



TRENDY V INTERNÍM AUDITU MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Ve velkých mezinárodních společnostech existují různé modely fungování a struktury funkce interního auditu. Tyto modely se vyvíjejí zpravidla v souladu s měnící se strategií vedení konkrétní korporace, která je většinou reakcí na měnící se podmínky na trhu (např. situace v odvětví, konkurenční prostředí, regulace). Může být také vyvolána vnitřními aspekty (např. změny ve vedení nebo vlastnické struktúře, fúze a akvizice, tlak na úsporu nákladů, geografické zaměření, orientace na nový segment trhu atd.).

V posledních letech se řada mezinárodních společností zaměřuje na centralizaci **podpůrných činností** (personální agenda, IT, řízení rizik, marketing, controlling)

Mezi 3 nejčastější centralizované modely organizace interního auditu mezinárodní společnosti patří:

a) Plně centralizovaná struktura

Existuje jeden globální, centralizovaný auditní tým, který je odpovědný za kompletní agendu interního auditu, včetně realizace jednotlivých auditů.

b) Geografická struktura

Existuje centrální tým, který je odpovědný za tvorbu a vývoj jednotné metodiky, rizikovou analýzu, centralizovaný reporting a monitoring a audit centrálních procesů. Současně existují týmy pro jednotlivé kontinenty/regiony. Tento model je typický pro společnosti s celosvětovou působností a významnou geografickou rozptížeností.

- ▲ Je provedena pouze jedna celková riziková analýza na korporátní úrovni, která samozřejmě reflektuje případná odvětvová specifika.
- ▲ Lze mnohem lépe porovnávat úroveň vyspělosti vnitřního kontrolního prostředí jednotlivých společností na základě porovnatelnosti jednotlivých zjištění a jejich závažnosti. Porovnatelnost výsledků zjednodušuje i to, že konkrétní auditoři / auditní týmy se účastní velké části auditů v jejich odpovědnosti (ať už geograficky, či odvětvově).
- ▲ Jeden auditní, zpravidla multikulturní tým s pocitem sounáležitosti s jednotným vedením a stejným přístupem k informacím, vzdělávání a dalšímu rozvoji.

„Výsledkem centralizovaného modelu je maximálně objektivní, relevantní a porovnatelný výstup pro klíčové uživatele a významné úspory z rozsahu“

a zakládání center excellence nebo center sdílených služeb. **Funkce interního auditu nezůstala stranou pozornosti těchto strategických iniciativ.** Méně intenzivně pozorujeme tento trend v oblasti regulovaných odvětví jako např. bankovníctví a pojišťovnictví, kde znalost lokální legislativy je klíčová pro efektivní výkon funkce interního auditu.

Charakteristickým projevem této centralizace je významné posílení kompetencí a kapacit globálního/centrálního auditního týmu a významná či úplná eliminace lokálních či regionálních týmů.

c) Odvětvová struktura

Je zpravidla využívána pro korporace, které působí v rozmanitých odvětvích a vedle centrálního týmu jsou vytvořeny specializované týmy právě pro jednotlivé sektory. V této struktúře jsou tyto týmy zapojeny do fáze rizikové analýzy a plánování, která zohledňuje specifika konkrétního odvětví.

Mezi hlavní výhody využití centralizovaných modelů patří:

- ▲ Jednotná metodika interního auditu platná v celé korporaci. Jsou využívány unifikované formuláře pro jednotlivé fáze auditů, jednotné auditní programy pro jednotlivé dceřiné společnosti/lokace.

Výsledkem výše uvedených aspektů je maximálně objektivní, relevantní a porovnatelný výstup pro klíčové uživatele (management, auditní výbor, akcionáři) a samozřejmě významné úspory z rozsahu.

