

Plánování zdrojové personální kapacity útvaru interního auditu

Ing. Eva Štěpánková
 vedoucí oddělení interního auditu
 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR



Útvar interního auditu Ministerstva pro místní rozvoj ČR prodělal v posledních letech velké změny. Do 31. 12. 2012 byl v organizační struktuře tohoto útvaru začleněn i Pověřený auditní subjekt, tzv. PAS, který byl jinak věcně a metodicky řízen ministerstvem financí a zajišťoval ověřování procesu čerpání evropských dotací. V roce 2013 a 2014 došlo k významnému snížení kapacity celého útvaru, převedení agendy PAS plně do kompetence Auditního orgánu ministerstva financí, a celkově tak došlo ke snížení rozsahu některých významných průřezových činností, které by měl interní audit vykonávat.

Potřeba moderního interního auditu, stejně tak jako potřeba nahradit externě zajišťované některé odborné a poradenské služby činností interního auditu, přinesla již v závěru roku 2014 internímu auditu významné konzultační a auditní zakázky. Vedení ministerstva potřebovalo pro svoje rozhodování dostatek ujištění a informací, které nemohlo zajistit pouze prostřednictvím poptávky po externích odborných službách. Poskytovatelé těchto služeb si ce dokáží odborně řešit dílčí požadavky, nezřídka však postrádají komplexní náhled na cíle a průběžné potřeby organizace.

Interní audit může velmi často navázat na svoje předchozí šetření a nabídnout kontinuální obraz chodu organizace, ekonomických vazeb a identifikovaných rizik. Svoje výstupy může opakovaně ověřovat, navrhnout postupná doporučení, operativně konzultovat s auditovanými útvary nové informace a vývoj v dané oblasti. Takováto činnost interního auditu však předpokládá profesionální zázemí, využitelné know-how, vysokou míru operability, dostatečný feedback a přísný time management.

Jedním z prostředků zajištění výše uvedeného je plánování zdrojové personální kapacity interních auditorů. Účelem podrobného sledování je celkový rozvrh činností interního auditu, který tvoří racionální základ pro koordinaci a efektivní naplňování cílů celé organizace se zajištěním prostoru pro kvalitní práci interních auditorů, jejich další vzdělávání i udržování systému kvality činností interního auditu.

Ve snaze podchytit a formalizovat některé procesy se interní auditori musí navíc vypořádávat nejen s měnícími se potřebami

organizace, ale i s intenzivním vývojem rizik, měnící se legislativou a častou fluktuací zaměstnanců. Toto všechno ovlivňuje proces plánování, sledování disponibilních kapacit a v konečném důsledku kvalitu výstupů interních auditorů.

Přes veškeré nepředvídatelné situace a aktuální potřeby organizace lze zdrojovou personální kapacitu činnosti interního auditu celkem přesně plánovat a rozložit do potřebných činností. Předpokladem je velmi dobrá znalost úrovně práce jednotlivých auditorů, přehled o všech vykonávaných činnostech a samozřejmě vhodný IT nástroj pro toto sledování.

„Moderní interní audit může postupně nahrazovat odborné a poradenské služby objednávané od externích dodavatelů“

Je logické, že auditori v každé organizaci plánují i provádějí svoji činnost velmi rozdílně. Úroveň jejich práce závisí zejména na jejich erudici, odborném zaměření, počtu auditorů a v neposlední řadě na postoji vedení organizace k výsledkům činnosti interního auditu. Mnohdy se stává, že auditor nemá šanci výsledky své práce ani prezentovat před vedením společnosti, natož prostřednictvím akčního plánu přijatých opatření vedoucího orgánu veřejné správy realizovat navrhovaná doporučení. Jeho motivace důsledně ověřovat, konzultovat, vzdělávat se a napomáhat k transparentnímu a hospodárnému vynakládání veřejných prostředků se tak postupně může snižovat. Přehled časové dotace každého auditora věnované dílčím činnostem je pak vhodným zdrojem srovnání efektivity práce, náročnosti některých úkolů, ale i sledování rezerv celého útvaru.

Zuzana Kitto

Head of Governance Processes Audit
 UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

1. Skupinový auditní manuál čítající 300 stran.
2. Neomezené :-) Jediným omezením je čas a potřeba plnit plán auditů, ale na inovativní postupy a zefektivnění procesů je kladen velký důraz. Jejich realizaci napomáhá projektový přístup, účast klíčových expertů, koordinace se skupinou a v neposlední řadě i motivace v podobě plnění cílů.
3. Automatický/poloautomatický sběr dat z nezávislého zdroje sloužící

cí jako vstupní informace pro více risk-based zacílení auditů alias „key risk indicators“.

Josef Černý
 specialista interního auditu
 Metrostav a.s.

