



Взаимодействие руководителя службы внутреннего аудита с Комитетом по аудиту: пять способов обратить на себя внимание

Практические рекомендации по взаимодействию с Комитетом по аудиту

.....

Взаимодействие с Комитетом по аудиту происходит не каждый день. Чтобы произвести на Комитет хорошее впечатление и добиться в ходе этой встречи ощутимых результатов, необходима тщательная подготовка. В настоящей публикации мы расскажем о том, как это сделать.

То, каким образом вы взаимодействуете с Комитетом по аудиту, имеет первостепенное значение.

Почему? Скорее всего, в течение года у вас появляется не так много возможностей для взаимодействия с Комитетом по аудиту, однако эти встречи имеют огромное значение для формирования у Комитета представления о вашей профессиональной компетенции. Материалы, предоставленные вами для предварительного ознакомления, ваш стиль презентации и общие лидерские качества оказывают влияние на то, как члены Комитета воспринимают лично вас и службу внутреннего аудита (далее – СВА) в целом.

Заседания Комитета по аудиту – это ваша возможность обсудить проблемные вопросы, которые имеют первостепенную важность для бизнеса, а также наглядно продемонстрировать пользу, которую приносит внутренний аудит. Поэтому очень важно тщательно готовиться к встрече и добиваться в ходе ее проведения результатов.



Возможно, вы недостаточно демонстрируете, в чем заключается польза службы внутреннего аудита для вашей компании?

*Сейчас самое время **налаживать ваше сотрудничество с Комитетом по аудиту**. Всего **44 %** заинтересованных сторон, принявших участие в исследовании PwC «Современное состояние профессии внутреннего аудитора» за 2017 г., считают, что служба внутреннего аудита приносит существенную пользу компании. Это ниже показателей за 2016 г. (**54 %**). Такой спад отчасти вызван тем, что риски организаций растут, равно как и ожидания заинтересованных сторон от деятельности СВА. Однако на эту тенденцию также может повлиять то представление о результатах работы службы, которое складывается у Комитета по аудиту в ходе немногочисленных встреч с руководителем СВА. Важно, чтобы руководители СВА извлекали максимальную пользу из встреч с Комитетом.*

Взаимодействие с Комитетом по аудиту отличается от общения с другими представителями высшего руководства. У Комитета иные ожидания: и в материалах для предварительного ознакомления, и на заседаниях Комитета вместо формальных отчетов¹ они ожидают получать полезную и сфокусированную на бизнес-рисках информацию. Одним словом, директора хотели бы более активного вовлечения руководителя СВА в работу Комитета.

Мы определили пять способов, которые могут повысить эффективность взаимодействия руководителей СВА с Комитетом по аудиту и вывести сотрудничество на новый уровень.

У некоторых руководителей СВА за плечами многолетний опыт проведения презентаций для Комитета по аудиту. Но состав Комитетов, приоритеты компании и предпочтительный формат презентации материалов со временем меняются. Успешные докладчики стремятся быть в курсе происходящего, они понимают, какой потенциал для развития навыков в области публичных выступлений у них есть. Опираясь на результаты встреч с членами Комитетов по аудиту, собственный опыт участия в деятельности Комитетов, а также на комментарии директоров, мы выявили и предлагаем вашему вниманию те ключевые факторы, которые помогут вам успешно взаимодействовать с Комитетом.

¹ Ежегодный опрос директоров компаний за 2016 г., PwC, октябрь 2016 г.

Суть вопроса: понять, что волнует Комитет по аудиту

Корпоративное управление не входит в основную сферу компетенций руководителя службы внутреннего аудита, однако понимание того, что происходит в этой области, может вам помочь.

Зная, с какими трудностями сталкивается Комитет по аудиту, вы сможете понять, какая информация для него важна.



Управление рисками. Управление рисками – одна из важнейших функций Комитета по аудиту и сфера, которой акционеры уделяют пристальное внимание. Учитывая широкий охват данного вопроса, специалисты СВА могут представлять информацию о рисках компании под новым углом зрения и давать справедливую оценку рискам и системе внутреннего контроля компании.



Тон сверху. Так как члены Комитета по аудиту не вовлечены в ежедневную деятельность компании, они не сталкиваются с корпоративной культурой, принятой в компании. СВА, взаимодействуя с руководителями организации на всех уровнях и проводя тестирование средств контроля, лучше всего может помочь Комитету получить необходимое представление о ней.

