rozwój zawodowy.

Zarządzanie ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem także jest przedmiotem zainteresowania audytu wewnętrznego. Standardy działania określają, w jaki sposób audytorzy wewnętrznymi powinni wykonywać swoje zadania w tym zakresie (standard działania 2120). Mianowicie, działanie audytu wewnętrznego musi oceniać między innymi skuteczność i przyczyniać się do usprawnienia procesów zarządzania ryzykiem. Należy dodatkowo zwrócić uwagę na to, że audytorzy wewnętrznymi mogą w trakcie wykonywania różnych zadań i projektów audytowych zbierać informacje, które są potrzebne do wyrażenia takiej opinii.

Interpretacja tego standardu doprecyzowuje, iż audytor wewnętrzny uważa proces zarządzania ryzykiem za skuteczny, jeżeli z jego oceny wynika, że: cele organizacji wspierają misję organizacji i są z nią zgodne; istotne rodzaje ryzyka zostały zidentyfikowane i ocenione; wy-

brano odpowiedni sposób reakcji na ryzyko, zgodny z wrażliwością organizacji na dane ryzyko; istotne informacje o ryzyku są zbierane i na czas przekazywane wewnątrz organizacji umożliwiając pracownikom, kierownikom i radzie wykonywanie obowiązków.

W praktyce oczywiście funkcjonowanie przedsiębiorstw jest procesem niezwykle złożonym i dynamicznym, co powoduje, że granica pomiędzy rolą audytu wewnętrznego a rolą zarządzania ryzykiem jest nieostra. Wynika to z wielu powodów, ale wydaje się, że najważniejsze są następujące:

1. Istnieją różnice w podejściu do ryzyka w organizacji. Okazuje się bowiem często, że wśród kierownictwa przedsiębiorstw generalnie istnieje dość niski poziom znajomości zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem¹⁰. W wielu przypadkach nie odróżnia się pojęcia ryzyko od pojęcia niepewności. Jest to problem kluczowy, ponieważ dotyka kwestii kwantyfikacji zagrożeń, które mogą spełnić się i powodować zdarzenia niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą podejmuje ryzyko, nawet jeżeli nie jest tego w pełni świadomy.

2. Często bagatelizuje się zarządzanie ryzykiem traktując to jako działanie generujące w organizacji dodatkowe koszty, które nie przynoszą w krótkim okresie korzyści biznesowych. Takie podejście jest w szczególności niewłaściwe w dużych przedsiębiorstwach, w tym w firmach sektora finansowego, ponieważ ich bezpieczeństwo działania i stabilność są niezwykle istotne dla ich interesariuszy, często – dla całego społeczeństwa.

3. Jest możliwe, że problemy związane ze wspieraniem efektywności przedsiębiorstwa przez audyt wewnętrzny mają swoje źródło w samym audycie wewnętrznym. Audytorzy muszą umieć budować właściwe relacje z kierownictwem organizacji na zasadach partnerstwa i

profesjonalizmu. Przekonywanie kadry menedżerskiej do zasadności działalności audytowej wymaga często wielkiego wysiłku. Warto w tym kontekście zastanowić się, czy dyskusje ze stroną audytowaną dotyczące szczegółowych zagadnień kwantyfikacji ryzyka są niepotrzebne, gdyż mamy do czynienia nie z ryzykiem, lecz z niepewnością (sic!).

Ostatecznie, w kontekście dyskusji o roli audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem organizacji przede wszystkim należy pamiętać o tym, że zawsze finalne decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem są w gestii kierownictwa. Słowo ryzyko pochodzi od łacińskiego *riscare*, które oznacza odważyć się. Postawa wobec ryzyka jest więc wyborem menedżerów, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Obowiązkiem audytu wewnętrznego jest wskazywać słabości procesu zarządzania ryzykiem, ale, z drugiej strony, funkcjonowanie w realiach ryzyka i niepewności jest istotą działalności przedsiębiorczej.

Generowanie wartości jako cel współczesnego przedsiębiorstwa

Zagadnienie celu przedsiębiorstwa jest dla mikroekonomii, w tym w szczególności dla teorii przedsiębiorstwa, jednym z najważniejszych wyzwań. Tradycyjnie przyjmowano, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Z czasem jednak stopniowo, w związku z pracami ekonomistów starających się zbliżyć ujęcia teoretyczne ekonomii do rzeczywistości, zaczęto kwestionować to założenie.

