

interní auditor

- NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s., 13. ŘÁDNÝ SNĚM ČIIA, o. s.
12.–13. března 2008 Hradec Králové
- NEJLEPŠÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU V ČESKÉ REPUBLICE
- OSOBNOST ČIIA, o. s. – rozhovor s Ing. Lubomírem Kučerou



NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s.

„NEJLEPŠÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU V ČESKÉ REPUBLICE“

12.–13. března 2008, Hradec Králové

PROGRAM



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.



12. 3. 2008

09.50	Ing. Michal Brandejs, CIA	Deloitte Audit, s.r.o.	Co je to „nejlepší praxe interního auditu“?
10.30	COFEE BREAK		
11.00	Ing. Jana Báčová, CIA	Členka Rady ČIIA, o.s. Česká národní banka	Novela Rámce a Standardů pro profesionální praxi interního auditu
11.45	Ing. Pavel Vácha, CSc., CIA	T-mobile Czech Republic a.s.	Nejlepší praxe marketingu interního auditu aneb jak uplatnit v praxi tu nejlepší praxi
12.30	OBĚD		
14.00	Ing. Ivo Středa	RWE Transgas, a.s.	Nejlepší praxe v energetice a nejlepší praxe v monitoringu výsledků IA
14.30	Ing. Václav Štraser	Ministerstvo financí ČR	Nejlepší praxe v auditu strukturálních fondů
15.00	Petr Varcl, MBA	Skanska CZ a.s.	Nejlepší praxe v oboru
15.30	COFEE BREAK		
16.00	Ing. Vratislav Osička	Úřad městské části Praha 10	Nejlepší praxe v plánování
16.20	Ing. Petra Škopová, MBA	Manažerka roku 2006	Praktické zkušenosti s interním auditem
17.00	závěr prvního dne jednání		
19.00	společenský večer a raut		

13. 3. 2008

09.00	Ing. Jan Zahradníček	Olomoucký kraj	Nejlepší praxe interního auditu v Olomouckém kraji, spolupráce s interním auditem v městech a obcích
09.45	Ing. Marie Kulhavá	E.ON Česká republika, s.r.o.	Nejlepší praxe v procesu ověřování následných opatření
10.30	COFEE BREAK		
11.00	Ing. Tomáš Kafka	Vysoká škola ekonomická	Nejlepší praxe interního auditu na vysokých školách
11.40	Ing. Michaela Zuntová	Det Norske Veritas CZ, s.r.o.	Nejlepší praxe v prevenci podvodů a korupce ve firmách
12.00	Ing. Milan Zolich	Člen Rady ČIIA, o.s., Ministerstvo vnitra ČR	Spolupráce interních auditorů ve veřejné správě – vznik Sekce veřejné správy při ČIIA, o.s.
12.30	OBĚD		
14.00	13. řádný sněm ČIIA, o.s.		

Mediační partneři konference:



Obsah



Vážení kolegové, máme tu rok 2008 – věřím, že to bude pro interní audit, Český institut interních auditorů, o. s. (dále jen ČIIA), a časopis významný rok, který přinese po stabilizačním období opět nový vítr a směr, kterým se budeme ubírat.

Koncem prvního čtvrtletí nás čeká národní konference se sněmem. O konferenci jste informováni jinými cestami a domnívám se, že to opět bude zajímavá akce a velká společenská událost, nicméně velice ráda bych se zmínila o sněmu, který bude tentokrát opět volební a kde se budete moci i vy svými hlasy aktivně podílet na dalším vývoji v ČIIA. Současně můžete sami již nyní dávat podněty na členství v orgánech ČIIA, případně dát najevo svůj zájem více se zapojit do činnosti ČIIA. Domnívám se, že vy, kterým není budoucnost ČIIA lhostejná, byste neměli na sněmu chybět.

Nyní k časopisu samotnému. V roce 2008 bychom velice rádi rozšířili řady autorů – prosíme vás všechny, kdo byste měli zájem se s ostatními podělit o svoje zkušenosti

a dovednosti z oblasti interního auditu, dejte nám vědět – rádi uveřejníme autorské články i mimo čtvrtletní témata. Redakční plán je stanoven vždy na rok dopředu a čtvrtletní témata pro rok 2008 jsou následující:

- Best practice výkonu interního auditu v ČR (1. čtvrtletí),
- Úloha interního auditora v prevenci a odhalování podvodu (2. čtvrtletí),
- Interní audit versus ERM (3. čtvrtletí),
- Strukturální fondy EU (4. čtvrtletí).

Mimo články budeme dále představovat útvary interního auditu – prosím ozvěte se nám, pokud byste chtěli představit váš útvar interního auditu.

Pokračovat budeme i v rozhovorech s osobnostmi interního auditu – napište nám, jaké rozhovory by vás zajímaly. Konkrétně v tomto čísle vám představujeme Ing. Lubomíra Kučeru, který je jedním ze zakládajících členů ČIIA, lektorem, spoluautorem některých publikací ČIIA a dlouholetým interním auditorem společnosti ČEZ.

Na závěr bych ráda vyjádřila přesvědčení, že se vám první číslo roku 2008 na téma Nejlepší praxe výkonu interního auditu v ČR bude dobře číst a že vás podnítl k účasti na březnové konferenci se stejným tématem.

Andrea Rajmová

OMLUVA:

V čísle 4/2007 došlo v odpovědi pana **Davida Poláška, Internal Audit Department, Raiffeisenbank a. s.**, na ankety otázky k několika chybám. Redakce se za to omlouvá a zveřejňuje jeho odpovědi ještě jednou v plném znění:

1. Za výsledky interního auditu v prvé řadě považují veškeré výstupy z šetření interního auditu ve formě auditních zpráv. Nicméně, za výsledky interního auditu lze považovat i formální či neformální poskytování konzultací k běžnému provozu společnosti nebo k mimořádným událostem.

2. Oficiální výstupy interního auditu ve formě auditních reportů komunikujeme s relevantním auditovaným útvarem (zpravidla s vedoucím dané organizační jednotky),

členy představenstva společnosti, dozorčí radou společnosti, skupinovým interním auditem (interním auditem mateřské společnosti) a dále se všemi, kterých se daný auditní report týká (např. organizační jednotkou, které se auditní výstup týká nepřímo). Komunikace auditních výstupů probíhá jak ve formě verbální, tj. výsledky jsou komunikovány na schůzce, tak písemnou formou (většinou v elektronické podobě).

3. Ano, přípravě komunikace výsledků interního auditu věnujeme přiměřenou pozornost. Vždy záleží na tom, komu a jak složitou problematiku budeme komunikovat.

Školení/kurzů na zdokonalení v oblasti komunikace výstupů interního auditu se účastníme.

Content

Editorial

Andrea Rajmová 1

BEST PRACTICE (BP)

Josef Severa 2

Where Do You Go, Auditor?

Rodan Svoboda 3

The Best (Better, Good) Practice of Internal Audit

Ilona Skleničková 5

QAR from the Best Practice Perspective

Jan Mironiuk, Tomáš Pivoňka 6

Sharing of the Best Practice

Ladislav Rafaj 9

The Best Practice of Internal Audit from the Perspective of the Audited

Daniel Zajko 10

Personality of ČIIA – Mr. Lubomír Kučera

Andrea Rajmová 12

Preparation of the New Framework and Standards are in Full Run

Jana Báčová 17

New Platform for IA Directors in Slovakia

Eva Ličeniková 18

Internal Audit on Public Universities in Practice

Tomáš Kafka 19

Publishing Acts

Tomáš Kafka, Evžen Mrázek, Miroslav Fehér 20

From ČIIA Life

Daniel Häusler 21

From our Partnering Organizations

Eva Rokosová, Miroslav Fehér, Marie Vlachová 22

The State Environmental Fund Introduces Itself

Zdeněk Nushart 24

From ČIIA Board

Daniel Häusler 26

New Members

Ilona Franková 26

Vocabulary – cont. 26

English annotation 28

Úvodník

Andrea Rajmová 1

BEST PRACTICE (BP)

Josef Severa 2

Kam kráčíš auditore?

Rodan Svoboda 3

Nejlepší (lepší, dobrá) praxe interního auditu

Ilona Skleničková 5

Hodnocení kvality interního auditu z pohledu nejlepší praxe

Jan Mironiuk, Tomáš Pivoňka 6

Zdielanie (sdílení) sporing nejlepších postupů

Ladislav Rafaj 9

Najlepší praxe IA z pohľadu auditovaných

Daniel Zajko 10

Osobnost ČIIA, o. s.

Andrea Rajmová 12

Příprava nového Rámce a Standardů je v plném proudu

Jana Báčová 17

Nová platforma pro ředitele IA na Slovensku

Eva Ličeniková 18

Interní audit na veřejných vysokých školách v praxi

Tomáš Kafka 19

Nakladatelský počín 20

Okem objektivu

Daniel Häusler 21

Ze života našich partnerů

E. Rokosová, M. Fehér, M. Vlachová 22

O státním fondu životního prostředí ČR

Zdeněk Nushart 24

Z jednání Rady ČIIA

Daniel Häusler 26

Noví členové

Ilona Franková 26

Slovníček

Miroslav Fehér 26

English annotation 28

Vydává Český institut interních auditorů, o. s., Karlovo nám. 3, 120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
fax: +420 224 919 361
e-mail: ciiia@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz



Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3,
120 00 Praha 2

Redakční rada:
vedoucí Andrea Rajmová,
Daniel Häusler, Tomáš Kafka,
Radka Tenková, Jan Kovalčík,
Rodan Svoboda, Milan Zolich.

Foto: archiv ČIIA.
Neprodejné, určeno pro Český institut interních auditorů.
Náklad 1000 výtisků.
Pre-press: Viktor Beránek
Tisk: Reproservis, s. r. o.
Distribuce: B. M. Pack
Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274



Ing. Josef Severa, CIA
Executive Director
Business Risk Services
Ernst & Young
josef.severa@cz.ey.com

BEST PRACTICE (BP)

Best practice, co je to za všemocné heslo! Všichni o něm mluví, všichni ho používají, každý se tváří, že ho alespoň jednou v životě okusil, ale nenajdete dva lidi, kteří by, v případě, že by ho chtěli, dostali vždy totéž.

Název je totiž jediná významově jednotící linie, zbytek je absolutně rozdílný.

I když, možná ne. Jeho druhou jednotící linií je, že toto spojení vyvolává emoce. Viděl jsem spoustu lidí, kteří při zmínce o BP zezelenali, zčervenali či zbrunátněli (barvu nechť si každý dosadí sám v závislosti na rase zbrunátněného). Proto tento článek není odbornou statí o tom, co je BP, alias nejlepší praxe, ale je to spíše má osobní výpověď o tomto fenoménu.

Já nemám BP rád. Vždy si musím zkontrolovat, že jsem dobře použil písmena c a s, což je první kámen úrazu (vyřešil jsem to tím, že používám český překlad, což zároveň prezentuji jako svůj pozitivní vztah k mateřštině a moji obranu proti jejímu častému prznění anglikanismy). Za další, co je vlastně nejlepší? Jak si kdokoliv může dovolit o čemkoliv prohlásit, že je to nejlepší? Jsem asi opravdu postižený auditor, tzn. stále pochybuji, a proto mi nepřijde možné, aby existovalo jen jedno nejlepší řešení. Možná ve sportu – dám stovku za 9 sekund – jsem jednoznačně nejlepší. Nebo ne? Vyhrál jsem závod, to ano, ale někde může být běžec rychlejší než já (prostý kluk v buši lovcí gepardy tým, že je uštvě). Chci tím naznačit, že být nejlepší je relativní. Co funguje tady a teď, nemusí platit tam a zítra (nebo dokonce včera).

BP vyvolává různorodé reakce. Někteří ho milují a věří na něj, řada z nás je rozpačitá, nedůvěřivá, nicméně je schopna BP akceptovat. Tuto skupinu lidí poznáte podle toho, že nemají negativní zkušenost s BP. Nezaznamenali, že BP může být i prázdná slupka, kde je houf frází a okopírovaných klíčů, ale nejlepší a navíc řešení se tam nalézt nedá. Ty, kteří zaznamenali, dělíme do dvou skupin. Tací, kdo za tuto negativní BP nic nezaplátili a jež můžeme charakterizovat jako opatrní až odmítaví. Máme však i skupinu vyloženě antagonisticky až útočně laděnou, jež zaplatila, ale nedostala. Té říkáme nepřátelé BP (nedávno na mne jeden pán začal křičet, když jsem řekl dobrá praxe – ono totiž používání BP je nějak často spojováno s poradenskými firmami, sám nevím proč).

Co mám rád a co používám jsou návody, rady a doporučení. Možná, že je to totéž, jak vy chápete BP, možná ne. Mám velmi dobré zkušenosti s tím, když se mohu podívat, jak byla ta či ona oblast detailně testována různými týmy různými metodami v různých částech zeměkoule. Mám také rád, když se někdo zamyslí a stanoví minimální okruh věcí, které by se vždy měly testovat – to nazývám dobrou praxí při testování.

Jak je vidět, peru se s výrazem BP všelijak, ale postupně se ho snažím zničit. Je však hluboce zakořeněn v šablonách myšlení a chování interního auditu, včetně postupů, které denně používám v práci. Snažím se eliminovat to klasické best practice a používat alespoň osvědčená praxe či naše zkušenosti nebo možné řešení. Někdy však, když takhle večer, unavený a bezmocný řeším nějaký problém, rozhlédnu se kolem sebe, sepnu ruce, zacílím svůj pohled přímo nad sebe a začnu potichu opakovat: „Vzývám Tě, ó velký Best practice, ukaž mi cestu, vyřeš můj problém, buď mi nápomocen!“. No a ono to pomáhá.

Sawyer 2008

Český institut interních auditorů, o.s. připravil kurz Škola interního auditu podle knihy Lawrence B. Sawyera, akreditovaný Ministerstvem vnitra ČR.

Kurz proběhne v období od **16. 6.–19. 6. 2008** a jeho cena je stanovena na **9 990,- Kč** (osvobozeno od DPH)

Tento kurz je vhodný pro začínající interní auditory ze všech oblastí (bankovní sektor, veřejná správa a samospráva, průmysl, pojišťovnictví, služby...) Absolventi získají ucelený přehled o práci interního auditora.

Co získají posluchači mimo cenných teoretických a praktických poznatků? Nové přátele, poznají lektory, kteří jim v případě potřeby poskytnou konzultace a hlavně nejnovější vydání knihy Lawrence B. Sawyera na nosiči CD.

Místo konání:

ČIA, o.s., Karlovo nám. 3, Praha 2,

Podrobné informace podá:

Magda Barnatová, tel. 224 920 332, linka 28



Ing. Rodan Svoboda, CIA,
jednatel vzdělávací
a poradenské společnosti
Eurodan, s. r. o.,
konzultant v oblasti
VŘKS a IA,
svoboda@eurodan.cz

Kam kráčíš, auditore?

SILNICE SE KROUTILA DO VRCHU SMĚREM K BEDŘICHOVU. AUTA VYJELA Z LESA A V TOM SE PŘED NIMI OBJEVIL HARMONY CLUB HOTEL, MÍSTO KONÁNÍ PRVNÍ NÁRODNÍ KONFERENCE ČIA. PSAL SE ROK 1995 A BYLO DOCELA SYMBOLICKÉ, ŽE SE VESMĚS ZAČÍNÁJÍCÍ INTERNÍ AUDITOŘI VYDALI ZDOLAT ZÁLUDNOSTI NOVÉ PROFESE PRÁVĚ SEM, MEZI NEJVYŠŠÍ VRCHOLKY ČESKÝCH HOR. UPLYNULO DVANÁCT LET, A TAK SE NASKÝTÁ OTÁZKA: PODAŘILO SE NÁM DOSÁHNOUT ONOHO VRCHOLU – NEJLEPŠÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU?

Při hledání odpovědi na tuto řečnickou otázku bych se s vámi rád podělil o pár svých auditorských zkušeností, které za tu dobu vyplynuly z práce pro řadu organizací. Nemusím se s vámi při tom ve všem shodnout, ale v něčem se možná náš pohled na trendy v interním auditu moc lišit nebude.

První posun vidím v zaměření auditu od detekce k prevenci, dalo by se to možná popsat rovněž jako větší důkaz na hodnocení řídicích a kontrolních mechanismů v procesech. Souvisí to se zaměřením auditu na rizika, která ohrožují dosažení cílů organizace. Je vždy účinnější problém zabránit než následně hasit požáry a vyčíslovat škody.

Osobně si cením posunu od represe ke změně. Řada manažerů měla zpočátku sklony vyvozovat ze závěrů auditu personální dopady. Čím dál víc se teď setkávám na straně managementu s chutí přijímat systémová opatření, která vedou k eliminaci auditem identifikovaných rizik. Souvisí to patrně také s tím, že jsme vyspěli i my interní auditoři. Dokážeme systémové nedostatky lépe popsat a navrhnout k nim účinná řešení.

Změny postihly i interní auditory. Jako příklad uvádím posun od dílčí odbornosti k auditorské profesionalitě. Mezi prvními se pouštěli do auditování lidé s bohatými zkušenostmi v určité profesi, zejména účetní, ekonomové, systémoví inženýři, IT specialisté. Postupně začali dorůstat profesionálně zdatní auditoři, jejichž fundamentem byly znalosti v řízení a kontrole. Mezi nimi pak obzvláště vynikají ti, kdo mají předchozí manažerské zkušenosti, dobrou komunikační dovednost a procesní znalost v určité oblasti.

