



*cutting through complexity™*

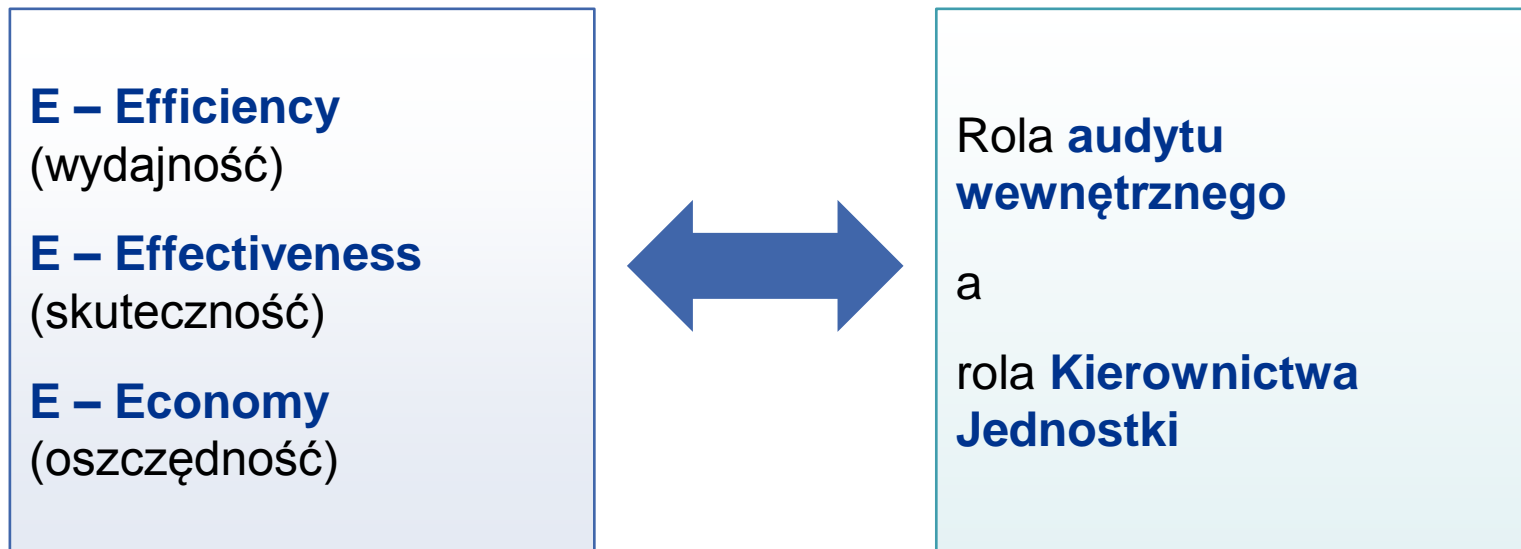
# Wartość dodana audytu wewnętrznego





**Ilu dyrektorów audytu wewnętrznego może zagwarantować, iż poprzez wykonaną pracę, dział audytu wewnętrznego odzyska przynajmniej koszty poniesione przez ich dział?**

# Czy i w jaki sposób można zapewnić odpowiednią wartość dodaną w ramach audytu wewnętrznego?



## „Value added auditing”- wartość dodana w audycie

Nie ma jednolitej definicji.

Dla większości popularną definicją jest - audyt wewnętrzny, który wspiera biznes poprzez ocenę w jakim stopniu spółka osiąga:



