

VLIV BEHAVIORÁLNÍCH FAKTORŮ NA RIZIKOVÉ REGISTRY POUŽÍVANÉ INTERNÍM AUDITEM

Vadim Beneš

Abstrakt

Příspěvek se zabývá problematikou hodnocení rizik pro potřeby interních auditů. Cílem příspěvku je identifikovat a popsat psychosociální faktory negativně působící v procesu hodnocení rizik a navrhnout možná opatření, která směřují k jejich odstranění. Příspěvek se za využití metod analýzy, syntézy, metody logické dedukce a indukce či metody srovnávání věnuje především charakteristice motivací manažerů hodnotících rizika ke zkreslování vykazovaných hodnot rizik a přístupům, které tyto motivace omezují a zpřesňují tak rizikové registry, které jsou klíčovým vstupem auditního plánování. Nově pak příspěvek definuje takzvaný adresovaný poměr jakožto jeden z vhodných nástrojů omezení vlivu behaviorálních faktorů.

Klíčová slova

Interní audit, řízení rizik, identifikace rizik, sebehodnocení, adresovaný poměr.

Klasifikace JEL

G31, M42

Úvod

Interní audit patří k praktickým profesím (v angličtině je považován často výraz „Learned profession“). Z důvodu přirozeného a autonomního vývoje profese byla oblast interního auditu donedávna na okraji zájmu vědeckých pracovníků. Dostupná odborná literatura se soustředí především na praktickou stránku věci – jedná se především o výzkum založený na empirických průzkumech, nebo odborné texty věnující se specifickým auditorské práce například v oblasti reportingu, nezávislosti atd. V odborných textech je ale patrná absence analýzy metodiky rizikově založeného auditu a to je evidentní zejména v oblasti, která je pro v současné době primárně využívaný rizikově založený audit klíčová – relevantnosti informací o auditovaných rizicích.

Tento text se zabývá doposud detailně neanalyzovanými prvky metodiky rizikově založeného auditu, které jsou vlastní všem jejím typům a které mají zásadní vliv na efektivnost tohoto přístupu. Především bude zohledněna, dle autorovi dostupných zdrojů, v souvislosti s auditem doposud neanalyzovaná motivace auditovaných manažerů skrývat či podhodnocovat rizika vykazovaná v jimi tvořených rizikových registrech. Tato motivace vychází ze zde definovaných tzv. behaviorálních faktorů, jejichž význam se liší dle typu instituce i kulturního prostředí.

Cílem příspěvku je tedy identifikovat a popsat psychosociální faktory negativně působící v procesu hodnocení rizik a navrhnout možná opatření, která směřují k jejich odstranění.

1. Použité vědecké metody

Budeme-li při klasifikaci použitých vědeckých metod využívat dělení dle kritéria metody¹, lze konstatovat, že práce využívá primárně teoretických metod zkoumání.

Z pohledu dalšího členění vědních metod práce označeného Ochrana jako členění dle vztahu k explanaci a interpretaci (OCHRANA, 2013, s. 16), využívá práce při svém zkoumání explanačního typu obecně teoretických metod. Zastoupena zde je především analýza (dekompozičně rozkladová metoda), syntéza, metoda logické dedukce a indukce a metoda srovnávání. Práce však zahrnuje i další obecně teoretické metody jako je generalizace či metodu interpretační (Hermeneutickou).

¹ Blíže viz např. (Ochrana, 2009, s. 15).

2. Aktuální stav zkoumání

Téma psychosociálních motivací či problematiky osobních preferencí hodnotitelů a jejich vlivu na proces hodnocení rizik je v současném vědeckém výzkumu de facto tématem opomíjeným. Z toho pramení relativní nedostatek dostupné odborné literatury. Za klíčové lze považovat především texty Daroua (DAROU, 2007) sumarizující tzv. self-worth teorie (viz dále) či Slovice (SLOVIC, 1987), který se věnuje způsobům, jakými zefektivnit proces hodnocení rizik. Mezi významné texty, které již nejsou v přímé vazbě na hodnocení rizik, nicméně jsou v tomto kontextu relevantní, lze zmínit například text Learyho (LEARY, 2007) či Pronina, Gilovche a Rosse (PRONIN, GILOVICH, ROSS; 2004), který se věnuje rozdílům mezi vnímáním sebe sama a vnímáním okolím. Obecný nedostatek relevantních zdrojů byl zároveň jednou z primárních motivací sepsání tohoto příspěvku.

