



Interní audit – byrokracie nebo nutnost?

Klíčové koncepty pro automobilový svět

WITTE Automotive in Europa



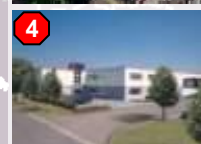
D, Velbert, seit 1899, Hauptsitz, Vertrieb & Entwicklungszentrum, Montage



D, Velbert, seit 1996 in der WITTE-Gruppe, Stanz- und Druckgusstechnik



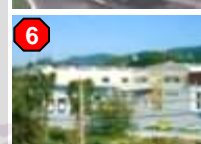
D, Velbert / Wülfrath, seit 2008 in der WITTE-Gruppe, Galvano-, Kunststofftechnik, Montage



D, Bitburg, seit 1995 in der WITTE-Gruppe, Kunststofftechnik



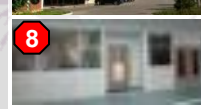
D, Stromberg, seit 1999 in der WITTE-Gruppe, Scharniertechnik



CZ, Nejdeč, seit 1992, Entwicklung, Herstellung von Kunststoffteilen, Montage



BG, Ruse, seit 2008, Montage, Entwicklung, Einkauf



F, Paris, seit 2008, Vertrieb & Entwicklung



WITTE • STRATTEC • ADAC



Product groups

Hoods



Pedestrian protection
Latches
Safety hooks
Hinges

Side doors



Keyless entry systems
Door handles
Door brackets
Inner door handles
Keys
Lock sets

Seats



Backrest latches
Seat-to-floor latches

Trunks



Powered tailgates/
lids
Latches
Strikers
Handles
Hinges

Tolerance Compensation



WITOL[®]
Automatic
tolerance
compensation

Odpůrce interního auditu

- 1991-2000 Česká spořitelna, a.s., okresní pobočka v Karlových Varech
 - Pokladna, úvěry podnikatelům, řízení útvarů : úvěry podnikatelům, následně útvary back-office
 - 1997 - Slučování okresních poboček Karlovy Vary, Sokolov, Cheb

Neutrální postoj k internímu auditu

- 2000 Česká spořitelna, a.s., centrála v Praze
 - Implementace SAP R/3
 - Centralizace back-office profesí z okresních poboček
- 2002 Česká spořitelna, a.s., centrála v Praze
 - Shared Services pro centralizaci back-office profesí ve Finanční skupině
 - Cost-cutting projekt v rámci Finanční skupiny

Zastávce/propagátor interního auditu

- 2004 - WITTE Nejdek, spol. s r.o.
 - 2004 úsek ekonomický (controlling, účtárna)
 - 2006 úsek ekonomický (controlling, účtárna, IT)
 - 2008 úsek podpory (finance, IT, **personální, nákup, majetek**)

- Méně než 50% obsahu interního auditu (z dnešního pohledu) považují za smysluplný interní audit
- Nesmyslné kontroly nebo spíše interpretace výsledků : cestovní náhrady, chyby v účetnictví v řádu haléřů na úrovni chyb v hodnotě 100.000 Kč, striktní a doslovné kontroly textu směrnic bez jakékoliv diskuse
- **PLÝTVÁNÍ zdroji a hlavně DEMOTIVACE, DEMORALIZACE a následné chyby volby priorit**
- * v rámci snídaně s generálním ředitelem jsem poznamenal, že transformace bude pro mne nedůvěryhodná a nezačne, dokud nedojde ke transformaci interního auditu – a to se potvrdilo

- V rámci projektu SAP a centralizace aktivit z poboček jsem měl v týmu zástupce interního auditu
- V rámci dalších činností a projektů jsem se dostal blíže k celkovému pojetí práce interního auditu
- **Více jak 50% kontrol považuji za smysluplné a rozhodně jsem pracoval i s výstupy z interního (a externího) auditu mých projektů**

- Interní audit má smysl pro management i vlastníka.
- Ve velké firmě je však, podle mne, velice složité uhlídat efektivitu a RIZIKO PLYTVÁNÍ považuji za vysoké
- Dlouhodobá praxe interních auditorů je zase rizikem „ODTRŽENÍ“ od praxe a převážení „byrokratické“ části interního auditu

- Interní audit vychází **PRIMÁRNĚ** ze zaměření **auditu systémového**, který rozhodně nepovažuji za komplexní
- Po „mnoha“ letech přípravy na systémové audity hrozí „standardizace“ omezením auditních činností na „prostou“ přípravu na certifikační audit a zbývající audity/zjištění mají sekundární nebo ještě horší prioritu
- Procesy, které nejsou auditovány v rámci systémového auditu „není potřeba“ kontrolovat – **to může a určitě je pocit vedení a některých vlastníků**
- Je zcela jasné, že procesy, které nejsou „jednou za čas“ kontrolovány velice detailně a nejsou podrobeny diskusi zjištění na poradách vedení/vlastníků jsou **VELKÝM RIZIKEM** pro celkovou činnost firmy a mohou **OHROZIT EXISTENCI** firmy
- Přesto je **PRIORITA INTERNÍHO AUDITU MALÁ** a ve stínu **VÝROBNÍCH PROCESŮ**