**Oszczędność** - uzyskanie wymaganych zasobów za jak najniższą cenę



**Efektywność** - użycie w najkorzystniejszy sposób uzyskanych zasobów, w najlepszych z możliwych miejscach,



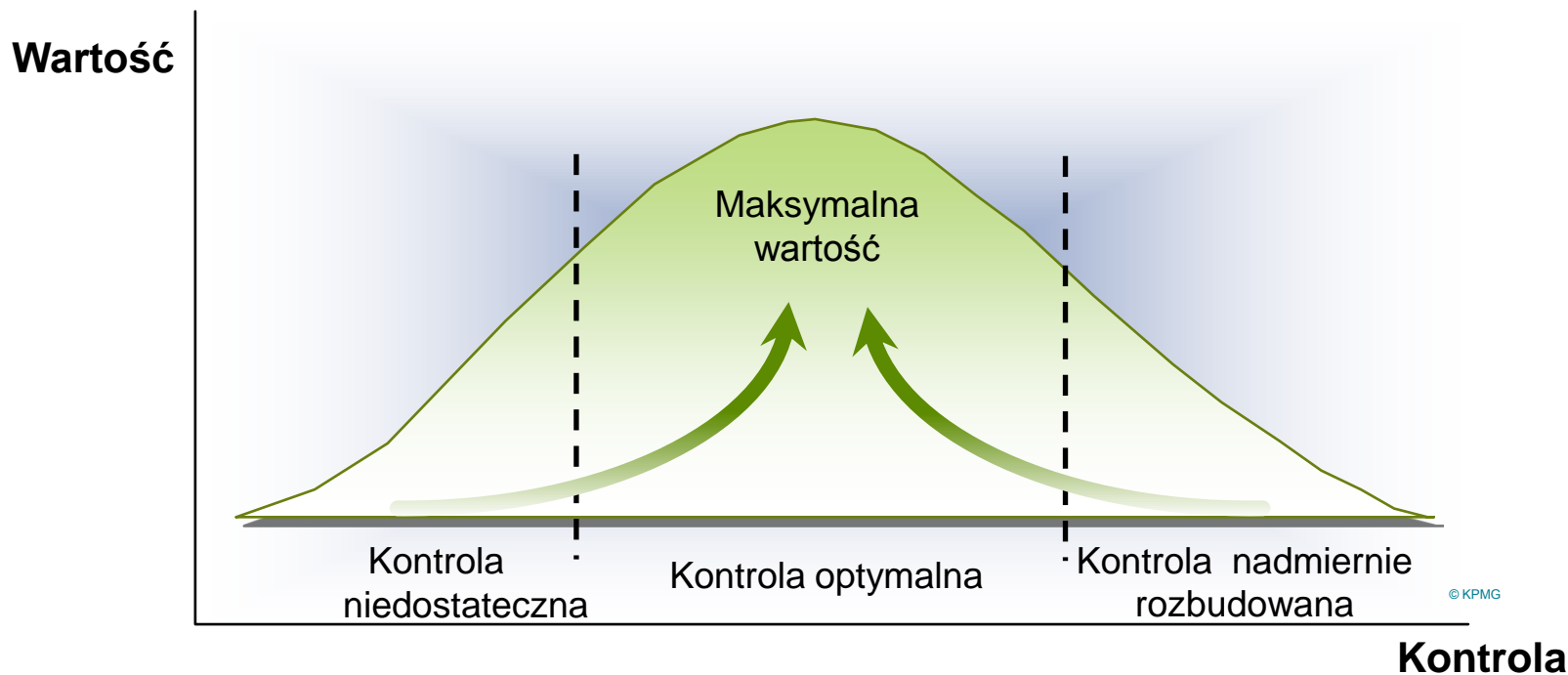
**Skuteczność** - osiągnięcie założonych celów.

Jednak dla niektórych wartość dodana audytu może wynikać jedynie z bezpośrednio przeprowadzonych przeglądów pod kątem „compliance”, jeżeli jest to np. branża/ proces narażona/y na korupcję.

**Audyt wewnętrzny musi być na tyle kompetentny, aby prawidłowo doradzać spółce w kwestiach osiągnięciu zysku, efektywności, oraz skuteczności jej działań. Jednocześnie musi prawidłowo raportować do Zarządu wartość dodaną z przeprowadzonych przeglądów.**