Pro provádění auditu je dobrým trendem posun od individuálního přístupu auditora k týmové práci. Mnohý z vás již určitě zažil společnou práci auditorů

s prvky brainstormingu při hodnocení informací a formulaci doporučení. Auditoři na základě dílčích zjištění předkládají své formulace nálezů a jejich příčin, vzájemně je posuzují, oponují a zaznamenávají je na flipchart, poté je sjednocují a na závěr formulují do auditní dokumentace.

Nepřehlédnutelný je rovněž nárůst počtu auditů zajišťovaných dodavatelsky. Diskuse o outsourcingu ještě před pár lety uváděly auditory do varu, dnes se čím dál víc na prvním místě mluví o hodnocení systému řízení a kontroly profesionálně zdatným auditem a již se tolik nezdržuje vnitřní audit. Dokonce vnímám, že dimenze posuzování řídicích a kontrolních systémů v oblasti finančního reportingu přechází zásadně pod externí audit.

Píchnu možná do vosího hnízda, ale zaznamenávám i určitý posun interního auditu zpět od akcentace posuzování Corporate Governance k hodnocení řídicích a kontrolních systémů. Přestože obě oblasti spolu těsně souvisejí, řídicí orgány pro zvyšování úrovně správy a řízení společnosti zpravidla nevyužívají služby interního auditu, ale obracejí se na specializované konzultantské firmy. Výstupy auditorské práce pak směřují více na úroveň executivy, kde jsou vyžadována praktická řešení problémů v procesech a systémech oproti navrhování obecných strategií a politik.

Každý z trendů se projevuje u organizací, se kterými přicházím do styku, v různém rozsahu. Záleží to pochopitelně také na sektoru, oboru činnosti, vytvořené organizaci procesů a lidech, ať už na straně zákazníků či na straně auditorů. Vůbec se přitom neodvažuji tvrdit, že dosažení uvedených změn je záležitostí dobré praxe, ale budete-li mít zájem o audit v duchu těchto trendů, jdu do toho s vámi.

Co je tedy dobrou či nejlepší praxí interního auditu? Budu se nadále držet vlastních zkušeností a vyhnu se tak komentování standardů pro profesionální praxi. Pro mne je dobrou praxí interního auditu naplnění auditních cílů konkrétního auditu nákladově efektivním způsobem tak, abych uspokojil svého zákazníka. První část je při outsourcingu mých služeb zajištěna poměrně snadno tak, že odměna je vztažena k výsledkům auditu. Dostanu svou odměnu za poskytnutou službu tehdy, když prokážu, že jsem vykonal to, co si zákazník v zadání auditu odsouhlasil.

Jak však dosáhnout spokojenosti zákazníka? Zpravidla tak, že naplníte jeho očekávání. Je to jedna z nejjásadnějších věcí, kterou se snažím vyjasnit si před zahájením auditu. Položím si otázku: Co orgány společnosti či exekutivní management od tohoto auditu očekávají? Snažím se to v úvodních rozhovorech zjistit a v zadání auditu naformulovat. Tím, že to pak zákazníkovi při schvalování programu auditu předkládám k odsouhlasení, je jasně stanoveno kritérium pro snadné vyhodnocení, jak se očekávání podařilo naplnit. V momentě, kdy tuto oblast obě strany pominou, často se jejich pohled na auditorské výstupy liší a audit se pak z pohledu zákazníka může jevit tak, že nenaplnil svůj účel.

S očekáváním zákazníka je úzce spjat další důležitý pojem a tím je přidaná hodnota auditu. Doporučuji si při přípravě auditu položit otázku – čím mohu prováděným auditem organizaci přidat hodnotu? To, co identifikuji, nesmím v průběhu auditu a především při projednávání závěrečné zprávy opominout. Podaří-li se to, projeví se to pak u externího dodavatele auditních služeb zájmem organizace o další spolupráci. V případě, že si přidanou hodnotu organizace neuvědomí, zpravidla vztah s auditorem ukončí. U auditorů zaměstnanců se to sice neřeší audit od auditu, ale ve výsledku to může dopadnout stejně.

Očekávání zákazníka do velké míry závisí na tom, o jaký typ organizace jde. Vykonávám v současné době audit prakticky ve všech typech organizací u nás i v zahraničí. Od soukromých firem s tuzemským či zahraničním vlastnictvím přes společnosti regulovaného finančního trhu po veřejnoprávní organizace a subjekty dotované prostředky ze Strukturálních fondů. Každá z těchto organizací přes společný základ využívá audit k něčemu jinému, svou roli sehrává i legislativní prostředí. V následující tabulce, vyplývající z mé vlastní zkušenosti, jsou uvedeny převažující typy auditů v jednotlivých typech organizací:

Společným základem pro provádění auditů u všech typů společností je hodnocení řídicího a kontrolního systému na bázi COSO s přihlédnutím k dalším důležitým legislativním předpisům, jako jsou např. zpráva Basel II, připravovaný dokument Solvency II, zákon o FK, příručky pro příjemce dotace a rozhodnutí o poskytnutí dotace. V rámci toho se prováděné auditu dotýkají všech čtyř dimenzí řídicího a kontrolního systému popsané výše uve-

denými druhy auditu, nicméně v jednotlivých typech organizací vždy něco více méně převažuje.

Dosahování cílů prostřednictvím efektivního a účinného výkonu činností je převažujícím zájmem soukromých obchodních společností, které v tomto směru kladou důraz na nastavení systémů a procesů. Setkal jsem se i s územněsprávním subjektem, který přistoupil na provedení personálního auditu zaměřeného na procesní výkonnost, s výsledky však nedokázal účinně pracovat a k zásadní změně systému řízení procesů a aktivit směrem k vyšší efektivnosti prakticky nedošlo.

Spolehlivost předkládaných finančních zpráv podle mých zkušeností moc často interním auditem prověřována není. Tuto roli zpravidla přebírá externí audit a ze strany organizace je poskytována pouze vymezená spolupráce. Interní audit sehraje spíše roli hodnotitele správně nastaveného systému finančního řízení a kontroly uvnitř organizace veřejné správy a je zaměřen obvykle směrem k nedostatkům tohoto systému (centralizovaná veřejnosprávní kontrola). U příjemců dotací ze strukturálních fondů se interní auditor může výrazně podílet na nastavení systému finančního řízení a kontroly vyhovujícího pravidlům pro tento typ nakládání s veřejnými prostředky.

Ochrana majetku a zdrojů je dimenzí řídicího a kontrolního systému, o které se v poslední době

začalo poměrně hodně hovořit především u organizací veřejné správy. V mé praxi jsem se však dosud nesešel se zájmem o provedení preventivního auditu zaměřeného na posouzení systému zabránění podvodům, který by vyšel z aplikovaného modelu COSO pro tento cíl řízení a kontroly. S čím se zatím ve veřejné správě čas od času setkávám, jsou dílčí forenzní šetření, zaměřená na detekci konkrétních podvodných jednání.

Soulad se zákony, předpisy a vnitřními postupy je nejrozšířenější typ auditů, se kterým přicházím do styku jak v soukromé, tak ve veřejnoprávní oblasti. Riziko v nenastavení systému řízení vyhovujícího legislativě spatřuji zejména u společností v soukromém sektoru. U společností a organizací se silnou regulací a dohledem, což jsou zejména společnosti působící na finančním trhu a příjemci dotací ze SF, je pak kladen velký důraz na detekci odchylek od závazných pravidel.

Převažující zájem o preventivně zaměřené auditu vedl mne a mé kolegy k odkoušení programu Internal Control Academy, z jehož výstupů vznikl „Standard řídicího a kontrolního systému společnosti“. Na jeho bázi máme zpracovány auditorské dotazníky k posouzení přiměřenosti nastaveného systému řízení a kontroly. V současnosti pracujeme na aplikaci vytvořeného standardu pro jednotlivé cíle řízení a kontroly podle modelu COSO.

Standardizace řídicího a kontrolního systému přesahuje rámec profesionální praxe interního auditu. Z mých zkušeností je však právě pomoc při nastavování přiměřeného a funkčního systému řízení a kontroly jedním z nejvýznamnějších možných přínosů auditu pro organizaci. Lze ho spatřovat jak v oblasti risk managementu (snížení dopadu a pravděpodobnosti projevu rizik vhodně zavedenými řídicími a kontrolními mechanismy), tak při budování compliance systému, systému prevence proti podvodům či systému podporujícímu výkonnost organizace. Využití konzultační role auditu napomáhá zvýšení úrovně řídicího a kontrolního systému hledáním příležitostí (pozitivní přístup), případně návrhem preventivních opatření vztahených k identifikovaným nedostatkům (negativní přístup), ať už vplynuly z analýzy a hodnocení rizik, Control-Self Assessmentu či některé auditní zakázky.

Co říci závěrem? Pokud kráčí interní auditor správným směrem, jistě přitom vnímá trendy, kterými naše profese prochází, a vybírá si z nich vše pozitivní pro svou práci. Tu vykonává na co možná nejlepší úrovni v souladu s našimi profesními standardy, nákladově efektivním způsobem tak, aby naplnil očekávání svého zákazníka. Přidanou hodnotu dodává organizaci tím, že se podílí na pozvednutí systému řízení a kontroly na standardizovanou úroveň navrhováním koncepcí a politik k přijetí orgány společnosti.

Druh auditu	Cíle, výkony	Finanční reporting	Ochrana majetku a zdrojů	Soulad s předpisy
Klienti				
Obchodní společnosti	prevence			prevence
Regulované společnosti				prevence detekce
Veřejnoprávní organizace		detekce	detekce	
Dotovaný subjekt ze SF		prevence		detekce



Ing. Ilona Skleničková,
vedoucí oddělení
interního auditu,
Fakultní Thomayerova
nemocnice s poliklinikou
ilona.sklenickova@ftn.cz

Nejlepší (lepší, dobrá) praxe interního auditu



(Subjektivní výpověď)

Která praxe je nejlepší? Je možná snadné rozlišit mezi dobrou a špatnou praxí. To je dáno legislativou, určitými normami chování a jednání lidí nebo prostě naším názorem. Ale pozor, náš názor již není objektivní. A jsme u toho. Jak tedy můžeme objektivně tvrdit, že nějaká praxe je dobrá, lepší, nebo dokonce nejlepší? Ještě ke všemu deformování praxí interního auditora, který by měl být objektivní.

To je otázka téměř filozofická. Protože jsem spíše praktik než filozof, budu se zabývat praxí jako takovou a držet se zatím názvu dobrá praxe.

Cestu k dobré praxi interního auditu si můžeme představit jako dosti dlouhé schodiště s nesterpně vysokými schody, které se někdy tísnivě ztrácí ve stínu vysokých budov a někdy se rozšiřuje do slunného prostranství. A my samozřejmě stojíme úplně dole a v ideálním případě jsme vybaveni teoretickými základy jak, zvedat nohy. Až praxe ukáže, jestli je zvedáme správně.

Na této cestě jsou podle mne důležité stupně vedoucí k dobré praxi.

Východím stupněm je vědět, co se od interního auditu očekává. Pokud poptávka (vrcholový management) přesně neví, co může očekávat, je na auditu, aby nabídl výsledky své práce. Pokud je vstřícnost na obou stranách, jistě se zakrátko na výstupech domluví.

Dalším důležitým stupněm je přístup interních auditorů k informacím. Ideálním zdrojem jsou informační systémy organizací, které usnadňují nejen přípravu auditů, ale jsou ideálním prostředím pro sledování a specifikaci rizik.

Neméně důležitý je i způsob vedení rozhovoru s auditovaným a dojem, jaký auditor v průběhu své práce na auditované udělá. Pokud se podaří obecně navodit atmosféru sounáležitosti a snahy zlepšit současný stav, má auditor velmi usnadněnou cestu k dobrým výsledkům.

To samozřejmě nejsou všechny stupínky vedoucí k dobré praxi, ale podle mne to jsou ty nejdůležitější. Celou cestu vzhůru pak musí provázet týmová práce. Od obecného bych ráda přešla k něčemu konkrétnímu z mé praxe.

Například vývoj v psaní závěrečných zpráv. To co bylo považováno za nejlepší praxi před třinácti lety, může být dnes kvalifikováno jako sice dobré, ale neodpovídající současným potřebám příjemce auditu. Pamatuji období, kdy se text auditní zprávy, ve snaze aby byl maximálně zobecněný, „piloval“ tak dlouho, až mu v podstatě nerozuměl ani auditor sám. Přitom již tenkrát jsme byli přesvědčení, že právě toto je ta nejlepší praxe, jak sdělovat managementu objektivní nedostatky v organizaci.

Jedno z dalších období byly – já tomu říkám „negativní výkřiky“. Každá ucelená oblast auditní zprávy byla nazvána jakýmsi negativistickým sloganem obsahujícím slova jako není, chybí, nedostatky, neobsahuje atp.. Obsah ale byl již srozumitelný. Musím říci, že tento způsob psaní zpráv působil i na mne, jako tvůrce, značně depresivně.

Poslední dobou se snažíme psát zprávy tak, aby byly stručné, výstižné a logicky členěné. Protože se zabýváme systémem, lze většinou nálezy zobecnit. Pokud je to účelné, nebojíme se ani konkrétních údajů. Tento způsob interpretace naší práce má kladnou odezvu u vrcholového managementu. Zájem o služby interního auditu se nám vrací ve formě mimořádných auditů.

Nakonec bych zde chtěla uvést jednu součást naší práce, kterou považuji za dobrou praxi, a to je způsob shromažďování a ukládání dokladů k auditu pomocí tzv. žlutých listů. Jde o systémový způsob zakládání dokladů k jednotlivým auditním zprávám, který auditorovi umožňuje kdykoliv bez velkého hledání své výroky ve zprávě doložit. K systému neexistuje žádný předpis a musí si jej vytvořit každý auditor sám tak, aby mu vyhovoval.

K dobré praxi interního auditu by se dalo napsat mnoho stran, ale to by pak možná ani nikdo nečetl. Budu se řídit sloganem, že v nejlepším se má přestat.

Takže – ve výkonu jakéhokoliv povolání (interního auditora nevýjimaje) hraje obvykle velkou roli praxe. Čím delší praxe, tím kvalitnější výkon. V kombinaci s vyvíjející se teorií interního auditu a vlastní praxí by se praxe interního auditu měla stále posunovat k lepším výsledkům.

ANKETA ...

Anonymní příspěvek

1. Co považujete za nejlepší praxi interního auditu z pohledu vaší organizace?

– Vnesení auditního, komplexního (přes hranice útvarů realizovaného) hodnocení podnikatelských procesů a činností.

2. Vyhodnocujete si pravidelně svou současnou praxi interního auditu a porovnáváte ji s nejlepší praxí?

– Ano, zejména neformálně studiem zejména zahraničních materiálů.

3. Jaké metody a jaká kritéria používáte pro srovnání s nejlepší praxí?

– Komparativní analýzy míry pokrytí potenciálních rizikových oblastí a způsobilost auditu reagovat v co nejkratším čase.

4. Co považujete za klíčové z hlediska svého budoucího přiblížení nejlepší praxi interního auditu?

– Dokonalé pochopení podnikatelských procesů a činností vlastní organizace.

RNDr. Jaroslava Kottasová,
Internal Control Systems
Manager,
AXA životní pojišťovna, a. s.

1. Co považujete za nejlepší praxi interního auditu z pohledu vaší organizace?

– Činnost útvaru IA, který je mému nadřízen (mezinárodní společnost).

2. Vyhodnocujete si pravidelně svou současnou praxi interního auditu a porovnáváte ji s nejlepší praxí?

– Zatím ne, ale v budoucnu by tak mělo být.

3. Jaké metody a jaká kritéria používáte pro srovnání s nejlepší praxí?

– Viz odpověď ad 2.

4. Co považujete za klíčové z hlediska svého budoucího přiblížení se nejlepší praxi interního auditu?

– Neustálý kontakt s nadřízeným orgánem.

Ing. Bohuslav Poduška, CIA, Ředitel interního auditu, Česká spořitelna, a. s.

1. Co považujete za nejlepší praxi interního auditu z pohledu vaší organizace?

Postup dle „Rámce pro profesionální praxi interního auditu“ přijatého IIA, v souladu se Standardy a doporučenými benchmarky ve finančním sektoru, doprovázený dobrým pocitem z výkonu práce, který je podpořen respektem a důvěrou ze strany klientů interního auditu. Oni žádají ujištění a poradenství, my víme, jak naplnit jejich očekávání.

Nezávisle ujišťujeme vlastníky a management subjektů Finanční skupiny České spořitelny (FSČS) o tom, zda rizika jsou pod kontrolou. V rámci ujišťovacích a konzultačních služeb IA navrhujeme možná opatření, vedoucí ke snížení rizik vyplývajících z procesů, činností, aplikací a produktů subjektů FSČS. Svými činnostmi trvale přidáváme hodnotu subjektům FSČS.