3. Behaviorální faktory a jejich vliv na rizikový registr

Aby bylo možno připravit auditní plán, je zpravidla potřeba nejprve sestavit registr relevantních rizik. Přístup k registru rizik se v praxi mezi jednotlivými institucemi ale i odvětvími ekonomiky výrazně odlišuje. I v poměrně velkých společnostech se stále lze často setkat s tím, že existuje pouze auditní registr rizik, nebo z nějakého důvodu existují dva na sobě nezávislé registry - jeden spravovaný managementem a druhý interním auditem, který při plánování činnosti vychází výlučně z vlastního registru. Preference dobré praxe přitom ale jednoznačně hovoří ve prospěch registru sestavovaného managementem, který je iniciován a spravován odpovědným vlastníkem jednotlivých rizik.

Slovic (SLOVIC, 1987, s. 236) píše, že volba rizik, kterým je potřeba věnovat pozornost, může být náchylná k řadě chyb způsobených neadekvátním vnímáním těchto rizik. Tyto chyby pramení většinou z podvědomého jednání a ve výsledku mohou vést k přehlédnutí skutečně klíčových rizik na úkor těch méně významných. Darou (DAROU, 2007) prostřednictvím tzv. Self-worth teorie² vysvětluje, že lidé mají přirozenou tendenci maximalizovat nebo chránit svou vnímanou kompetentnost³ za účelem udržení své hodnoty⁴. Existuje pak riziko, že postupují-li lidé v souladu s výše uvedeným předpokladem, budou v rámci hodnocení rizik identifikovat pouze ta, která zvýší jejich hodnotu. Budeme-li toto

² Termín se v české literatuře překládá pouze výjimečně jako vnímaná vlastní účinnosti či vnímaná osobní účinnost.

³ Termín Sense of Competence definovaný např. Whitem (WHITE, 1963, s. 3) jako subjektivní vnímání vlastních schopností ovlivněné sebevědomím pramenícím z interakcí s okolním prostředím v průběhu života.

⁴ Ve smyslu hodnoty v rámci firmy či společnosti.

konstatování uvažovat v souvislosti s motivací manažerů identifikovat a správným způsobem hodnotit rizika, jejímiž jsou vlastníky, lze odvodit, že existuje motivace identifikovat pouze ta rizika, v důsledku nichž nebude manažer žádným způsobem znevýhodněn, ale naopak jejich identifikace mu přinese zvýšení jeho vlastní vnímané hodnoty.

Zejména v méně rizikově vyspělých společnostech a na méně rozvinutých trzích může existovat tendence řídicích manažerů, odpovědných v tomto případě za správu rizikového registru, k podceňování rizik, která jsou s procesy v jejich zodpovědnosti provázána. K tomu může být, vedle výše uvedených i řada dalších důvodů, mimo jiné také ten, že je-li tento registr využíván vedle operativního managementu a kontrolních funkcí také auditem, může platit předpoklad, že čím více rizik je daným manažerem identifikováno, tím vyšší je šance, že se proces v jeho odpovědnosti stane předmětem auditu, a to i přesto, že jím jsou tato rizika dostatečně řízena. Samotné provádění auditu ve svěřené oblasti je manažery vnímáno jako pozitivní jen ve v rizikově velmi vyspělých společnostech. Obecně rovněž platí, že v prostředí s méně zakořeněnou rizikovou obezřetností existuje tendence rizika vnímat jako méně významná a tolerance k rizikům se tak výrazně liší mezi jednotlivými zeměmi (viz např. BOHOLM, 1998).