Jedno z nowych alternatywnych podejść, które zyskało duże znaczenie w końcu XX wieku, zakładało że celem przedsiębiorstwa powinna być maksymalizacja jego wartości. W konsekwencji działań przedsiębiorstw, a także postępującego w związku z nimi rozwoju teorii zarządzania opartych na budowaniu wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariu-

szy, współcześnie ocena funkcjonowania przedsiębiorstw powinna być dokonywana przez kryterium powiększania wartości.

Rozważania dotyczące wartości przedsiębiorstwa wskazują na jej złożoność, wieloznaczność i wielowymiarowość. Pojęcie „wartość” w sensie ekonomicznym zmieniało w sposób istotny swoją treść, w miarę postępujących zmian stosunków społecznych w świecie. Od XIX wieku wraz z rozwojem przemysłowej gospodarki kapitalistycznej, najpierw w Anglii, następnie na kontynencie Europy, a w późniejszym okresie także w Stanach Zjednoczonych i w Japonii, zaczęto odnosić pojęcie wartości do kategorii przedsiębiorstw.

Początkowo proces ten przebiegał jedynie w sposób pośredni, ale wraz z rozwojem korporacji akcyjnych, rynku kapitałowego oraz nowej klasy społecznej – menedżerów, stawało się coraz bardziej zrozumiałe, że rodzi się nowe ważne znaczenie i rozumienie wartości w ramach kategorii „wartość przedsiębiorstwa”. Należy więc pamiętać, że ten nurt zarządzania (*value based management*) ma swoje korzenie w typowym anglosaskim modelu gospodarki, z silnie rozwiniętym rynkiem kapitałowym, który nie tylko pozwala na efektywne poszukiwanie finansowania działalności gospodarczej, ale przede wszystkim staje się jednym z podstawowych sposobów systematycznego pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Tak więc wartość przedsiębiorstwa można w tym nurcie utożsamiać z jego wartością wynikającą z funkcjonowania na rynku kapitałowym.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa silnie akcentuje dobro akcjonariusza. Można zgodzić się z twierdzeniem że, w największym uproszczeniu, kluczowe mierniki wartości są związane ze zmianą wartości akcji przedsiębiorstwa oraz realizowaną polityką w zakresie wypłacania dywidend. Tym niemniej wydaje się, że mimo rozmaicie formułowanych celów

i roszczeń różnych podmiotów funkcjonujących w otoczeniu przedsiębiorstwa, z finansowego punktu widzenia cele te są w dużej mierze tożsame. W związku z tym wszystkie strony zaangażowane w funkcjonowanie przedsiębiorstwa powinny być zainteresowane maksymalizowaniem rynkowej wartości kapitału własnego, ponieważ oznacza ono lepszą zdolność płatniczą przedsiębiorstwa, a w konsekwencji prowadzi do pełniejszego zaspokojenia ich żądań.

Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa to zagadnienie badawczo skomplikowane, które implikuje potrzebę identyfikacji źródeł, z których wartość ta pochodzi. Źródła te, zwane w literaturze kluczowymi czynnikami kształtującymi wartość przedsiębiorstwa (*value drivers*), generatorami lub nośnikami wartości, stanowią zmienne, od których istotnie zależy wartość przedsiębiorstwa⁶⁾. Niestety trudno obiektywnie wskazać zamkniętą listę tych czynników, mogą one różnić się w zależności od specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zdaniem Alfreda Rappaporta decydujący wpływ na wartość przedsiębiorstwa mają następujące czynniki: marża zysku operacyjnego, inwestycje w majątek trwały, inwestycje w kapitał obrotowy, gotówkowa stopa podatkowa, koszt kapitału, okres wzrostu wartości⁷⁾. Wraz z dynamicznie zachodzącymi zmianami w otoczeniu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, należy okresowo wery-

fikować zidentyfikowane już *value drivers*, ponieważ nie są to parametry stałe. Ich zrozumienie jednak jest niezwykle istotne. W szczególności wymaga się tego od menedżerów, którzy są obarczeni odpowiedzialnością za kształtowanie wartości przedsiębiorstwa, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