2. Vyhodnocujete si pravidelně svou současnou praxi interního auditu a porovnáváte ji s nejlepší praxí?

To činíme prostřednictvím zavedení „Komplexního programu kvality interního auditu“

Hodnocení kvality interního auditu z pohledu nejlepší praxe

Jednou ze zkušeností z námi provedených hodnocení kvality interního auditu (dále i „Hodnocení“ a „IA“) bezesporu je, že hlavní vnitřní hnací silou dalšího rozvoje a zlepšování IA je konfrontování vlastní činnosti s nejlepší praxí a praxí jiných útvarů IA v daném odvětví.

Zpětná vazba poskytnutá v rámci Hodnocení zpočátku nebyla vždy vedoucími IA přijata bezvýhradně. Nicméně s postupem času se na nás začali tito vedoucí obracet se žádostí o drobná upřesnění a konzultace a nám došlo, že neintenzivněji pracují na zlepšeních identifikovaných právě v oblasti nejlepší praxe. Hodnocení bylo i vynikající zpětnou vazbou pro nás. Měli jsme jedinečnou možnost porovnat naši praxi při poskytování služeb IA s velmi zkušenými auditory ve významných útvarech IA.

Tým společnosti Ernst & Young realizoval v uplynulých dvou letech řadu Hodnocení v nejrůznějších odvětvích (např. v bankovní sféře, telekomunikacích, stavebnictví a developerství, v oblasti zpracovatelského průmyslu či ve státní správě). Přestože jde o rozmanitá prostředí, interní audit podléhá všude stejným principům, a oblasti s největším prostorem pro zlepšení se proto pravidelně opakují. Více přiblížit tyto oblasti je cílem tohoto článku. Ale popořadě.

O CO VLASTNĚ PŘI HODNOCENÍ JDE?

Náš přístup k externímu hodnocení kvality interního auditu má několik rovin. V první rovině je třeba si uvědomit, že Hodnocení je požadavkem Standardů pro profesionální praxi interního auditu IIA (dále i „Standardy“) a jako takové je třeba jej provádět pravidelně, nejméně jednou za pět let. V některých případech se pak tento požadavek přímo či nepřímo promítá i do národní a evropské legislativy (například v oblasti veřejné správy, či bankovníctví). Pokud je však předmětem prováděného Hodnocení prostý soulad se Standardy, či legislativou, přidaná hodnota je pro hodnocený útvar IA zpravidla minimální. Výsledky takového Hodnocení je totiž hodnocený (přiměřeně zkušený) interní auditor schopen poměrně přesně předvídat, protože s požadavky Standardů a legislativy denně pracuje.

Z tohoto důvodu klademe při provádění Hodnocení důraz na druhou rovinu – identifikování silných a slabých stránek (případně příležitostí a hrozeb) ve vztahu k aktuální nejlepší praxi a následně formulování detailních doporučení pro zlepšení efektivity činností hodnoceného útvaru IA (viz obrázek č. 1). Vycházíme přitom zejména z metodiky Ernst & Young, která rozvíjí metodiku IIA a je koncipována tak, aby prováděné Hodnocení obsáhlo všechny důležité aspekty činnosti IA (viz obrázek č. 2). Využíváme také výsledky celosvětového průzkumu, který naše společnost provedla v roce 2006 a 2007 mezi předními útvary interního auditu, a rovněž ze srovnávacích tzv. GAIN databází (byly vytvo-

řeny IIA a licencovány k výhradnímu použití společností Ernst & Young), které obsahují podrobné statistické údaje týkající se rozličných aspektů činnosti vybraných útvarů interního auditu v jednotlivých odvětvích. V neposlední řadě doplňujeme tyto zdroje průzkumem spokojenosti, který provádíme u hlavních „spotřebitelů“ výsledků interního auditu. Jejich podněty a zpětná vazba nastavují hodnocenému útvaru IA často překvapivě zrcadlo, které je ideální platformou pro naši diskusi s vedoucími IA a vedením organizace o dalším vývoji IA.

KDE LEŽÍ OBLASTI S NEJVĚTŠÍM PROSTOREM PRO ZLEPŠENÍ VZHEDEM K NEJLEPŠÍ PRAXI?

Tento článek neposkytuje dostatečný prostor k tomu, abychom se zabývali všemi oblastmi, pojďme se proto podrobněji podívat na pět nejčastějších.

PROKLIENTSKY ORIENTOVANÝ INTERNÍ AUDIT

Interní audit je službou. Aby byl poskytovatel jakékoliv služby úspěšný, musí vědět, co jeho zákazníci očekávají, a to jim poskytnout. Klíčem k úspěchu je tedy otevřená komunikace se zákazníky probíhající na pravidelné a systematické bázi. V interně auditorské realitě se však komunikace často omezuje na vrcholový management a výbor pro audit (případně jiný orgán plnící funkci dozorovatele). Střední úroveň managementu je interním auditorem zpravidla chápána pouze jako „ti, které auditujeme“. Právě zástupci středního managementu jsou přítom hlavními uživateli výsledků interního auditu a mohou mu poskytnout řadu cenných podnětů, zejména při sestavování ročního plánu IA a přípravě jednotlivých auditů. Z tohoto důvodu by měl interní audit spolupraci se středním managementem podporovat a aktivně vyhledávat.

Do plánovacího procesu (sestavování ročního plánu IA) vnáší střední management znalost aktuálních potřeb společnosti či organizace a přispívá tím k přesnějšímu zacílení činnosti interního auditu. Účast středního managementu také napomáhá internímu auditu vytvářet a kultivovat vztahy napříč společností nebo organizací a posiluje obecné vnímání interního auditu jako služby, která plní roli partnera a rádce, a ne policajta a prokurátora. Druhou často opomíjenou rovinou, kde může být spolupráce se středním managementem ku prospěchu věci, je příprava jednotlivých auditů, především vyhodnocování rizik auditovaných procesů. V praxi jsou střednímu managementu (zákazníkům auditu či vedoucím auditovaných jednotek) výsledky přípravy auditu často pouze oznámeny zasláním programu auditu. Střední management má přitom zpravidla lepší znalost vývoje a aktuálního stavu auditovaných procesů, než auditní tým (a to i po případném provedení předběžného šetření), takže jeho zapojení do vyhodno-



Ing. Jan Mironiuk, ACCA,
senior konzultant v divizi
poradenství Ernst & Young
v ČR,
Jan.Mironiuk@cz.ey.com



Mgr. Tomáš Pivoňka,
CIA, manažer v divizi
poradenství Ernst & Young
v ČR,
Tomas.Pivonka@cz.ey.com

cování rizik auditovaných procesů může auditnímu týmu poskytnout důležité náměty na co se při auditu zaměřit. Poptávku středního managementu po větším zapojení do činnosti interního auditu lze přitom vyčíst téměř z každého průzkumu spokojenosti s funkcí interního auditu, který v rámci hodnocení kvality IA provádíme.

Když už jsme u klientů a komunikace s nimi: ani jeden z námi hodnocených útvarů IA systematicky neprováděl průzkumy spokojenosti auditovaných subjektů. Jakoukoliv službu nelze dost dobře zlepšovat, pokud se zákazníkům nezeptáme, jak jsou s ní spokojeni. Námi používané znalostní databáze uvádějí spokojenost auditovaných jako třetí nejčastější indikátor výkonnosti IA.

INTERNÍ AUDIT JAKO NOSITEL KNOW-HOW A ZPROSTŘEDKOVATEL VÝMĚNY INFORMACÍ

Jednou ze základních úloh vedoucího IA je být „strážcem a advokátem“ VŘKS ve společnosti či organizaci. Vedle interního auditu existují ve společnosti nebo organizaci další útvary (controlling, řízení jakosti, řízení rizik, kontrola a inspekce apod.), které mají podobný cíl – poskytnout managementu a vlastníkům společnosti či organizace ujištění o míře pokrytí klíčových rizik. K naplnění tohoto cíle přispívá svou činností také externí auditor. Přes tyto podobné cíle se v praxi setkáváme s tím, že různé kontrolní a ujišťovací funkce (včetně interního a externího auditu)

vedle sebe existují, aniž by byla jejich činnost koordinována. Vytvoření systémové platformy pro pravidelnou výměnu informací a koordinace činnosti, zejména při plánování témat a časového rozvržení jednotlivých auditů nebo kontrol přitom může významným způsobem zvýšit celkovou míru ujištění o pokrytí klíčových rizik a funkčnosti VŘKS. A kdo by se měl jako první chopit aktivity a koordinaci činnosti jednotlivých kontrolních a ujišťovacích funkcí zastřešit? Právě strážce a advokát VŘKS.

PŘIDANÁ HODNOTA ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ INTERNÍHO AUDITU

Obecně platí, že přidaná hodnota zjištění a doporučení je přímo úměrná míře jejich detailu a praktičnosti. Při Hodnocení se často setkáváme se zjištěními a doporučeními, které této zásadě neodpovídají. Pokud například interní audit zjistí, že proces nákupu je pomalý, načež doporučí, že proces nákupu je třeba zrychlit, je patrné, že pro management, který má přijmout odpovídající nápravná opatření, půjde o dva nic neříkající výkřiky. Přestože jsme uvedený příklad schválně nadsadili, pravdou zůstává, že ve zjištění nestačí uvést, že je něco obecně špatně. Je nezbytné pokračovat tím, kde přesně na to interní auditor přišel a co z toho plyne za riziko (včetně jeho kvantifikace, pokud to lze). V neposlední řadě by pak závažnost zjištění měla být jasně kategorizována (na předem dané a managementu

- Průběžné interní hodnocení kvality – po každém provedeném auditu žádáme zpětnou vazbu a počítáme „index kvality“.
- Externí hodnocení kvality IA.
- Periodické interní hodnocení kvality IA.

3. Jaké metody a jaká kritéria používáte pro srovnání s nejlepší praxí?

Konkrétní kritéria jsou nám například dána Rámcem pro profesionální praxi interního auditu, jejich naplňování jsme již ověřili nástrojem z IIA – Quality Assessment Manual, dále nám kritéria předepisuje náš regulátor (Česká národní banka) svými požadavky, případně odkazy



... NA PRVNÍ POHLED

Ušetříte čas i peníze – nechte sw IDEA pracovat za vás.



J + Consult, spol. s r. o.
Čapkova 2/195,
140 00 Praha 4

www.jconsult.cz
e-mail: jconsult@jconsult.cz

na vybrané, ve světě uznávané standardy. Pro meziroční srovnání vývoje hodnocených parametrů v rámci FSČS využíváme benchmarky připravené na základě nejlepší praxe v rámci skupiny Erste Bank Group. Neformální hodnocení úrovně naší činnosti provádíme rovněž na základě zkušeností získaných od kolegů na národních i mezinárodních konferencích, setkáních pod hlavičkou ČIIA, IIA a dalších profesních organizací.

4. Co považujete za klíčové z hlediska svého budoucího přiblížení nejlepší praxi interního auditu?

Vše nasvědčuje tomu, že se nejlepší praxi nepotřebujeme přibližovat. Máme pocit, že zkušenosti ze světa trvale sledujeme a uplatňujeme a nejlepší praxi rovněž spoluvytváříme. Velkou a trvalou výzvou je neztrácet s nejlepší praxí kontakt, držet krok, neusnout na vavřínech. Samozřejmě se stále učíme, stále je co zlepšovat.

známé škále), což managementu umožní stanovit si správné priority při následném přijímání nápravných opatření. Doporučení by pak mělo být podrobným návodem, jak dané riziko minimalizovat. Důraz by přitom měl být kladen na jeho praktickou využitelnost.

Použitím obecných pojmů ve zjištění a doporučení nebo nepojmenováním závažnosti zjištění se interní auditor sice může z krátkodobého hlediska vyhnout konfrontaci s managementem, které se možná v dané situaci obává, avšak v dlouhodobém horizontu to snižuje srozumitelnost a praktickou využitelnost výsledků interního auditu a degraduje tak jeho renomé a přidanou hodnotu pro společnost či organizaci.

SYSTEMATICKÉ VYHODNOCOVÁNÍ PRŮBĚHU A VÝSLEDKŮ INTERNÍCH AUDITŮ

Čím končí interní audit? Vydáním zprávy? Nebo zanesením zjištění do systému monitorování a archivací auditní dokumentace? Poslední možnost bývá nejčastější, avšak není správná, pokud chce útvar IA maximálně využít hodnoty auditu a neustále se zlepšovat. Každá provedená auditní zakázka by proto měla být průběžně a po dokončení vyhodnocována. Předmětem vyhodnocování by mělo být především splnění očekávání vlastníků a vedení, využití zdrojů IA (lidských a finančních) a spokojenosti zákazníků auditu nebo vedoucích auditovaných jednotek. Závěry tohoto vyhodnocení by pak měly být použity v další činnosti IA, především k případným úpravám vnitřních postupů, při sestavování plánu auditu a (nebo) plánu vzdělávání a rozvoje IA na další období.

KVALITA PRACOVNÍ DOKUMENTACE INTERNÍHO AUDITU

Interní auditři často auditované straně vytýkají nedostatky v dokumentaci postupů. Při provádění Hodnocení

však zjišťujeme, že i auditři sami mají v této oblasti mnohdy co napravit. V některých případech přitom jde nejen o nepřehlednost dokumentace, ale i o její neúplnost, kdy nelze zpětně vysledovat vazbu mezi plánovacími dokumenty auditu (zejména program auditu), pracovními záznamy průběhu a výsledky auditních technik a skutečností (zjištěními) uváděnými ve finální auditní zprávě. Obecně lze říci, že co interní auditor, to odlišný přístup k pracovní dokumentaci – jiná struktura a způsob vzájemného provázání, odlišný systém jejich správy a podoba jednotlivých pracovních dokumentů. A nakonec proč ne, vždyť každý je jiný a každému vyhovuje něco jiného. Základním a společným principem by však vždy mělo zůstat, že pracovní dokumentace musí být dostatečná k tomu, aby jiný, přiměřeně zkušený interní auditor byl schopen pouze na základě dané pracovní dokumentace dospět ke stejným závěrům, ke kterým dospěl původní auditní tým (a které jsou uvedeny ve finální auditní zprávě). Dostatečně podrobná pracovní dokumentace je nezbytná k tomu, aby interní auditor uměl obhájit své závěry v situaci, kdy je management nebo zástupce jiných zainteresovaných stran zpochybní. K tomu koneckonců může dojít i po uplynutí určité doby a pak nemusí stačit spoléhání se na vlastní paměť.

Další oblasti ke zlepšení by mohly následovat. Na řadu by tak mohlo přijít například řízení a udržení lidských zdrojů (v dnešní době velmi aktuální téma), nebo mapování auditního prostoru a způsob střednědobého plánování (ideální platforma pro skokové zlepšení IA). Třeba na ně může dojít v některém z dalších čísel Interního auditora (pokud byste o ně měli zájem, napište nám).

Přesto věříme, že se nám cíle článku – přiblížit vám oblasti, kde se při externím hodnocení kvality interního auditu nacházejí oblasti s největším prostorem pro zlepšení – podařilo dosáhnout.



Obrázek č. 1 – Přístup společnosti Ernst & Young k hodnocení kvality interního auditu



Obrázek č. 2 – Rámec Ernst & Young pro hodnocení a zlepšování interního auditu

ZDIEĽANIE – SDÍLENÍ – SHARING nejlepších postupov

ČO SÚ NAJLEPŠIE POSTUPY?

Má zmysel začať otázkou „Čo sú najlepšie postupy“? Nie, skôr si skúsme povedať, koľko najlepších postupov vlastne poznáme. Alebo ešte lepšie, koľko poznáme úrovní / druhov / oblastí najlepších postupov. Tie najvšeobecnejšie a zároveň najdôležitejšie sú definované v Rámci profesionálnej praxe interného auditu vydaného IIA. Definujú postupy pre oblasti, ktoré sú špecifické pre výkon interného auditu bez ohľadu na krajinu, typ podnikania či veľkosť spoločnosti.

Druhú skupinu najlepších postupov môžu predstavovať odporúčenia pre výkon interného auditu v niektorých z odborných oblastí, napr. IT, poisťovníctva, životného prostredia alebo verejnej správy, ktoré pomôžu previesť úskalia špecifického auditu aj audítora bez silného backgroundu v danej oblasti. Do týchto prvých dvoch skupín môžeme zaradiť aj odporúčané postupy vydávané špecifickými zoskupeniami (napr. COSO) alebo konzultantmi (veľká štvorka).

Ďalšou možnou oblasťou best practices sú zásady zavedené pre prax interného auditu v samotnej spoločnosti či skupine podnikov, ktorá má útvary interného auditu. Tie už sú naozaj šité na mieru príslušného typu, oblasti či geopolitickej lokality podnikania.

Poslednou skupinou sú tie, ktoré šírimo akoby mimochodom ústnym podaním pri zaškofovaní nových kolegov a považujeme ich viac menej za samozrejmé a možno by nás ani nenapadlo ich dávať na papier, či už preto, lebo sa nám to zdá zbytočné alebo sme iba príliš leniví.

Určite by sa našlo viac triediacich kritérií, ale pre naše potreby toto triedenie stačí.

