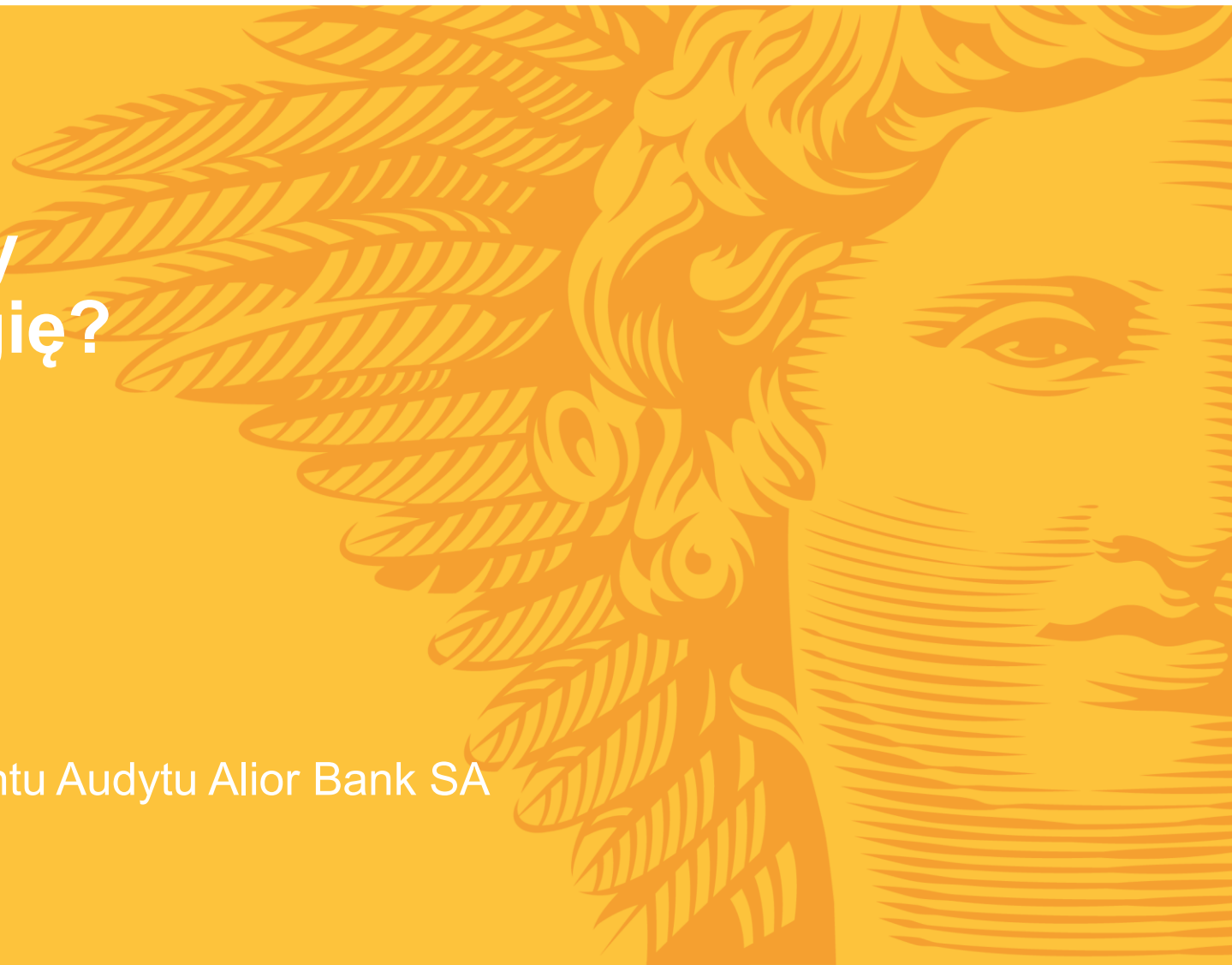


Czy audyt wewnętrzny powinien mieć strategię?