Mezi nevýhody centralizovaných modelů lze zařadit zejména:

- ▲ Absence znalosti lokálního prostředí (legislativy, trhu)
- ▲ Jazykové a kulturní bariéry
- ▲ Zvýšené cestovní náklady

K eliminaci těchto nevýhod využívají společnosti zpravidla služby lokálních poboček mezinárodních poradensko-auditorských společností ve formě co-sourcingu či outsourcingu

VÝBĚR PARTNERA PRO SLUŽBY OUTSOURCINGU/CO-SOURCINGU

Globální týmy interního auditu, ve spolupráci s centrálním nákupem, realizují výběrová řízení na globálního partnera a poradce na spolupráci v interním auditu. Jako členové mezinárodní sítě poradenských společností bývají

asto požádání kanceláří KPMG v domovské zemi potenciálního klienta o dodání referencí z interního auditu v daném odvětví včetně životopisů klíčových expertů/ auditorů, kteří by se na spolupráci měli podílet a pomáháme s přípravou nabídky. Výsledkem výběrového řízení je rámcová smlouva o spolupráci, ve které jsou již většinou zakotveny cenové podmínky pro jednotlivé země/oblasti podle zkušeností/ pozic členů týmu (např.: Junior Auditor, Senior Auditor, Manažer...). Setkali jsme se i s modelem, kdy společnost uzavřela globální rámcovou smlouvu s více dodavateli a pro jednotlivé audity v konkrétní zemi pak realizuje „mini“ výběrové řízení mezi těmito rámcově zaslíbenými partnery. Hlavním kritériem pro výběr lokálního dodavatele pak bývá kombinace expertízy konkrétních nabízených auditorů a nabízené ceny.

6. Lidské zdroje (HR/Payroll)
7. Peněžní majetek (Cash and bank)

Proto pro tyto zakázky vždy klient vyžaduje od našich zaměstnanců všeobecné znalosti v interním auditu (výhodou je certifikace CIA) v kombinaci s praktickými zkušenostmi a konkrétními referencemi z auditních zakázek ve společnostech v daném odvětví.

V menší míře jsou naplánovány specifické audity zaměřené např. na IT, compliance, výběr dodavatelů atp. Pro tyto zakázky je vždy vyžadována specifická odbornost a reference z auditů v dané oblasti a méně již zkušenosti ze standardních zakázek interního auditu. V rámci výběrového procesu navrhuje klientovi (komunikace a koordinace probíhá přes naši zahraniční kancelář)

(klient) předem určí oblasti, které budou auditovány naším týmem. Ten na místě vykonává auditní procedury podle auditního programu pro danou oblast.

Poté, opět formou telefonické konference, proběhne plánovací schůzka se zástupci společnosti, kdy vedoucí auditního týmu představí auditní tým, rozsah a předmět auditu, a následně je domluven další postup (naplánování schůzek, informace k požadované dokumentaci).

Naši auditoři pracují na svých oblastech většinou samostatně, jsou odpovědní za vedení rozhovorů, samotné testování, kvalitní auditní dokumentaci a přípravu přehledu zjištění v jejich oblastech. Stav testování je pravidelně reportován vedoucímu auditu. Manažer auditu z dodavatelské společnosti, který byl odpovědný za výběr správného týmu auditorů, se do procesu auditu a revize výstupů auditu v případě co-sourcingu zpravidla nezapojuje, ale může být k dispozici pro řešení komplikovanějších zjištění, ověření přístupu k testování a sdílení znalostí a zkušeností.

Odpovědnost za plánování, komunikaci, realizaci auditu a jeho výstupy má vedoucí auditního týmu (klient). Předběžné závěry auditu jsou komunikovány s auditovanou společností na závěrečné schůzce a auditní zprávu dostává auditovaná společnost poté, co proběhne revize auditní dokumentace a auditní zprávy manažerem auditu z centrálního auditního týmu klienta. Diskuze nad auditní zprávou a navrženými opatřeními probíhá následně a často již bez účasti auditorů dodavatele.