Kde je hranica medzi normou a najlepším postupom? Veľmi jednoduchý príklad je správa z auditu. Norma definuje, že výsledky auditu majú byť predané bez oneskorenia, že správa ma obsahovať účel, rozsah a výsledky auditu a norma popisuje aj distribúciu správy. Najlepší postup je o tom, ako správu napísať a komunikovať tak, aby ju adresáti prečítali do konca, aby jej porozumeli a aby ich presvedčila.

ČO JE ICH ÚLOHOU?

Docieľiť vysokú produktivitu, kvalitu a maximálnu pridanú hodnotu našej práce za čo najmenej peňazí alebo „veľa muziky za málo peňazí“. Viac netreba dodávať.

KTO ICH DEFINUJE?

V oblasti každej ľudskej činnosti sú pravidlá

formálne (oficiálne) aj neformálne. Tie prvé definujú „zákonodarcovia“ alebo oficiálne authority pre danú oblasť, tie druhé authority neformálne. S oficiálnymi autoritami problém nemáme, je tu IIA, prípadne centrála interného auditu vašej spoločnosti alebo skupiny, ktoré stanovujú základné pravidlá hry.

Kto je ale neformálna autorita a o ktorých najlepších postupoch by mala rozhodovať? Asi najjednoduchšie by bolo povedať, že sú to tí najúspešnejší na trhu, ale nemyslím, že potrebujeme nejakého arbitra, ktorý by určoval koho postup je v danej oblasti lepší. V tomto prípade stačí iba prístup k informáciám o tom, ako to robia tí druhí a veľmi rýchlo si urobíme úsudok, či sme tí vysoko alebo nízko.

ZDIEĽANIE

Jednou z úloh interného auditu je aj šírenie najlepších postupov pre jednotlivé procesy / odborné činnosti v rámci vašich spoločností alebo orgánov miestnej a štátnej správy. To je ale služba pre našich zákazníkov. Kto by mal vykonávať túto službu pre nás – interných audítorov? Toto je práve oblasť, kde vidím významnú úlohu oficiálnych autorít, združení alebo lídrov trhu. Títo majú prostriedky, skúsenosti aj schopnosti, aby nám vytvorili technické riešenie pre takéto zdieľanie informácií, aby ho aj vhodnou formou viedli a moderovali (nie hodnotili) a sú schopní ho aj propagovať. Ich úlohu vidím hlavne:

– Vo výbere vhodných tém a určení obsahu / rozsahu / formy informácií, ktoré chceme diskutovať.

– V správnom definovaní otázok a získaní odpovedí. Tu platí, že menej je niekedy viac.

– V spracovaní a poskytnutí získaných informácií komunite interných audítorov.

Toto nie sú žiadne prevratné myšlienky, veď ČIIA aj spoločnosti veľkej štvorky v ČR aj na Slovensku realizujú ankety a publikujú ich na stránkach tohto časopisu aj na webe. Z môjho pohľadu je ale potrebné výsledky týchto ankiet prehľadne roztriediť do jednotlivých oblastí (napríklad plánovanie, programy auditov, tvorba správy a jej komunikácia, spracovanie a analýza informácií ...). Na druhej strane, ak chceme niečo porovnávať, mali by sme odpovedať na otázky, ktoré nám anketári zasielajú. Pôsobíme na „vnútornom trhu“ našich spoločností, nemali by sme sa obávať konkurencie (aj keď sa teraz asi zopár ľudí z veľkej štvorky pousmialo) a navzájom zdieľať naše postupy – schválne nepíšeme najlepšie postupy, pretože to, ktoré sú najlepšie, zistíme až porovnaním s ostatnými.

Tí, ktorí sú zvedaví aké postupy používajú iní, to zisťovali aj doposiaľ. Takýto rámec ale umožní zdieľať oveľa väčšie množstvo informácií.

Ladislav Rafaj

Základní kurz

– jednotný systém odborné přípravy pracovníků veřejné správy v oboru finanční kontrola a interní audit

38. běh

1. týden 10.–14. 3. 2008

2. týden 19.–23. 5. 2008

Cena: člen ČIIA 12 900,-/ nečlen ČIIA 14 500,- (osvobozeno od DPH)

Přednášejí lektori ČIIA, o.s., MF ČR, ČNB, Úřadu práce, Krajského úřadu

Atestační kurz

„Finanční audit I.“ 41. běh

Datum: 25.–28. 2. 2008, 5. den obhajoba 9. 4. 2008

Cena: 9 520,-Kč (osvobozeno od DPH)

Přednášejí lektori ČIIA, o.s., MF ČR, Úřadu práce

Podrobné informace podá: Jana Šindelářová, tel. 224 920 332, linka 27

Najlepšia prax interného auditu z pohľadu auditovaných alebo ako a čo robiť, aby bol s nami spokojný náš interný zákazník?



Ing. Daniel Zajko,
risk manažér
Železničná spoločnosť
Cargo Slovakia, a. s.,
Interný audit,
zajko.daniel@zscargo.sk

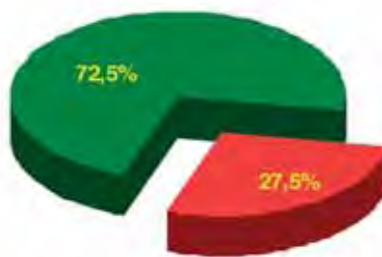
Predstavte si situáciu, že by Ste vedľa seba postavili štyroch murárov (ak sa nemýlim, tak v češtine sa im hovorí „zedník“) a zadali by Ste im úlohu omietnuť 4 rovnaké steny bytu. Jedna stena pre každého murára predstavuje tú istú robotu, rovnaké pracovné náradie, materiály. Predsa by Ste sa však čudovali. Jeden murár by začal v ľavom dolnom rohu, iný v pravom. Prvý by si zarobil omietku riedku, druhý hustú. Tretí by použil hoblík široký 20 cm, a ten štvrtý určite o 2 cm širší. Dvaja by pri práci popíjali pivo a dvaja minerálku, no a jeden by si po skončení práce umyl náradie sám, dvaja by spofahli na Vašu pomoc a ten posledný by ho neumyl vôbec...

Štyri krát rovnaká manuálna práca, štyri úplne rovnaké výsledky, ale zároveň tiež 4x diametrálne rozdielny pracovný postup. Hľadáte teraz určitú paralelu s profesiou interného auditu? Áno, presne tam mám týmto úvodom namierené. Interný audit sa dá tiež robiť rôzne aj napriek tomu, že má daný rámec - medzinárodné štandardy pre profesionálnu prax interného auditu a súbor odporúčaní pre prax. Prax je však oveľa podrobnejšia ako rámec. Začať pri auditovaní neformálnym rozhovorom alebo priamo páličivými otázkami? Dať do správy ako prílohu analýzu A alebo analýzu B? Odpovede na tieto otázky auditorovi nik neurčí, musí sa rozhodnúť sám. A tak sa best practise alebo tá najlepšia prax často ani nedá zovšeobecniť = závisí od špecifických podmienok auditu, spoločnosti v ktorej sa vykonáva a najmä ľudí, s ktorými sa spolupracuje.

My sme sa na „najlepšiu prax“ skúsili spýtať tých, pre ktorých v Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia interný audit robíme. Spýtali sme sa svojich „zákazníkov“, čo vlastne od nás očakávajú, aké výsledky a akú prácu by na útvare interného auditu chceli vidieť, aké postupy a praktiky sú pre nich pri výkone auditov podstatné a akceptovateľné, čo sa im pri audit meetingoch páčilo a čo menej, a pod.. Pýtali sme sa formou anonymného dotazníka, ktorý bol určený pre top manažérov, výkonných manažérov spoločnosti, najdôležitejších odborných špecialistov a vzhľadom na „závažnosť“ otázky sme prvý krát v prieskume oslovili aj nižších špecialistov. Vo vybranej vzorke sa tak ocitlo 102 zamestnancov (pomer manažéri – najdôležitejší odborní špecialisti – nižší špecialisti bol 4:3:3). Najväčšia časť vybraných respondentov bola z riadiacich procesov spoločnosti, nasledovali útvary core

business procesov a potom zamestnanci útvarov podporných procesov.

Výsledky sú zaujímavé a určite sa z nich dá poučiť do ďalšej práce. Najskôr treba spomenúť, že z oslovenej vzorky 102 zamestnancov v konečnom dôsledku odpovedalo 69, čo je viac ako 2/3 návratnosť. Jednotlivé odpovede vzhľadom na otvorenú podobu otázok sa rôznili.



Až 14 respondentov odpovedalo, že od interného auditu nemá žiadne zvláštne očakávania a ďalších 5 nevedelo odpovedať. Je to viac ako štvrtina respondentov, čo je varovné. Je naša práca pre štvrtinu zamestnancov zbytočná? Alebo je to výsledok nezájmu týchto ľudí o prácu iných? Alebo je to spôsobené slabou informovanosťou? Ťažko povedať, určite si podobné otázky kladiete viacerí z vás.

Odpovede tých, ktorí naozaj niečo očakávali, by sa v zásade dali rozdeliť na dve významné časti:

tradičné očakávania
= výsledky práce IA

Prvá časť odpovedí reprezentuje tradičné očakávania manažmentu. Jedná sa o identifikáciu rizík, definovanie zistení a odporúčaní pre auditované procesy, uistenie, že procesy a činnosti prebiehajú optimálne, pridávanie hodnoty auditovaným procesom. Vo väčšine týchto očakávaní ide o základné funkcie interného auditu, ktoré sú citované už v jeho definícii a predpokladám, že každý útvar interného auditu takéto očakávania plní. Čímsi navyše bolo očakávanie zodpovedať za implementáciu odporúčaní do praxe, sledovať a vyhodnocovať

implementáciu odporúčaní a dohliadať na hospodárenie a ekonomické ukazovatele spoločnosti.

Druhá časť boli očakávania respondentov pre výkon práce interného auditu, očakávania pre prax, podnety, návrhy pre zlepšenie spolupráce. V zásade by sa tieto očakávania dali vnímať ako najlepšiu praxou interného auditu v našej spoločnosti z pohľadu auditovaných, čiže tých, ktorí sú na opačnej strane pri výkone našej profesie. Po vyhodnotení rozmanitých odpovedí sme usúdili, že každá z nich má svoj význam, každá predstavuje určité odporúčanie pre prax a je pravdepodobne založená na konkrétnej skúsenosti alebo názore auditovaného. Preto sa nedajú jednoducho zovšeobecniť do grafu, ku každej je potrebné pristúpiť individuálne. Toto je prehľad najčastejšie sa vyskytujúcich dotazníkových odpovedí:

1. EFEKTÍVNE VYUŽITIE ČASU AUDITOVANÝCH.

Každý auditný meeting znamená zvýšenie pracovného zaťaženia pre auditovaných zamestnancov. Predstavuje čosi nad rámec bežných pracovných povinností, preto je pochopiteľný záujem o čo najefektívnejší priebeh auditu. Úzko s tým súvisí aj vyhýbanie sa všeobecným a základným otázkam typu „Ako funguje Váš proces?“ Auditovaní očakávajú skôr konkrétne odborne vyvážené otázky orientované na cieľ.

očakávania pre prax,
námety, podnety = najlepšia
prax podľa našich
zákazníkov

2. INFORMOVANOSŤ AUDITOVANÝCH.

Auditovaní pri meetingu očakávajú, že auditor nebude iba osobou pýtajúcou sa, ale že pri dodržaní pravidiel dôvernosti aj poskytne určité informácie (napr. zadanie a ciele auditu, jeho priebeh, priebežne identifikované riziká). Auditovaný tak môže zaujať stanovisko a vyjadriť sa ku konkrétnym otázkam. V zásade sa dá s takýmto očakávaním súhlasiť, treba však zvážiť mieru dôvernosti.

3. KOMUNIKÁCIA SO ZAMESTNANCAMI PRED A PO AUDITE.

V tomto bode som zhrnul viaceré námety organizačného charakteru. Ide predovšetkým o dohodnutie auditného meetingu v dostatočnom časovom predstihu s možnosťou jeho operatívneho preloženia v nutných prípadoch. Špeciálne auditovaní upozorňujú na požiadavku, aby sa im už pri prvom oslovení (zväčša telefonicky) dostala informácia o presnom predmete auditu, jeho cieľoch, ale tiež o tom, čo sa bude od auditovaného požadovať. Upresnenie predmetu auditu a požiadaviek na auditovaného zamestnanca by podľa viacerých dotazníkov chceli tiež obdržať elektronickou poštou vrátane kópie zaslanej priamemu nadriadenému zamestnancovi.

4. IDENTIFIKÁCIA AUDÍTOROV.

Predovšetkým vo veľkých spoločnostiach s počtom zamestnancov pohybujúcich sa v tisícoch môže dôjsť k určitej dezinformovanosti auditovaných zamestnancov o útvare interného auditu a jeho úlohách. Bežný zamestnanec si ľahko zmýli audítora kvality s externým poradcom, preto presná a jasná identifikácia predovšetkým pri osobnom stretnutí (vhodnou formou je vizitka) by mala byť samozrejmosťou.

5. AUDÍTORSKÁ SPRÁVA.

Každý z nás sa možno nie raz zúčastnil školenia zameraného na problematiku konštrukcie audítorskej správy. Podľa názoru našich respondentov správa nemá byť byrokraticky dlhá, práve naopak, stručná a jasná. Zistenia, riziká i odporúčania vyplývajúce z auditu by mali byť štylizované jednoducho a pokiaľ možno prehľadne, na odrážky. Formulácia zistení by nemala byť zovšeobecňovaná na celý proces, naopak, respondenti očakávajú konkrétnu záciu pracovísk, resp. vzorky, na ktorej sa zistenie vyskytlo.

6. OSTATNÉ NÁMETY.

Nezaujímavým bol tiež podnet, aby z určitého psychologického hľadiska bol pri auditnom meetingu počet audítorov rovný počtu auditovaných zamestnancov. Túto otázku sme konkrétne riešili napr. po prijatí nového zamestnanca do audítorskeho tímu a počas jeho zaúčania.

Toto je výnato najviac sa vyskytujúcich návrhov, námetov a požiadaviek v dotazníkovom prieskume v Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia. Prieskum bol vykonaný ešte na prelome rokov 2006/2007, avšak jeho výsledky sú aktuálne v ktorejkoľvek

dobe. Vzhľadom na to, že pri každom audite je vždy aj tá druhá strana – auditovaní, môžeme tieto výsledky považovať za ich dobré rady. Skúsme si všetci odpovedať bod za bodom, či tieto požiadavky a námety dodržiavame, resp. či ich vo svojej audítorskej praxi máme vžit. Pokiaľ je tomu tak, môžeme predpokladať, že je s nami náš interný zákazník do istej miery spokojný aj napriek tomu, že budeme svoju prácu v podstate vykonávať rozdielne ako tí murári z úvodu môjho príspevku.

Záverom by som chcel poďakovať našim respondentom – zamestnancom spoločnosti, ktorí si naši ten čas a odpovedali nám v dotazníkovom prieskume. Dúfam že kvalitnou prácou interného auditu sa nám podarí im tento čas oplatit.

Použitá literatúra:

Rámec profesionálnej praxe interného auditu, ČIIA, Marec 2004, Praha

POZVÁNKA NA VELETRH

15. MEZINÁRODNÍ VELETRH REKLAMNÍCH SLUŽEB, MARKETINGU A MÉDIÍ

Reklama POLYGRAF

15. MEZINÁRODNÍ VELETRH POLYGRAFIE, PAPIRU, OBALŮ A BALICÍ TECHNIKY



www.reklama-fair.cz

18. – 20. března

2008

VÝSTAVIŠTĚ

PRAHA - HOLEŠOVICE



Pořadatel:
M.I.P. Group, a.s., Hollarovo nám. 11, 130 00 Praha 3
e-mail: mip@mip.cz

Osobnost ČIIA

– Rozhovor s Ing. Lubomírem Kučerou



Mgr. Andrea Rajmová, CIA
Manager
Business Risk Services
Ernst & Young
Audit & Advisory
Andrea.Rajmova@cz.ey.com

Dobrý den, pane Kučero, na začátek bych vás chtěla požádat, abyste popsal svou kariérní cestu k internímu auditu. Patříte mezi pamětníky začátků interního auditu v Čechách, takže to byla cesta jistě zajímavá a pro ty mladší členy ČIIA, kteří vás neznají osobně, to bude správné představení.

Já jsem se dostal k internímu auditu 1. ledna 1994 a bylo to v souvislosti s tím, že guru interního auditu v Česku Ing. Ivo Středa, který v té době působil v ČEZ dostal v předcházejícím roce za úkol vytvořit útvar interního auditu ČEZ. Já jsem v té době také pracoval v ČEZ, a tak jsme se dohodli, že přejdu do jeho útvaru, a od té doby jsem tam vydržel až dodnes.

Jaká byla vaše předchozí profesní dráha?

Pracuji v energetice od doby nástupu do zaměstnání, tj. od roku 1963. Nejprve jsem asi 16 let pracoval v rozvodném podniku STE a poté jsem přešel na Federální ministerstvo paliv a energetiky, kde jsem byl až do roku 1993 (samozřejmě v 90. letech to ministerstvo několikrát změnilo svůj název z Ministerstva hospodářství ČSFR na Ministerstvo pro hospodářskou politiku a rozvoj ČR a poté Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR). Od roku 1993 pracuji pro ČEZ. Dá se říci, že jsem celou dobu působil v technických útvarech, které měly někdy nádechy ekonomiky, vždy v souvislosti s energetikou.