V neposlední řadě může mít na vnímání rizik poměrně zásadní vliv také nastavení výkonnostních parametrů pro hodnocení jednotlivých manažerů (známe také jako Key Performance Indicators – KPI). Velmi často se lze v praxi setkat s naprostou absencí rizikových, resp. rizikově obezřetných prvků mezi těmito ukazateli. V současné době je takováto situace běžná především ve výrobním sektoru a u primárně obchodně orientovaných manažerů. V bankovníctví jsou oproti tomu uplatňována, dnes již prakticky celosvětově, poměrně silná regulatorní opatření upravující požadavky na celkové nastavení systému odměňování a hodnocení výkonnosti kladoucí důraz na to, aby tento systém žádným způsobem nepodněcoval k nadměrně rizikovému chování a to ani v dlouhodobém horizontu a naopak podporoval správné řízení a identifikaci rizik (čehož je docíleno, mimo jiné, odkladem části variabilních složek mzdy klíčových manažerů). Velmi častý je i případ nevhodného nastavení rizikově definovaných KPI. Řada společností na českém trhu například do KPI vedoucích manažerů zakomponovala ukazatel počtu otevřených auditních zjištění (ve smyslu čím méně zjištění, tím lépe je hodnocen výkon manažera). Takovéto nastavení nejen že výrazně zvyšuje motivaci skutečná rizika procesů před auditem skrývat, ale diskriminuje manažery, jejichž procesy mají v sobě inherentně zahrnutu vyšší míru

rizikivosti, manažery, kteří mají ve své kompetenci rozsáhlejší procesy, nebo celkově řídí procesů více.

Všechny výše uvedené faktory ovlivňující proces identifikace a řízení rizik manažery lze označit jako behaviorální, neboť vycházejí ze sociálních, kognitivních a emocionálních pohnutek hodnotitelů a nepramení z omezení samotné metodiky hodnocení rizik. Opět zde lze narazit na nedostatek odborného výzkumu, neboť dle autorovi dostupných informací nebyl v souvislosti s touto problematikou doposud proveden žádný empirický výzkum.

4. Tradiční způsoby omezování behaviorálních faktorů

Existuje několik způsobů, jak lze odstranit nebo omezit tendence ke zkreslování registru rizik. V praxi se lze například setkat s různými hybridními způsoby sestavování registrů rizik, kdy je k prvotní identifikaci klíčových rizik pověřena nezávislá třetí strana například v podobě externí konzultantské firmy. Z pohledu nepřímých nástrojů ovlivňujících chování hodnotitelů, nikoliv samotné rizikové registry lze zmínit tradiční způsoby omezení behaviorálních faktorů.⁵ Mezi tradiční způsoby omezení behaviorálních faktorů patří především přístupy založené na kolektivním sebehodnocení rizik či implementace motivačních prvků v podobě rizikově založených kritérií výkonnosti (KPI).

Proces sebehodnocení rizik a efektivnosti kontrol má v porovnání se standardním přímým hodnocením, které je zajišťované individuálně jednotlivými manažery nebo vybranými hodnotiteli, případně jejich malou skupinou, výhodu v podobě odstranění extrémů hodnocení, které mohou představovat výrazné podhodnocení nebo nadhodnocení rizik, či jejich úplné vynechání z registru. Sebehodnocení rizik a kontrol je proces ohodnocování efektivnosti kontrolního systému prováděný přímo zaměstnanci hodnocené společnosti či určitého útvaru nebo zaměstnanci podílejícími se nějakým způsobem na hodnoceném procesu. V literatuře se nejčastěji rozlišují tři formy sebehodnocení – řízené týmové workshopy, využití dotazníků a managementem tvořené analýzy.

Z pohledu omezení individuálních behaviorálních faktorů je nejefektivnější aplikace řízených týmových workshopů. Jedná se o přímou účast zaměstnanců (zpravidla bez manažerské funkce) majících vazbu na hodnocený proces nebo útvar ve skupině hodnotitelů,

⁵ Blíže k procesu sebehodnocení kontrol např. The Institute of Internal Auditors (IIA, 1998)

kteřá je buď přímo řízena, nebo dohlížena odborníkem v oblasti řízení a identifikace rizik (tato role může být přiřazena i reprezentantovi interního auditu).

