



*cutting through complexity*

# Corporate Governance and IA

IA practice in Slovakia

January 2015



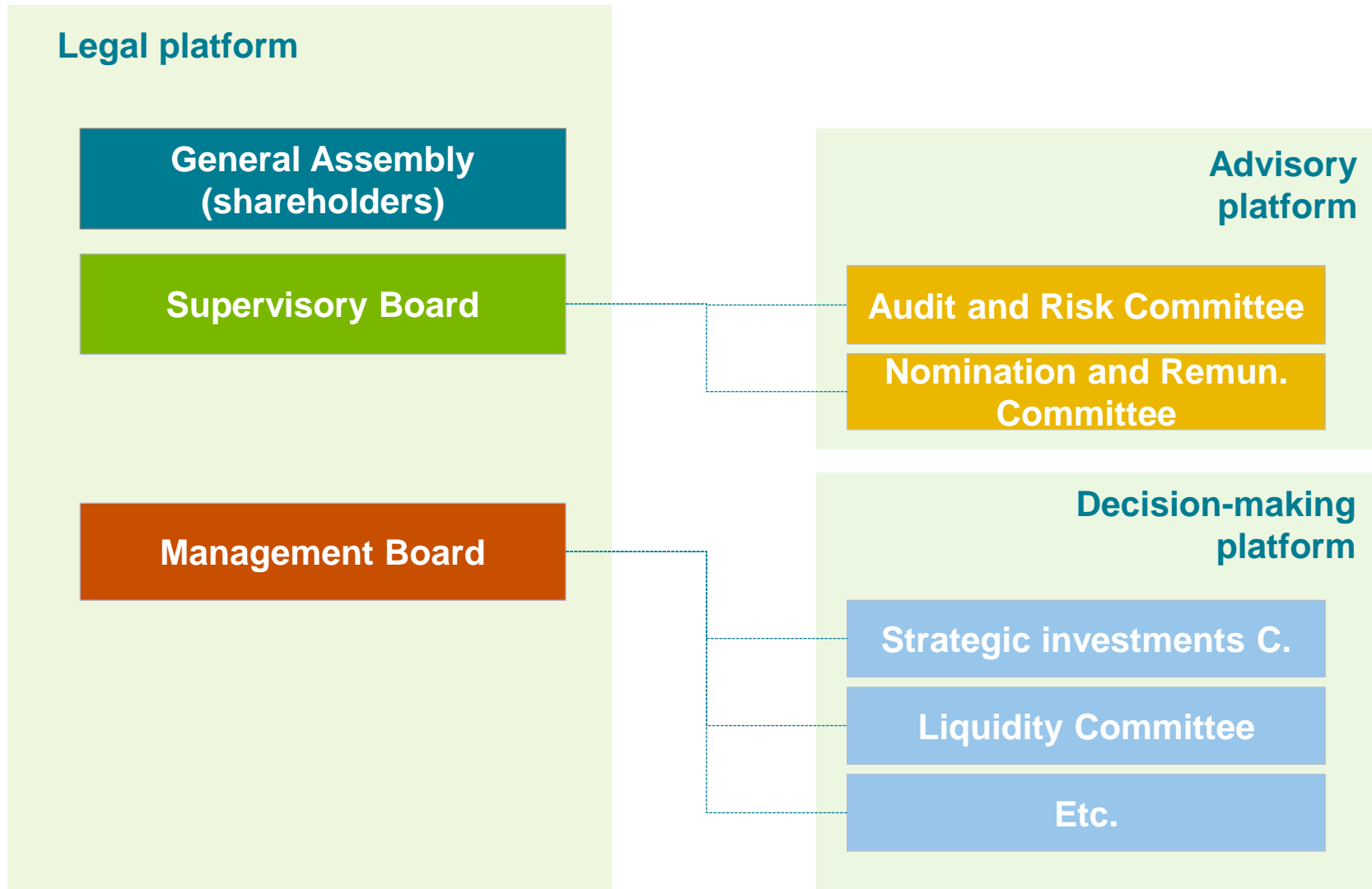
Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, **and governance** processes.

**Corporate governance** involves a **set of relationships** between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders.

Corporate governance also provides **the structure** through which the objectives of the company are set, and the means of **attaining those objectives** and monitoring performance are determined.