„#auditchallenge, #wyzwanieaudytu”

Michał Rzeźnik, Dyrektor Departamentu Audytu Alior Bank SA
Warszawa, listopad 2019



Punktem odniesienia strategii audytu powinna być zawsze strategia organizacji

Spójność i logika

W zależności od przyjętej roli audytu w organizacji, można przyjąć przynajmniej dwa modele działania:

1) czynny udział audytu w budowie i realizacji strategii, np. w nurcie dot. systemu kontroli wewnętrznej / governance / itp. **co oznacza odpowiedzialność za efekt końcowy.** *Nie wyklucza to odrębnej strategii audytu.*

2) udział audytu w roli obserwatora przy pracach nad strategią i uwzględnienie pozyskanej wiedzy zarówno w bieżącej działalności jak i przy **następcej budowie strategii audytu.**



Timing

Odległość w czasie między strategią organizacji i audytu

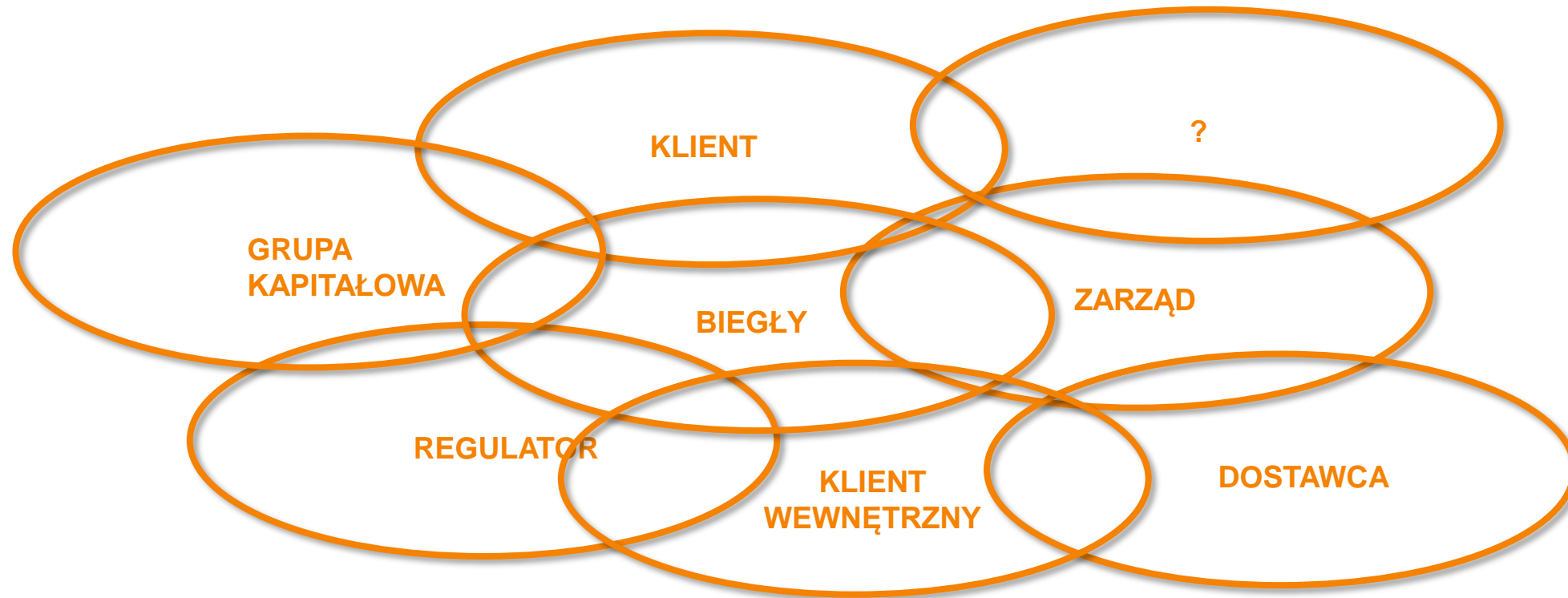
Pokrycie

Jak dużą część strategii organizacji pokryć strategią audytu

Zrozumienie

Czy każdy audytor rozumie strategię organizacji i audytu

Potrzeby Interesariuszy podstawą strategii audytu



Czy mamy kluczowych interesariuszy? Czy znam każdego z nich? Jak rozpoznałem ich potrzeby?