Dotazníky jsou zpravidla konstruovány jako jednoduché ano/ne formuláře vyplňované v procesu zainteresovanými osobami, které jsou následně hromadně vyhodnoceny procesními vlastníky nebo nezávislými hodnotiteli. Opět zde dochází omezení vlivu individuálních behaviorálních faktorů, protože je-li dotazníkový průzkum uplatňován na dostatečně široké škále hodnotitelů (jak co do počtu tak rolí v procesu), dochází k odstranění extrémů hodnocení.

V rámci managementem tvořených analýz jsou managementem připravovány studie a analýzy rizikovosti procesů a dostatečnosti kontrol. Tyto analýzy jsou následně vyhodnocovány nezávislým odborníkem (opět může být tato role připřazena internímu auditorovi). Ten při přípravě finálních výstupů tyto analýzy kombinuje s informacemi získanými z dalších zdrojů, jako jsou ostatní manažeři a další klíčové osoby.

Rizikově obezřetná KPI spolu s komplexním systémem odměňování, který nadměrně neodměňuje krátkodobou výkonnost, výrazně podporují omezení behaviorálních faktorů. Zjednodušeným příkladem takto nastaveného KPI může být například ukazatel kvality portfolia měřený objemem pohledávek v selhání schválených ve sledovaných měsících. Je-li takovýto indikátor zahrnut v KPI manažera odpovědného za oblast obchodu, je jeho bezprostředním zájmem zajistit, aby rizika v podobě např. možného obcházení standardního postupu schvalování úvěrů, manipulace s podkladovými materiály, nebo přímého ovlivnění schvalovatele byla náležitě identifikována a pokryta adekvátními kontrolami. Je-li takové KPI navíc spojeno s odkladem části odměny manažera (tzn. jeho plnění je sledováno i v následujících letech a odložená část odměny je vyplacena až na základě jeho splnění), je efektivně zajištěno, že je riziková obezřetnost uplatňovaná na dlouhodobé bázi.

Výše uvedené možnosti omezení behaviorálních faktorů neadekvátní identifikace rizik mají ale řadu praktických omezení spočívajících v možném nevhodném ovlivňování hodnotitelů, zkreslení výsledků či obtížné implementace.

5. Koncept adresovaného poměru

Zohledníme-li výše uvedené, je zřejmé, že reálně existuje riziko nedostatečného omezení vlivu behaviorálních faktorů ovlivňujících hodnocení rizik, a to i za předpokladu uplatnění

zmíněných konvenčních metod jejich potlačování. Existuje tedy reálná potřeba definovat metodu efektivnější. Následující text pracuje s předpokladem, že kýženého cíle je možno, vzhledem k charakteru jednotlivých faktorů, dosáhnou aplikací vhodného motivačního nástroje. Tím je koncept tzv. adresovaného poměru. Ten pracuje s pojmem adresované nepokryté riziko.

Za adresované nepokryté riziko lze považovat riziko takové, kterého si je management vědom (riziko bylo identifikováno managementem, externí společností, regulátorem atd.), ale z nějakého důvodu doposud nebyl schopen zajistit jeho pokrytí prostřednictvím aplikace dostatečně efektivní klíčové kontroly. Zároveň se ale od prostého neadresovaného rizika odlišuje v tom, že již byly učiněny určité kroky k jeho pokrytí. Tyto kroky lze chápat i jako kritéria určení toho, zda se jedná o adresované nebo neadresované riziko a mohou zahrnovat především:

- definovaný akční plán pokrytí rizika,
- zajištění potřebných lidských zdrojů pro pokrytí rizika,
- zajištění finančních zdrojů,
- provedení eskalace zjištěného nedostatku,
- prokazatelný pokrok v otázce řešení zjištěného rizika.