1. Metody hodnocení procesů. Systematická a pečlivá práce hodnocení faktů, logická syntéza, analýza dat. Hodnocení VŘKS, identifikace hrozeb a příležitostí ke zlepšení. Příprava, studium, plánování, definování cíle auditní zakázky, hypotézy ověření. Techniky interního auditu.

Ministerstvo pro místní rozvoj v současné době klade velký důraz na posilování vnitřního kontrolního systému a zvyšování úrovně finanční kontroly a interního auditu. S tím souvisí rozšíření kapacity útvaru interního auditu, a zejména zefektivnění jeho práce.

Ke kvalitnímu rozložení sil zaměstnanců útvaru interního auditu slouží dlouhodobé sledování náročnosti formalizovaných činností, zohledňování individuálních schopností a možností každého zaměstnance, a také dobrá znalost místního prostředí, která navazuje na vlastní analytickou a statistickou práci interních auditorů.

„MMR klade důraz na posilování vnitřního kontrolního systému a interního auditu“

Základní informací pro fázi plánování v interním auditu MMR jsou závěry kontrol a auditů prováděných externími kontrolními a auditními subjekty, monitorování rizik, požadavky ze strany managementu a výsledky předchozích auditních zakázek. Výsledkem je stanovení hlavních cílů, priorit pro plánované období a rozvržení potřebné kapacity na základní auditní činnost.

Přestože smyslem práce interního auditora je zejména auditní šetření, jeho celoroční činnost zahrnuje mnoho dalších, velmi rozmanitých, úkonů. Procentuální zastoupení ostatních činností celkem dobře naznačí, kterým oblastem je v útvaru interního auditu věnována pozornost, resp. prostřednictvím sledování poměru různých činností u jednotlivých auditorů lze velmi dobře posuzovat vyzrállost členů auditorského týmu jako jednotlivců i celého útvaru jako celku.

Interní auditoři ve větších útvarech by měli být specializovanými odborníky a měl by jim být ponechán dostatečný prostor pro jejich další vzdělávání a ověřování jejich znalostí. Rovněž auditované oblasti, které se vyznačují vysokou mírou identifikovaných rizik, by měly být předmětem dlouhodobějšího sledování a vyhodnocování přijímaných opatření až do doby zajištění stabilního bezproblémového chodu. S tím souvisí kumulace činností auditora, často nad rámec běžného plánu a očekávaných dalších výstupů.

Vlastní sestavení ročního plánu zdrojové kapacity vychází z:

- Předpokládaného počtu zaměstnanců,
- Fondu pracovní doby,
- Vymezení hlavních auditních zakázek,
- Vymezení ostatní kapacity interních auditorů.

Auditní činnosti zahrnují tyto základní činnosti:

- Příprava interního auditu,
- Vlastní auditní činnost, šetření, ověřování,
- Auditní rozhovory, projednávání návrhů zprávy,
- Vypořádání námitek, kompletní konečných výstupů,
- Zpracování návrhů akčních plánů.

Ostatní kapacita interních auditorů zahrnuje:

- Konzultační činnost,
- Připomínky k interním předpisům,
- Přípravu podkladů pro spolupráci s dodavateli externích služeb,
- Koordinaci činností dodavatele externích služeb,
- Vzdělávací akce nezbytné pro certifikaci interních auditorů,
- Vzdělávací akce organizované ministerstvem,
- Překážky na straně zaměstnance,
- Řádná dovolená, indispoziční volno,
- Administrativní činnosti,
- Porady,
- Agenda AFCOS,
- Supervize auditní činnosti.

Kapacita přiřazená dílčím oblastem činností vychází z dlouhodobého sledování časové náročnosti vybraných procesů se zohledněním nastavených lhůt dle Statutu interního auditu a interních předpisů ministerstva. Celkově nelze zapomenout na důslednou přípravu interního auditu, potřebnou dobu na vlastní šetření a ověřování, projednávání výsledků, ale i na překážky na straně zaměstnance, porady, školení, rozsáhlé konzultační činnosti, připomínková řízení apod.

„Personální kapacitu interního auditu lze celkem přesně plánovat“

2. Pracuji v souladu s IPPF, což dává dobré podmínky pro svobodnou volbu nejvhodnějšího postupu a techniky k provedení doložitelných zjištění.

3. Analýza elektronických dat. Vhodný výběr témat IA pro podporu podnikových strategických cílů. Analýza podnikatelského prostředí a hodnocení procesů. Poradenské interní zakázky podporující Corporate Governance.

PETER TÓTH
interní auditor

Západoslovenská energetika, a.s., člen skupiny E.ON

1. Napadol ma celý postup od tvorby plánu po monitoring plnenia odpo-

rúčaní (Plánovanie interných auditov, realizácia interného auditu. V rámci realizácie IA: príprava na IA, zber informácií, analýza informácií, zaznamenávanie, prezentácia výsledkov).