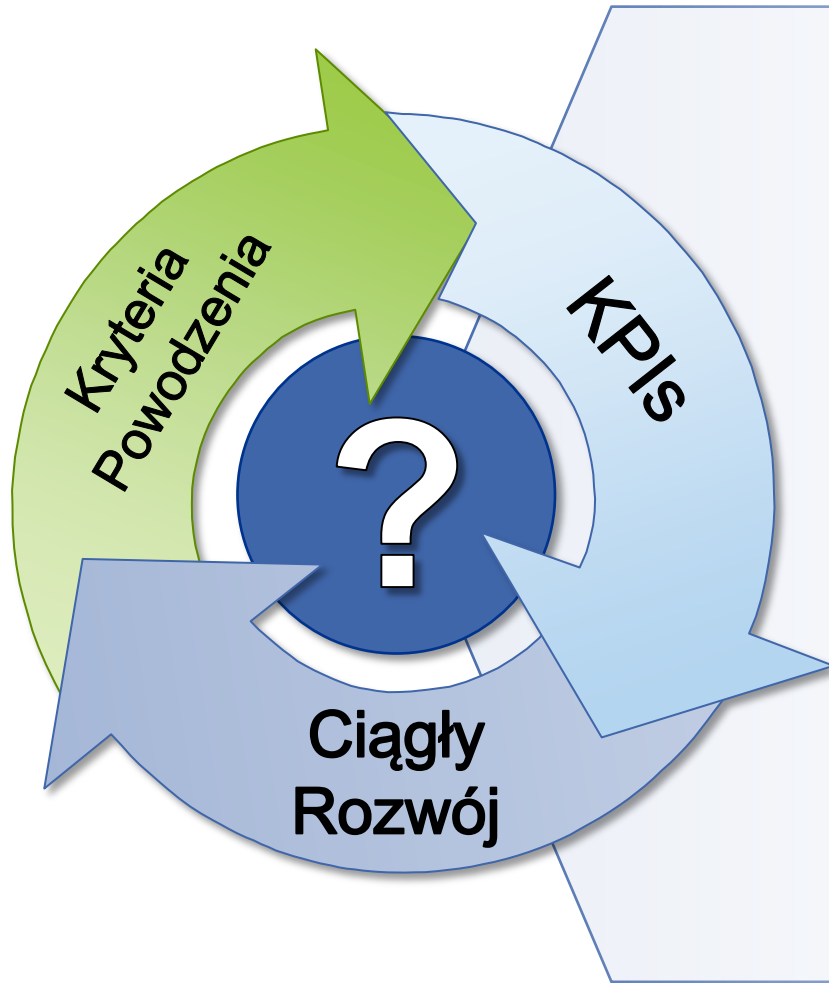
# Czy Departament Audytu Wewnętrznego klienta jest zbudowany, obsadzony personelem oraz umiejscowiony w strukturze w taki sposób aby przysparzał wartości dodanej organizacji?

**Zamierzeniem Audytu Wewnętrznego jest wspieranie biznesu w osiągnięciu równowagi pomiędzy ryzykiem a kontrolą**



**... zwiększając tym samym prawdopodobieństwo osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów biznesowych**

# Czy Departament Audytu Wewnętrznego klienta jest zbudowany w taki sposób, aby przysparzał wartości dodanej organizacji?



- Jakich wskaźników używa się aby mierzyć wydajność funkcji?
- Jak używa się wskaźników wydajności?
- W jakim stopniu Audyt Wewnętrzny osiąga zamierzone cele?
- W jaki sposób cele oceny pracowników łączą się z celami oceny funkcji?

Zadziwiającą kwestią jest to, iż mała ilość działań audytu wewnętrznego w swoich raportach uwzględnia wartości wyłącznie z przeglądów typu „value for money.”

W pozostałych przeglądach wszelkie wyniki przeprowadzonych prac nie zostają efektywnie przedstawiane z uwzględnieniem wartości. W związku z tym wartości oszczędzone oraz potencjalnie oszczędzone przez spółkę nie są identyfikowane i komunikowane do Zarządu.

W związku z tym - w jakim stopniu audyt wewnętrzny jest w stanie sprostać wymogom:

- Komitetu Audytu i oceny efektywności pracy funkcji audytu wewnętrznego?
- Corporate governance
- Zaadresowania ryzyk wynikających z nieoczekiwanych ruchów rynkowych

**Optymalnie wszystkie raporty z dokonanych przeglądów powinny opierać się na konkretnych kwotach, tak aby Zarząd mógł łatwo ocenić, jakie korzyści przynoszą prace audytu wewnętrznego.**



# **„Dolaryzacja” – Metoda raportowania do Zarządu oraz do Komitetu Audytu wyników z przeprowadzonych przeglądów**

## **Przy „dolaryzacji” raportów - istotne jest wyliczenie:**

wartości bezpośredniej, która jest do zaoszczędzenia/odzyskania przez spółkę w wyniku przeprowadzonych prac np. kosztów do odzyskania od dostawcy za podwójnie zapłaconą fakturę, wartości pośredniej, która jest do zaoszczędzenia np. wartości zminimalizowanego ryzyka po wprowadzeniu zalecanych procedur kontrolnych.