PŘÍNOSY CO-SOURCINGU PRO KLIENTA

Největší přínosy lokálního týmu pro auditní tým klienta jsou kromě pokrytí auditní kapacity v konkrétních oblastech následující:

- ▲ Znalost lokální legislativy (pracovně-právní agenda, účetnictví, soukromé právo) a tržního prostředí v daném odvětví přináší významné zvýšení know-how auditního týmu, kdy lokální auditor je schopen odborně posoudit soulad procesů, právních úkonů, zavedených kontrol nejen s požadavky skupiny, ale současně i s požadavky lokální legislativy a místními zvyklostmi.

„Lokální auditor je schopen odborně posoudit soulad procesů, právních úkonů, zavedených kontrol nejen s požadavky skupiny, ale současně i s požadavky lokální legislativy“

ZAHÁJENÍ SPOLUPRÁCE S LOKÁLNÍM AUDITORSKÝM TÝMEM

V řadě případů probíhá první kontakt formou e-mailové poptávky od naší zahraniční kanceláře, která již má se společností uzavřenu rámcovou smlouvu. V této poptávce jsou specifikovány přesné požadavky na spolupráci, tzn. zejména termín auditu, počet požadovaných zdrojů, jejich znalosti a zkušenosti. Současně jsme informováni, o jaký model spolupráce se jedná – zda co-sourcing či plný outsourcing.

Z hlediska předmětu auditu se ve většině případů (cca 80 %) jedná o testování všech klíčových oblastí v lokální entitě, kterými jsou zejména:

1. Prodejní proces (Order to cash – OtC)
2. Nákupní proces (Procure to pay – PtP)
3. Finanční reporting (Finance to report – FtR)
4. Dlouhodobý majetek (Fixed assets)
5. Zásoby (Inventory)

nejvhodnější kandidáty pro danou zakázku. Klient si konkrétní auditory vybere na základě zaslaných životopisů, a často i na základě telefonických pohovorů s předvybranými kandidáty.

FORMY SPOLUPRÁCE V MEZINÁRODNÍCH TÝMECH

Nejčastější formou je klasický co-sourcing, kdy námi (dodavatelem) nabídnutí a klientem odsouhlasení auditoři tvoří společný auditní tým s členy auditního týmu klienta.

V rámci přípravné fáze probíhá výměna informací formou e-mailové komunikace a následně telefonické konference jako ekvivalent interní plánovací schůzky. Diskutuje se logistika, přesné načasování, předání a vysvětlení auditních postupů a formulářů (auditních programů, pracovních papírů, auditních zpráv) a forma komunikace se zástupci lokální společnosti. Vedoucí auditního týmu

- ▲ Významnou pomocí je samozřejmě znalost místního jazyka. Řada smluv, vnitřních předpisů, účetní/další evidence a komunikace (interní i externí) je v českém jazyce a lokální auditor tak významně pomáhá zahraničnímu auditnímu týmu v překladu a porozumění v oblastech jimi auditovaných. Samozřejmě, že v řadě případů také funguje jako tlumočnický při schůzkách s auditovanými, kteří příslušný cizí jazyk (převážně angličtina nebo němčina) dostatečně neovládají.
- ▲ Lokální auditor také často působí jako facilitátor diskuze mezi auditním týmem a zástupci společností a vyjasňuje případná nepochopení, která často vyplývají z rozdílných kultur a zvyklostí v zemi centrály společnosti.

OUTSOURCING:

Druhou formou spolupráce je outsourcing, v jehož je za provedení auditu plně odpovědný lokální dodavatelský tým. V řadě případů postupujeme podle metodiky stanovené centrálním auditním týmem klienta, používáme jejich auditní program, formuláře pro auditní dokumentaci a auditní zprávu, a revize auditu je provedena naším auditním manažerem. Výstupy jsou buď dodávány přímo centrálnímu auditnímu týmu klienta, případně probíhá revize auditu ještě manažerem nebo partnerem v naší zahraniční kanceláři, která má s klientem uzavřenou smlouvu a která je jeho hlavním partnerem.

zavedených kontrol v dané společnosti (zemi), správnosti a dostatečnosti postupu testování provedeného společností podle skupinových požadavků. Dále pak formou re-testování porovnává svoje výsledky se závěry, ke kterým dospěla sama společnost. Výsledkem je pak hodnocení celkové úrovně vnitřního kontrolního prostředí a jeho porovnání s ostatními společnostmi ve skupině.