*OECD Principles of Corporate Governance*

# CG model - Chart of boards and committees



- 1. Čo auditujete resp. plánujete auditovať v CG?**
- 2. Aké sú najčastejšie výsledky?**
- 3. Ako vaše odporúčania prijímajú orgány spoločnosti? Implementovali odporúčania?**
- 4. Máte nezávislosť pre svoju prácu? Komu reportujete?**
- 5. Myslíte si, že firmy v inštitúcie v SR sú dobre spravované? Ak nie, čo treba zlepšiť?**
- 6. Aká je úloha IA v CG? Hlavné výzvy, riziká ap.**

# Čo chcú investori vedieť?

- Do you have a **strategic investment plan**?

What happens to compliance risk as the **Business Changes**?

- Have you defined the short-term and the **long-term financial success**?

What is the greatest **Threat** to the business?



Is the board sure it has all the **Relevant Information**?

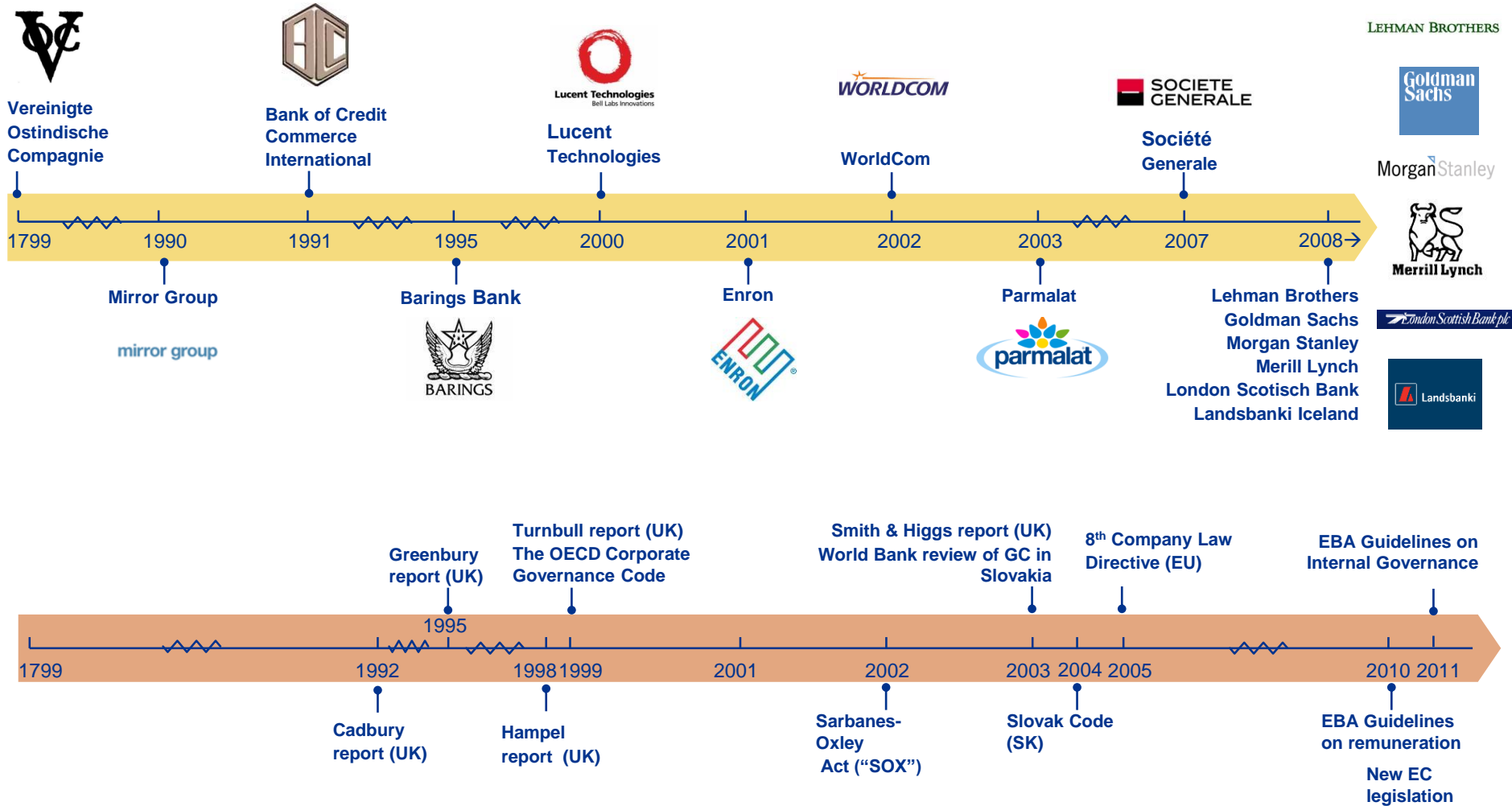
- Are the company and board in compliance with **ethical behavior**?