2. Ku každému auditu pristupujeme v zmysle definovaných postupov. Zmena postupu ako takeho nemá opodstatnenie. Prispôbiť niektoré z krokov je vždy možné.

3. Základ postupu nepodlieha zmene. Naše postupy majú jasný cieľ. Zmeny procesov vyvolávajú tlak na prispôbenie našich postupov. Vypadnúť môže len taký postup, ktorý bol špecifický pre konkrétny proces alebo skupinu procesov, ktoré prešli úplnou zmenou.

Číslo účtu účelové účty NÚSIFN

Číslo účtu účelové účty	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek
účetní výsledek účty NÚSIFN	252	252	252	252	252	252	252	252	SFN

účetní výsledek účty	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek
účetní výsledek účty	3	21	9	22	22	22	22	0	NSN
účetní výsledek účty (účetní výsledek)	21	68	27	56	69	69	69	0	ř š á
účetní výsledek účty (účetní výsledek)	15	32	12	27	35	35	35	0	NÁN
účetní výsledek účty (účetní výsledek)	16	21	9	14	21	21	21	0	NSř
účetní výsledek účty (účetní výsledek)	6	3	3	1	2	3	2	0	SF
účetní výsledek účty (účetní výsledek)	61	145	60	120	149	150	149	0	ě ř u

účetní výsledek účty	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek
účetní výsledek účty	190	106	191	131	101	101	101	252	NNř

účetní výsledek účty	SČN	SČN	SČN	SČN	SČF	SČN	SČF	SČS	SFFš
účetní výsledek účty	N	N	N	N	S	N	S	F	á

účetní výsledek účty	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek	účetní výsledek
účetní výsledek účty	30	12	5	5	5	5	5		, š
účetní výsledek účty	20	13	5	15	15	15	15		á é
účetní výsledek účty									F
účetní výsledek účty									F
účetní výsledek účty	15	15	15	15	15	15	15	15	NSF
účetní výsledek účty	7	7	7	7	7	7	7	7	č,
účetní výsledek účty	7	7	15	7	7	7	7	7	, u
účetní výsledek účty	30	30	30	30	30	30	30	30	SuF
účetní výsledek účty	10	10	10	40	10	10	10		NFF
účetní výsledek účty	36	12	12	12	12	12	12		NFě
účetní výsledek účty			92					193	Sěč
účetní výsledek účty	35								ř č
účetní výsledek účty	NÁF	NF,	NÁN	NFN	NFN	NFN	NFN	SČS	NNř

„Ke zvýšení efektivity činnosti útvaru interního auditu nejvíce pomůže zejména efektivní komunikace a organizace práce každého interního auditora“

K tomu, aby byl interní audit efektivní, musí disponovat dostatečnými zdroji jak ve smyslu počtu auditorů, tak v úrovni jejich znalostí, dovedností a kompetencí. Požadovaná kapacita útvaru interního auditu se odvíjí primárně od plánu interního auditu, od technického vybavení a technických dovedností auditorů.

Přes všechna výše uvedená fakta si dovoluji jednu vlastní úvahu: Ke zvýšení efektivity činnosti útvaru interního auditu nejvíce pomůže zejména efektivní komunikace a organizace práce každého interního auditora.



Prostor k vyjádření.

Petr Cerman
vedoucí odboru interního auditu
Pražská teplárenská a.s.

1. Po pravdě řečeno se mi po seznámení s tématem ankety nevybavily žádné metody, ale jen touha všech interních auditorů, aby mohly s úspěchem nějaké metody a postupy aplikovat. A to lze za předpokladu, že existují min. 2 splněné podmínky – vhodné nastavení pozice IA ve společnosti a přístup k informacím. Existuje-li takto vytvořené prostředí, pak je malíčkost, a dokonce radost hledat nejhodnější postupy a metody k dosažení auditního cíle.

2. Asi bych tuto otázku položil jinak – jaké metody a postupy volíte v případě různých druhů auditních šetření a proč? Neboť při volbě metody jde již jen o technická řešení zvoleného postupu, a to je na auditorovi a jeho schopnostech, aby správně posoudil a navrhl. Společnost nemá jistě ve svém strategickém plánu cíl vytvářet podmínky pro rozvoj nových metod a postupů v interním auditu (pokud by je měla, rád bych v ní pracoval). Shrnuto – ten, kdo je zkušený a flexibilní a jazykově nadaný, ten si jistě poradí jak zvolit postup. No a protože máme ČIA a její nadané vedení a správu, tak jsme všichni jistě obdařeni dostatkem info, jaký postup a metodu zvolit.