



**ФБК**  
**Grant Thornton**

An instinct for growth™

# Тенденции использования аутсорсинга и ко-сорсинга процедур внутреннего аудита

**Кенигсберг Роман**  
Руководитель практики управления  
рисками ФБК Grant Thornton

Декабрь 2016



# «Детские вопросы»

**?** Кто должен контролировать аутсорсера – внутреннего аудитора?

**?** Как контролировать качество работы аутсорсера-контролера?

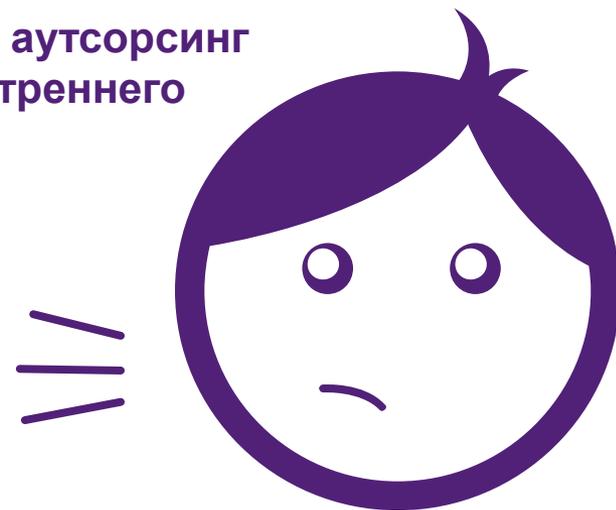
**?** Можно ли полагаться на методологию аутсорсера?

**?** Как обеспечить информационную безопасность при аутсорсинге внутреннего аудита?

**?** Является ли член ревизионной комиссии аутсорсером внутреннего аудита?

**?** Может ли аутсорсинг внутреннего аудита осуществлять внешний аудитор?

**?** Возможен ли аутсорсинг функции внутреннего аудита?



# Определение аутсорсинга и ко-сорсинга

## Аутсорсинг

Замещение на постоянной основе отдельного бизнес-процесса или функции внешним сервисом

Предполагает передачу ответственности за выполнение бизнес-процесса или функции внешнему исполнителю

VS

## Ко-сорсинг

Привлечение внешнего исполнителя к участию в реализации бизнес-процесса или функции

Предполагает разделение ответственности за выполнение бизнес-процесса или функции между внутренним владельцем процесса (функции) и исполнителем

# Преимущества и риски аутсорсинга

## Преимущества



- Возможность снижения затрат и административных издержек
- Сокращение сроков на внедрение функции
- Возможность реализации функции на самом высоком профессиональном уровне
- Отсутствие необходимости найма специалистов во всех областях знаний, необходимых организации
- Доступ к актуальным технологиям реализации процессов
- Снижение операционных рисков
- Обеспечение непрерывности функционирования организации
- Гибкость в реализации основных функций и масштабируемость бизнеса организации
- Возможность сохранения в компании определенного уровня вознаграждения или стандарта работы с персоналом
- Обеспечение независимости функции внутреннего аудита



## Риски

- Стратегический
- Репутационный
- Комплаенс
- Операционный
- Риск зависимости
- Риск контрагентов
- Страновой риск
- Контрактный риск
- Риск доступа
- Риск концентрации (системный риск)

# Особенности функции внутреннего аудита

Аудит – независимая экспертиза, направленная на выражение мнения о соответствии аудируемого объекта установленным требованиям