Do you have effective system of **performance evaluation**



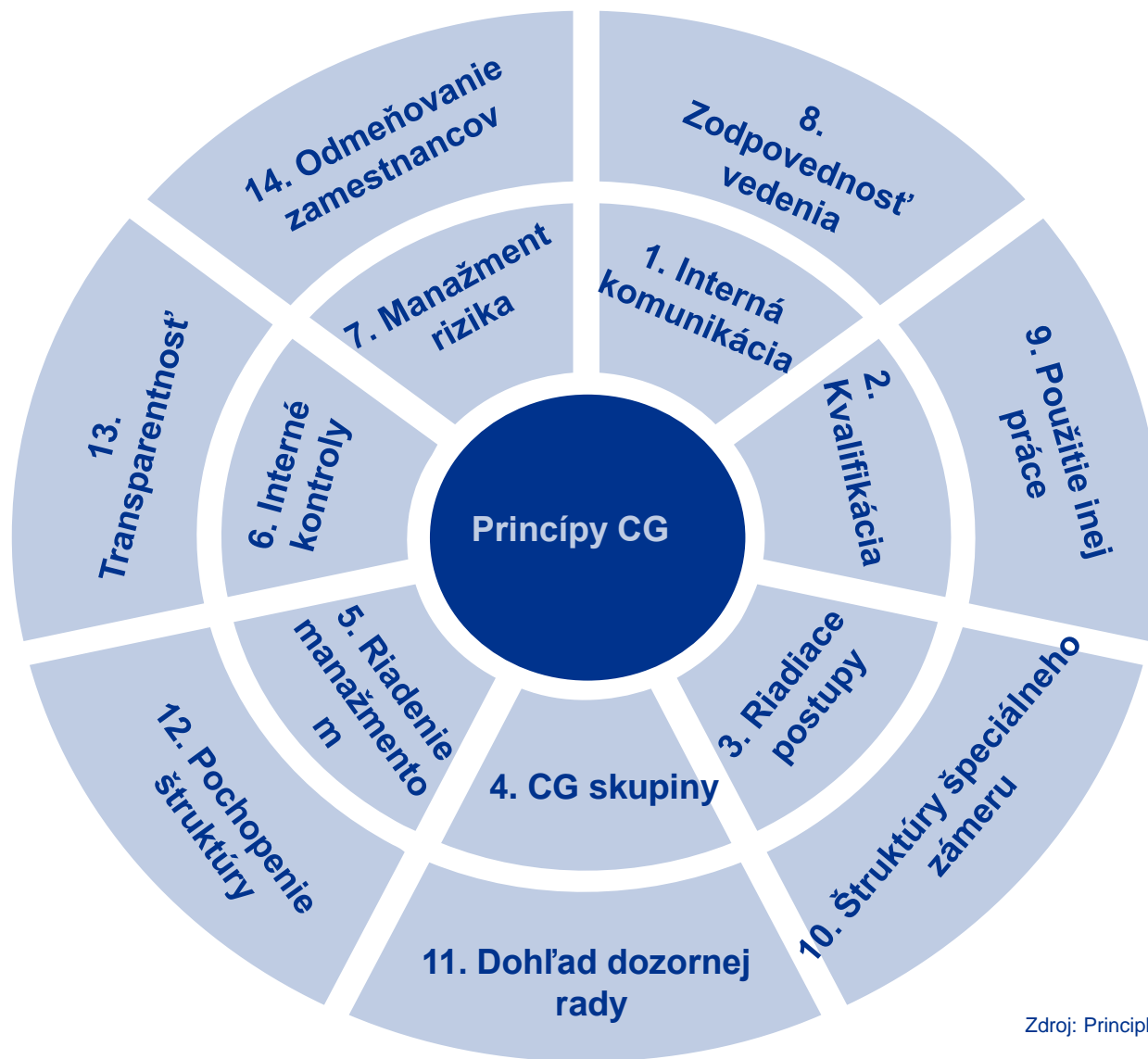
# Stimuly pre vznik Corporate Governance