**Działy audytu wewnętrznego, które przyjęły podejście do audytu wewnętrznego jako funkcji określającej wartość dodaną, przeprowadzają analizę każdej strategii kontrolnej pod względem zysku, efektywności oraz skuteczności.**

Np. zadając sobie pytanie: Czy koszt kontroli > wartość procesu narażonego na ryzyko? (kontrola może nie być konieczna).

**Przy udzielaniu rekomendacji audytor wewnętrzny musi stwierdzić wartość procesu narażonego na ryzyko porównując ją do kosztu kontroli.**

**Audytor wewnętrzny musi dać rekomendację, która będzie najbardziej efektywna, porównując ją do pozostałej wartości procesu narażonego na ryzyko.**

**Jedynie działy audytu wewnętrznego, które są w stanie określić bezpośrednią oraz pośrednią wartość, jaką organizacja „oszczędza” lub ma możliwość oszczędzić, będą traktowane jako centra generowania przychodów, a nie jako centra powstawania kosztów.**



## Wcześniej

**Tradycyjne podejście „silosowe” (brak współpracy między jednostkami)**

**Rola ograniczona do oceny zgodności z procedurami**

**Reaktywne podejście do ryzyk i nieefektywności**

**Funkcja audytu wewnętrznego nieefektywna i kosztowna**

## Obecnie

**Skupienie na celach Spółki**

**Ciągła ocena ryzyka**

**Proaktywne podejście do ryzyk i nieefektywności**

**Uwaga kierownictwa skupiona jest na efektywności i skuteczności działania AW.**

**Odpowiedzialność rozłożona od najwyższego szczebla (top-down)**

# Cechy i umiejętności kluczowe dla bycia audytorem wewnętrznym

## Indywidualne

- Obecność-profesjonalny wizerunek
- Zdolności przywódcze
- Zdolności przekonywania i negocjowania
- Zarządzanie nowymi wyzwaniami
- Zarządzanie czasem
- Ocena ryzyka
- Znajomość branży
- Finanse
- Księgowość
- IT



- Łatwość nawiązywania kontaktów
- Umiejętność prowadzenia spotkań
- Łatwość prowadzenia prezentacji

