



## Chambers on the Profession

*Seasoned Reflections on Relevant Issues*

### **PANDEMIA I NADCIĄGAJĄCA RECESJA WYMAGAJĄ OD AUDYTU WEWNĘTRZNEGO PRZYSPIESZONYCH DZIAŁAŃ**

**Richard Chambers 23 marca 2020 r. Blog magazynu *Internal Auditor***

Kryzys zdrowotny wywołany koronawirusem COVID-19 wybrzmiewa w codziennych wiadomościach na całym świecie. Nikt nie zaprzeczy o konieczności podjęcia natychmiastowej walki i pokonania podstępnego wirusa. Niemniej jednak, koronawirus niesie za sobą potencjalnie tragiczne konsekwencje gospodarcze.

Badania Reutersa przeprowadzone wśród ekonomistów przewidują 80-cio procentową recesję w USA. Obawiam się, że liczba ta i tak jest niedoszacowana. Bez względu na dokładną wielkość, nikt nie może zaprzeczyć, że COVID-19 przyniesie ze sobą najsilniejszy od wielu dekad wstrząs ekonomiczny.

Można uznać, że rynki kapitałowe w USA przechodzą najgorszy miesiąc od 1931 roku. Oznacza to, że rynek akcji w marcu 2020 roku osiągnął niższy poziom niż w jakimkolwiek miesiącu poprzedzającym recesję z lat 1949, 1958, 1973, 1990, 2001 a nawet wielką recesję z lat 2007-2009. Rynki na całym świecie przechodzą podobne wstrząsy ekonomiczne. W mojej ocenie, rozmowy nie dotyczą już tego czy stanęliśmy w obliczu recesji, ale tego jak głęboka ona będzie i jak długo potrwa?

Ale co to wszystko ma wspólnego z audytem wewnętrznym? Doświadczając co najmniej sześciu recesji w mojej karierze zawodowej, wiem że spadki koniunktury gospodarczej niosą za sobą zarówno zagrożenia jak i szanse dla audytu wewnętrznego. Organizacje poddane ogromnej presji skierowanej na wynik często nieproporcjonalnie i bezmyślnie karzą audyt wewnętrzny, redukując budżety i miejsca pracy. Na przykład w 2009 roku 35% departamentów audytu wewnętrznego w firmach z listy Fortune 500 straciło pracowników. W blogu z przed dwóch miesięcy ostrzegałem przed taką ewentualnością i ponaglałem audytorów wewnętrznych do wyraźnego podkreślenia ich wartości dla organizacji zanim nadciągnie następna recesja.

Musimy teraz skupić się na pokazaniu jak audyt wewnętrzny może pomóc organizacjom poradzić sobie z nadchodzącym kryzysem gospodarczym. Jako profesjonalści jesteśmy zobowiązani do „podążania za ryzykami”. Kiedy presja na wynik (a potencjalnie nawet na przetrwanie organizacji) staje się pierwszoplanowym ryzykiem, musimy podwinąć rękawy i zabrać się do pracy. W IIA Global, od niemal dwóch tygodni dział audytu wewnętrznego skupiony jest na badaniu krótko i długoterminowego wpływu podatkowego pandemii na organizację. W 2009 roku świat doświadczył dotkliwie najgorszego od 70 lat kryzysu finansowego i audytorzy wewnętrzni, także wówczas, koncentrowali się na identyfikowaniu redukcji kosztów. Wróciłem do ankiet IIA z końca 2009 roku, aby odnieść się do wskazań w jakich obszarach uzyskano najlepsze rezultaty. Było to pięć obszarów:

- Płatności dla dostawców,
- Zarządzanie umowami / administracja,
- Struktura kontrolna organizacji/ zakres kontroli,



## Chambers on the Profession

*Seasoned Reflections on Relevant Issues*

- Projekty inwestycyjne i kapitałowe,
- Zabezpieczenie przychodów.