Věřím, že taková dlouholetá zkušenost s odvětvím se vám v interním auditu v ČEZ nesmírně hodí.

Ono asi pro interní audit obecně platí, že dobrá znalost oboru jako takového se hodí, ale zase bych rád řekl, že to nemusí být podmínkou, protože například ekonomické disciplíny jsou vesměs stejné, ať už je to jakýkoli obor. Znalost prostředí však internímu auditorovi samozřejmě pomáhá, snáz nachází k lidem cestu, když není v oboru úplným nováčkem, což může být zpočátku důležité pro navázání kontaktů.

Jaká byla vůbec vaše představa o interním auditu, když jste do něj nastupoval? Bylo tam něco, co vás příjemně překvapilo?

Tady byla velká zásluha Ivoše Středy, a to se týká nejen mě, ale i ostatních auditorů, kteří do toho útvaru postupně vstupovali, protože on nás dost dobře seznámil s tím, co od auditu můžeme čekat. Kromě něho jsme měli kolegu, který je dnes již v důchodu, ale na ČIIA stále přednáší, pana Josefa Kopce, který přicházel do styku s podobnými akcemi, jako je interní audit, a sice zahraničními nebo mezinárodními misemi, které se realizují v jaderné energetice. Tam je to dost podobné, členové těchto misí se také dopodrobna seznamují s procesem, který je předmětem jejich pozornosti, všechno zmapují a pak k němu přiřazují své hodnocení, svoje názory. A my jsme na počátku poměrně hodně vycházeli z tohoto pojetí. Učili jsme se také od Španělů z elektrárenské společnosti ENDESA, se kterými jsme měli dokonce tuším tři roky smlouvu, a také jsme získávali zkušenosti od irské elektrárenské společnosti ESB. Takže tímto způsobem jsme v letech 1993–1994 dávali interní audit dohromady a formovali jsme i interní dokumentaci, na základě které interní audit fungoval.

Samozřejmě to pro mne byla nová oblast. Znalost prostředí a problematiky mi pomáhala, na druhou stranu je v interním auditu právě ta krása, že se

pořád něco nového odehrává, není to práce stereotypní. Proto jsem i teď vítal snahu ČEZ o expanzi a o rozšíření nejen z vlastní výroby elektřiny na distribuci, protože to mi bylo blízké, ale i do zahraničí. To je úplně jiná problematika. Tam už ustupuje vlastní problematika výroby elektřiny a její distribuce a přenosu a prosazuje se podnikání, kde se řeší jiné kategorie problémů. Takže vyhovuje mi, že se pořád něco nového děje.

Vy jste se zmínil o zahraniční oblasti – dělá interní audit ČEZ auditu i v jejich společnostech v zahraničí?

Ano, v některých případech, např. v Polsku, kde se majetkové účasti ČEZ teprve konsolidují, ale ČEZ už tam měly svoje zastoupení ve formě organizační složky, byl audit prováděn přímo v organizační složce jako takové a něco podobného jsme také dělali už i v Bulharsku a v Rumunsku. Protože však např. v Bulharsku, ale i jinde je majetkových účastí ČEZ víc, snažíme se jít cestou vytvoření útvarů interních auditů přímo v dané zemi a pomáháme spíše z metodické stránky. Bylo by té práce na nás moc, a to i přesto, že náš útvar teď už není nikterak malý. Pamatuji, že když měly ČEZ v začátcích jen výrobu a přenos elektřiny, bylo nás zhruba kolem 10 interních auditorů. Dnes je interních auditorů 18–19, když nepočítám ředitele sekce a sekretářku. Při množství společností, které dnes tvoří skupinu ČEZ (interní audit má skupina v ČR jen jeden, dceřiné společnosti nemají, až na drobné výjimky, svůj vlastní interní audit), by toho bylo moc. Kromě toho je jasné, že v zahraničí existuje určitá jazyková bariéra. Angličtinou vládnu spíše lidé z manažerských úrovní a auditor potřebuje být v kontaktu i s lidmi z těch nižších pozic. V těchto případech je pak lepší mít vytvořené útvary z místních lidí, samozřejmě s určitou vazbou na centrálu skupiny.



Tématem tohoto čísla je nejlepší praxe výkonu interního auditu v ČR. ČEZ jsou s tou nejlepší praxí určitě spojovány a mne by zajímalo, jak vy vidíte vývoj vlastního interního auditu v ČEZ. Byl jste u jeho úplných počátků, kdy jste vytvářeli know-how sami, většina z vás byla i u zrodu Českého institutu, jak hodnotíte vývoj profese?

V roce 1995, kdy byl založen Institut, jsme vycházeli z literatury k internímu auditu, která byla dostupná. Obecně se už mluvilo i o té naší zkušenosti, ale podobné znalosti měli i někteří další ze zakládajících členů, z lidí, kteří začali působit v Radě, takže bych řekl, že laťka pro interní audit se v Česku nastavila poměrně vysoko hned na počátku. Musím říci, že když jsme se později seznamovali s reálnou praxí, ať už to bylo v Británii, v Rakousku, Německu nebo podobně, nemyslím si, že by na tom byl interní audit v ČR co do úrovně v průměru jako profese špatně. Samozřejmě je pořád co se učit, každá profese se vyvíjí, ale myslím si, že ty základní postuláty, které se přijaly na počátku, byly nastaveny správně. Koneckonců i ta skutečnost, že mezinárodní certifikaci CIA je možné skládat i v českém jazyce, svědčí o tom, že úroveň českého interního auditu a Institutu je dobře hodnocena.

Rád bych připomněl jednu skutečnost, kterou považuji za velice významnou v rozvoji interního auditora. Interní auditori by měli vědět, jak má vypadat proces, měli bychom dodržovat a ctít standardy atd. Vedle toho je velice významné, aby interní auditor dokázal zajistit pochopení u managementu dané společnosti. Protože pokud nebude pochopení tam, pak sebelepší náměty, podněty na zlepšení, soulad se standardy vám nepomohou. K tomu potřebujete právě management, který návrhy a náměty interního auditu realizuje. Zde vidím největší úlohu šéfa útvaru interního auditu. Měl by umět management přesvědčit, že interní audit má smysl. Na druhou stranu – osvěta je teorie a interní audit musí management i svými výsledky přesvědčit, že je to činnost, která má reálný přínos.

My jsme v ČEZ měli velké štěstí, že členové představenstva nebo top managementu ČEZ tyto věci vnímali, a tedy i umožňovali některé naše aktivity ať už mimo vlastní ČEZ – teď myslím ty aktivity kolem ČIIA – ale i vzdělávání auditorů, možnost poučit se v zahraničí, což samozřejmě bylo velmi cenné.

Vyvíjí se i standardy profese. Naposledy se měnily tuším v roce 2000. Ne že by šlo o změny převratné, ale zase to byl určitý krok dopředu, který dál nasměrovává interní audit. Některé věci, které jsme v devadesátých letech považovali za naprosté zásady, o kterých se nediskutuje, jako např. záležitost nezávislosti interního auditu, úloha konzultační činnosti interního auditu, externí provádění interních auditů nebo forma outsourcingu atd., procházejí změnami. Interní audit se začíná angažovat ve věcech, které byly v devadesátých letech, nepředstavitelné. Cosourcing se vždy umožňoval, počítalo se i s tím, že může být využit i externí specialista v rámci týmu, ale vždy odpovědnost zůstávala na oddělení interního auditu. Pohled na různé formy cosourcingu je dnes už trochu jiný. A zejména by se dalo diskutovat o tom, nakolik je nebo není zachována ta dříve nezpochybňovatelná stoprocentní nezávislost interního auditu na auditovaných procesech.

Ale já myslím, že pro audit nejsou důležité žádné poučky, teorie, ale významné je to, co může skutečně společnosti přinést. Svým způsobem je to opět krok dopředu, protože tyto nové formy provádění interního auditu umožňují dále prohloubit nebo zdokonalit jeho činnost. Již v devadesátých letech se říkalo, že interní audit by měl být schopen auditovat cokoliv, jakýkoliv proces nebo činnost, která se v dané společnosti vykonává. To je pěkná poučka, ale v reálné praxi, pokud vám chybí specialista na danou problematiku, může být audit velmi povrchní. Máte možnost zainteresovat určitého vnitřního specialistu, ale když to bude jeden člověk v rámci týmu, třeba nebude schopen se moc prosadit. Zatímco když si na určitou speciální problematiku zadáte audit u někoho, kdo se

tím profesně zabývá, a to nejen tři měsíce, ale roky, takže je v té problematice „pevný v kramflecích“, určitě přinese větší přidanou hodnotu, než když se to vy budete snažit nějakým způsobem naučit nebo to někde vyčíst.

Toto je další příležitost, jak dál interní audit rozvíjet nebo jak by se dál mohl vyvíjet.

U vás teď došlo k velké změně ve funkci vedoucího interního auditu, kdy dlouholetý šéf Radek Pomije odešel na exekutivní pozici do Bulharska a vy máte nového ředitele Ing. Vobořila. Jak vnímáte tuto změnu?

Pan Vobořil byl v ČEZ finančním ředitelem a pracuje tu již od osmdesátých let. Já osobně se této změny neobávám. Jednak pan Vobořil byl v top managementu v době, kdy interní audit vznikal, zná řadu věcí z reálné praxe, ví, jak se interní audit vytvářel. Trvale dostával všechny zprávy interního auditu a poté, co byl v představenstvu, všechny zprávy interního auditu šly přes něj. Takže o interním auditu má podle mého názoru své konkrétní představy. Ví, že je to člověk, který je zvyklý poskytovat zpětnou vazbu, často zasloučeně připomínkoval materiály do představenstva a nevyhýbal se ani kritickým otázkám a třeba i kritickým připomínkám vůči internímu auditu jako takovému, vůči jeho zprávám. Proto si myslím, že by jeho pověření vedením útvaru interního auditu mohlo být krokem kupředu. Jak se říká, chybami se člověk učí a interní audit není jen k tomu, aby se chvánil, jak dobře pracuje, ale spíše by měl hledat určitou oponenturu nebo kritické hlasy tak, aby jeho zprávy byly srozumitelné pro ty, komu jsou určeny, což je především představenstvo. Interní audit se často setkává s problémem, že zpětná vazba o jeho činnosti není moc velká.

Externí prověření nezávislou osobou, které vyžadují standardy, to je spíše kvalitativní pohled na interní audit. O věcné stránce jednotlivých auditů jako takových mohou hovořit ti, kdo danou problematiku věcně znají a vědí, zda audit něco přinesl nebo nepřinesl, zda ve zprávě byly nebo nebyly užitečné myšlenky. V tomto ohledu si myslím, že náš nový vedoucí by mohl něco nového přinést. To, že jde o zkušeného člověka, se projevilo i v tom, že nepřišel první den s tím, že by chtěl provést nějaké radikální změny, a spíše vychází z toho, co bylo, a vzal si určitý čas na rozhlédnutí se a na detailní seznámení se s problematikou. Předpokládáme, že až si tyto věci ujasní, začne diskuse o tom, jak s auditem v ČEZ dál.

Pojďme se ještě vrátit k začátkům Institutu vůbec. Co jsou pro vás největší změny v činnosti Institutu v porovnání s jeho počátky? Vidím velký rozdíl v tom nadšení, protože Institut byl zpočátku jedním z mála zdrojů informací o interním auditu, lidé si s nadšením vyměňovali zkušenosti, a to mi teď trochu chybí. Na druhou stranu se služby ČIIA členům vysoce zprofesionalizovaly a minimálně začínajícím interním auditorům poskytuje Institut plnou podporu. Co považujete za ty nejmarkantnější změny?

Já myslím, že jste to správně vystihla. Skutečně v těch počátcích, v roce 1995 až do roku 2000 jsme se to učili všichni. Vznikaly první útvary interního auditu ve společnostech, učili jsme se samotné základy interního auditu a základy a teorie jsou společné pro všechny a měl by je znát každý.

Jak postupuje čas a člověk už zvládne základy, potřeboval by se v rámci profese dále rozvíjet. Tady už nastávají problémy. Důvody jsou následující: zaprvé se každý auditor svým způsobem orientuje na nějakou oblast. Někdo je zaměřen technicky, někdo na ekonomické agendy atd. Zadruhé by bylo dobré předávat si konkrétní zkušenosti z auditů, které se reálně dělají. A tady nastává problém v přenositelnosti té zkušenosti a v předávání informací mimo společnost, v níž auditor působí, vůbec. Auditor se setkává s věcmi, které by se v rámci společnosti měly změnit, nebo by bylo žádoucí, aby se změnilo nebo dokonce dojde na nějaké nepravosti v té dané společnosti, a to už se dost těžko sděluje mimo



společnost jako takovou. Když zůstaneme u diskuse v obecné rovině, tam se asi shodneme, ale svým kolegům nemůžeme sdělovat informace tak detailně, jak by to třeba oni sami potřebovali, protože tam se už pak ocitáme na tenkém ledě. Konkrétní zkušenosti z reálných auditů se předávají dost těžce.

Podstatnou změnou v rámci Institutu bylo, že se začal rozvíjet interní audit ve státní správě. Takže tam přišlo hodně lidí, pro které byl audit nová věc. Tak trochu se opakovala situace z roku 1996, i když poněkud jinak, protože právní úprava interního auditu ve státní sféře je trochu jiná, specifická. Ale pro Institut to byl podnět k tomu, aby vyvíjel novou činnost. Nicméně i toto dnes už postupně odeznívá, protože se situace usadila. Institut stojí před úkolem najít další nosnou myšlenku, nosnou činnost a to bude asi dost obtížné.

S čím se Institut trvale potýká, je osvěta nebo prosazování interního auditu, jeho užitečnosti, cílů atd. do managementu společností jako takových. K tomu se velmi těžko hledá cesta i příležitosti. Spoléhat se pouze na oficiální akce se nedá a aby se podařilo uspořádat seminář pro členy dozorčí rady, pro představenstva atd., kterého by se skutečně zúčastnily osoby zastávající tyto funkce, a ne jejich náhradci, je podle mne dost ambiciózní a těžko splnitelný úkol. Spíše jde o různé formy buď publikačních činností, snahu prosadit Institut do různých akcí, které pro manažery pořádají i jiné instituce nebo různé vzdělávací společnosti apod., a jejich prostřednictvím povědomí o interním auditu prosazovat. Možná je problém i v tom, že když budete mluvit s nějakým vrcholovým manažerem, tak vám bude na interní audit přikyvovat, že je to výborné atd. Ale potom v reálné praxi, když se začíná dozvídat pro něj nepříjemné informace, které třeba ani nechce slyšet, tak začne jeho zaujetí pro interní audit opadávat.

Zažil jste někdy takový osobní střet s manažerem, který by odmítl přijmout nějaké vaše doporučení ohledně předávání zprávy nebo předávání výsledků auditu?

Já bych to ještě rozšířil. My se domníváme, že v ČR má interní audit úroveň, má pochopení. To však neznamená, že všichni s nadšením přijímají výsledky jakéhokoli auditu anebo vůbec to, že audit se na jejich práci podívá. I v ČR platí, že zdaleka ne všechny názory, náměty, poznatky interního auditu se v reálné praxi rychle projevují. Musím říct, že jedna z hlavních úloh vedoucího útvaru

interního auditu je, aby dokázal bojovat anebo nepřipustil frustraci interních auditorů. Jestliže ti věnují auditu velké úsilí, hodně snahy, dojdou k určitým výsledkům a potom vidí, že z těch jejich poznatků, z nálezů, ke kterým došli, se do roka realizuje asi 30 %, může to u nich vzbudit pocit marnosti. Literatura sice uvádí, že dokonce i 10 % realizovaných nápravných opatření lze považovat za úspěch, nicméně v našich podmínkách se zdá málo i těch 30 %. Tedy jsou oblasti, kde vývoj interního auditu postupuje pomaleji a je na vedoucím interního auditu, aby dokázal svým lidem na konkrétních případech ukázat, že jejich práce má smysl a že k nějaké nápravě opravdu došlo.

Druhá věc je projednávání výsledků nebo zpráv z auditů. Já mohu říci, že za ta léta, co jsem v ČR, jsme vydali už možná stovky zpráv. Poslední dobou děláme třicet a víc auditů ročně. Jsou skutečně výjimky, kdy se zpráva projedná bez jakýchkoli námitek nebo změn. Vždy je to tedy záležitost projednávání. Dost také záleží na druhé straně, na auditovaných, a opět to trochu souvisí s tím, jak člověk zná auditované prostředí.

Setkáme se např. s tím, kdy je s vedoucím auditovaného útvaru velmi obtížné projednat zprávu, trvá na tom, že jím řízený proces je nastaven nejlépe, jak to jen může být (má samozřejmě právo dát ke zprávě svoje stanovisko, svůj názor, i když se to stává výjimečně), trvá na tom, že má vše v naprostém pořádku. Potom za půl roku, za tři čtvrtě roku vidíte, že on ty změny v auditovaném procesu provádí, byť při auditu potřebu změn nepřiznal.