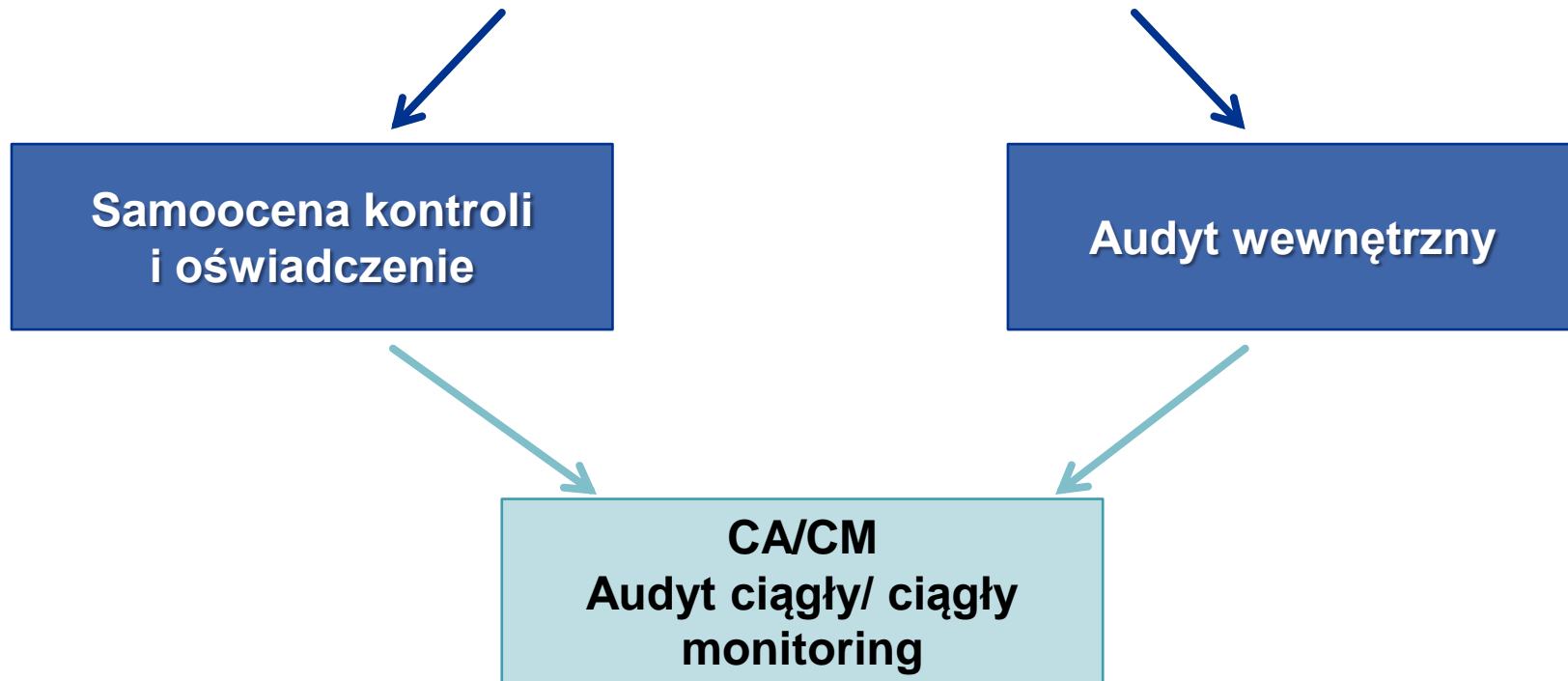
## Zespołowe

- Budowanie i utrzymywanie relacji
- Radzenie sobie z trudnymi zachowaniami
- Zdolności komunikacyjne
- Radzenie sobie ze zmianami
- Efektywne dzielenie się wiedzą
- Efektywna praca zespołowa
- Zarządzanie projektami



*Czy wykonanie planu Audytu Wewnętrznego wymaga jeszcze innych umiejętności?*

**Kierownik jednostki jest odpowiedzialny za efektywne, skuteczne, ekonomiczne i przejrzyste użytkowanie zasobów jednostki.**



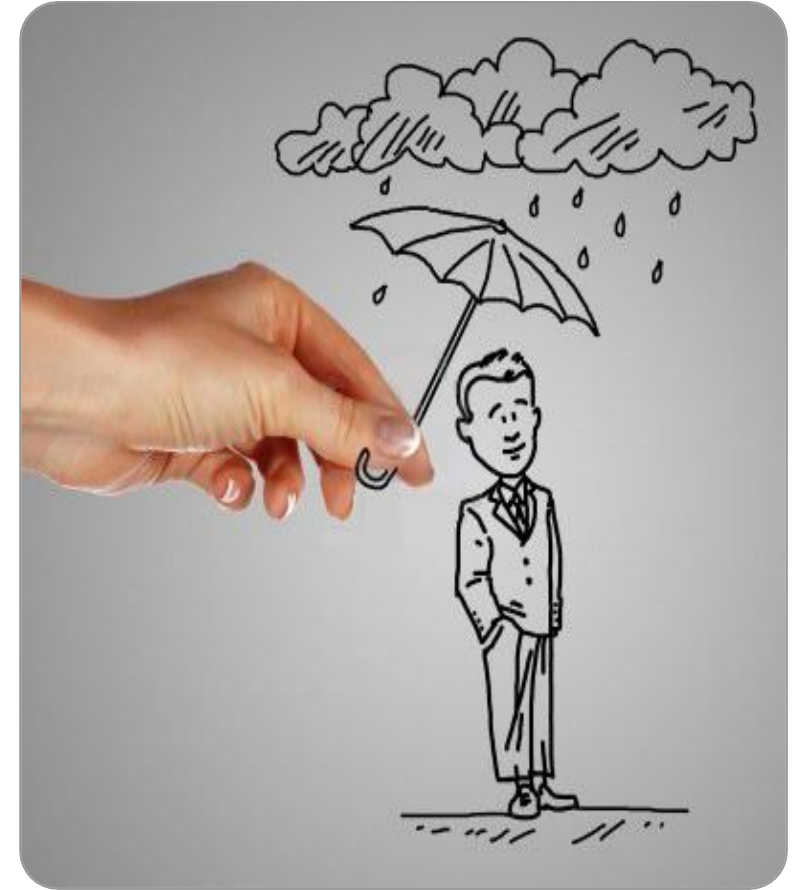
### Ciągły Audyt

Okresowy lub ciągły proces **analizy danych** z systemów informatycznych wykorzystywany **w procesie audytu** pozwalający na bieżący nadzór nad ryzykiem i jakością mechanizmów kontroli.