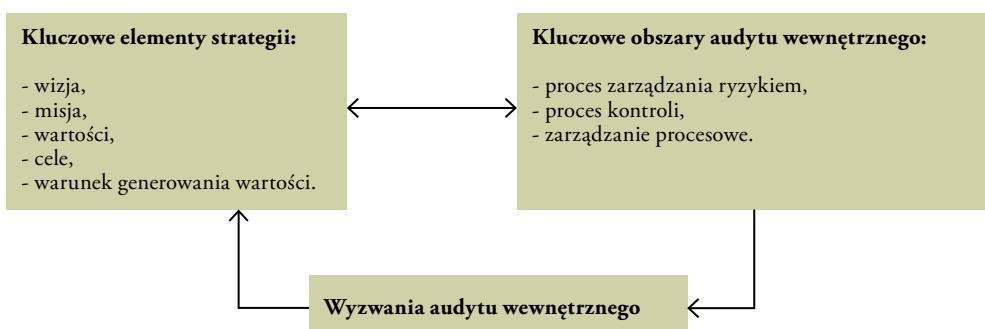
Jako podsumowanie warto zacytować zdanie, które w ciekawy sposób oddaje istotę zarządzania ukierunkowanego na wartość przedsiębiorstwa, oraz podkreśla jego dynamiczny aspekt: *Kształtowanie wartości nie może być jednorazowym działaniem, podejmowanym pod presją ze strony akcjonariuszy lub potencjalnego kupca. Musi być orientacją, filozofią działania, nieustającą inicjatywą*²⁾.

Związki pomiędzy procesem zarządzania ryzykiem a generowaniem wartości przedsiębiorstwa

Strategia organizacji powinna stanowić punkt wyjścia do dyskusji na temat współczesnych wyzwań audytu wewnętrznego w kontekście ryzyka i niepewności.

Proces strategiczny w przedsiębiorstwie oznacza, że określa ono we właściwy sobie sposób rozumienie kluczowych elementów strategii (*strategy vocabulary*). W oparciu o przyjętą wizję firmy, powinna być sformułowana i zakomunikowana interesariuszom misja firmy; interesariusze powinni znać i szanować katalog wspólnych wartości ważnych dla funkcjo-

Rysunek 1 Wyzwania audytu wewnętrznego w perspektywie strategicznej



nowania przedsiębiorstwa; cele powinny zostać określone w taki sposób, aby były ambitne i mierzalne. Kluczowym sprawdzianem skutecznej strategii jest jednak przede wszystkim to, czy pozwala ona dodawać wartość¹⁾.

Odnosząc się do praktyki gospodarczej w powyższym strategicznym kontekście, należy wymienić wiele przykładów wyzwań szczegółowych dotyczących działań audytu wewnętrznego. Po pierwsze audytorzy wewnętrzni powinni rozumieć, jakie jest podejście zarządu do zarządzania ryzykiem (*risk attitude*); do jakiego stopnia najwyższe kierownictwo jest skłonne funkcjonować przy danym poziomie ekspozycji na ryzyko (*risk appetite*). Świadoma decyzja kierownictwa powinna być w każdym przypadku poprzedzona działaniami ukierunkowanymi na identyfikację i pomiar rodzajów ryzyka, które dla działalności danego przedsiębiorstwa są kluczowe. Naturalnie audytor wewnętrzny nie jest tylko biernym odbiorcą procesu definiowania rodzajów ryzyka przez kierownictwo. Dla sukcesu procesu zarządzania strategicznego kluczowe jest budowanie świadomości ryzyka w organizacji, w szczególności wśród najwyższego kierownictwa.

Po drugie, wyzwaniem dla współczesnego audytu z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, jest wdrożenie właściwie rozumianej koncepcji audytu opartego na ryzyku. Audytorzy powinni być w organizacji rzeczywistymi ekspertami w tej sprawie. Wymaga to od nich nie tylko umiejętności identyfikowania rodzajów ryzyka w poszczególnych obszarach funkcjonalnych i procesach przedsiębiorstwa, ale także umiejętności ich pomiaru, aż po znajomość najlepszych praktyk dotyczących mitygowania poszczególnych ryzyk, czyli działań zmniejszających prawdopodobieństwo zrealizowania się ryzyka lub, jeśli to nastąpi, zmniejszenia negatywnego wpływu takiego zdarzenia na firmę. Jednocześnie audytorzy wewnętrzni powinni

stale doskonalić model ryzyka stosowany do długoterminowego planowania pracy departamentu audytu oraz do realizacji poszczególnych kontroli. Takie rozumienie roli audytu w organizacji może być mocnym argumentem w dyskusjach z kierownictwem, ponieważ dobrze przemyślane rekomendacje audytowe sprzyjają osiągnięciu celów i budowaniu wartości.

