



Výběr auditora

Čtyři kroky k efektivnějšímu procesu výběru

SHRNUTÍ MATERIÁLU VYDANÉHO V ROCE 2013

ÚVOD

Výměny auditorů budou v budoucnu častější, než tomu bylo doposud. Spolehlivý proces výběru hraje významnou roli při posilování kvality auditu a zajištění nezávislosti auditora. Cílem tohoto materiálu je stručně shrnout čtyřfázový přístup ke kvalitnímu výběru auditora. Jedná se o přístup původně popsany v materiálu z roku 2013 nazvaném *Výběr auditora: cesta k nejlepší praxi*¹, který byl zpracován na základě celoevropského průzkumu a s přispěním expertní pracovní skupiny.

Materiál by měl být přínosem jednak pro 1) společnosti, jimž pomůže efektivněji řídit proces výběru auditora, a jednak pro 2) akcionáře, jimž pomůže posoudit kvalitu stávajícího výběru.

Materiál je určen všem společnostem bez ohledu na právní rámec, zemi působení, segment trhu či jejich velikost, tj. mimo jiné rovněž subjektům veřejného zájmu a malým a středně velkým podnikům. S ohledem na rozdílné právní rámce a struktury správy a řízení v jednotlivých evropských zemích je třeba zohlednit rovněž legislativu platnou v daném státě a lokální požadavky týkající se správy a řízení.

JAK PŘIPRAVIT PROCES VÝBĚRU AUDITORA

Dobrá příprava je základním předpokladem výběru auditora, který bude splňovat potřeby dané společnosti. Péče věnovaná tomuto projektu a v důsledku toho snížení rizika, že vybereme nevhodného auditora, se nepochybně vyplatí. Při přípravě je vhodné respektovat následující:

- na proces výběru si vyhradte dostatečný časový prostor
- výběr rozdělte do několika fází, navržený proces by měl být detailně zpracovaný, jasný a vyvážený a měl by využívat techniky projektového řízení
- uchazečům pozvaným do výběrového řízení vysvětlete, jaké jsou vaše hlavní cíle a co vaše společnost od nového auditora očekává
- postupujte transparentně – všichni uchazeči účastníci se výběrového řízení musí dostat stejné informace;
- pokud jde o uchazeče, které pozvete, položte si následující otázky:
 - měl by být do výběrového řízení pozván i stávající auditor?
 - kolik uchazečů pozveme? – s ohledem na časovou náročnost doporučujeme, aby auditorských firem účastnících se výběrového řízení bylo maximálně šest
 - optimální počet do následného užšího výběru jsou dva uchazeči
- výměnu auditora naplánujte s dostatečným předstihem

Čtyři kroky k výběru auditora

Proces výběru auditora doporučujeme rozdělit do následujících čtyř fází:

1. sběr informací
2. předběžné prověření uchazečů
3. návrh kritérií výběru auditora
4. stanovení váhy zvolených kritérií

¹ *Výběr auditora: cesta k nejlepší praxi (Auditor selection: towards best practices)*, FEE, říjen 2013
http://www.fee.be/index.php?option=com_content&view=article&id=1365&Itemid=106&lang=en

První krok: sběr informací

Jmenování auditora z hlediska orgánů společnosti

Auditora z formálně právního hlediska jmenují/vybírají akcionáři společnosti nebo osoby pověřené její správou a řízením, a to na základě doporučení statutárního orgánu nebo výboru pro audit².

Je vhodné, aby role orgánů společnosti při výběru auditora byla v různých společnostech různá a lišila se v závislosti na jejich charakteru. V případě subjektů veřejného zájmu a jiných velkých účetních jednotek by se na výběru měl podílet dozorčí orgán, případně výbor pro audit, pokud je ustaven. V případě menších účetních jednotek, jejichž akcie nejsou obchodovány na kapitálovém trhu, bude přínosné, když se do procesu výběru auditora více zapojí členové statutárního orgánu a akcionáři.