K takto kategorizovaným rizikům audit v průběhu auditní mise přistupuje odlišně (z logiky věcí není nutné hodnotit například efektivnost kontrol vztahujících se k rizikům, neboť je jasné, že tyto nejsou dostatečně efektivní), nicméně nevynechává je v rámci svého reportu. Ač se stále jedná o plnohodnotné auditní zjištění týkající se aktuální nedostatečné efektivnosti aplikované kontroly, je důležité adekvátním způsobem reportovat snahu managementu tato rizika pokrýt. Audit by měl také v celkovém hodnocení auditované oblasti náležitě zohlednit počet adresovaných nepokrytých rizik. Právě v tomto zohlednění lze hledat primární motivační prvek celého principu adresovaných rizik. Tento princip je také velmi dobře využitelný v rámci nastavení rizikově obezřetných KPI.

Pokud byl jako jeden z KPI použit čistě počet identifikovaných adresovaných rizik, byl by tento počet ovlivněn velikostí útvaru v zodpovědnosti manažera, rizikovostí procesů, za které odpovídá atd. Neodpovídal by tak o skutečném proaktivním přístupu hodnoceného. Tento problém lze poměrně jednoduše omezit aplikací poměrového ukazatele nepokrytých

adresovaných rizik k celkovému počtu auditních zjištění, který nazveme jako Adresovaný poměr.

$$\text{Adresovaný poměr} = \frac{\text{počet adresovaných nepokrytých rizik zjištěných v průběhu auditu}}{\text{počet neadresovaných nepokrytých rizik zjištěných během auditů (auditních zjištění)}}$$

Tento ukazatel velmi dobře reflektuje obezřetnost a proaktivní přístup managementu k identifikaci a omezování rizik. Zahnutí určité hodnoty tohoto ukazatele do KPI manažeru funguje výrazně lépe než prosté omezení počtu auditních zjištění, které manažer smí v průběhu určitého období mít. Výhodou je také možnost přímého sledování trendu tohoto ukazatele a možnost i tento samotný trend využít jako KPI (rostoucí adresovaný poměr ukazuje zvyšující se proaktivitu managementu v oblasti pokrytí rizik kontrolami).

Výše uvedené chápání ukazatele adresovaného poměru reflektuje pouze počet rizik. Takováto aplikace však v některých případech může vést k jeho zkreslení. To může být způsobeno především adresováním rizik nižší významnosti. Tomuto zkreslení lze předejít jednoduchou úpravou poměru tak, aby namísto počtu rizik, obsahoval sumu jejich hodnot danou například násobkem pravděpodobnosti a dopadu, které mohou být vyjádřeny ať už konkrétními hodnotami, nebo škálou v určitém rozsahu (např. 1-5). Poměr tedy bude mít podobou:

$$\text{Adresovaný poměr} = \frac{\text{hodnota adresovaných nepokrytých rizik zjištěných v průběhu auditu}}{\text{hodnota neadresovaných nepokrytých rizik zjištěných během auditů (auditních zjištění)}}$$

Stejně jako u ukazatele založeném na počtu rizik i zde je možné sledování trendu či konkrétních hodnot ukazatele a jejich porovnání s nastavenou referenční hodnotou. Ta může být následně zakomponována do KPI odpovědných osob.

6. Diskuze

Koncept adresovaného poměru představuje návrh možného řešení omezení vlivu behaviorálních faktorů. K jeho výhodám bezesporu patří relativně snadná implementace do reálné podnikové praxe a v porovnání s tradičními způsoby omezování behaviorálních

faktorů také výrazně vyšší účinnosti, která spočívá nikoliv pouze v omezení působení faktorů, ale také v motivaci rizika lépe identifikovat a následně řídit. Tento koncept má však svá omezení. Především je jím ne vždy aplikovatelná možnost zahrnovat dodatečný ukazatel do výkonnostních kritérií managementu (například státní instituce ne vždy zohledňují výkonnostní část odměny u svých zaměstnanců). Problematické může rovněž být udržení konzistentnosti v akceptaci rizik jakožto identifikovaných - nepokrytých (řada kritérií pro zařazení rizik do této kategorie umožňuje individuální výklad). V neposlední řadě je pak možno zmínit fakt, že koncept nepočítá se situací absence odhalených nových rizik (pokrytých či nepokrytých). I přes tato omezení se aplikace poměru jeví, tam kde je to možné, jako vhodná.