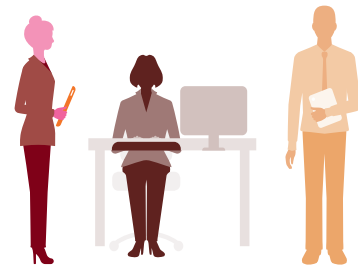


Риск нарушения информационной безопасности. Высокоэффективные службы внутреннего аудита налаживают партнерские отношения с директором по информационным технологиям и (или) директором по информационной безопасности. Специалисты СВА должны понимать и уметь доступно донести до Комитета по аудиту свое мнение о том, насколько приемлемым является воздействие проектов в области информационной безопасности на корпоративную систему внутреннего контроля в целом.



Стратегия. Практика привлечения службы внутреннего аудита для оценки внедрения и реализации стратегии получает все более широкое распространение. Примером может быть оценка специалистами СВА эффективности разработанных руководством принципов внедрения стратегии, относящейся к выручке компании. Комитету по аудиту также будет интересно узнать о наблюдениях СВА в отношении факторов риска, связанных с реализацией стратегии, и о замечаниях в отношении эффективности соответствующих ключевых процессов и средств контроля.

Совет 1 Инвестируйте в отношения



Даже если в вашем годовом графике запланировано всего 4–5 встреч с Комитетом по аудиту, это не значит, что вы не можете поддерживать непрерывные отношения. Например, вы можете договориться с председателем Комитета о проведении ежеквартальных предварительных встреч (предшествующих заседанию) для того, чтобы получить представление о наиболее актуальных для Комитета вопросах.

Перед первой встречей с Комитетом по аудиту вам стоит обсудить с председателем Комитета его ожидания от внутреннего аудита и то, какую пользу, по его мнению, внутренний аудит может приносить компании. Если вы уже проводите регулярные презентации для Комитета по аудиту, то периодически обращайтесь к нему за обратной связью, чтобы оценить свою эффективность.

Кроме того, вы можете уточнить у председателя Комитета по аудиту, целесообразно ли вам встретиться с другими членами Комитета для получения отзывов о вашей работе. Демонстрируя открытость к получению обратной связи в таком формате, вы сможете наладить хорошие отношения с Комитетом.

При этом не забывайте выстраивать отношения с высшим исполнительным руководством. Демонстрируя, что вы не только выполняете функции корпоративного органа надзора, но и являетесь членом команды руководителей, вы сможете смягчать возникающие отрицательные моменты. Время от времени вам придется сообщать требующую осмотрительности или непопулярную информацию. Налаженные с Комитетом и руководством отношения облегчат вам эту задачу.



Как выйти на новый уровень

★ Договоритесь о проведении регулярных (например, ежеквартальных) встреч с председателем Комитета по аудиту для предварительного ознакомления с вашей презентацией для заседания Комитета и предоставления дополнительных сведений о деятельности внутреннего аудита. Обсудите, что СВА делает хорошо, а над чем еще следует поработать. Уточните, какой уровень детализации нужен Комитету. Узнайте о приоритетных темах, на которых Комитет хотел бы сосредоточить внимание.

- Перед встречей с Комитетом по аудиту свяжитесь с руководителями бизнес-подразделений и выслушайте их замечания относительно ваших материалов (если таковые имеются). Кроме того, получите представление о характере материалов, подготовленных другими участниками: ознакомьтесь со всей повесткой заседания, а не только с вашей частью.
- Воспользуйтесь другими возможностями для налаживания контакта с членами Комитета по аудиту (например, обед или ужин с Комитетом до или после заседания).



Совет 2

Тщательно готовьте материалы для Комитета по аудиту

Материалы для предварительного ознакомления играют важную роль в подготовке вашей презентации и выстраивания диалога во время заседания Комитета по аудиту. Хотя эти материалы не являются частью вашей презентации, они оказывают непосредственное влияние на впечатление о вашей эффективности в целом. Если вы недостаточно проработали материалы для предварительного ознакомления, то Комитет по аудиту может сосредоточить внимание не на тех вопросах или у его членов может сложиться негативное впечатление о вас еще до того, как вы получите возможность выступить со своей презентацией.

