



REGIONÁLNÍ SDÍLENÍ ZDROJŮ INTERNÍHO AUDITU

Pavel Racoča, Komerční banka

Konference Interní Audit pohledem vlastníka

Karlovy Vary
9.-10. 11. 2011





Agenda

- Tlak na vyšší efektivitu interního auditu
- Řešení zvolené v Komerční bance a skupině Société Générale
 - Výchozí situace
 - Cíle změny
 - Principy nové organizace
 - Výsledná organizační struktura
- Regulatorní požadavky
- Praktické zkušenosti
- Závěry



Tlak na vyšší efektivitu interního auditu

- Současná ekonomická situace
- Optimalizace drahých zdrojů
- Příklady možného řešení
 - Zmenšení týmu
 - Outsourcing funkce interního auditu (částečný či úplný)
 - Sdílení funkce interního auditu na skupinové úrovni
- Omezení regulatorními požadavky – ovlivňují případný outsourcing interního auditu
 - Regulace na úrovni Skupiny versus lokální regulace jednotlivých společností
 - Regulace se nemusí týkat všech společností



Řešení zvolené v KB a skupině Société Générale



Výchozí situace

- Samostatné auditní týmy v jednotlivých společnostech
- Existence „centrálních auditních týmů“ v SG
- Auditní týmy zodpovědné různým úrovním managementu
- Nemožnost sdílet zdroje, omezená flexibilita k ověření aktuálních rizik
- Roztříštěnost týmů omezuje harmonizaci postupů; je obtížné dosáhnout kritickou velikost IA týmu
- Možné přesahy a bílá místa, komplikovaná komunikace a obtížná koordinace



Cíle změny

- Zlepšit pokrytí rizik v celé skupině, včetně dceřiných společností a poboček
- Podřídit všechny existující auditní útvary (specializované, místní i v ústředí) jednomu managementu
- Zachovat regionální dimenzi včetně lokální znalosti prostředí
- Vytvořit vysoce specializované odborné auditní týmy v ústředí
- Posílit nezávislost na lokálních managementech, včetně komunikace a reportingu

