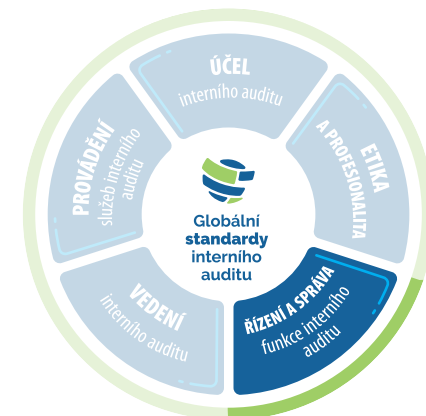


The good, the bad and the ugly



Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA

ředitel útvaru Audit a Compliance
ČEZ, a. s.

Pro název článku jsem zvolil název mého oblíbeného spaghetti westernu od Sergia Leoneho s Clintem Eastwoodem v hlavní roli. Proč?

Protože každá významná změna, jako je změna standardů, s sebou přináší věci dobré, špatné a ošklivé (tj. to, na co si musíme zvyknout ☺). Pojdme se tímto prizmatem společně podívat na požadavky standardů v této doméně (vybral jsem jen čtyři hlavní věci).

Dobré

Významným příspěvkem (a jedním z hlavních pozitiv celých standardů) je základní filozofie Domény III. Jde o jasné rozdělení odpovědnosti, tj. za co při nastavení správy a řízení funkce IA odpovídá vedoucí interního auditu (dále i CAE), za co orgány a za co exekutivní vedení společnosti. Dovolím si tipnout, že velké útvary IA a útvary IA ve finančním sektoru velké změny nečekají, pro ty ostatní půjde o celkem velkou (možná kulturní) změnu. Všechny podstatné aspekty kolem IA musí podle nových standardů schvalovat „board“, a že těch aspektů je! Jsou tam dokonce takové, u kterých si myslím, že jde o kontraproduktivní posun, např. schvalování popisu pracovní pozice a kompetencí CAE (ale to pomalu přetékáme do špatných věcí). Zajímavým aspektem bude při implementaci i výklad pojmu „board“. V anglosaském právním systému to prakticky znamená naše představenstvo spojené s dozorčí radou

(výkonni a nevýkonni členové). Nám se tady do toho ještě bude plést legislativně zakotvený výbor pro audit. Ale celkově tento přístup, kdy jsou jasné rozdělení karty, vnímám velmi pozitivně.

„Je velmi dobře, že se IA ve standardech dostává kompletně na agendu představenstva.“

Je zkrátka velmi dobře, že se IA ve standardech dostává kompletně na agendu představenstva, včetně všech schvalovacích aktů směrem k internímu auditu. Bez adekvátního nastavení v rámci corporate governance a dostatečně silného sponsorshipu nemůže IA dobře fungovat (a žádné „ale“, prostě nemůže ☺).

Špatné

Tím, co mi vadí na nových stadardech, je lehce nepostřehnutelný tón standardů (nebo vyznění mezi řádky), které dělá z funkce IA něco zvláštního, jiného oproti jiným funkcím ve společnosti. Ocenitelná snaha autorů nových standardů dostat IA na agendu „boardu“ vedla k tomu, že na agendě „boardu“ je toho, dle mého názoru, zbytečně moc. Z mé zkušenosti úplně postačí schvalování plánu a jeho změn (včetně rozpočtu), schvalování Statutu, jmenování a odvolání vedoucího IA, kvalitní reporting výsledků IA a plnění nápravných opatření a povinnost eskalovat na „board“ narušení nezávislosti nebo příliš extenzivní akceptaci rizika ze strany vedení společnosti. Ideálně tak, že tyto úkony spolu realizuje s představenstvem i výbor pro audit / dozorčí rada. Ale proč schvalovat na „boardu“ popis pracovní pozice CAE? Proč má board určovat kompetence CAE? Schvaluje board tyto popisy a kompetence u vedoucího řízení rizik? U ředitele compliance? Ne. Jsou tyto funkce o něco méně, než interní audit? Nikoliv. U kompetencí CAE standardy odkazují na požadavky standardů (tj. na vyložení auditorské kompetence). Je z definice dlouholetý auditor lepším kandidátem na CAE, než bývalý finanční ředitel? Ne, nezbytně (osobně jsem ve své kariéře pozoroval spíš opak).