Príklady kolapsov a škandálov, ktoré viedli k prijatiu nových CG pravidiel:





# Princípy Corporate Governance (EBA)



Zdroj: Principles for enhancing CG



Stratégia: Dôraz na dlhodobé  
ciele a udržateľnosť

Zloženie: Zvýšený dôraz na  
zloženie orgánov

Transparentnosť a etika

Odmeňovanie viac zamerané  
na dlhodobé ciele

Používanie technológií

**Kľúčové trendy**

# Bežné problematické miesta v oblasti CG zistené v slovenských spoločnostiach

Kontrolné prostredie	Informácie a komunikácia	Kontrolné aktivity
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pravidlá CG sú nastavené len do úrovne minimálnych zákonných požiadaviek (napr. požiadavky na členov orgánov sú len všeobecné)</li> <li>■ Spoločnosti obsadzujú orgány len zákonným minimom členov</li> <li>■ Nízka frekvencia zasadnutí členov ukazuje na formálnosť</li> <li>■ Nevyváženosť zloženia členov orgánov</li> <li>■ Stanovenie len výkonnostných cieľov</li> <li>■ Niektoré z kompetencií DR a jej výborov nie sú formálne zadefinované.</li> <li>■ Nie je jasne riešená problematika konfliktu záujmov.</li> <li>■ Nie je plne zabezpečená nezávislosť compliance, interný audit a kontroly rizík od obchodných útvarov a od seba navzájom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Otázky spojené s auditom účtovnej závierky rieši väčšinou predstavenstvo</li> <li>■ Nedostatočný systém poskytujúci nefinančné informácie na pravidelnej báze</li> <li>■ Pravidelné podávanie správ relevantnému manažmentu o stave rizikových záležitostí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zriadenie Výboru pre odmeňovanie</li> <li>■ Definovanie Kľúčových ukazovateľov výkonnosti manažmentu</li> <li>■ Zasvätenie nových členov vedenia pri ich nástupe do funkcie</li> <li>■ Kontrola zmien v účtovných smerniciach a ich zavedenie vedením spoločnosti</li> <li>■ Nevyváženosť zloženia členov orgánov</li> <li>■ Zriadenie Horúcej linky pre Etické a Compliance otázky</li> </ul>

# Bežné problematické miesta v oblasti CG zistené v slovenských spoločnostiach

Hodnotenie rizika	Monitorovanie
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Nie je formálne zadefinované postavenie Chief Risk Officer-a .</li><li>■ Malá pozornosť venovaná riadeniu rizík</li><li>■ Absentuje program manažmentu rizika podvodu</li><li>■ Revízia zoznamu rizík nie je vykonávaná každý štvrtrok</li><li>■ IT analýza rizika obsahujúca mapovanie rizika a klasifikáciu rizika sa nevykonáva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Chýbajú formálne definované požiadavky na členov a postupy na výber, menovanie a znovu menovanie, monitorovanie výkonnosti MB a DR a plánovanie nástupníctva</li><li>■ Nie je formálny proces hodnotenia práce / dosiahnutia cieľov top manažmentu a vedenia</li><li>■ Nie sú zadefinované funkcie výboru pre audit a dozornej rady</li><li>■ Nedostatočná spolupráca predstavenstiev a DR s IA</li><li>■ Výkonnostné štandardy predstavenstva nie sú zdokumentované.</li><li>■ MB a DR nevykonávajú pravidelné (seba)hodnotenie.</li></ul>

# MB and SB Responsibilities

**Establishes the “tone at the top”**

**Focal point for all governance activities**

**Ultimate accountability**

**Oversees all organizational activities, but does not directly manage any of them**

# Senior Management

**Establishes strategic direction and an entity's value system (with board oversight)**

**Provides assurance of risk management process, operations monitoring, measurement of results, and implementation of timely corrective actions**

## Internal Auditing CG role

**Performs assessments to provide assurance the governance structures and processes are properly designed and operating effectively**