Druhý extrém je, že vám vedoucí auditovaného útvaru na všechno kývne a potom stejně nic neudělá. Stále se tedy setkáváme s tím, že zprávy se neprojednávají lehce nebo že projednání zprávy není jednoduché. Mnohdy je ale cenné už to, že se o těch problémech s vedoucími vůbec mluví. I když daný vedoucí si někdy nedostatek nepřizná nebo není ochoten jej přiznat veřejně, stejně se nad zjištěními či názory auditu zamýšlí. Pokud je to manažer „na svém místě“, tak ty věci nenechá usnout.

Vedle toho provádíme následné audity, zhruba po roce, 18 měsících po auditu, kde se zabýváme tím, jak se s výsledky auditu naložilo. I tam někdy konstatujeme, že dané řešení bylo formální – upravil se nějaký dokument, směrnice apod. To samozřejmě nemusí být ke škodě věci, ale pokud se nezmění

chování lidí, reálný výkon v daném procesu, tak to samo o sobě úspěch nepřinese. Papír samozřejmě snese všechno, ale musíme být realističtí. Pokud se podaří dosáhnout, aby byla zajištěna účinná a efektivní náprava u 30 % zjištěného auditu tak, že dojde skutečně ke změnám a nejenom k formálním úpravám, tak to samo o sobě je pro audit úspěch. I těch 30 % by mělo společnosti přinést takový užitek, který zajistí opodstatněnost existence útvaru interního auditu.

Podílel jste se na vytvoření publikace o kompetencích interního auditora. Na problematiku kompetencí řízení lidských zdrojů jsme teď měli zaměřenu celou konferenci. Jaké kompetence by měl mít auditor podle nejlepší praxe?

To je určitý problém. Slůvko kompetence v sobě zahrnuje řadu významů, každý pod ním chápe něco jiného. My pod slovem kompetence chápeme spíše znalosti, schopnosti, které by měl interní auditor zvládat. To je oblast, kde každý interní auditor na sobě může a měl by pracovat, nehledě na to, že ho k tomu zavazuje etický kodex a Standardy. Měl by, pokud opravdu chce, aby audit nezačrtněl nebo nezaostával. Mění se vnější i vnitřní podmínky ve společnosti, proto by se i auditor měl pořád udržovat v kurzu. Příkladem mohou být třeba ekonomické agendy. V době, kdy my jsme začínali s interním auditem, převažovaly ještě české účetní standardy, dnes jsme už úplně někde jinde, daňová soustava je úplně jiná atd. A podobně je tomu v dalších oborech. Změny jsou někdy dost překotné a auditorovi asi dělá nebo může dělat problémy, aby se udržel na úrovni, kterou potřebuje. Interní auditor nikdy nebude znát danou problematiku tak jako auditovaný. Pokud ti auditovaní jsou lidé na svých místech, vždy budou znát předmětnou problematiku v detailu daleko lépe než auditor. Nicméně auditor by vždy měl být schopen s nimi komunikovat na adekvátní úrovni. Jakmile auditovaní začnou auditora brát jako někoho, kdo dané problematice vůbec nerozumí, není v ní aspoň trochu „doma“, auditor ztratí veškerou autoritu a potom těžko s auditovanými najde rozumnou společnou řeč. To je oblast, jíž by se každý auditor, ale i samotný vedoucí auditu, měl věnovat.

My jsme teď v ČEZ zpracovali tzv. mapu kompetencí, kde jsme dali dohromady základní požadavky na auditora. Jednak základní předpoklady, které by měl mít, co se týká vzdělání, praxe, případně jazykových znalostí, tj. to, co se dá jednoznačně měřit. Dále potřebné znalosti, jako je znalost Standardů nebo znalost problematiky, na kterou se blíže zaměřuje. Jsou tam ale i schopnosti, které jsou už obtížně měřitelné, jako např. komunikativnost. Každý auditor by měl být schopen rozumně komunikovat, vyjednávat ať už v rámci auditu nebo projednávání zprávy. To však už jsou věci, které se také velmi obtížně měří, protože každá situace, do které se auditor dostane, je jiná. Dále jsme do mapy kompetencí zahrnuli i určitou škálu hodnocení. Máme představu, že se k mapě budeme pravidelně vracet. V ČEZ existuje pravidelné hodnocení všech zaměstnanců a v rámci tohoto hodnocení bychom s každým auditorem projednávali, jak si stojí v definovaných kompetencích. A samozřejmě z toho potom vyjde i konkrétní doporučení, kam zaměřit úsilí každého auditora. Například při slabině v oblasti komunikační, by měl navštívit komunikační kurzy a tréninky, při slabině v oblasti odborné konference, semináře či stáže apod.

Teď se trochu vrátím k Institutu. Domnívám se, že pokud je někdo začínající auditor, měl by absolvovat základní penzum znalostí a podle mne by Institut i nadále svoji úlohu sehrávat měl. I když u nás není zas tak vysoký počet auditorů a tak moc se útvary interního auditu neobměňují, aby to vydalo na několik kurzů pro začátečníky do roka, takový základní kurz by Institut ve své nabídce mít měl a každý začátečník by jej měl absolvovat. Nejde o to, že by tyto znalosti nemohl začínající interní auditor nabýt v rámci svého útvaru, zejména pokud je větší. Například v ČEZ by neměl být problém si s tím člověkem sednout a základní informace mu dát. Základní kurz pořádaný Institutem by však měl jeho účastníkovi

pomoci i v tom, že pozná auditory i odjinud, že se v Institutu seznámí s prostředím a podmínkami v jiných společnostech. A pokud se podaří v rámci semináře vyprovokovat diskusi nebo aspoň otázky a názory, tak se setká i s tím, že ne všude všechno funguje tak, jak by mělo, a s názory, jak dané problémy řešit. Ani v ČEZ, i když se považujeme za špičku interního auditu v ČR, není vše podle našich představ a uvítáme každý názor a námět, ze kterého bychom se mohli poučit.

Jak tady v ČEZ využíváte odborníky? Na co tady máte specialisty? V jakých oblastech vám připadají specializace vhodné?

V ČEZ je velká skupina auditorů, je nás 18–19. Za těchto podmínek se dá specializace daleko lépe udržovat než v útvaru, kde jsou dva tři auditori. U nás je opravdu možné rozdělit to tak, že někdo spíše inklinuje k technickým a někdo spíše k ekonomickým oborům. My máme v některých případech specialisty na danou problematiku, jako např. máme informatika, který je dobrý i pokud se týká projektů a vytváření informačních systémů, protože to dělal v minulé praxi, než přišel k nám do ČEZ. To je skutečně velmi úzká specializace. Dále to jsou lidé spíše profesně orientovaní, např. na problematiku investic. V zásadě je jedno, jestli řešíme investice v ČEZ nebo v některé dceřiné společnosti, problematika je v zásadě stejná. Na ekonomické agendy, jako je účetnictví nebo rozpočtování, nebo na oblast personalistiky máme lidi, kteří se oblastně orientují. Tedy, jak už jsem říkal, informatika, investice, účetnictví, financování a rozpočtování, resp. plánování, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, bezpečnost v širším slova smyslu, personalistika apod. jsou obory, na které specializujeme jednotlivé auditory. Naši specifikou je, že máme i auditora specializovaného na problematiku jaderné energetiky a na problematiku technologie výroby elektřiny, technologie rozvodů a distribuce. To je dáno zaměřením společnosti.

Pro každý audit vytváříme tzv. ad hoc týmy bez ohledu na organizační členění sekce. Dá se říci, že v rámci každého týmu musí být vždy někdo, kdo má k ekonomice blízko – tj. například ví alespoň to podstatné o tom, co to znamená účetnictví, jak se vede, co musí splňovat. Není to tedy tak, že by byl jediný specialista na všechny ekonomické disciplíny, ale pro ekonomické agendy máme lidí více.

Musím říci, že takto lze řešit orientaci auditorů v útvaru na tu problematiku, se kterou se audit setkává prakticky denně nebo v průběhu celého roku. Asi nemá smysl si vychovávat specialistu na některé specifické otázky, jako např. pojišťování majetku. Kdybychom takového specialistu měli, ne že bychom ho nevyužili. Zařazovali bychom ho do týmu i na ostatní audity, ale tím by postupně ztrácel tu svoji specializaci, protože by se jí věnoval poměrně málo. Stejně tak např. na problematiku derivátů nemá smysl mít specialistu, který by se zabýval jenom tím, protože by v rámci útvaru nebyl využitý nebo by svoji specializaci ztrácel. Dokonce se dá říci, že i v oblasti informatiky je specialista na projektování a vytváření informačních systémů svým způsobem pro tým také nadbytečný. Tam je důležité, aby se auditor v daném systému (ať už je to jakýkoli účetní nebo informační systém) dokázal orientovat, dokázal si ověřovat např. otázku, jak je nastaveno workflow v daných procesech, zajištěna bezpečnost apod., ale neznamená to, že by měl být schopen sám takovéto systémy projektovat. V rámci auditu by se k tomu vlastně nedostal.

V těchto oblastech je spíš dobré mít nějaké analytiku, kteří dokáží s těmito technologiemi pracovat na vyšší než jen běžné uživatelské úrovni, kteří umějí ze systémů vytáhnout, co je třeba pro daný audit. Dál do detailu programátorského prostředí už pronikat nemusejí. Tam bych spíše viděl úlohu těch skutečných odborníků a specialistů, kteří by se měli pro danou problematiku najímat zvenku. A samozřejmě čím menší je útvar interního auditu ve společnosti, tím je tento problém žhavější, protože tam specialisté už vyloženě chybějí.

Já bych se ještě vrátila k té nejlepší praxi. Vy jste jednu dobu organizovali setkání interních auditorů z energetiky. Máte pocit, že se v těchto sekcích daří přinášet novinky specifické pro tuto část interního auditu, pokud se lidé scházejí pravidelně, nebo je naopak škoda, že se ty záležitosti nedostanou mezi širší auditní veřejnost? Jste zastáncem sektorové organizace setkání interních auditorů?

Víte, tady je jeden problém. A je to dáno tím, jak se vyvíjely vnější podmínky. V 90. letech to opravdu dávalo smysl, byla tu v rámci republiky řada energetických společností rozvíjejících audit. Nyní se jejich počet velmi zúžil, když vezmu elektroenergetiku, tak jsou tu vlastně ČEZ, E.ON a PRE. Dále jsou tu už jen malé společnosti, kde je jeden, maximálně dva auditori. A jejich problematika se už od problematiky velkých společností hodně vzdaluje. Pro malé společnosti s malým útvarem interního auditu jsou některé záležitosti, které musí řešit útvar ČEZ nebo E.ON, nezajímavé. Pokud dojde ke koncentraci odvětví, tak se ze sektorových setkání stanou vlastně dvoustranné (případně trojstranné) a vytváření sekcí v rámci Institutu postrádá větší význam.

Tím se dostáváme k tomu, co je best practice. Nedívím se, že na to jsou různé názory. Je otázka, jak vůbec nejlepší praxi chápat. My ji můžeme chápat jako nejlepší praxi v rámci jedné společnosti. Uvedu to na příkladu ČEZ. Ten byl v minulosti jinak organizovaný, měl tzv. organizační jednotky. Každá organizační jednotka byla uzavřeným celkem, který měl svoje ekonomické a personální útvary, byla to kompletní společnost, která kdyby se odtrhla od ČEZ, mohla fungovat zcela samostatně. Pokud v takovémto uspořádání jako auditor zjistím nějaké dobré přístupy v jedné organizační jednotce, mohu je v rámci společnosti jako nejlepší praxi přenést do všech ostatních organizačních jednotek. Mohu to opravdu považovat za dobrou nebo nejlepší praxi a pro tuto společnost jako celek je rozšíření této praxe nesporně přínosem. Když se však společnost přetvoří, jako dnes ČEZ ve skupinu, kde jednotlivé společnosti jsou procesně orientované a „matka“ poskytuje centrálně služby jako např. účetnictví nebo financování všem, je situace zcela jiná. Když zjistím dobré řešení procesu, nebo chcete-li dobrou praxi, tak už není kam toto řešení přenést. Problém byl vyřešen v rámci daného útvaru, a tedy hovořit o dobré nebo nejlepší praxi v rámci společnosti jaksí postrádá smysl.

V těchto případech by to chtělo nejlepší praxi získávat zvenku v rámci jakéhosi benchmarkingu a já se obávám, že na to útvary interního auditu nedosáhnou z toho důvodu, o kterém jsem hovořil hned na začátku. Společnosti se musejí uzavírat do sebe a nerady si sdělují informace o nějakých negativěch, se kterými se v rámci dané společnosti setkávají. Čili tady by to spíše byla parketa pro externí společnosti nebo alespoň společnosti, které poskytují služby útvarům interního auditu. Ony samozřejmě nemohou sdělovat, u jakých klientů se setkali s jakým problémem, ale samotná znalost problematiky a dobré praxe, se kterou se takový externí poskytovatel služeb interního auditu setkal v jedné společnosti, může navést k doporučení tuto dobrou praxi využít ve společnosti jiné. Takže pokud hovoříme o přenášení nejlepší praxe mezi společnostmi, tak by to měla být spíše záležitost externě vykonávaného interního auditu.

V naší společnosti považujeme za dobrou praxi výsledky průzkumu, který dělá Ernst and Young celosvětově každoročně mezi interními audity top 500 společnostmi, které uvádí Fortune Magazine. Ta nejčastější řešení těchto nejúspěšnějších společností jsou pak považována za nejlepší praxi. Samozřejmě pro každou společnost může být ta aplikovatelná best practice jiná.

Ano, ankety, které se mezi společnostmi dělají často a které se týkají např. corporate governance apod., jsou dobré v tom, aby si šéfové mohli porovnat, jak na tom ta jejich společnost je. My jsme si např. v rámci již zmíněného QAR v ČEZ od firmy, která nám prověrku v loňském roce dělala, vyžádali, aby nám v rámci posouzení provedla určité srovnání s podobnými společnostmi

nejen v Česku, ale obecně. Údaje jsme dostali, i když jsme si představovali, že data budou o něco konkrétnější. Dobrá, ale pokud se členové představenstva společnosti na podobné porovnání podívají – např. jak si společnost stojí ve srovnání nákladů na audit ve vztahu k tržbám nebo zisku společnosti, jaké jsou náklady na interní audit oproti jiným společnostem, jaký je oproti jiným společnostem počet auditorů, tak nad tím mohou akorát tak pokývat hlavou, ale nijak je to nemotivuje, aby si řekli dobrá, tak zvýšíme počet interních auditorů, protože proč. Oni vždy vidí i tu druhou stránku. Na jedné straně jsou náklady, na druhé straně musí být konkrétní přínos, který od auditu očekávají. Podobné informace tedy stačí pro nějaké to hrubé porovnání, celkový obraz. Manažeři by ale daleko více potřebovali konkrétní doporučení s argumenty, které by je přesvědčily, že jejich realizace společnosti něco přinese.

Máte pocit, že nejlepší praxe v ČR někde je, nebo že je právě třeba se dívat do zahraničí? Kde byste ji hledal, pokud byste chtěl říct, co je nejlepší praxe ve výkonu interního auditu? Jsou to Standardy?

Já jsem skutečně vždy Standardy bral jako jakýsi cíl, jako ideál, a současně jako ideál, který je trochu mlhavě zformulovaný. Takže Standardy jako takové bych za tu nejlepší praxi nebral, spíše jako cíl. A také bych nedal ruku do ohně za to, že je tu společnost, která plně dodržuje, co je ve Standardech uloženo. My bychom skutečně měli hledat reálné způsoby provádění auditu, a tady se opravdu dá říci, minimálně v podmínkách ČEZ, že bych tu nejlepší praxi hledal v zahraničí u podobných společností ať již z hlediska velikosti nebo zaměření nebo u významných společností v Česku bez ohledu na to, že mají třeba vlastníka v zahraničí. Určitě by se měly vždy porovnávat společnosti, které mají něco společného nebo jsou alespoň srovnatelné. My, tedy ČEZ, bychom se např. mohli srovnávat s RWE, nebo hledat, jak se určité činnosti vykonávají v E.ON nebo mladoboleslavské Škodovce, takže s významnými společnostmi, ale přinejmenším s těmi, které mají alespoň technické zaměření. Např. nemá smysl poměřovat ČEZ s finančními skupinami, jejichž problematika je úplně jiná.

Já osobně bych s termínem nejlepší praxe také poněkud šetřil, asi je vhodné nepřekládat tento termín úplně doslova. Spíše bychom se měli snažit se přibližovat dobré praxi nebo dobrým poznatkům, které je vhodné rozšiřovat, ze kterých by se mohl někdo poučit. Vidím opravdu velký problém v přenositelnosti dobré praxe. Dá se poměrně dobře rozšiřovat v rámci jedné společnosti, ale jakmile hovoříme o přenášení nejlepší praxe z jedné společnosti do druhé, tak tam už má podle mě interní audit opravdu omezené možnosti.

Pane Kučero, moc vám děkujeme za rozhovor.