Задача руководителя СВА – представить детальные аудиторские отчеты, большие объемы проанализированной информации и результаты

многих недель работы всего на нескольких страницах. Комитету по аудиту приходится изучать массу информации, поэтому подумайте о том, какой объем и формат отчета о деятельности СВА будет наиболее подходящим. Руководитель СВА должен учитывать комментарии членов Комитета о том, какие сведения они хотели бы получать и в каком формате.

Эта информация должна лечь в основу стандартизированного пакета отчетов для Комитета. Руководитель СВА также должен использовать диаграммы и другие средства визуализации данных там, где это применимо. В основе материалов для предварительного ознакомления должно быть краткое резюме с ключевыми выводами по рассматриваемому периоду.



Как выйти на новый уровень

★ Подумайте над тем, что вы хотите рассказать при личном общении с Комитетом в дополнение к тому, что уже включено в материалы для предварительного ознакомления. Убедитесь, что подготовленные материалы для предварительного ознакомления содержат значимые наблюдения и выводы, которые могут заинтересовать членов Комитета по аудиту и наглядно продемонстрировать пользу от работы внутреннего аудита.

- Представьте наиболее значимые темы вашего выступления в кратком резюме и грамотно используйте время, предоставленное вам на заседании Комитета. Используйте графические элементы, статус таблицы или информационные панели, которые могут дополнить ваше выступление. (Больше идей о материалах для предварительного ознакомления см. в разделе «Суть вопроса» на стр. 6.)
- Убедитесь, что вы понимаете, в каком формате члены Комитета предпочитают получать материалы для предварительного ознакомления (например, детальное изложение информации или информационные панели) и какие замечания (с каким уровнем риска) они хотели бы обсуждать более детально.

Суть вопроса: что Комитет по аудиту хочет видеть в материалах для предварительного ознакомления?

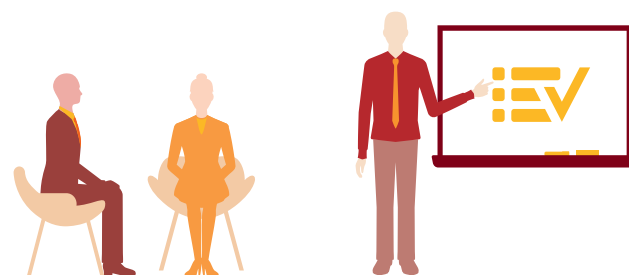
Если коротко: больше полезной информации и меньше текста. Большее использование визуализации информации и сокращение объема текста позволяет эффективно решать задачу представления значимой информации, не перегружая при этом членов Комитета по аудиту чрезмерным объемом сведений. В идеале формат материалов для предварительного ознакомления должен оставаться неизменным от квартала к кварталу.

Резюме отчета. Резюме отчета должно представлять собой краткий обзор деятельности СВА за квартал с акцентом на наиболее важных вопросах, требующих внимания Комитета по аудиту. Оптимальный объем резюме – одна-две страницы. В резюме должна входить следующая информация: статус выполнения плана аудита и внесенные в него корректировки (если применимо), аудиторские замечания с высоким риском или просроченные замечания, а также прочая важная информация, требующая внимания Комитета.

Детальный отчет / информационные панели.

Детальные отчеты должны содержать в основном визуальную информацию с лаконичными содержательными комментариями. В своих устных комментариях выделите вопросы, заслуживающие внимания, без подробного разбора каждого слайда. Материалы могут включать в себя:

- отчеты, выпущенные в течение рассматриваемого периода;
- проблемные вопросы с разбивкой по рискам, темам, местоположению или подразделениям компании;
- сроки подготовки отчетов по результатам аудита (в днях) с разбивкой по годам;
- выпущенные отчеты по результатам аудита с цветовой маркировкой (например, красный/желтый/зеленый цвет для высокого/среднего/низкого уровня риска) с разбивкой по годам;
- аудиторские замечания и выводы, полученные в результате проверок, с цветовой маркировкой и разбивкой по годам;
- системные риски компании, выявленные в ходе разных аудиторских проверок;
- замечания с выполненными и просроченными рекомендациями (с разбивкой по кварталам за рассматриваемый год);
- связь между планом внутреннего аудита и общекорпоративными рисками или основными категориями риска (например, финансовые, стратегические риски, риски несоблюдения установленных требований);
- фокус внимания внутреннего аудита на возникающих рисках и (или) трансформационных инициативах, реализуемых внутри компании;
- результаты тестирования на соответствие требованиям Закона Сарбейнса – Оксли (для публичных компаний): количество выявленных недостатков с указанием степени их риска и периодов тестирования (например, промежуточное, повторное, на конец года);
- результаты исследования уровня удовлетворенности объектов аудита (если вы проводите исследования для получения обратной связи от объектов аудита в отношении результатов работы СВА).