Niemniej jednak, zanim przejdziecie do intensywnych działań w ramach tych pięciu obszarów, upewnijcie się, że wykonacie to dobrze. W 2010 roku magazyn *Harvard Business Review* przedstawił wskazówki w artykule zatytułowanym: „*Kiedy zmuszony jesteś ciąć koszty – od zaraz*”. Autorzy dokonali dwóch wnikliwych spostrzeżeń:

„Po pierwsze, zapomnijcie o znalezieniu jednego pomysłu, który radykalnie zmieni strukturę kosztów waszej organizacji lub wydziału / departamentu, rozwiązując w ten sposób stojący przed wami problem jednym pociągnięciem (gdyby takie rozwiązanie istniało, to najprawdopodobniej wymagałoby podjęcia takiego ryzyka, że organizacja nigdy nie podjęłaby się jego wdrożenia). Zamiast tego powinniście planować dojście do celu przez kombinację 10 lub więcej działań.”

„Po drugie, stopień zakłóceń w organizacji wywołany przez wasze redukcje będzie zwykle proporcjonalny do stopnia cięcia, jakich dokonacie.”

Autorzy przedstawili konkretne pomysły jak najprościej zredukować koszty o 10%:

- Przeprowadź zaległe działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- Zredukuj wydatki na zarządzanie działem / departamentem,
- Odzyskaj kontrolę nad wydatkami określanymi jako inne / różne,
- Wstrzymaj podwyżki wynagrodzeń,
- Ponownie przedstaw wcześniej odrzucone pomysły na cięcie kosztów / znalezienie oszczędności.

Żadne z powyższych rozwiązań nie jest radykalne lub nowatorskie, ale mogą być one bardzo skuteczne, jeżeli zostaną szybko wdrożone.

Niemniej jednak, ważne jest wzięcie pod uwagę, że wiele z działań zmniejszających koszty może wpłynąć na przyszłe ryzyka. Cięcia niewłaściwych kosztów mogą doprowadzić do narażenia organizacji na nieakceptowalne ryzyka w przyszłości. Należy zachować właściwą harmonię pomiędzy wymaganą redukcją kosztów a efektywnym funkcjonowaniem zarządzania ryzykami w przyszłości (np. odpowiednie mechanizmy kontroli wewnętrznej dla umów i dostawców).

Celem niniejszego bloga jest pobudzenie audytorów wewnętrznych do podjęcia bieżących działań w odpowiedzi na zbliżający się nadrzędny wymóg redukcji kosztów. Zachęcam wszystkie komórki audytu wewnętrznego do natychmiastowego rozpoczęcia dialogu z kierownictwem i komitetami audytu w zakresie ryzyk, jakie mogą pojawić się w wyniku recesji. Do rozmów przystąpmy z pomysłami jak audyt wewnętrzny może pomagać teraz i w przyszłości.

Obecny kryzys zdrowotny jest bezprecedensowy. Audyt wewnętrzny ponownie zostanie poddany próbie udowodnienia swojego wsparcia i wartości dla organizacji, identyfikując i odpowiadając na ryzyka, jakie niesie ze sobą pandemia. Dla audytu wewnętrznego nie jest to „projekt krótkoterminowy”. W istocie, związane z tym ryzyka najprawdopodobniej



# Chambers on the Profession

*Seasoned Reflections on Relevant Issues*

przeciągną się na cały następny rok i będą podlegały drastycznym wahaniom w czasie. Będzie to wymagało od audytu wewnętrznego aby pozostał zwinny (zręczny), dostosował się do sytuacji oraz odpowiednio na nie reagował i był responsywny (żywo reagujący). Nasze organizacje na to zasługują.

**Autor: Richard Chambers**

*Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, Prezes i CEO The IIA. Na swoim blogu [Chambers on the Profession](#), Richard dzieli się swoimi opiniami i refleksjami opartymi o ponad 40-letnie doświadczenie w zawodzie audytora wewnętrznego.*

*Tłumaczenie: Jerzy Grzebalski - CIA, egzamin Ministerstwa Finansów, audytor wewnątrz Ministerstwa Zdrowia*

*Korekta: Andrzej Mataczyno, Renata Zysiak – IIA Polska*