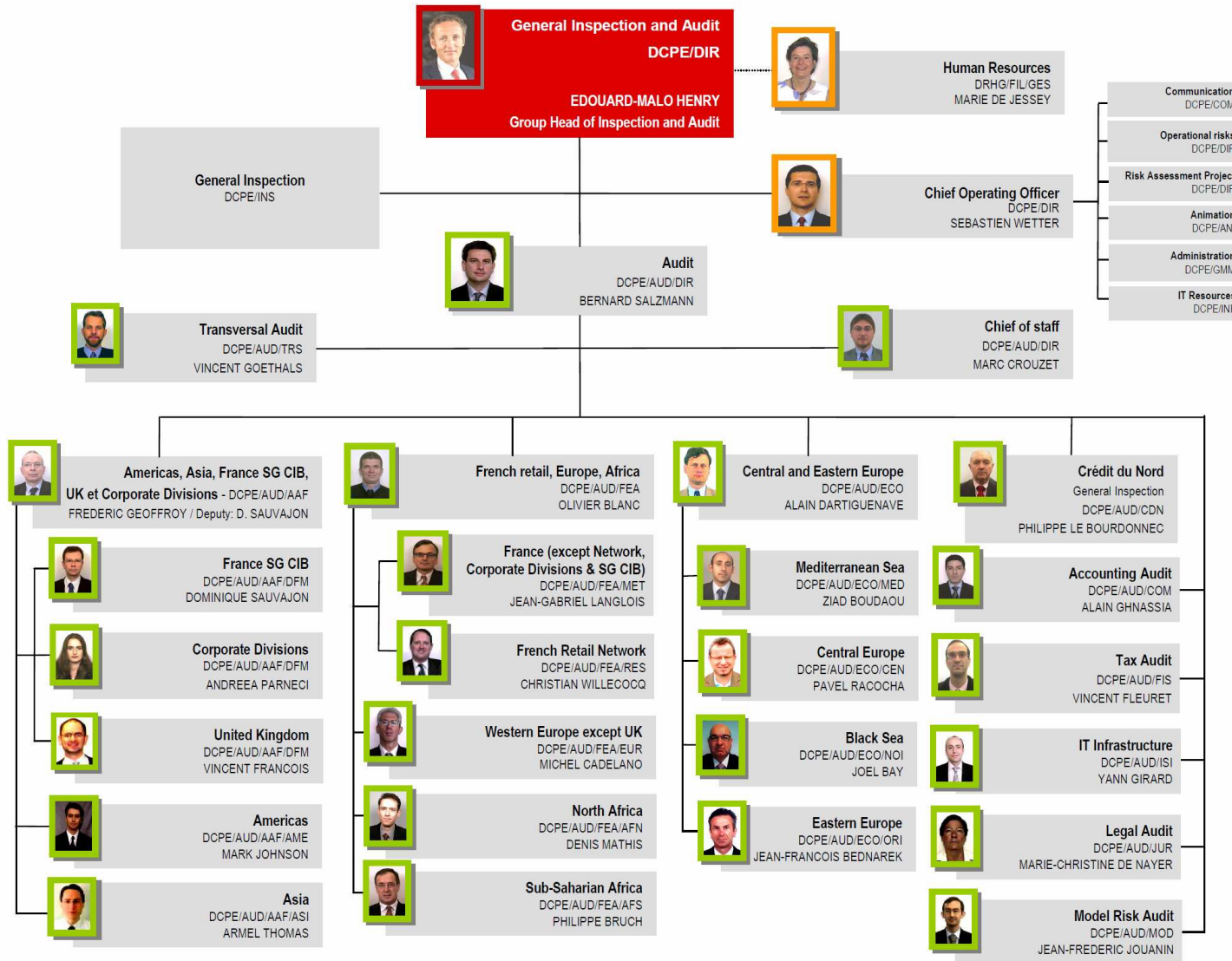


Principy nové organizace

- Hierarchická integrace všech auditních týmů
- Regionální organizace auditu po celém světě – regionální auditní centra
- Centralizovaný rozpočet pro funkci IA v celé skupině
- Flexibilita zdrojů
- Dostupné vysoce specializované týmy v ústředí
- Maticová organizace zachovává odpovědnost různých úrovní managementu ve skupině
- Sdílení nejlepších postupů napříč všemi týmy
- Porovnatelnost výstupů a možné sdílení zjištěných nedostatků napříč celou skupinou.



Výsledná organizační struktura





Regulatorní požadavky

- IA KB se stal regionálním centrem auditu skupiny, (tedy: dodatečné odpovědnosti, oprávnění, aktivity) – ale i dodatečné regulatorní požadavky!

- Splnit zákonné a licenční požadavky
 - Domácí i v hostitelských zemích
 - Odpovědnost místních managementů
 - Rozsah nových činností

- Zachovat úroveň pokrytí KB (tj. vlastní společnosti)
 - Potřeba dodatečných zdrojů

- Žádné dodatečné náklady
 - Systém fakturace nákladů za provedené audity

- Žádná dodatečná rizika
 - Smluvně upravená odpovědnost
 - Audit prováděn jménem skupiny



Praktické zkušenosti

■ Postřehy z implementace

- Různé regulační požadavky v různých zemích
- Nutnost sladit pohledy mnoha stran (právní, compliance, daňové, účetní...)
- Komplikované vyjednávání se společnostmi o uzavření smlouvy
- Rozdílná vlastnická struktura jednotlivých společností skupiny
- Různá úroveň původních auditních týmů (organizace, kapacita, kvalifikace...)



Závěry

- Nabytí dodatečných regionálních pravomocí a odpovědností vede k:
 - Posílení vazby na vlastníky a mateřskou společnost
 - Sdílení centrálně definovaných postupů a metodiky
 - Přímé reportování příslušným obchodním liniím skupiny
 - Bezproblémová komunikace napříč celou skupinou
 - Srovnání výkonu v rámci celé auditní organizace
 - Komplikovanějšímu plnění regulatorních požadavků
 - Různé jurisdikce v regionu
 - Vyššímu úsilí o udržení vztahu s lokálními managementy
 - Zodpovědnost za řízení rizika zůstává lokálním managementům
 - Domovský – nevyhnutelné částečné rozvolnění vztahu
 - Ostatní managementy – nakupují službu IA formou outsourcingu



Děkuji Vám za pozornost !