Jakou roli hraje při výběru auditora oddělení nákupu?

Vztah mezi auditorem a auditovanou společností je mnohem víc než jen vztahem mezi prodávajícím a kupujícím. V minulosti byl audit službou poskytovanou akcionářům, dnes je to ve stále větší míře služba pro investory, a tedy v konečném důsledku pro širokou veřejnost.

Hlavní faktor, na nějž je třeba se při výběru auditora zaměřit, je kvalita auditu, která musí být společným cílem a závazkem všech subjektů účastnících se procesu účetního výkaznictví. Rozhodnutí o tom, jaké auditorské služby si „koupíme“, tudíž nemůže zohledňovat pouze ekonomické aspekty, ale musí vycházet z celkového posouzení všech relevantních kritérií (viz níže). V některých zemích legislativa dokonce zakazuje, aby se na výběru auditora podílely řídicí orgány.

Druhý krok: předběžné prověření uchazečů

Definování potřeb společnosti

Před zahájením výběru auditora je třeba správně definovat potřeby dané společnosti. Ty mohou být dány právními a jinými předpisy nebo odrážet potřebu přehodnotit stávající přístup k auditu a poskytované služby. Společnost se může rovněž zamyslet nad tím, zda je vhodný čas k tomu, aby zahájila výběr nového auditora.

Nezávislost auditora

Společnost si musí od každého uchazeče vyžádat prohlášení o tom, že je na společnosti nezávislý a jakým způsobem svou nezávislost sleduje a zajišťuje její dodržování. Musí prověřit služby související s auditem i neauditní služby poskytované danými uchazeči v předchozích letech a posoudit, zda jsou tyto služby v souladu s požadavky na nezávislost auditora.

Třetí krok: návrh kritérií výběru auditora

Společnost na základě svých potřeb a cílů definovaných v předchozím kroku vyhodnotí mimo jiné následující kritéria:

- **obecný přístup auditorské firmy k ekonomické a provozní činnosti**
 - ekonomický model auditorské firmy a její správu a řízení

² Podrobnější informace viz *Briefing paper - The impact of the audit reform on audit committees in Europe*, FEE, listopad 2015

http://www.fee.be/images/publications/company_law/160115_Impact_of_audit_reform_on_audit_committee.pdf

- interní procesy zajišťující nezávislosti auditorské firmy a dodržování všech dalších relevantních zásad
- **přístup k provádění auditu**
 - metodika auditu, kterou auditor používá
 - oblasti, na které se bude audit primárně zaměřovat, a přístup k provádění auditu v těchto oblastech
 - celkový plán prací a to, zda pokrývá všechny oblasti
 - znalost podnikatelské činnosti relevantní pro danou společnost
 - zkušenosti s daným odvětvím
 - používání auditních nástrojů
 - využívání zaměstnanců sesterských firem sdružených ve stejné mezinárodní síti či nezávislých expertů v případě potřeby
- **komunikační strategie**
 - předložení zprávy upozorňující na nedostatky v systému vnitřních kontrol
 - opatření, jimiž auditorská firma zajišťuje včasné předávání informací
 - opatření zajišťující dostupnost partnerů a manažerů auditorské firmy v případě, že společnost bude mít během roku dotazy nebo bude potřebovat krátkou schůzku
- **renomé:** uchazeči musí prokázat svou dobrou pověst a dodržování etických zásad, zde je vhodné vyžádat si od auditorské firmy reference
- **zajištění kvality auditu:** je třeba seznámit se s interním systémem kontroly jakosti, který daná auditorská firma má, a to na základě její prezentace a dostupné dokumentace
- **prověření auditora – fyzické osoby/partnera auditorské firmy zodpovědného za auditní zakázku:** je třeba setkat se osobně s uchazeči – fyzickými osobami, resp. partnery auditorských firem, kteří by měli na starosti danou auditní zakázku, je to dobrá příležitost posoudit, zda splňují odborná očekávání obsažená v zadávací dokumentaci
 - auditorská kvalifikace navrhovaných členů týmu
 - zapojení dalších speciálních odborníků, např. daňových odborníků, pojistných matematiků atd. (využití těchto odborníků při řešení problémů specifických pro dané odvětví zvýší kvalitu auditu)
 - **školení**
 - soustavný odborný rozvoj (Continuing Professional Development, CPD)
 - **praxe**
 - znalosti a zkušenosti partnera zodpovědného za auditní zakázku
 - odpovídající seniorita navrhovaných členů auditorského týmu a efektivní zapojení pracovníků příslušné úrovně
 - informovaný auditorský tým, v případě potřeby s mezinárodním přesahem
 - relevantní zkušenosti s daným odvětvím a zkušenosti celé auditorské firmy/auditorského týmu
 - **dostupnost**
 - jak bude k dispozici partner zodpovědný za auditní zakázku
 - kontinuita členů auditorského týmu, míra fluktuace oproti předchozímu roku
- **geografické pokrytí:** důležité pro audity mezinárodních společností