Wiedza o Kliencie z organizacji



Warsztat z Radą / Zarządem



B-1



Przyszłe zmiany systemu prawnego

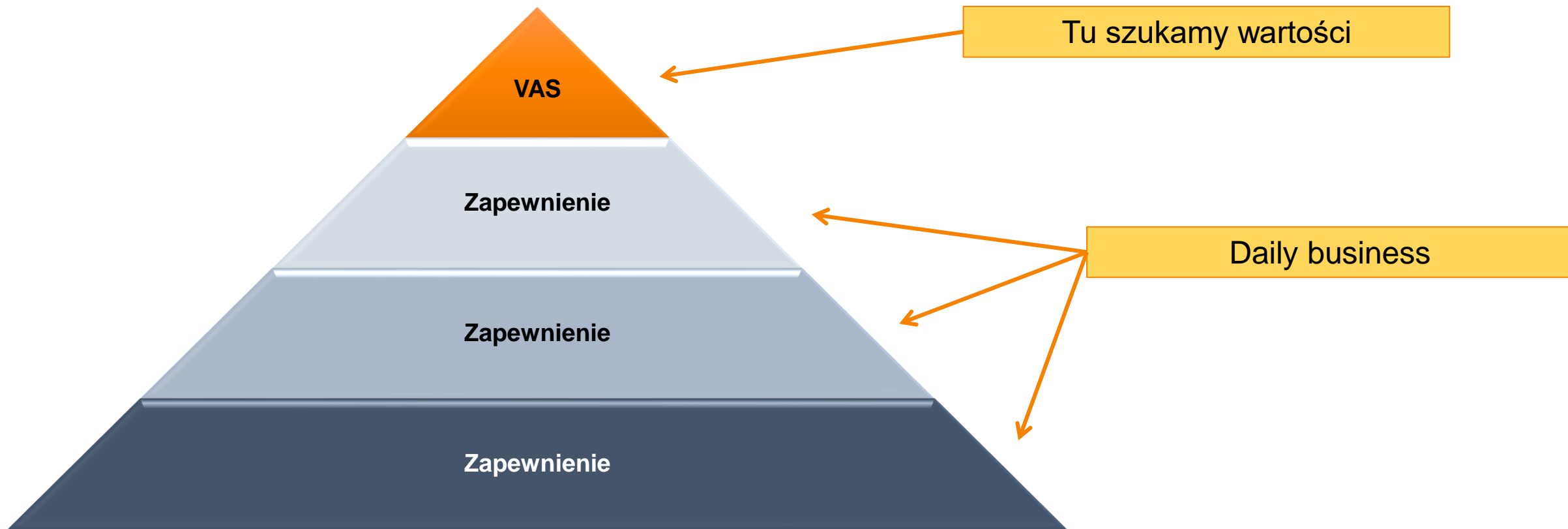


Nowe technologie



Wiedza audytu

Piramida potrzeb interesariuszy w zakresie audytu



Nieracjonalna z pkt. widzenia interesariuszy byłaby rezygnacja z zapewnienia na rzecz Value-Added-Services

Trzon strategii powinien być zatem zbudowany na poprawie usług zapewniających

Misja

Chcemy zapewnić kierownictwo, że „bla bla bla”.

Wizja

Nasz audyt będzie najlepszy audytem na świecie, „bla bla bla”.

Cel

Cele jakie chcemy osiągnąć są SMARTne i „bla bla bla”.

Czy to są tylko puste słowa?

Bez strategii nie damy zapewnienia?

Misja

Bez strategii nie będzie przynajmniej dobry?

Wizja

Bez strategii nie wiecie czego chcecie?

Cel

MISJA, WIZJA, CEL



- obojętnie jakie wyznaczymy, są wymogiem przepisów prawa lub dobrej praktyki;
- są narzędziem do kształtowania postaw pracowników;
- są spójne misją, wizją i celami organizacji;
- powinny być „ponad” daily audit business;
- możliwe do operacjonalizacji.



?

?

?

Uzależniona od horyzontu strategii i dostępnych zasobów

Wybór „cechy charakterystycznej dla naszego audytu

Inną wartość przyniesie audyt z licznym / mocnym zespołem IT, inną audyt mocny w kompetencjach biznesowych (Klient, sprzedaż).