„Nezávislost IA není přerušovaná čára v organigramu směrem k ‚boardu‘, nezávislost si musíte vydobýt.“

Svoji polemiku jsem záměrně trochu přehnal. Proč? Protože se reálně bojím toho, aby se interní audit nezamknul do (fixní) idey o vlastní výlučnosti. To by bylo to nejhorší, co by se internímu auditu mohlo stát (za svoji kariéru už jsem několik takových případů

viděl). Jde také o to, aby CAE neudělal ze schvalování / reportování na „board“ všeobíhající alibi. Když budete chodit s IA na „board“ příliš často (nebo s každým detailem), přestanete mít ve společnosti autoritu (a pak to jako CAE můžete zabalit). A tím se dostáváme k jedné z hlubokých pravd naší profese – *nezávislost IA není přerušovaná čára v organigramu směrem k „boardu“; nezávislost si musíte vydobýt.* Jak? Cílevědomou, dlouhodobě kvalitní prací, objektivitou a morálním příkladem.

Ošklivé

Přijde mi vyloženě škoda, že funkční a organizační nezávislost, tj. vztahy podřízenosti a nadřízenosti směrem k IA, byly ve „starých“ standardech vysvětleny lépe a v těchto nových si to tak nějak musíte sami poskládat. Jako je to tam, ale ne příliš šťastně napsané.

„Debata okolo KPI's může přinést velmi užitečnou zpětnou vazbu pro interní audit.“

Budeme si muset také zvyknout na nový prvek – KPI's funkce IA. Na to, že máme výkonové cíle jako každý jiný útvar a že nás někdo bude na konci roku podle toho hodnotit. Jasně, každý z nás má v cílech splnění ročního plánu. Ale, co ty ostatní, skutečně výkonové ukazatele? Na to nebude univerzální klíč a bude to vyžadovat zajímavou debatu s „boardem“. Osobně se na ni moc těším, protože přes otázku *Jaké očekáváte SMART KPI's interního auditu?* dostanete od seniorních manažerů/ manažerek velmi kompetentní zpětnou vazbu na vaši práci. Zajímavé budou i cíle stanovené korporátním útvarem IA (např. v bankovních skupinách už toto funguje dávno). Ty totiž zase budou odrážet jiný pohled na to, co to je efektivní interní audit.

Cíle se budou lišit společnost od společnosti, budou se také lišit v čase (tj. třeba můj případ). Ve své kariéře jsem jako KPI's interního auditu viděl například: počet akceptovaných doporučení (dobré), počet nesplněných nápravných opatření (diskutabilní), zpětná vazba od auditovaných (diskutabilní), objem identifikovaných úspor (nevhodné), splnění vzdělávacího rozpočtu / hodiny vzdělávání u interních auditorů ročně / procento certifikovaných auditorů (dobré, ale ne klíčové), fluktuace interních auditů (dobré, někdy klíčové), průměrná doba trvání auditu (přínosné, ale nebezpečné ☺), procento klíčových rizik zauditovaných během roku (dobré). Takhle se dá pokračovat dál a dál. Důležité je, aby na KPI byla shoda mezi zadavatelem („board“) a příjemcem (CAE). Opravdu si myslím, že debata okolo KPI's může přinést velmi užitečnou zpětnou vazbu pro interní audit, a má tak potenciál se z ošklivého káčátka proměnit v krásnou labuť. Abychom zase došli v kruhu na začátek a skončili pozitivně ☺.

Přeji hodně zdaru při implementaci nových standardů.