### Ciągły Monitoring

Okresowy lub ciągły **proces analizy danych** z systemów informatycznych wykorzystywany **w procesie zarządzania i podejmowania decyzji** dający zapewnienie, że systemy i mechanizmy kontrolne działają zgodnie z wymaganiami a transakcje są przetwarzane zgodnie z oczekiwaniami

- Brak spójności- cele strategiczne (programy polityczne) a cele jednostki
- Brak wiedzy praktycznej w zakresie definiowania celów działalności/ operacyjnych
- Trudności dotyczące konstrukcji odpowiednich mierników (wskaźników).
- Brak zintegrowanych, sprawnych systemów pozyskiwania i analizowania danych
- Ograniczona rola monitoringu bieżącego
- Ograniczenia w systemach raportowania zarządczego.
- Nieumiejętne wykorzystanie procesu zarządzania ryzykiem w zarządzaniu jednostką (plany, budżety).



**Tylko poprzez prawidłowo zdefiniowany i funkcjonujący dział audytu wewnętrznego możliwe jest, aby:**



**Spółka w pełni korzystała z wszystkich korzyści, które dział jest w stanie dostarczyć,**



**Audyt wewnętrzny został odebrany jako centrum generowania przychodów,**



**Rada Nadzorcza prawidłowo oceniała procesy kontroli wewnętrznej oraz proces zarządzania ryzykiem w spółce,**



**Udziałowiec czuł się bezpiecznie .**

**AUDYT WEWNĘTRZNY =  
CENTRUM GENEROWANIA PRZYCHODÓW**

# Przykładowe kryteria, które mogą negatywnie wpłynąć na wartość dodaną audytu wewnętrznego

## Wyniki prac oraz treść i spójność raportów mogą być zagrożone, ponieważ:

- Audyt wewnętrzny nie do końca rozumie wymagania wszystkich podmiotów (stakeholders) zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji,
- Audyt wewnętrzny jest źle pozycjonowany w organizacji i przez to nieprawidłowo spełnia swoją rolę w strukturze Corporate Governance,
- Audyt wewnętrzny nie przestrzega standardów Instytutu Audytorów Wewnętrznych,
- Umiejętności oraz wiedza posiadana przez osoby zatrudnione w komórce audytu wewnętrznego są nieodpowiednie w stosunku do wymogów Spółki,
- Spółka nie posiada metodologii mierzenia jakości dla celów „benchmarking’u” swojej funkcji audytu wewnętrznego,
- Dział audytu wewnętrznego nieefektywnie komunikuje się z Zarządem, Komitetem Audytu/ Radą Nadzorczą lub Dyrektorem Finansowym Spółki pod względem zarządzania oraz raportowania.