Совет 3

Знайте аудиторию, перед которой вам предстоит выступить

Комитет по аудиту представляет собой уникальную аудиторию. Информация, которую вы хотите донести до Комитета, должна быть сбалансирована: не перегружайте ее излишними деталями, сочетайте конкретные примеры с общей оценкой, сделанной в результате проведения аудиторских проверок. Чтобы заинтересовать Комитет, важно иметь представление о том, кто входит в его состав и в какой области они являются специалистами². Финансовый эксперт Комитета по аудиту понимает, в чем заключается роль службы внутреннего аудита. Но в состав Комитета могут входить директора с меньшим опытом в данной области.

Члены Комитета по аудиту могут состоять и в других комитетах Совета директоров, где они уже получили представление о тех вопросах, которые вы затрагиваете, и вполне вероятно, по ним у них уже сформировано мнение.

Очень важно также знать и об индивидуальных стилях работы каждого члена Комитета по аудиту. Кто-то не терпит чрезмерной детализации. Кому-то нужна очень детальная информация. Кто-то может часто играть главную роль в дискуссии или мешать обсуждению. Зачастую предпочтения членов Комитета по аудиту могут противоречить друг другу. Обращение за советом к финансовому директору и другим представителям высшего руководства, а также налаживание отношений с членами Комитета, поможет справиться с этой проблемой.



Как выйти на новый уровень

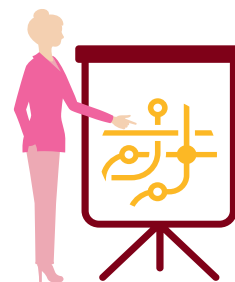
★ Знайте свой Комитет по аудиту. Возможно, кто-то из членов Комитета участвует в нем впервые? Входят ли члены Комитета в состав других комитетов при Совете директоров? Дискуссии необходимо вести не только в соответствии с общепринятым стилем работы Комитета по аудиту, но и с учетом опыта его отдельных членов.

- Продумайте уровень детализации. Подумайте, что заслуживает внимания Комитета по аудиту.
- Обсуждение результатов аудита, сопряженных с низким или иногда даже средним уровнем риска, может быть нецелесообразным с точки зрения стратегического использования времени.
- Продумайте возможные сценарии выражения несогласия или ответы на дополнительные вопросы, которые вам могут задать. Будьте готовы защитить свою точку зрения и перенести обсуждение (в рабочем порядке), если кому-то из представителей Комитета потребуется больше информации.
- Узнайте мнение генерального или финансового директора относительно целей и устремлений Комитета по аудиту.

² Отчет компании Spencer Stuart, посвященный Советам директоров, за 2016 г. (2016 Spencer Stuart Board Index), декабрь 2016 г. По данным отчета, 39 % председателей Комитетов по аудиту имеют опыт работы в должности финансового управляющего, финансового директора, казначея или заведующего счетами государственного учреждения. Еще 27 % – ушедшие в отставку председатели, президенты, генеральные директора или вице-председатели.

Совет 4

Стратегически распределяйте свое время



Не тратьте и без того ограниченное время встречи с Комитетом по аудиту на детальный анализ того, о чем члены Комитета уже и так узнали из ваших материалов для предварительного ознакомления. Ваша задача – использовать эти материалы в качестве базы для обоснования вашего видения будущего развития, связать все факты воедино, выделить значимые темы, охватывающие несколько проектов, регионов и периодов времени. Не тратьте время только на повторное перечисление недостатков или устранимых замечаний.

Лучше всего начать с представления ваших главных целей, предвосхищая реакцию членов Комитета.

Для достижения поставленных целей у вас есть строго ограниченное время. Тем не менее вам необходимо проявлять гибкость в случае, если Комитет решит сменить тему дискуссии. Если Комитет не укладывается в график повестки заседания, то ваше время могут урезать. Будьте к этому готовы. Для этого нужно хорошо знать основные идеи, которые вы хотите донести, и то, как это сделать, потратив на это меньше времени.