Przykłady:

Organizacja	Audyt
<ul style="list-style-type: none">Aplikacja mobilna	<ul style="list-style-type: none">Niezależnie od procesu badana funkcjonalność, przyjazność,Audyt bezpieczeństwaAudyt funkcjonalności
<ul style="list-style-type: none">Rozwój sprzedaży pożyczki gotówkowej	<ul style="list-style-type: none">Audyt kanałów sprzedaży / zarządzania produktem z benchmarkingiem do peer grupy
<ul style="list-style-type: none">Budowa długotrwałych relacji	<ul style="list-style-type: none">Analiza modeli CLV, audyt CEX, testy tajemniczego Klienta
<ul style="list-style-type: none">Poprawa wskaźnika C/I	<ul style="list-style-type: none">Aspekt oszczędności w każdym audycie
<ul style="list-style-type: none">Poprawa kosztów ryzyka	<ul style="list-style-type: none">Przebudowa cyklu audytu z procesów na portfele
<ul style="list-style-type: none">Nowe technologie	<ul style="list-style-type: none">Budowa kompetencji w audycie

Mniejsze organizacje

- Aspekt oszczędności i optymalizacji

Średnie organizacje

- Klient
- Technologie

Duże organizacje

- Pełne spektrum pokrycia

Kompetencje

- Celem może być też „dotrzymanie kroku” organizacji i dostarczenie przynajmniej zapewnienia w nowych obszarach

Dedykowany audyt strategii

- źródła danych, bechmarking (w tym zagraniczny), badania klientowskie, spójność ze strategią grupy kapitałowej, dostępność kapitału do realizacji strategii, zapewnienie kompetencji, środowisko pracy, system motywacyjny, itp.
- lub odpowiednie pozycjonowanie strategii organizacji w cyklu audytowym / uniwersum audytu / kolejności realizacji zadań / rekrutacjach / itp..

Przykładowe mierniki

	Opis biznesowy	KPI	Szacowany budżet
CEL: Oszczędności	Identyfikacja możliwych do uzyskania oszczędności w badanych procesach. Oszczędności mogą polegać na automatyzacji procesów manualnych, robotyzacji, poszukiwaniu korzystniejszych ofert, zwiększaniu efektywności dzięki zmianom w procesach. Na etapie audytu korzyść jest szacowana, biznes mierzy ją po realizacji zalecenia.	x mln zł x FTE przeniesionych z back-office do front- office	wymaga zatrudnienia audytora z doświadczeniem w kontrolingu
CEL: Skrócenie time- to-audit	Zwiększenie elastyczności audytu w taki sposób, aby zmiany profilu ryzyka organizacji były odzwierciedlane w planie audytu.	Wprowadzenie półrocznej aktualizacji planu audytu	x tyś. zł (MD wew.)
CEL: Klientocentryczn ość	Obowiązkowa realizacja testów tajemniczego Klienta w audytach front – office. Uwzględnienie badań rynkowych (BIG4, inne) przy ocenie dojrzałości procesów obsługowych / sprzedażowych.	Min. X testów w ciągu roku. Uwzględnienie w raportowaniu zarządczym	x tyś. zł koszt delegacji
CEL: Eliminacja luk kompetencyjnych w audycie	Zapewnienie, że jednostka audytu posiada kompetencje niezbędne do realizacji zadań w procesach strategicznych.	Udokumentowany brak luk zatwierdzony przez Radę	x tyś. zł Koszt zatrudnienia Koszt szkoleń
			SUMA: x tyś. zł

Praktyczne wykorzystanie strategii audytu

Wiarygodność

- Organizacja dostrzega, że działamy nowocześnie, w sposób przemyślany i zaplanowany.
- „Dowoząc” dajemy przykład.

Spójność

- Często w audytach wymagamy od biznesu strategii / planów / itp. Zaczniemy od siebie.
- Zawartość naszej strategii będzie oglądana np. na poziomie B-1.

Zaangażowanie

- Budowa strategii jest dobrą okazją do zaangażowania całej jednostki audytu w tworzenie własnych warunków pracy.
- Narzędzie menadżerskie do zwiększania efektywności i motywacji pozafinansowej.

Marketing

- Strategia jest narzędziem marketingowym audytu w stosunku do kierownictwa organizacji.
- Raportowanie kwartalne.

VAS

- Można wykorzystać cele ze strategii do wzmocnienia zasobów / budżetu, czego nie da się często wyegzekwować w standardowym procesie.
- Narzędzie do uzyskania wsparcia IT dla audytu.

Dziękuję za uwagę

