



Ministry of Finance

COVID-19:

Влияние пандемии на роль внутреннего аудита – примеры из Нидерландов и Украины

*Манфред ван Кестерен
Руслана Рудницка*

РЕMPAL: виртуальная интерактивная беседа,
апрель 2020 года



COVID-19. Нидерланды: контекст

- 27 февраля: выявление первого случая заражения COVID-19 в Нидерландах.
- 7 апреля: >18 000 случаев заражения COVID-19 в Нидерландах; >1800 умерших от коронавируса.
- Постепенно вводились дополнительные ограничения в отношении поездок; (настоятельные) рекомендации работать из дома; рестораны и бары закрыты; школы закрыты; запрет рукопожатий; социальное дистанцирование в 1,5 метра; запрет на проведение организованных мероприятий до 1 июня; требование оставаться дома при простуде; при повышенной температуре требование оставаться дома вместе с членами семьи. Режим полной самоизоляции не введен.
- Кабинет министров объявил о **пакете мер экономической поддержки** для компаний, предпринимателей и самозанятых: например, покрытие максимум 90% расходов на фонд оплаты труда, покрытие затрат на предоставление займов для преодоления кризиса, послабления в отношении сроков исполнения бюджетных обязательств, оказание долгосрочной поддержки и т.д.



COVID-19. Нидерланды: воздействие на государственный сектор

- 28 февраля: ограничения на деловые поездки (разрешены только в случае необходимости); акцент на соблюдении правил гигиены.
- 13 марта: требование обязательной работы из дома для всех служащих государственного сектора (кроме «критически важных функций»).
- Специальные меры, относящиеся к ИКТ: использование безопасной сети; увеличение пропускной способности каналов связи; ограничения в отношении используемых инструментов (предпочтительные обязательные ИТ-инструменты: Skype for Business, WebEx); предоставление дополнительных ИТ-средств (ноутбуки, маркёры доступа и т.д.).
- Государственный сектор не был готов к пандемии COVID-19: был запущен сценарий кризисной ситуации для обеспечения непрерывности деятельности, но не в надлежащем объеме (например, было выпущено из внимания воздействие на систему здравоохранения). Соответственно, вместо управления рисками осуществляется антикризисное управление.
- Созданы антикризисные группы в каждом министерстве и ключевых институтах, таких как Консультативный орган по вопросам здравоохранения и т.д. Также образована координационная группа на национальном уровне (группа по реагированию на вспышку инфекции).



COVID-19. Нидерланды: воздействие на внутренний аудит

Общее влияние:

- Ежедневные встречи с группой директоров Центральной службы государственного аудита (CGAS) в режиме видеоконференций для обсуждения влияния кризисной ситуации на работу подразделений внутреннего аудита, а также встречи с участием внешних исполнителей аудиторских услуг по обеспечению уверенности, в частности Высшего органа аудита (BOA).
- Коммуникация «аудитор-клиент» и ключевые функции CGAS по координации с клиентами остаются незатронутыми → это крайне важно для непрерывности нашей деятельности.
- CGAS на настоящий момент способна (и предполагается, что будет способна в дальнейшем) выполнять годовой план аудита. Некоторые приоритеты сместились: гибкое планирование аудиторских проверок.
- Аудиторские проверки продолжаются с использованием обязательных ИТ-средств. Интервью проводятся в формате видеоконференций, обработка «чувствительной» информации осуществляется безопасным образом.
- Аудиторские отчеты подписываются электронно-цифровой подписью.
- Существующая система управления аудитом (Teammate) по-прежнему выполняет свою полезную функцию ведения надлежащей документации аудиторских досье: обеспечение аудиторского следа.



COVID-19. Нидерланды: роль внутреннего аудита по отношению к клиентам

- Внутренние аудиторы входят в состав антикризисных групп в министерствах.
- Служба ВА играет консультативную/ совещательную роль при разработке и реализации пакета мер социальной и экономической поддержки: консультирование на подготовительном этапе; рассмотрение ответных мер; поддержка принятия решений на первой линии; обеспечение соблюдения законодательства.
- Повышенное внимание к проблемам утечки данных/ кибербезопасности. Теперь, когда все наши организации-клиенты работают в удаленном режиме, появляются новые риски, и служба ВА действует на упреждение, стремясь снижать эти риски.
- Особый акцент на изменениях в контрольной среде (внутренний контроль): здесь внутренние аудиторы тоже активно вовлекаются на подготовительном этапе.
- Уведомления об аудите публикуются национальными и международными профессиональными организациями, с которыми мы взаимодействуем: ИВА, Национальной организацией по бухгалтерскому учету (NBA), Национальной ассоциацией по информационно-технологическому аудиту (NOREA).
- Комитеты по аудиту и другие заинтересованные лица (BOA) информируются в ходе виртуальных встреч на платформе WebEx.



COVID-19. Нидерланды: роль внутреннего аудита внутри ведомства

- Внутренние сообщения CGAS: ежедневная актуальная информация о пандемии COVID-19 + личные блоги членов аппарата директора.
- Виртуальные встречи с коллегами для поддержания контактов.
- Размещение в ведомственной сети рубрики с изображениями: «места для работы дома» и блоги на тему работы из дома.
- Регулярные брифинги высшего руководства в рамках неформальной поддержки (генеральный секретарь, министр).
- Доступны бесплатные электронные курсы по повышению квалификации (в качестве подспорья для выполнения обязательств по непрерывному обучению).