- ▲ Útvary interního auditu stále více zvyšují spolupráci a výměnu informací s externím auditorem. Mezi hlavní důvody patří i požadavky vedení společností snižovat náklady na externí audit tím, že externí auditor pro svou práci využije výsledky interního auditu nebo i jeho samotné kapacity. Aby se externí auditor v určitých oblastech jeho práce mohl spolehnout na práci interního auditu, útvary interního auditu například:

- a) Upravují svoji metodiku na výběr a velikost vzorku tak, aby minimálně odpovídal metodice externího auditora
- b) Zvyšují požadavky na auditní dokumentaci pro zajištění dostatečné „auditní stopy“
- c) V rámci plánování externího auditu se diskutuje možnost zapojení interního auditora do samotného procesu externího auditu (testování části procesu pod vedením vedoucího týmu externího auditora).

- ▲ Postupné zvyšování využití GRC softwaru útvary interního auditu pro plánování a realizaci jednotlivých auditů a monitoring auditních zjištění. Nicméně pro tuto auditní práci stále ještě převládá využití klasických „kancelářských balíků“, a to i u velkých auditních týmů ve významných mezinárodních korporacích. Softwarové nástroje pro výběr vzorků nebo pro pokročilejší datové analýzy (např. audit celé populace) jsou nadále používány ve velmi omezené míře, přestože by jejich využití mohlo pomoci ke zvýšení míry auditních prací ujištění, zefektivnění auditních prací a snadnější identifikaci rizikových oblastí. ▲

„Útvary interního auditu stále více zvyšují spolupráci a výměnu informací s externím auditorem“

PŘÍNOSY CO-SOURCINGU PRO AUDITORY DODAVATELE

Spolupráce v řadě společných auditů přinesla členům našeho týmu zejména:

- ▲ Zkušenosti z práce v mezinárodních týmech a poznání různých kultur od severoamerické, západoevropské až po asijskou a australskou.
- ▲ Možnost porovnání úrovně vyspělosti vnitřních kontrolních systémů a kvality procesů v mezinárodních společnostech stejně tak jako rozmanitosti auditní metodiky a používaných auditních nástrojů.
- ▲ Zajímavou konfrontaci různého přístupu lokální společnosti ke standardům požadovaným skupinou.
- ▲ Detailní poznání fungování businessu desítek společností různých oborů a velikostí – od distributorských a prodejních společností o 10–20 zaměstnancích až po velké výrobní podniky o 700 a více zaměstnancích.

TRENDY V AUDITNÍM PŘÍSTUPU

Za poslední roky došlo k zajímavému posunu v přístupu mezinárodních společností v oblasti nastavení vnitřního kontrolního systému a fungování interního auditu. Mezi pro mě nejzajímavější trendy patří následující oblasti.

- ▲ Čím dál více mezinárodních společností zavádí jednotný systém jasně definovaných klíčových (finančních) kontrol a po lokálním managementu vyžaduje jejich implementaci do jednotlivých procesů v rámci první linie obrany s jasným přiřazením vlastníků jednotlivých kontrol. Ti jsou kromě implementace odpovědní za pravidelné (sebe)testování a průběžné vyhodnocování vhodného nastavení a efektivity těchto kontrol. Výsledek testování je pravidelně reportován příslušnému centrálnímu útvaru.

Interní audit se v tomto prostředí zaměřuje zejména na posouzení vhodnosti nastavení



Prostor pro Vaše odpovědi.