Závěr

Motivační systém se zahrnutím konceptu adresovaného nepokrytého rizika omezuje řadu behaviorálních faktorů nedostatečné identifikace rizik. Především zamezuje vnímání samotné existence rizika jakožto selhání odpovědného manažera. K tomu nastává pouze v případě, že by dané nepokryté riziko nebylo adresováno, nebo nebylo vůbec managementem identifikováno a k jeho identifikaci by došlo například až na základě probíhajícího interního auditu.

Zároveň tento koncept eliminuje motivaci rizika skrývat v obavě, že jejich správná identifikace a ohodnocení způsobí pouze intenzivnější následné kontroly ať už ze strany druhé či třetí linie obrany. Je-li management oceněn za proaktivní přístup – ať již v rámci textace auditní zprávy, zohledněním aktivity v celkovém hodnocení auditované oblasti, nebo prostřednictvím ukazatele adresovaného poměru v rámci hodnocení KPI - je naopak motivován k rizikům postupovat aktivně.

V neposlední řadě má aplikace tohoto motivačního nástroje velmi pozitivní vliv na samotný průběh jednotlivých auditů. Je-li provázen i dostatečnou a kvalitní dokumentací, omezuje rozsah nutného testování auditory a zrychluje tak průběh auditu.

Obdobný motivační nástroj nebyl doposud v dostupné literatuře z oblasti interního auditu a řízení rizik definován a analyzován. Zde navržené řešení tak přináší nový a v praxi snadno realizovatelný způsob, jakým celkově zlepšit proces identifikace rizik manažery

a usnadnit a do značné míry i umožnit práci interního auditu za využití externích registrů rizik.

Literatura

- [1] BOHOLM, Asa. *Comparative studies of risk perception: a review of twenty years of research*. *Journal of Risk Research* [online]. 1998, č 1(2)/1998. [cit. 5.9.2015]. Dostupné z: <http://paul-hadrien.info/backup/LSE/IS%20490/utile/Boholm%20twenty%20years%20of%20risk%20perception.pdf>.
- [2] DAROU, Wes, G. *Thinking Outside the Triangle: Risk Management and Research-based Theories of Motivation* [online]. 2007 [cit. 2.11.2014]. Dostupné z: community.eldis.org/.59df7ae3.
- [3] SLOVIC, Paul. Perception of Risk. *Science* [online]. 1987, č. 236 [cit. 4.3.2016] Dostupné z: <http://heatherlench.com/wp-content/uploads/2008/07/slovic.pdf>.
- [4] WHITE, Robert. *Ego and reality in psychoanalytic theory*. Whitefish: Literally Licensing LLC, 1963, přetisk z roku 2012. ISBN: 978-1258440435.
- [5] LEARY, Mark. Motivation and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology* [online]. 2007, č. 58 [cit. 30.4.2016]. Dostupné z: <http://people.hss.caltech.edu/~steve/leary.pdf>.
- [6] PRONIN, Emily; GILOVICH, Thomas; ROSS, Lee. Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. *Psychological Review* [online]. 2004, č. 111 [cit. 30.4.2016]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.6754&rep=rep1&type=pdf>
- [7] IIA. *Professional practices pamphlet 98-2: A Perspective on Control Self-Assessment*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors. 1998. ISBN 0-89413-406-X.
- [8] OCHRANA, František. *Metodologie vědy: úvod do problému*. Praha: Karlova Univerzita v Praze. 2009. ISBN 978-80-246-1609-4.

Kontakt

Ing. Vadim Beneš
Vysoká škola finanční a správní
Estonská 500
101 00 Praha 10
Česká republika
vadim.benes@gmail.com