COVID-19. Нидерланды: будущие вызовы

- Появляются новые риски. Велика неопределенность относительно продолжительности и воздействия кризисной ситуации: что это означает для нашей работы? Что это будет означать для наших организаций-клиентов?
- Служба внутреннего аудита стремится предвидеть будущие вызовы, активно участвуя в процессе (антикризисного) управления и поддерживая тесные контакты с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.
- Пересмотр стратегий управления рисками: служба ВА стремится выполнять здесь свою роль.
- Разрабатываются стратегии на период после пандемии коронавирусной инфекции: роль ВА, например, в рассмотрении антикризисных мер, обеспечении непрерывности деятельности и т.д.



Для сравнения: распространение COVID-19 на Украине: контекст

- **12 марта**: выявление первого случая заражения COVID-19 на Украине.
- **7 апреля**: >1400 случаев заражения COVID-19 на Украине; 45 смертей (3%).
- Более 100 000 украинцев вернулись на родину до введения карантинных мер (высокий риск)
- **Общие ограничения.** Постепенно вводятся дополнительные ограничения: Украина закрыла свои границы для иностранных граждан; закрыты рестораны и бары; закрыты вузы и школы; последние строгие меры, введенные 6 апреля, включают ограничение на прогулки в парках, лесных зонах (группами не более 2 человек); в общественных местах обязательно ношение масок; ограничения для лиц старше 60 лет.
- **Реакция правительства.** В конце марта правительство подготовило изменения в государственный бюджет, но они пока не утверждены Верховной Радой. Основные изменения: создание Стабилизационного фонда и увеличение объема Резервного фонда; вовлечение крупного бизнеса в практику корпоративной социальной ответственности, послабления в отношении сроков исполнения малыми предприятиями обязательств перед бюджетом и т.д.



COVID-19. Украина: воздействие на систему внутреннего аудита (1)

Децентрализация функции ВА:

- Министерство финансов (ЦПГ) не издало каких-либо документов/ методологий/ руководств для подразделений ВА на период карантина.
- Позиция ЦПГ такова: подразделения ВА должны соблюдать специальный режим и правила, изданные на уровне министерства.
- Роль ЦПГ: оказание по телефону поддержки внутренним аудиторам по срочным вопросам и консультации по следующим проблемам:
 - ✓ изменения в планировании ВА, в том числе в соответствии с требованиями руководства;
 - ✓ задержки в выполнении заданий по проведению ВА;
 - ✓ технические проблемы и доступ к информации.



COVID-19. Украина: воздействие на систему внутреннего аудита (2)

Результаты опроса подразделений ВА о влиянии COVID-19: 34 ответа (примерно 50% подразделений):

- Около двух третей внутренних аудиторов перешли на дистанционный режим работы в соответствии с внутренними распоряжениями.
- Ограниченное число техник ВА, используемых внутренними аудиторами в дистанционном формате (в основном работа с документами).
- Некоторые подразделения ВА сообщили о проведении специальных аудиторских проверок по запросу руководства: процедуры закупок медицинских средств и т.д. (единичные случаи).
- Проблемы, отмеченные внутренними аудиторами: отсутствие информации об ИТ-техниках и их практическом использовании на различных этапах ВА; отсутствие доступа к документам/ информации/ людям; отсутствие концепции работы в дистанционном режиме (на различных этапах ВА требуется актуализация административных/ организационных/ методологических процедур)...



COVID-19. Украина: воздействие на систему внутреннего аудита. Некоторые выводы

1. Реагирование на кризис и меры по противодействию новым рискам в значительной степени зависят от степени зрелости государственного сектора и внутреннего аудита.
2. ЦПГ не играет достаточной роли в части координации/ гармонизации аудиторской деятельности и предоставления горизонтальной методологической поддержки подразделениям ВА; роль ЦПГ ограничена оказанием поддержки по практическим вопросам преимущественно по телефону.
3. Функция ВА по-прежнему не признается инструментом быстрого реагирования/ улучшения положения дел и редко используется руководством для получения поддержки (за единичными исключениями).
4. Отсутствие навыков и знаний для использования новых, передовых методов и средств (особенно основанных на ИТ).
5. Ограничение доступа к аудируемым лицам с осуществлением преимущественно удаленной работы с документами.
6. Необходимость проведения дистанционного обучения / вебинаров.



ОСНОВНЫЕ мысли (1):

- **Необходимо действовать на упреждение:** вовлечение ВА на предварительном этапе (консультирование, советы) во время кризисной ситуации – путь к ослаблению негативного воздействия.
- Крайне важно **поддерживать тесные контакты** с основными заинтересованными сторонами и клиентами / потребителями услуг ВА.
- Следует изучать **вновь возникающие риски** (ИТ, внутренний контроль, непрерывность деятельности) и включать их в пересмотренные стратегии управления рисками.
- Важно четко определять, **что разрешается** и (еще важнее) что не допускается при использовании **ИТ-инструментов**.



ОСНОВНЫЕ мысли (2):

- Следует проявлять **гибкость при планировании (аудита)**: при необходимости корректировать приоритеты и возможности, но при этом всегда держать в курсе заинтересованных лиц.
- Необходимо разрабатывать для служб ВА **стратегии аудита на период после пандемии коронавируса** с определением сфер, в каких подразделения ВА должны предлагать свои услуги после завершения кризиса.
- **ЦПГ должны действовать на упреждение**, помогая поддерживать / направлять деятельность служб ВА и упорядочивать ситуацию после кризиса.
- **Важно актуализировать программы обучения в области ФК/ВА** с включением в них новых насущных навыков и техник.



Ministry of Finance



m.Kesteren@minfin.nl

R.Rudnitska@Hotmail.com