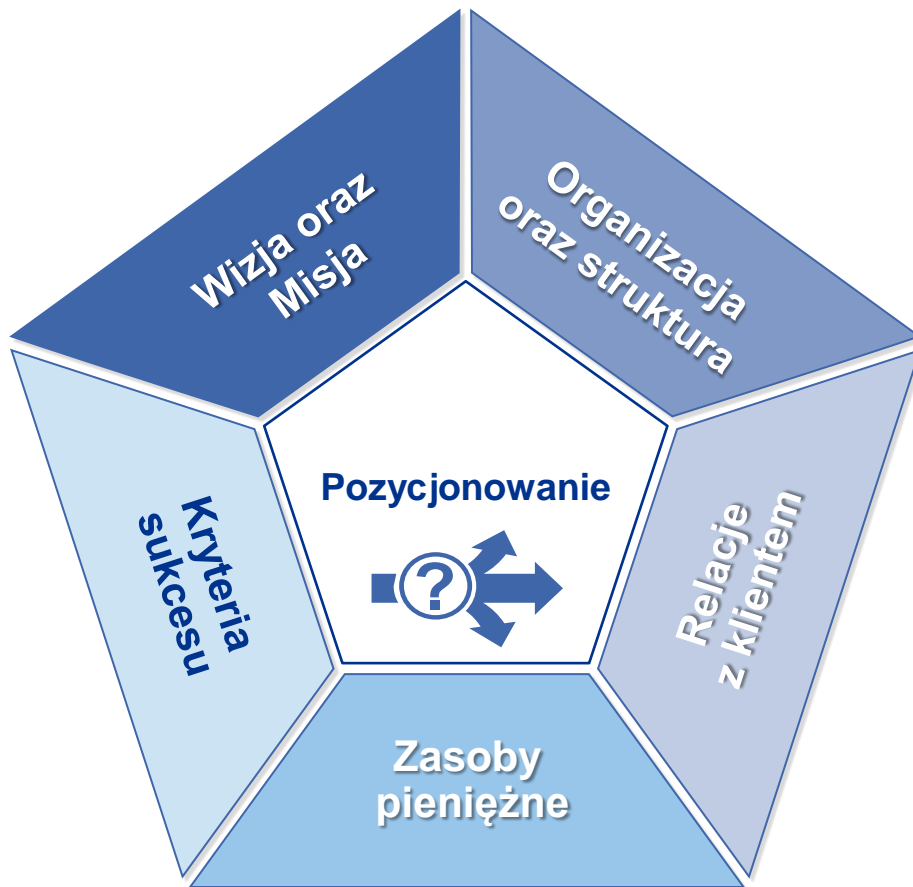


# Kryteria, które powinny być ocenione



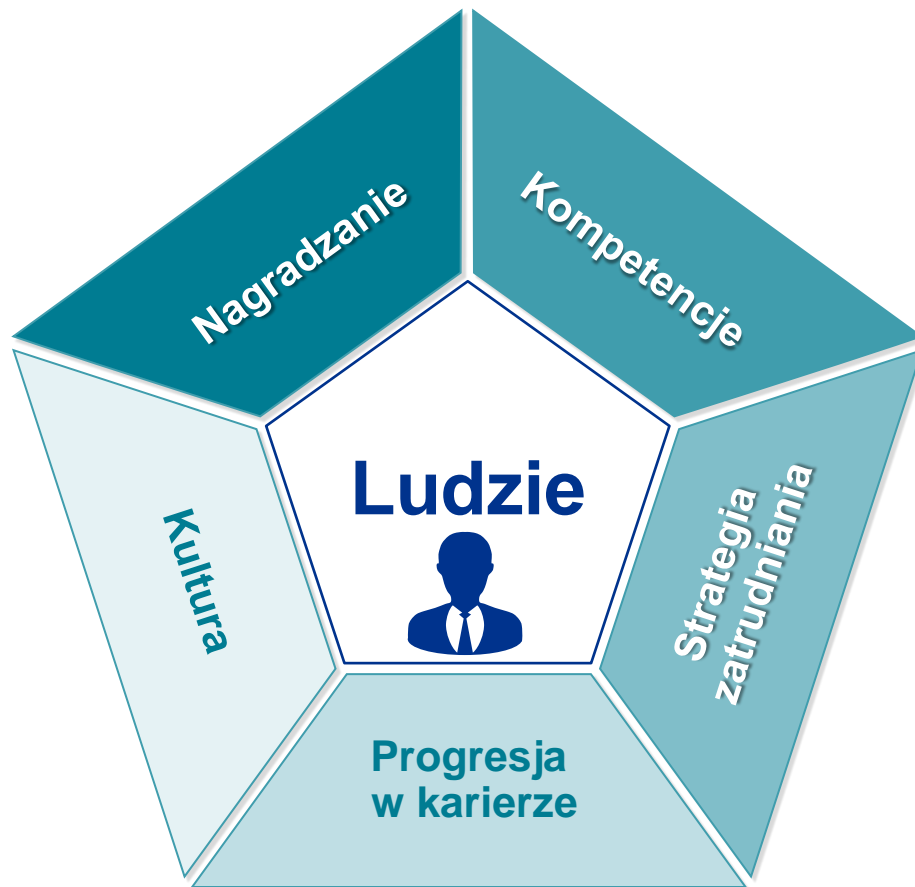


# Pozycjonowanie – Wizja i misja najczęstsze problemy



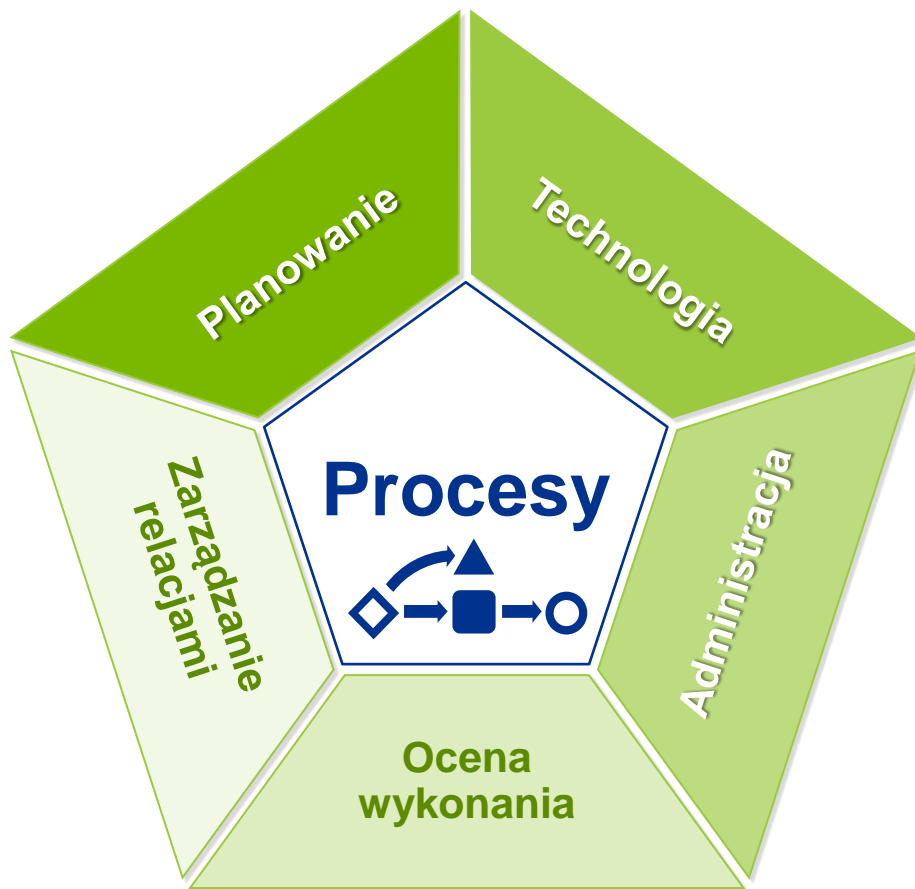
## W trakcie ocen funkcji audytu wewnętrznego najczęściej spotykane problemy to:

- Rola AW nie jest zrozumiała lub też audyt wewnętrzny jest postrzegany jako „wewnętrzna policja”,
- Działania AW postrzegane są jako skupiające się głównie na weryfikacji zgodności procesów z procedurami.
- Misja AW nie jest formalnie zdefiniowana. Nie jest ona efektywnie komunikowana jednostkom biznesowym.



## W trakcie ocen funkcji audytu wewnętrznego najczęściej spotykane problemy to:

- Skład zespołu AW nie jest bezpośrednio pochodną misji i roli audytu,
- W AW brak jest osoby z kompetencjami dedykowanymi dla danej branży,
- Brak planowania rozwoju kompetencji pracowników (szkolenia, rotacja w badanych obszarach, feedback, oceny okresowe)



**W trakcie ocen funkcji audytu wewnętrznego najczęściej spotykane problemy to:**

- AW nie przygotowuje planów audytów dłuższych niż roczny.
- Członkowie Zarządu, Komitetu Audytowego oraz kluczowe kierownictwo nie są wystarczająco włączani w proces planowania rocznego, uzgodnienia i ustalania matrycy ryzyka w Spółce.
- Elastyczność planów

# Dziękujemy

## Kontakt

**Radosław Kowalski**

Manager, Advisory

[rkowalski@kpmg.pl](mailto:rkowalski@kpmg.pl)

tel. +48 668 338 435

KPMG Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

ul. Chłodna 51

00-867 Warszawa