# Особенности функции внутреннего аудита

**A**

Задачи внутреннего аудита

**1**

Мониторинг и оценка системы внутреннего контроля

**2**

Исследование финансовой и оперативной информации

**3**

Обзор оперативных действий

**4**

Оценка достижения целей управления

**5**

Обзор соответствия требованиям законодательства и регулирующих органов

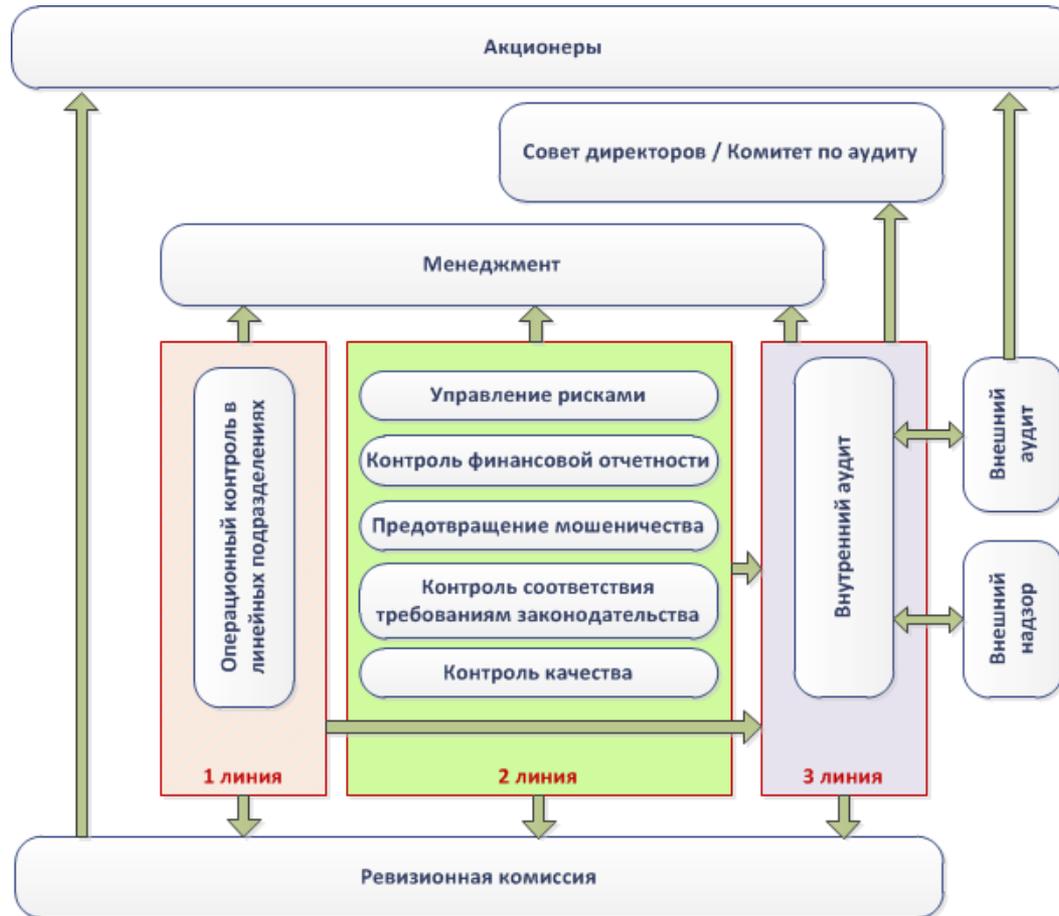
**6**

Оценка подверженности риску

**7**

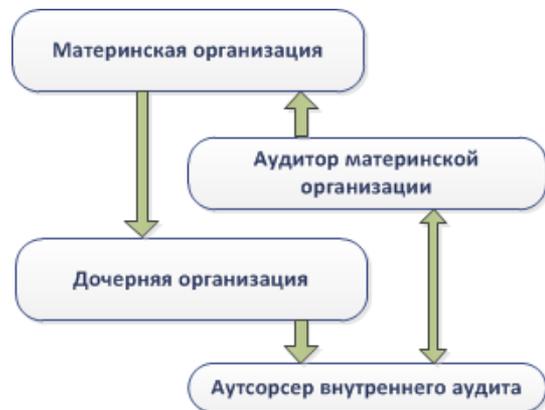
Консультационные задания

# Особенности функции внутреннего аудита

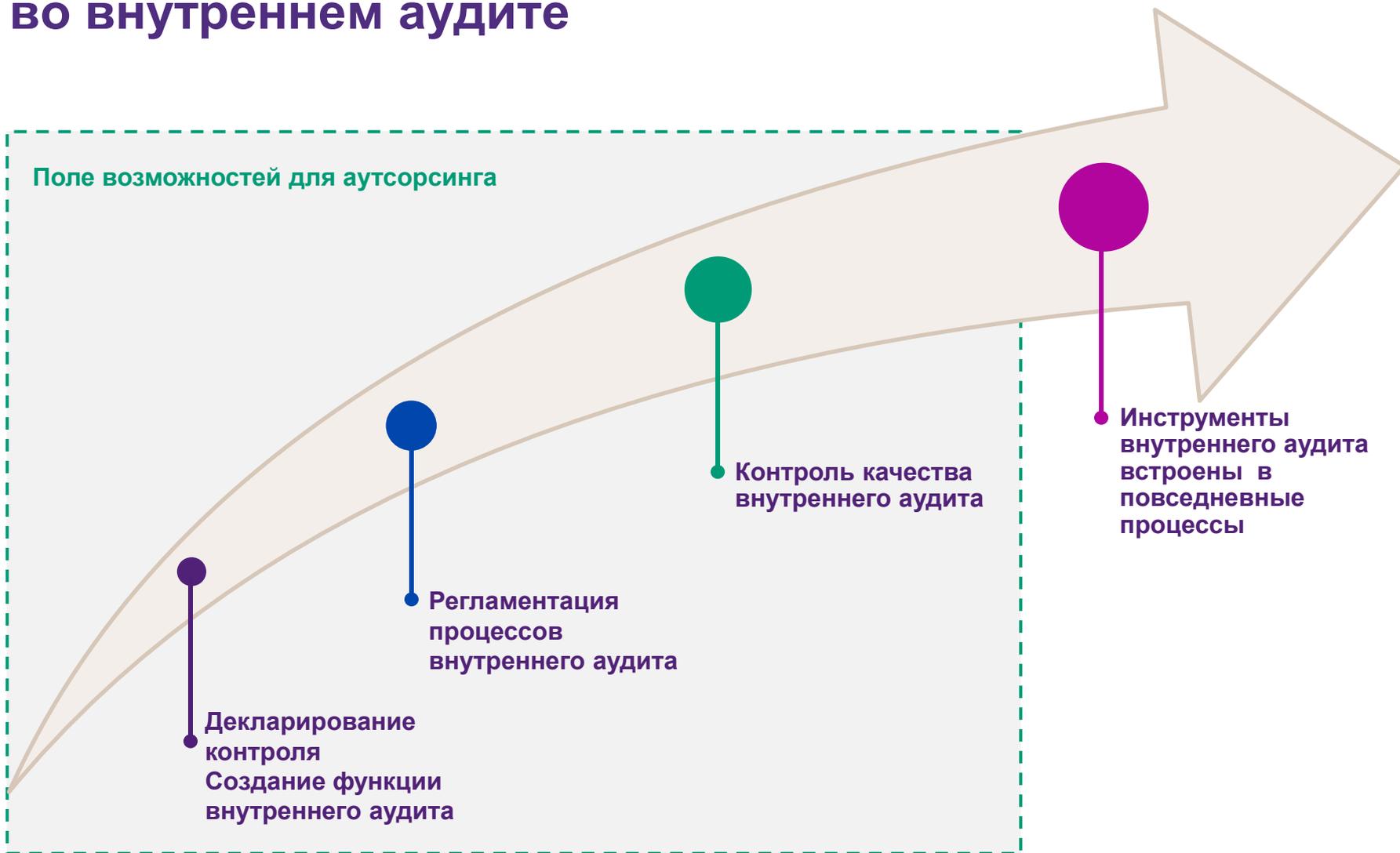