- **pojistné krytí:** uchazeč musí mít sjednané pojištění v rozsahu stanoveném místní legislativou, resp. v rozsahu odpovídajícím potřebám dané auditorské firmy, odvětví či okolnostem
- **cena:** aby nebyla ohrožena kvalita auditu, měla by být auditorská smlouva uzavřena na základě ekonomicky nejvýhodnější nabídky, nikoli nejvýhodnější ceny,

V zájmu identifikace ekonomicky nejvýhodnější nabídky je třeba navrhovanou odměnu za audit posuzovat z hlediska:

- míry dostupnosti klíčových členů auditorského týmu a zdrojů dané auditorské firmy obecně
- lidských zdrojů dané auditorské firmy, jejich zkušenosti a kvalifikace
- složení auditorského týmu, tj. typu a úrovně kvalifikace jeho členů a jejich podílu na práci týmu
- přístupu k řízení rizik a metodiky auditu – tyto faktory mohou mít významný vliv na cenu (např. zvýšení efektivity auditu, využívání expertů, návštěvy závodů atd.)
- **řízení vztahů a interpersonální dovednosti:**
 - uchazeč by měl být schopen prokázat svou schopnost navázat s vedením společnosti, jednotlivými pracovními skupinami i s osobami zodpovědnými za správu a řízení pracovní vztahy založené na objektivnosti, nezávislosti a transparentnosti
 - dobré vztahy se zaměstnanci společnosti a kladný přístup k nim nejsou známkou nedostatečné nezávislosti auditora a nepředstavují střet zájmů, je třeba najít optimální rovnováhu mezi profesním skepticismem a spoluprací
- **inovační potenciál:** uchazeč by měl být schopen prokázat svou schopnost dále zkvalitňovat proces auditu, například zaváděním nových technologií

Čtvrtý krok: stanovení váhy zvolených kritérií

Při výběru auditora je třeba zohlednit různá kritéria. Některá z nich jsou snadno měřitelná (např. věcná kritéria), jiná jsou subjektivnější (např. kritéria pro posuzování měkkých dovedností).

Ne všechna kritéria jsou stejně strategicky významná pro všechny subjekty, jejich důležitost závisí na dané společnosti. Kritériím relevantním pro auditovanou společnost je tudíž třeba přiřadit odpovídající váhu.



Federation of European Accountants

Avenue d'Auderghem 22-28

1040 Brussels

T: +32 (0)2 893 33 60

E: secretariat@fee.be

www.fee.be



@FEE_brussels



Federation of European Accountants

WHO WE ARE

The Federation of European Accountants represents 50 professional institutes of accountants and auditors from 37 European countries, with a combined membership of almost 1 million professional accountants working in different capacities. As the voice of the European profession, the Federation recognises the public interest.

The Federation is in the EU Transparency Register (No 4713568401-18).