Ing. Jana Báčová, CIA,
ředitelka odboru
interního auditu
ČNB
jana.bacova@cnb.cz

Příprava nového Rámce a Standardů je v plném proudu

V LETOŠNÍM ROCE JSME SE JIŽ MOHLI SEZNÁMIT S NÁVRHEM NOVÉ STRUKTURY RÁMCE PROFESIONÁLNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU. NOVÁ VERZE RÁMCE BYLA SCHVÁLENA V ČERVENCI 2007. PŘIPOMEŇME SI, ŽE NOVÝ RÁMEC ZDŮRAŽŇUJE SVOJI MEZINÁRODNÍ PLATNOST A JE V NĚM POSÍLENA ZÁVAZNOST JEDNOTLIVÝCH SOUČÁSTÍ, ČEMUŽ BUDE ODPOVÍDAT ROZDĚLENÍ RÁMCE NA SOUČÁSTI POVINNÉ A DŮRAZNĚ DOPORUČOVANÉ. MNOHÉ ZÁSADY ZE SOUČASNÝCH DOPORUČENÍ PRO PRAXI ČI POJMY Z VÝKLADOVÉHO SLOVNÍČKU SE STANOU PŘÍMO SOUČÁSTÍ KONKRÉTNÍCH STANDARDŮ (JAKO TZV. INTERPRETACE), ČÍMŽ SE ZAŘADÍ DO POVINNÉ ČÁSTI RÁMCE, A JEJICH DODRŽOVÁNÍ BUDE TEDY ZÁVAZNÉ.

Nový „Mezinárodní rámec pro profesionální praxi interního auditu“ jako celek, včetně novely Standardů, by pak měl být účinný od ledna 2009.

Návrh aktualizované verze Standardů již byl vyvěšen na webových stránkách IIA a v současné době probíhá celosvětové připomínkové řízení. ČIA, jako jeden ze šesti národních institutů, přeložil nový návrh Standardů do češtiny, aby tak umožnil všem svým členům se s novými Standardy seznámit a aktivně se zapojit do připomínkového řízení.

JAKÉ JSOU TEDY HLAVNÍ NAVRŽENÉ ZMĚNY STANDARDŮ?

1) Především se jedná o doplnění Standardů o tzv. Interpretace, které budou více objasňovat požadav-

ky nebo určité pojmy uvedené v daném Standardu. Přímo k jednotlivým Standardům byly např. doplněny definice a požadavky týkající se výkonného vedení interního auditu, statutu interního auditu, nezávislosti a objektivitu, účinnosti řízení a procesu řízení rizik. Byly doplněny též definice jednotlivých atributů auditorských informací (dostatečná, spolehlivá, relevantní a užitečná informace) a požadavky na komunikaci výsledků auditu (přesná, objektivní, jasná, stručná, konstruktivní, kompletní a včasná komunikace).

2) Ve většině Standardů byl podmiňovací způsob („should“) nahrazen jasným vyjádřením povinnosti („must“); již nyní definuje výklad pojmů výraz „měl by“ jako výraz představující povinný závazek, takže tato změna představuje „jen“ promítnutí a zdůraznění již existujících povinností přímo v jednotlivých Standardech.

3) Byly zpřesněny Standardy týkající se kvality interního auditu tak, aby jasně stanovily, že hodnocení kvality je hodnocením kvality činnosti interního auditu, a nikoli hodnocením Programu pro zajištění a zvyšování kvality interního auditu, a aby o výsledcích hodnocení kvality interního auditu bylo vždy informováno vedení a orgány společnosti. Interpretace dále např. upřeshňují interní hodnocení kvality (např. pojmy průběžného sledování a pravidelného prověřování) a požadavky na externí hodnotící tým.

4) Řada změn ve Standardech se týká přímějšího napojení interního auditu a jeho vedoucího (CAE) na řídicí orgány společnosti; tj. především na před-

stavenstvo, dozorčí radu, výbor pro audit, ředitele společnosti apod.

5) V některých Standardech je nově zdůrazněna i vazba na „senior management“.

6) Do čtyř Standardů (1210.A2, 1220.A1, 2060, 2120.A2) byly doplněny či zpřesněny požadavky týkající se podvodů.

7) Některé Standardy byly přečíslovány nebo zařazeny do jiné skupiny Standardů.

8) Byl aktualizován výklad pojmů: nově jsou do slovníčku zařazeny pojmy riziková tolerance, významnost a několik definic souvisejících s informacemi technologiemi.

I přes uvedené změny se dá říci, že charakter Standardů se nadále nemění a změny mají především zpřesňující charakter, což by mělo přispět ke srozumitelnosti, jednoznačné interpretaci Standardů a poskytnutí odpovídajících souvislostí nebo vysvětlení.

Veškeré změny Standardů, včetně Pokynů pro připomínkové řízení, lze v českém jazyce nalézt na webu IIA (http://www.theiia.org/go?to=eblast_2007_01_02_IPPF). Vyzýváme tedy všechny auditory, klienty auditu i přátele auditorské profese, aby využili jedinečné možnosti připomínkovat Standardy v českém jazyce a své připomínky do IIA odeslali jedním ze tří způsobů uvedených v Pokynech, a to nejpozději do 31. března 2008.



Národní konference Českého institutu interních auditorů, o.s.

„NEJLEPŠÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU V ČESKÉ REPUBLICĚ“

12.–13. března 2008 v hotelu Amber v Hradci Králové



13. ŘÁDNÝ SNĚM Českého institutu interních auditorů, o.s.

Hradec Králové, 13. března 2008



Ing. Eva Ličeniková,
Senior konzultant pro
oblast interního auditu
Ernst & Young Slovakia,
Eva.licenikova@sk.ey.com

Nová platforma pro ředitele interních auditů na Slovensku

PROČ SE SPOLEČNOST ERNST & YOUNG ROZHODLA ZALOŽIT KLUB ŘEDITELŮ INTERNÍHO AUDITU I NA SLOVENSKU?

V polovině minulého roku mě moje profesní kariéra zavála k našim sousedům na Slovensko. Mimo jiné i ze svého působení v Českém institutu interních auditorů jsem měla informace o tom, že na Slovensku je stále poměrně málo možností, jak sdílet zkušenosti z profese interního auditu.

Že tomu tak skutečně je, potvrdilo mi první setkání interních auditorů, které jsme v rámci Ernst & Young uspořádali v hotelu Radisson v Bratislavě. Cílem setkání bylo podělit se ze slovenskými auditory s výsledky globálního průzkumu o interním auditu společnosti Ernst & Young. Setkání se zúčastnilo přes 40 významných slovenských společností, většinou prostřednictvím šéfů interních auditů. Tento zájem mi potvrdil, že poptávka po obdobných aktivitách je na Slovensku opravdu významná.

Protože vím, že ČIIA má v současné době rovných 100 členů ze Slovenska, jsem velmi ráda, že můžu prostřednictvím tohoto časopisu informovat slovenské ředitele interních auditů o tom, že

Ernst & Young založil v prosinci 2007 Klub ředitelů interního auditu na Slovensku. Cílem klubu je tak jako v České republice v neformálním prostředí a uvolněné atmosféře diskutovat o aktuálních otázkách týkajících se interního auditu, rozvíjet profesi interního auditu a nabídnout členům příležitost k výměně názorů a zkušeností.

CO ZNAMENÁ BÝT ČLEMEM KLUBU ŘEDITELŮ INTERNÍHO AUDITU?

Jako člen klubu jste prostřednictvím e-mailové komunikace a webových stránek informováni o nejbližších setkání a také o těch, která již proběhla. Setkání jsou organizována v prostorách, které umožní odbornou diskusi, ale zároveň jsou vhodná i pro neformální diskusi a příjemné posezení s kolegy po formální části, spojené např. s příjemnou degustací. Členové mají možnost získat dokumenty z jednotlivých setkání a také globálně vydané materiály Ernst & Young, jako jsou průzkumy, informace o problematice interního auditu a interních kontrol, řízení rizik a podnikového řízení. Můžete také prostřednictvím webových stránek diskutovat o tématech, která vás zajímají, se svými kolegy. Vždy můžete také hlasovat formou ankety o otázce měsíce. Slovenští členové

mají možnost prostřednictvím webových stránek získat informace také o činnosti klubu v České republice a zároveň si stahovat materiály týkající se interního auditu, které je zajímají. Členem klubu se může stát společnost zastoupená svým ředitelem interního auditu, členství je zdarma.

PRVNÍ KLUBOVÉ SETKÁNÍ

Na únor tohoto roku plánujeme první setkání, tentokrát již pod klubovou hlavičkou. Připravujeme prezentaci na téma **Parametry úspěchu interního auditu na Slovensku**. Rádi bychom vyvolali diskusi o tom zda slovenské útvary interního auditu mají jasně stanovené parametry, které jim umožní jednoduše vyhodnotit kvalitu funkce interního auditu ve společnosti. Zároveň chceme zjistit, jak se daří takto stanovené parametry naplnit.

V současné době máme již přes 20 registrovaných členů z významných slovenských společností ze státního i soukromého sektoru. Pokud máte zájem a chuť se s námi této iniciativy zúčastnit, můžete se obrátit přímo na mne, prostřednictvím e-mailu.

Klub riaditeľ'ov interného auditu

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do





Ing. Tomáš Kafka
vedoucí Útvaru
interního auditu
VŠE Praha, katedra
podnikové ekonomiky
VŠE Praha
kafka@vse.cz

Interní audit na veřejných vysokých školách v praxi

LZE NA VEŘEJNÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH V ČESKÉ REPUBLICE V SOUVISLOSTI S VÝKONEM SLUŽBY INTERNÍHO AUDITU HOVOŘIT O NEJLEPŠÍ ČI DOBRÉ PRAXI? V PŘÍPADĚ, ŽE ANO – VE VTAHU K ČEMU? JAK SE TAKOVÁ NEJLEPŠÍ PRAXE POZNÁ? KDY JE VHDNÉ VŮČI NÍ HODNOTIT KVALITU DANÉ FUNKCE?

/Následující krátký text je věnován úvaze na téma současné praxe interního auditu na veřejných vysokých školách v České republice (dále jen VVŠ) a jeho hlavním cílem je vyvolat diskusi odpovídající významu daného tématu./

TÉMĚŘ PĚTILETÁ HISTORIE INTERNÍHO AUDITU NA VVŠ

Rok 2008 je pro interní audit na VVŠ svým způsobem jubilejním, neboť tomu je právě pět, let co vstoupil v platnost zákon č. 123/2003 Sb., kterým se změnil zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. VVŠ tím vznikla povinnost zřídit funkci interního auditora. Šlo tak svým způsobem o vnější direktivní nařízení, které již od počátku bylo v akademickém prostředí přijato s určitou mírou skepse. V některých případech bylo dokonce chápáno jako útok na akademické svobody. Interní auditor zde byl považován za posla špatných zpráv, místy dokonce za prodlouženou ruku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT). Přestože tomu tak nebylo (a není!), čelil interní audit ve svých počátcích zvýšenému tlaku, aby definoval své poslání. Interní audit si musel na VVŠ začít hledat své místo (více viz první publikace o interním auditu na VVŠ: „Interní audit si hledá své místo na veřejných vysokých školách v České republice 2004–2005. ISBN 80-86284-57-3“).

Od té doby, kdy si interní audit na VVŠ hledal své místo, uplynul už nějaký čas. Etapa zavádění je pryč a nastává tak situace, kdy je bezpodmínečně třeba podívat se na to, jak interní audit v prostředí VVŠ funguje. Podle § 5 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole jsou vedoucí orgánů veřejné správy – tedy i rektori VVŠ – při zavádění a řízení finanční kontroly na VVŠ povinni vycházet z mezinárodně uznávaných standardů. V oblasti výkonu interního auditu podle § 28–31 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, plní funkci mezinárodně uznávaných standardů mj. Rámec profesionální praxe interního auditu vydaný mezinárodním Institutem interních auditorů (český překlad: „Rámec profesionální praxe interního auditu. Březen 2004. ISBN 80-86689-25-5“). Standard 1312 – Externí hodnocení včetně příslušného

doporučení pro praxi vyplývající z tohoto Rámce pak stanovuje požadavek na provedení externího posouzení kvality interního auditu (tzv. Quality Assessment Review of the Internal Audit Function – dále jen QAR) jedenkrát za pět let, pro které je tedy nyní ta správná doba.

Je však externí posouzení kvality funkce interního auditu (v podobě QAR) srovnáním s nejlepší praxí? Ne, spíše jde o tzv. pohled compliance, tedy o pohled na soulad výkonu interního auditu s mezinárodními standardy. Mezinárodní standardy sice charakterizují i nejlepší praxi, ta je však něco mnohem více než pouze definovanými zásadami sumarizovanými do podoby paragrafů či článků. Nejlepší praxe by přece měla být o postupech a řešeních, například také v mimořádných situacích, tzn. těch, které nelze zobecnit Standardy. Zároveň je nutné nezapomenout na specifika prostředí, a tedy specifčnost naplnění dané auditní funkce. Jak ale tato specifika zachytit, obzvlášť v tak různorodém prostředí akademických svobod?

BENCHMARKING – NÁSTROJ PRO NALEZENÍ DOBRÉ PRAXE

Rok 2007 byl již čtvrtým rokem společného setkávání interních auditorů VVŠ (viz následující přehled setkání v tabulce), kde interní auditori jednali o odborná témata interního auditu, organizační záležitosti své činnosti a současně s tím byli informováni zástupci MŠMT a Odboru centrální harmonizační jednotky ministerstva financí o aktuálních otázkách interního auditu a finanční kontroly, zejména o legislativním procesu tvorby nových právních předpisů.

K čemu taková setkání slouží a co přinášejí?

I. setkání 14. října 2004 na MŠMT, garant setkání: PhDr. Evžen Mrázek

II. setkání 29. listopadu 2004 na MŠMT, garant setkání: PhDr. Evžen Mrázek

III. setkání 16. února 2005 na Vysokém učení technickém v Brně, garanti setkání: Ing. Marta Válková a Libuše Stootová

IV. setkání 19. května 2005 na Českém vysokém učení technickém v Praze, garant setkání: Ing. Pavel Horáček

V. setkání 3. listopadu 2005 na Vysoké škole ekonomické v Praze, garant setkání: Ing. Tomáš Kafka

VI. setkání 22. a 23. března 2006 na České zemědělské univerzitě v Praze, garanti setkání: doc. Ing. Vladimír Vít, CSc., a Milada Šnoblová

VII. setkání 28. a 29. června 2006 ve Vzdělávacím a konferenčním centru MŠMT v Telči, garant setkání: PhDr. Evžen Mrázek

VIII. setkání 20. a 21. září 2006 na Univerzitě Pardubice, garant setkání: Ing. Milan Rejchrt

IX. setkání 22. a 23. listopadu 2006 na MŠMT, garant setkání: PhDr. Evžen Mrázek

X. setkání 4. a 5. dubna 2007 na Univerzitě Palackého v Olomouci, garanti setkání: Ing. Zbyněk Křížka a Bc. Simona Sigmundová

XI. setkání 28. a 29. června 2007 ve Vzdělávacím a konferenčním centru MŠMT v Telči, garant setkání: PhDr. Evžen Mrázek

XII. setkání 19. a 20. září 2007 na Univerzitě Hradec Králové, garant setkání: RNDr. Jaroslav Burda

XIII. setkání 28. a 29. listopadu 2007 na Univerzitě Karlově v Praze, místo jednání: Ústav jazykové a odborné přípravy Poděbrady, garanti setkání: Ing. Miroslav Antoš a Ing. Milena Zemková

Kromě hlavního účelu, tedy rozšíření znalostí a dovedností prostřednictvím dostatečného množství odborných témat prezentovaných externími odborníky mimo akademické prostředí a kolegyněmi a kolegy z řad interních auditorů VVŠ, daná setkání přispěla rovněž k budování osobních kontaktů, které přispívají k dobré vzájemné spolupráci na poli interního auditu v podmínkách VVŠ a také k určitému uchopení resp. zachycení specifík daného prostředí.

Právě setkání vedou jistě nejen mne jako interního auditora na VVŠ k názoru, že nemohu zůstat pouze u toho, že nejlepší praxi pro mne představují Standardy – důležité je přeci jejich přenesení do praxe, jejich naplnění a to je nezbytné v těsné vazbě na prostředí. Chtělo by se dodat „na domácí prostředí“. Nejlepší cestou k tomu, jak pochopit toto „domácí prostředí“, je využit benchmarkingu, tedy srovnání. A přestože to není cesta jediná, měla by v této fázi vést k definování dobré praxe interního auditu v prostředí VVŠ. Tedy k nastavení reálných vzorů, jak by interní audit na VVŠ měl v praxi fungovat.

SROVNÁNÍ S MEZINÁRODNÍ NEJLEPŠÍ PRAXÍ DALŠÍ KROK

Často slyšíme o mezinárodní nejlepší praxi a je to dobře. Už jenom ve vazbě na otevřenost naší ekonomiky. Kde hledat nejlepší praxi interního auditu v prostředí VVŠ? Zcela jistě bychom se měli obrátit do anglosaských zemí, odkud vzešlo i sa-

motné současné pojetí a poslání interního auditu. Kde jinde má interní audit to uznávané místo, než na univerzitách v USA či Velké Británii (v případě zájmu o podrobnější informace kontaktujte autora textu na e-mailu: tomas.kafka@seznam.cz).