Po trzecie, jest istotne aby audytorzy wewnętrzni aktywnie wspierali inne komórki organizacyjne lub komitety zajmujące się zarządzaniem ryzykiem. W wielkich przedsiębiorstwach, w tym z sektora finansowego, które poddane są silnym regulacjom związanym z zapewnieniem stabilnego i bezpiecznego funkcjonowania, obok audytu wewnętrznego funkcjonują często departamenty zarządzania ryzykiem i departamenty zgodności (*compliance*), a także komitety audytu, które łącznie stanowią ważne elementy środowiska kontroli⁸⁾. Ważne jest, aby te działania miały charakter skoordynowany. Z tej perspektywy kluczowego charakteru nabiera współpraca dyrektora departamentu audytu wewnętrznego (CAE) z dyrektorem (lub członkiem zarządu) ds. zarządzania ryzykiem (*Chief Risk Officer, CRO*).

Po czwarte, istotnym warunkiem skuteczności audytu wewnętrznego oraz efektywności przedsiębiorstwa w długim okresie, jest konsekwentne budowanie niezależności audytu wewnętrznego. Szczególne znaczenie ma w tym wypadku postawa dyrektora audytu wewnętrznego (*Chief Audit Executive, CAE*), który musi cechować się silną osobowością i być odporny na wpływ najwyższego kierownictwa. Taka postawa umożliwi wyjaśnianie ewentualnych niejasności bądź słabych stron procesu strategicznego.

Rozsądnym argumentem menedżerów, w dyskusji na temat roli audytu wewnętrznego w procesie zarządzania ryzykiem, mogłoby być odwołanie się do

klasycznych poglądów dotyczących istoty przedsiębiorcy w ekonomii, które wskazują, iż angażują się oni w transakcje, w których „z góry” ponosi się pewne koszty w oczekiwaniu niepewnych wpływów w przyszłości.

Istnienie niepewności pozwala przedsiębiorcom osiągać zyski nawet na rynkach zbliżonych do doskonale konkurencyjnych. Przedsiębiorca antycypuje popyt ustalając cenę, wkalkulowując obok kosztów czynników produkcji swoją premię za ryzyko⁹⁾. To wielka sztuka biznesu, której audyt wewnętrzny nie może zwalczać poprzez zbyt restrykcyjne podejście do zarządzania ryzykiem.

Niemniej jednak, kluczem do skutecznego audytu wewnętrznego w perspektywie strategicznej musi być postawa będąca kompromisem, pomiędzy poszanowaniem prawa kierownictwa organizacji do określania strategii przedsiębiorstwa, w tym kluczowych elementów polityki w zakresie zarządzania ryzykiem, a działaniami audytu wewnętrznego ukierunkowanymi na zwiększanie adekwatności i efektywności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i *governance*, co jest fundamentalnym obowiązkiem wynikającym z najważniejszych międzynarodowych zasad profesjonalizmu audytorów wewnętrznych.

Bibliografia:

1. Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts*, Pearson Education International, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2010.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Wig-Press, Warszawa 1997.
3. *Definicja Audytu Wewnętrznego, Kodeks Etyki oraz Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego*, (tłumaczenie na język polski), IIA-Polska, styczeń 2011.
4. Gleim I.N., *CIA Review, Part I – Internal Audit Process*, Gleim Publications, Gainesville 2001.
5. Mączyńska E., *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*, [w:] *Polska myśl strategiczna. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, Biuletyn PTE, wydanie specjalne, 2/2011.
6. Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
7. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Wig-Press, Warszawa 1999.
8. Sawyer L.B., Dittenhofer M.A., Scheiner J.H., *Sawyer's Internal Auditing*, 5th Edition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte, Spring 2005.
9. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
10. *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstw w Polsce*, praca zbiorowa pod red. S. Kasiewicza, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.