Всегда будьте готовы к заседаниям Комитета по аудиту. Комитет может начать заседание с простого вопроса: «Есть ли у вас что-то, о чем нам нужно знать?» Заготовьте на такой случай ответ, чтобы извлечь пользу из предоставленной возможности и донести необходимую информацию до директоров.



Как выйти на новый уровень

★ Соедините все факты воедино, создав общую картину по проектам, проблемным вопросам и рискам. Ваша презентация – это возможность продемонстрировать связь между функциями управления, соблюдения нормативно-правовых требований и внутреннего аудита. Наладьте с этими группами диалог и сотрудничество по сложным вопросам; заранее сформулируйте свою главную мысль, чтобы избежать неожиданных сюрпризов.

- Подготовьте план выступления на заседании. Выберите 2–3 вопроса, которым вы уделяете особое внимание и к которым вы хотели бы привлечь внимание Комитета по аудиту.
- Отслеживайте все открытые вопросы, которые вам нужно проработать для Комитета после заседания.

Совет 5 Сосредоточьтесь на своем главном тезисе



Чрезмерное употребление жаргонизмов, зачитывание заметок с листа, избегание зрительного контакта во время презентации мешают восприятию ваших ключевых идей. Чтобы четко изложить свои мысли, говорите на простом и понятном языке.

Полезно использовать заметки, чтобы направлять презентацию в нужное русло или не забывать о ключевых пунктах презентации. Но если вы будете просто зачитывать свои заметки, не привлекая внимания аудитории, то очень скоро слушатели потеряют интерес к вашему докладу. Если вы избегаете зрительного контакта, то у Комитета может возникнуть впечатление, что вы хотите отстраниться или не заслуживаете доверия. Следите за тем, как вы доносите свои идеи. И вербальные, и невербальные сигналы могут способствовать более эффективному взаимодействию с директорами.

Телеконференции представляют собой особенную трудность, так как вы не можете «считывать» аудиторию, если вы ее не видите.

Во время презентации ссылайтесь на номера соответствующих страниц, чаще делайте паузы для ответа на вопросы, говорите громко и четко.

Руководитель службы внутреннего аудита: По результатам нашего промежуточного тестирования соблюдения Закона Сарбейнса – Оксли выявлены несоответствия в трех ключевых средствах контроля на базе ИТ, один из которых связан с отчетами SSAE 18.

Комитет по аудиту:
Что за SSAE?



Как выйти на новый уровень

★ Непрерывно знакомьте Комитет по аудиту с важными, актуальными темами по вашей функциональной деятельности. Элементы обучения можно включить в вашу презентацию или подготовить отдельно в зависимости от темы.

- Попросите кого-то за пределами службы внутреннего аудита прочитать ваши материалы для предварительного ознакомления, послушать вашу презентацию и указать на незнакомые понятия.
- Делайте короткие паузы, чтобы оценить реакцию аудитории. Останавливайтесь и разъясняйте материал по мере необходимости.



Общие выводы

Взаимодействие с Комитетом по аудиту – это возможность наладить качественные взаимоотношения и создать хороший имидж профессии внутреннего аудитора. Вы можете поделиться своими идеями и опасениями с аудиторией, которая очень заинтересована в успехе вашей службы и компании в целом. Каждый Комитет по аудиту уникален, коллективный опыт его членов может быть самым разным. Если вы ближе познакомитесь с Комитетом по аудиту и с самого начала будете уделять время подготовке презентаций в письменной и устной форме, то это существенно улучшит ваш профессиональный бренд.

Если вы хотите более подробно обсудить, как рассматриваемый в публикации вопрос может отразиться на вашей компании, пожалуйста, обращайтесь к следующим специалистам:



Анна Давыдова
Партнер, руководитель практики
внутреннего аудита в России
Тел.: +7 (495) 223 5020
anna.davydova@ru.pwc.com



Анна Городова
Директор, внутренний аудит
Тел.: +7 (495) 232 5407
anna.gorodova@ru.pwc.com



Виктор Морозов
Директор, внутренний аудит
Тел.: +7 (495) 967 6000, доб. 2578
victor.morozov@ru.pwc.com



Оксана Марусевич
Старший менеджер, внутренний аудит
Тел.: +7 (495) 232 5620
oksana.marusevich@ru.pwc.com

www.pwc.ru/internalaudit

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 236 000 сотрудников в 158 странах.

* Под «PwC» понимается общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.

© ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», 2017. Все права защищены.