- V menší společnosti převládá pocit, že se „všichni znají“, „všichni na sebe dohlížejí“ a **NEHROZÍ** tolik defraudace či jiné typy ztráty
- Společnosti většinou sídlí v menších městech, proto může převládat pocit, že nabídka pracovních míst je omezená a zaměstnanci se budou chovat „slušněji“ než ve velkých městech

INTERNÍ audit bude zřejmě „posledním“ útvarem, který bude zřízen

- Zdroje a know-how jsou omezeny, fluktuace na klíčových pozicích nemusí být nadprůměrná = **všichni se znají, po určité době se přátelí...**

DLOUHODOBÉ VZTAHY NEGATIVNĚ OVLIVŇUJÍ OBSAH, ROZSAH A PRIORITY INTERNÍHO AUDITU

- Jednotliví manažeři si uvědomují rizika a „nějakým“ způsobem je řeší

AKTIVITY JSOU DECENTRALIZOVANÉ, PRIORITY NEPROPOJENÉ = INTERNÍ AUDIT JE NEEFEKTIVNÍ A NEÚČINÝ

- Důvěra v interní audit je možná ještě menší než ve velkých společnostech navyklých na „byrokratické“ nastavené procesy a kontroly vyžadované různými autoritami (Dozorčí rada, Centrální banky, Burza atp.)

POKUD NEMÁ VLASTNÍK „PODEZŘENÍ“ může považovat interní audit za NEPOTŘEBNÝ A VEDENÍ NEMÁ NUTNOST ZAVÁDĚT „NEPOVINNÉ“ KONTROLY SEBE SAM

Po „RECESI“ jsou zdroje menších firem možná ještě omezenější než před „krizí“ a důvodů pro „NEZŘIZOVAT/NEPODPOROVAT“ interní audit je více než DŘÍVE

- **JEDNOZNAČNĚ a důrazně DOPORUČUJI existenci CENTRALIZOVANÉHO útvaru interního auditu S ROZSAHEM NAPŘÍČ VŠEMI PROCESY firmy bez ohledu na fakt, zda je proces auditován externí firmou**
- Nevěřím v plný insourcing těchto aktivit – bylo by to plýtváním omezených zdrojů a know-how (a vzdělávání atd.)
- Auditní výbor (Jednatel? Vybraný člen vedení?....) , který bude rozhodovat o rozsahu, prioritách je **BEZPODMÍNEČNĚ** nutný stejně jako tvrdě **NEZÁVISLÁ** osoba, která bude sebevědomě řídit tento útvar a nepodlehne „kouzlu“ stabilního vedení či „operativní“ prioritě některých auditů
- Velmi důsledná kontrola využití kapacit interního auditu a vynakládaných prostředků je nutná prevence snižování „významu“ tohoto útvaru napříč firmou

- Velmi důsledně se zaměřit určitou částí rozsahu na procesy, které jsou zahajovány i dokončovány v rámci jednoho útvaru (je jedno jaká je jeho velikost, ale dvě úrovně řízení mohou znamenat po určité době - i neúmyslné - „propojení“ osob)
- Zaměřovat se na „drobné“ procesy, které negativně ovlivňují velké procesy a velká rozhodování (typicky : kvalita, dispozice, správa majetku, nákup....)
- Zaměřovat se na revize zásadnějších projektů a revizi jejich obsahu, záměrů, výsledků a jejich „důsledného“ dokončení (opět napříč firmou – od výměny oken, přes lean aktivity po velké nové projekty a náběhy)

- To že jsme tady znamená, že nejsme u konce – **myslím, že jsme však dále než mnoho firem naší velikosti či firmy menší**
- Máme mnoho interních auditů a zavedené kontrolní mechanismy
- Máme spíše decentralizované kontrolní mechanismy
- Nemáme „autoritu“, která by pravidelně rozhodovala o prioritách a případně navrhovala rozsah práce pro další období
- **Chceme interní audit ve firmě „standardizovat“ a dát mu potřebnou prioritu**, aby se eliminovalo řešení otázek vyplývajících z jiných externích auditů (systémový audit, interní skupinový audit, pojišťovny, audity účetní závěry, management letter a další podklady/kontroly) – tyto dokumenty pouze zvyšují priority možná neprioritních oblastí pro revize, investice a přidělování kapacit

Děkujeme Vám za pozornost.



WITTE Automotive
WITTE Nejdek, spol. s r.o.

Rooseveltova 1299
CZ – 36221 Nejdek

Tel.: +420 359 016 111
Fax: +420 359 016 590

info@witte-automotive.cz
www.witte-automotive.cz