# Тенденции использования аутсорсинга во внутреннем аудите

## Формы взаимодействия аутсорсера внутреннего аудита и организации



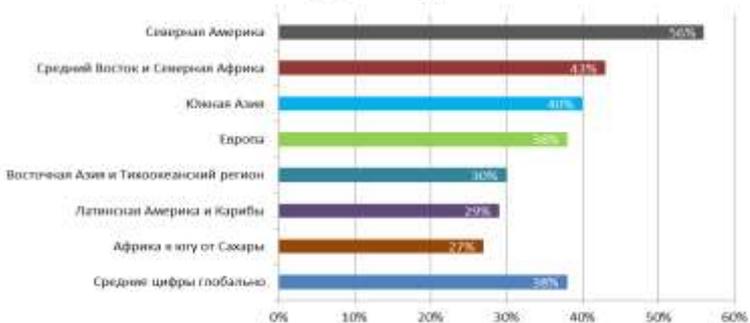
# Тенденции использования аутсорсинга во внутреннем аудите



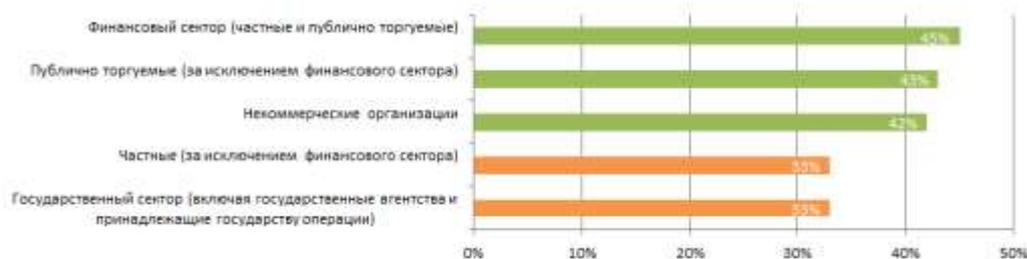
# Тенденции использования аутсорсинга во внутреннем аудите

## Статистика использования аутсорсинга во внутреннем аудите в 2015 году

Граф.1 Использование поставщиков услуг для функции внутреннего аудита



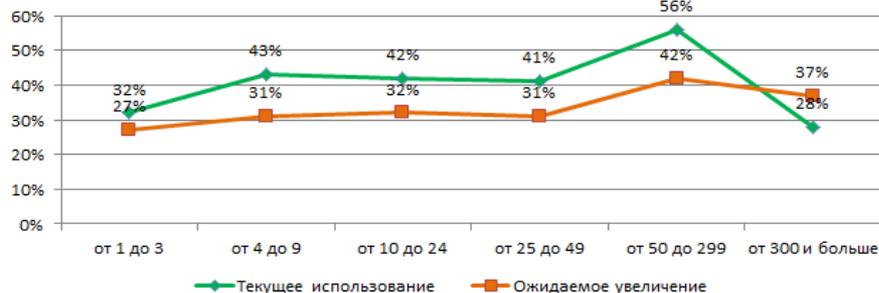
Граф.2 Использование поставщиков услуг для функции внутреннего аудита (в сравнении по типу организаций)



Граф.3 Ожидаемое изменение бюджета на закуп услуг для функции внутреннего аудита в следующем году



Граф.4 Текущее использование поставщиков услуг для функции внутреннего аудита и ожидаемое увеличение (в сравнении с размером службы внутреннего аудита)



Источник: Engaging Third Parties for Internal Audit Activities ("Привлечение поставщиков услуг для функции внутреннего аудита"). Автор: Дэрк Барр-Пуллим, при IARF (the Institute of Internal Audit Research Foundation) и СВОК (The Global Internal Audit Common Body of Knowledge).