**Provides advice on potential improvements to governance structures and processes**

# **IA should assess and make recommendations for improving the governance process:**

**Promoting appropriate ethics & values**

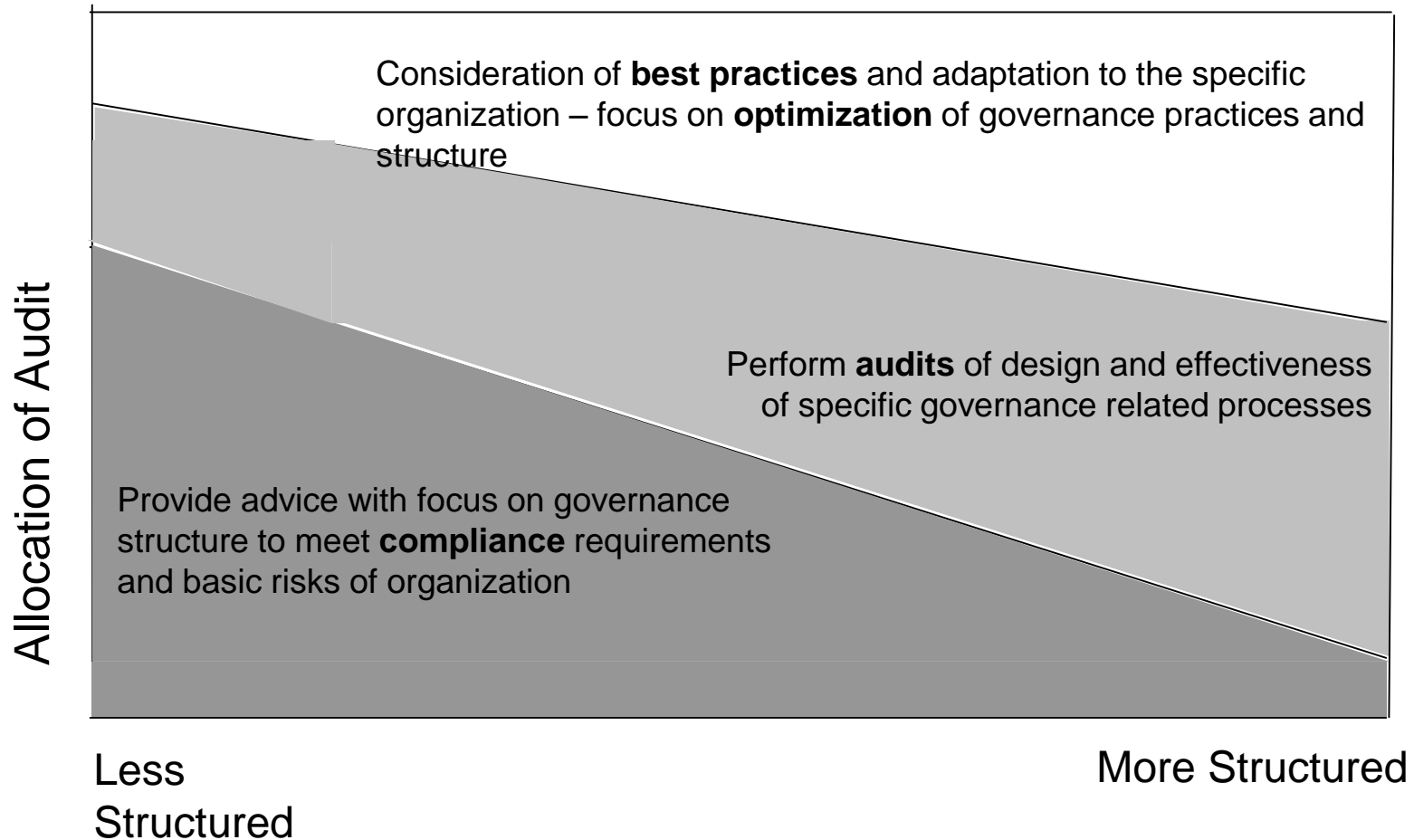
**Ensuring effective performance management**

**Effective communication of risk & control information**

**Effective coordinating of activities & communication between Board, External Auditors, Internal Auditors & Management**



# Internal Auditing Governance Maturity Model



# Thank you

Presentation by

Viliam Kačeriak

[vkaceriak@kpmg.sk](mailto:vkaceriak@kpmg.sk)



*cutting through complexity*

© 2015, KPMG Slovensko, spol. s r.o., a Slovak limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.