Copyright © 2016 by The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IARF)

# Принципы использования аутсорсинга

Базельский комитет по банковскому надзору. «Outsourcing in financial services»:

Разработать политику по аутсорсингу

1

2

Разработать программу управления рисками аутсорсинга

Убедиться, что аутсорсинг не уменьшает способность и возможность организации исполнять свои обязательства перед клиентами и регуляторами

3

4

Осуществлять проверку потенциального поставщика услуг

Аутсорсинг должен регулироваться условиями договора, содержащими основные аспекты отношений

5

6

Разработать план действий в непредвиденных обстоятельствах, включая план действий по ликвидации последствий катастроф и периодическое тестирование процесса архивирования данных

Требовать от поставщика услуг защиты конфиденциальности данных, как компании заказчика, так и его клиентов, от намеренного или ненамеренного распространения посторонним лицам

7

# Использование принципов организации аутсорсинга, применительно к функции внутреннего аудита

Принцип	Реализация
Политика по аутсорсингу	Определить: возможность аутсорсинга <u>деятельности</u> по внутреннему аудиту (не функции); какие процедуры ВА могут подлежать аутсорсингу; требования к исполнителю каждой процедуры; требования к контролеру, ответственному за качество процедур, переданных на аутсорсинг; план действий на случай смены аутсорсера или возврата к «домашнему» формату внутреннего аудита.
Программа управления рисками аутсорсинга	Определить: профили рисков, сопутствующих <u>каждой процедуре ВА, передаваемой на аутсорсинг</u> ; механизмы минимизации этих рисков; процедуры оценки рисков, связанных с аутсорсингом.
Обеспечение обязательств перед клиентами и регуляторами	Определить: профиль <u>внешних контактов</u> внутреннего аудитора при выполнении каждой процедуры, переданной на аутсорсинг; перечень обязательных для аутсорсера ВА <u>отчетов</u> перед набсоветом, акционерами, менеджментом, надзорными органами; формат и сроки представления таких отчетов; регламент взаимодействия аутсорсера с внешними и внутренними контрагентами организации.
Проверка потенциального поставщика услуг	Определить: регламент закупки услуг аутсорсинга процедур внутреннего аудита; регламент <u>проверки исполнителей</u> на соответствие установленным организацией требованиям; <u>ответственных лиц</u> по проверке поставщиков услуг; требования к внешним <u>исполнителям, привлекаемым к проверке поставщиков</u> услуг.
Договор на аутсорсинг	Предусмотреть в договоре: цель, объем, содержание работ, временные рамки и формат представления <u>результата</u> по каждой процедуре ВА; порядок доступа аутсорсера к информации, персоналу и имуществу организации; <u>право собственности</u> на рабочие документы и условия их хранения и передачи организации; ограничения на распространение аутсорсером информации, полученной в ходе выполнения задания; соблюдение стандартов и нормативных актов, регулирующих деятельность подразделения внутреннего аудита (в случае применимости); порядок <u>проверки качества</u> выполненных работ, включая оценку достаточности, надежности, уместности и полезности полученной информации для обоснования выводов. Оптимально, если договор содержит ссылку на утвержденную <u>методологию процедур ВА</u> .
План действий в непредвиденных обстоятельствах	План действий организации на случай <u>отказа провайдера</u> процедуры внутреннего аудита от выполнения процедур. Требования к исполнителю по обеспечению непрерывности осуществления процедур и/или своевременного восстановления процесса реализации соответствующих процедур в случае наступления чрезвычайной ситуации, в т.ч. требования <u>к наличию адекватных резервных ресурсов</u> .
Защита информации	Требования к исполнителю по обеспечению <u>защиты информации</u> . Механизм <u>аудита адекватности</u> используемых исполнителем <u>процедур защиты</u> информации установленным требованиям.



ФБК  
Grant Thornton  
An instinct for growth™

# Благодарим за внимание!

101990, Москва, ул. Мясницкая, д.44/1

Телефон (495) 737 5353

Факс (495) 737 5347

E-mail [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