Ke srovnání s praxí na univerzitách v těchto zemích však je ještě dlouhá cesta, která vede rovněž přes změny ve způsobu řízení VVŠ. Nicméně je to cesta, na kterou už jsme se jako součást univerzitní základny Evropské unie vydali. Popřejme si tedy šťastnou cestu...

VÝZKUM NA TÉMA

„Rámec vzájemných vztahů mezi interním auditem a risk managementem“

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dovolte mi, abych se vám touto cestou omluvil, že zde nepřináším slíbené výsledky z daného šetření, o kterém jsem vás informoval v minulém čísle časopisu *Interní auditor* (4/07). S danými výsledky vás rád seznámím v následujícím čísle časopisu.

Děkuji za pochopení a přeji vám příjemně strávené chvíle u ostatních článků tohoto čísla časopisu

Tomáš Kafka

Nakladatelské počiny

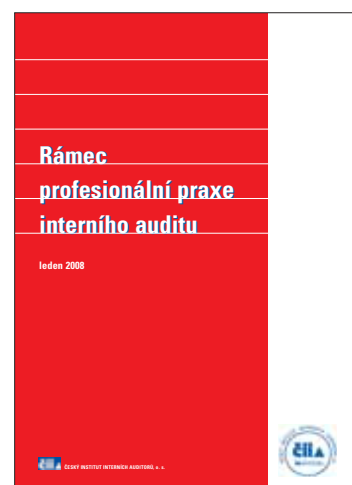
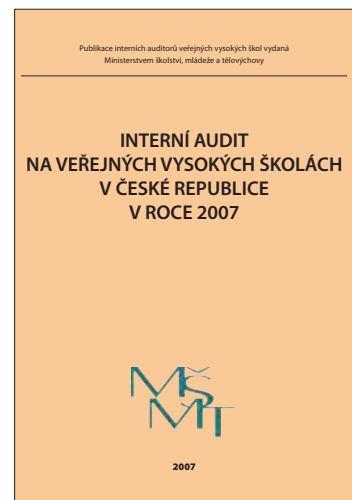
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) vydalo v závěru roku 2007 publikaci „Interní audit na veřejných vysokých školách v České republice v roce 2007“. Tato v pořadí již třetí publikace, která byla zpracována interními auditory veřejných vysokých škol (koeditace Ing. Tomáš Kafka, vedoucí Útvaru interního auditu VŠE) a vydána MŠMT v rámci „Projektu podpory rozvoje finanční kontroly v resortu MŠMT“, poskytuje souhrnnou informaci o interním auditu na veřejných vysokých školách.

Publikace si klade za cíl seznámit čtenáře s cíli interního auditu na veřejných vysokých školách, s jeho postavením a vývojem od účinnosti zákona č. 123/2003 Sb. /kterým byl novelizován zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole/, s problémy a výzvami, před kterými interní audit na veřejných vysokých školách v současnosti stojí. Publikace zároveň mapuje více než tři roky vzájemné spolupráce interních auditorů veřejných vysokých škol, vedení těchto škol, MŠMT a Odboru centrální harmonizační jednotky ministerstva financí.

Do publikace přispěli svými názory také zadavatelé a uživatelé služeb interního auditu, kterým bychom rádi i touto cestou vyjádřili poděkování – doc. Ing. Václav Vinš, CSc., bývalý zastupující náměstek ministra školství, mládeže a tělovýchovy pro výzkum a vysoké školství a ředitel odboru vysokých škol, prof. Ing. Karel Rais, CSc., M.B.A., rektor Vysokého učení technického v Brně, a Bc. Filip Brodský, kvestor Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem.

Nakladatelství Českého institutu interních auditorů, o.s., připravilo na počátku roku 2008 již 4. vydání publikace „Rámec profesionální praxe interního auditu“. Toto vydání přináší ucelený přehled platných Standardů i jednotlivých Doporučení pro praxi včetně všech aktuálních změn, ke kterým došlo do listopadu 2007.

Publikaci je možno získat v kanceláři Českého institutu interních auditorů, o.s., zdarma ji obdrží všichni účastníci Národní konference „Nejlepší praxe interního auditu v České republice“, která se koná ve dnech 12.–13. března 2008 v Hradci Králové.



Tomáš Kafka, Evžen Mrázek a Miroslav Fehér

Jednání se zástupcem IIA, panem Denisem R. Bergevinem

Dne 28. ledna 2008 jsme v Kanceláři ČIIA, o.s., přivítali na jednání regionálního manažera IIA, pana Denise R. Bergevina, CIA, MBA.

Během jednání byl D. Bergevin seznámen se zaměstnanci kanceláře ČIIA a základními činnostmi, kterými se zabýváme, např. organizacemi a programem námi organizovaných konferencí. Jednání se také účastnil prezident ČIIA, pan Jan Voříšek, CIA a společných témat k jednání bylo hodně. Mimo jiné jsme projednávali vztah ČIIA a Slovenského institutu interních auditorů, organizaci

zkoušek CIA a problematiky přechodu na CBT, vedení databáze členů a jejího přenosu do IIA, a v neposlední řadě se také pan Bergevin zajímal o úpravu interního auditu ve veřejné správě.

Současně jsme byli také informováni o nových projektech IIA, zejména zaměřených na rozvoj členských institutů IIA.

Ing. Daniel Häusler



Komora auditorů ČR



Komora auditorů ČR pořádala dne 19. listopadu 2007 v Praze, pravidelný celostátní sněm auditorů, na kterém proběhly volby členů rady, dozorčí komise a kárné komise na příští funkční období, které skončí v listopadu 2010.

Dalším klíčovým tématem jednání sněmu byl návrh nového zákona o auditorech, který připravilo a předalo do připomínkového řízení ministerstvo financí. K tomuto tématu vystoupili náměstek ministra financí Peter Chrenko a Marin Šabo z oddělení pro audit a regulaci, prezident komory Vladimír Králíček a předchozí prezident komory Petr Kříž, který v současné době zastává funkci viceprezidenta Evropské federace účetních (FEE) se sídlem v Bruselu. Zákon o připomínkovém řízení obsahuje několik

sporných a problematických ustanovení, z nichž některá nejsou v souladu se směrnicemi Evropské unie a bude třeba společnými silami řešit.

Krátce po skončení sněmu se sešli členové nově zvolených orgánů, aby ze svých řad zvolili své představitele.

Rada na svém prvním zasedání nejprve odsouhlasila zásady voleb prezidenta a viceprezidenta, poté schválila volební komise ve složení doc. Králíček (odstupující prezident) a Ing. Rokosová (ředitelka).

Navrhování kandidátů a volby probíhaly tajným hlasováním. Navrženo bylo pět kandidátů, avšak kandidaturu přijali pouze dva, Ing. Petr Šobotník a Ing. Ladislav Langr. Prezidentem komory byl většinou hlasů zvolen Ing. Petr Šobotník z firmy

PriceWaterhouseCoopers.

Rovněž na funkci viceprezidenta komory bylo navrženo několik kandidátů, volby probíhaly v několika kolech a nakonec byla viceprezidentkou komory zvolena prof. Ing. Libuše Müllerová, CSc. z VŠE Praha.

Na zasedání dozorčí komise a kárné komise, která proběhla v téže době se rovněž uskutečnily volby.

Předsedou dozorčí komise byl zvolen Ing. Stanislav Staněk, místopředsedy Ing. Josef Zídek a Ing. Miroslava Krčmová. Předsedou kárné komise byl zvolen Ing. Josef Běloušek, místopředsedy JUDr. Antonín Husák a Ing. Tomáš Brumovský.

Ing. Eva Rokosová, MBA

NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ – 1. pololetí 2008

Komora auditorů ČR, Institut vzdělávání, Opletalova 55, 110 00 Praha 1
(tel. 224 212 670, e-mail: vzdelavani@kacr.cz)

Podrobnější informace o jednotlivých seminářích včetně jejich obsahu najdete na internetových stránkách www.kacr.cz, odkaz Kurzy a vzdělávání.

ÚNOR 2008

5.2. 9–16 Aktuální informace o IFRS – novely (pro pokročilé) Praha VS 62808

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: doc. Ing. Ladislav Mejzlík, Ph.D., auditor, VŠE Praha
Cena: 2200,- vč. DPH

14.2. 14–18 Problémy s přezkumem hospodaření příspěvkových organizací zřízených územně samosprávnými celky Praha VS 63108

Seminář se koná pod záštitou Výboru pro veřejný sektor KA ČR.

Místo konání: Úřad KAČR, Opletalova 55, Praha 1
Lektor: Ing. Tomáš Bartoš, auditor, člen Výboru pro veřejný sektor KAČR
Cena: 1200,- vč. DPH

19.2. 9–17 Přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2007 Brno VS 63208

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Jiří Nesrovnal, daňový poradce, vedoucí sekce DPPPO KDP ČR
Cena: 2465,- vč. DPH

25.2. 9–16 Aktuální informace o IFRS – novely (pro pokročilé) Brno VS 63308

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: doc. Ing. Ladislav Mejzlík, Ph.D., auditor, VŠE Praha
Cena: 2200,- vč. DPH

27.2. 9-17 Přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2007 Praha VS 63408

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: Ing. Jiří Nesrovnal, daňový poradce, vedoucí sekce DPPPO KDP ČR
Cena: 2465,- vč. DPH

BŘEZEN 2008

10.3. 14–18 Účetnictví a audit obecně prospěšných společností Brno VS 63508

Seminář se koná pod záštitou Výboru pro veřejný sektor KA ČR.

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Jitka Náhlavská, Ph.D., auditorka, členka Výboru pro veřejný sektor KAČR
Cena: 1200,- vč. DPH

11.3. 14–18 Účetnictví a audit obecně prospěšných společností Praha VS 63608

Seminář se koná pod záštitou Výboru pro veřejný sektor KA ČR.

Místo konání: Úřad KAČR, Opletalova 55, Praha 1
Lektor: Ing. Jitka Náhlavská, Ph.D., auditorka, členka Výboru pro veřejný sektor KAČR
Cena: 1200,- vč. DPH

DUBEN 2008

3.4. 9–17 Změny v zákoně o dani z příjmů právnických osob od 1. 1. 2008 Brno VS 63708

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Jiří Nesrovnal, daňový poradce, vedoucí sekce DPPPO KDP ČR
Cena: 2465,- vč. DPH

8. 4. 9–17 Změny v zákoně o dani z příjmů právnických osob od 1. 1. 2008
Praha VS 63808

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: Ing. Jiří Nesrovnal, daňový poradce, vedoucí sekce DPPO KDP ČR
Cena: 2465,- vč. DPH

17. 4. 14–18 Změny v zákoně o DPH od 1. 1. 2008
Brno VS 64008

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Václav Benda
Cena: 1200,- vč. DPH

22. 4. 9–14 Změny v zákoně o DPH od 1. 1. 2008
Praha VS 64108

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: Ing. Václav Benda
Cena: 1600,- vč. DPH

KVĚTEN 2008

13.–14. 5. 9–16 Konsolidovaná účetní závěrka podle IFRS a českých předpisů
Brno VS 64208
 (pro středně pokročilé)

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Radka Loja, FCCA, auditorka
Cena: 5160,- vč. DPH

19.–20. 5. 9–16 Konsolidovaná účetní závěrka podle IFRS a českých předpisů
Praha VS 64408
 (pro středně pokročilé)

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: Ing. Radka Loja, FCCA, auditorka
Cena: 5160,- vč. DPH

ČERVEN 2008

9. 6. 9–16 Reforma veřejných financí z pohledu auditora
Praha VS 64808

Místo konání: Kulturní centrum Novodvorská, Novodvorská 151, Praha 4
Lektor: Ing. Ivana Pilařová, auditorka
Cena: 2200,- vč. DPH

17. 6. 9–16 Reforma veřejných financí z pohledu auditora
Brno VS 64908

Místo konání: Hotel Avanti, Střední 61, Brno
Lektor: Ing. Ivana Pilařová, auditorka
Cena: 2200,- vč. DPH



Komora certifikovaných účetních vás zve na školení

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS 28.–30. 4. 2008

28. 4. 2008 (Po); 09:00–17:00

- úvod do problematiky, IFRS versus národní standardy,
- koncepční rámec, prvky účetnictví, účetní zásady, zdroje IFRS,
- peníze a krátkodobé investice,
- půjčky a pohledávky.

29. 4. 2008 (Út); 09:00–17:00

- zásoby a výroba,
- časové rozlišení,
- hmotný majetek: klasifikace, třídy, komponenty, ocenění, odpisy a odepisování,
- zápočet a ostatní nepeněžní směny.

30. 4. 2008 (St); 09:00–17:00

- znehodnocení (impairment),
- nehmotný majetek: klasifikace, ocenění, odpisy a odepisování,
- leasing: finanční, operativní a nemovitosti,
- fúze, akvizice a goodwill,
- závazky a vlastní kapitál,
- výsledovka, uznání výnosů, služby a kontrakty,
- cizí měny a doplňující téma.

Zvýhodněné vložné pro členy Českého institutu interních auditorů činí 3 840 Kč včetně 19 % DPH.

Podrobné informace najdete na www.komora-ucetnich.cz, nebo Vám je sdělíme na telefonním čísle **224 041 018**, případně zašlete svůj dotaz či přihlášku na vlachova@komora-ucetnich.cz.

Manažerský svazový fond



SOUTĚŽ MANAŽER ROKU

Den úspěšných manažerů a firem – slavnostní vyhlášení soutěže za rok 2007 17. duben., Praha Žofín

KONFERENCE, SEMINÁŘE A ODBORNÉ AKCE V PRVNÍM POLOLETÍ 2008

Management procesu transformace výsledků VaV do podnikatelské praxe 24. duben, Praha, AV ČR

Trh práce ve společnosti znalostí

25. červen, Příbram
 Krajský odborný seminář ČMA, SPČR:

Strukturální fondy EU – první zkušenosti s využíváním podpory z fondů EU.

– Ústecký a Karlovarský kraj
 13. únor Chomutov
 – Jihočeský a Plzeňský kraj
 4. březen Strakonice
 – Středočeský kraj
 10. duben
 – Královéhradecký, Pardubický a Liberecký kraj
 15. květen Hradec králové

ODBORNÉ AKCE PRO JINÉ SUBJEKTY:

Mezinárodní konference – Round Table VIII: Etika
 5.6. – Hradec Králové

Neformální setkání manažerů

(Manažerů pokaždé jinak – na horách, v lázních, na kolech)

MTJ aneb manažerské plesání
 19. leden Praha

Manažerů „na horách“

8.–10. únor Mosty u Jablunkova

Rožmberské veselí

7.–9. březen Český Krumlov

Manažerský sportovní den

5. duben Praha Hotel STEP

Manažerů na kolech

13.–15. červen Tuchlovice u Kladna

Manažerské golfové turnaje

MGT – Golf

31. 5., Hluboká nad Vltavou

MGT – Golf

8. 6., (neděle), Mstětice

Na národní konferenci ČIIA, o.s. vystoupí se svým příspěvkem „Praktické zkušenosti s interním auditem“ manažerka roku 2006, Ing. Petra Škopová, MBA (na fotografii ze slavnostního vyhlášení výsledků soutěže v roce 2007).





Ing. Zdeněk Nushart,
vedoucí oddělení
interního auditu,
Státní fond životního
prostředí ČR,
Zdenek.Nushart@sfpz.cz

O Státním fondu životního prostředí ČR

Představení interního auditu SFŽP ČR

Státní fond životního prostředí České republiky (dále jen Fond) je již přes 16 let jedním z nejvýznamnějších finančních zdrojů pro investice na ochranu a zlepšování stavu životního prostředí a jedním ze základních ekonomických nástrojů k plnění závazků vyplývajících z mezinárodních úmluv o ochraně životního prostředí, členství v Evropské unii a k usku-tečňování státní politiky životního prostředí.

Fond pečuje o investice do projektů na ochranu vod, ochranu ovzduší, využití obnovitelných zdrojů energie, nakládání s odpady, ochranu přírody a krajiny a environmentálního vzdělávání, a to buď z národních zdrojů nebo ze zdrojů Evropské unie za spoluúčasti Fondu. V roce 2006 Fond zavedl systém řízení kvality a získal certifikát dle normy ISO 9001:2000 a v roce 2007 následně zavedl systém řízení environmentu a získal certifikát dle normy ISO 14001:2004.

Fond byl zřízen a jeho činnost je legislativně upravena zákonem č. 388/1991 Sb., na který navazují prováděcí předpisy – Statut Fondu, Jednací řád rady Fondu, Směrnice ministerstva životního prostředí o poskytování finančních prostředků z Fondu a přílohy směrnice, které upravují podmínky pro poskytování podpory pro příslušné období.

Fond zajišťuje v rámci výkonu svých činností všes-kerou agendu související s procesním, projektovým a finančním řízením. Je to zejména konzultační a po-radenská činnost, příjem žádostí o podporu, jejich vyhodnocování, příprava návrhů pro jednání Rady Fondu a rozhodnutí ministra, následně pak smluvní agenda pro poskytování podpor, agenda smluvního ručení za poskytované půjčky, uvolňování finančních prostředků příjemcům podpory včetně průběžného sledování účelu použití prostředků, závěrečné vyhodnocování využití poskytnutých prostředků a dosažených ekologických efektů, sledování návrat-nosti půjček do úplného vypořádání závazků.

STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A EVROPSKÁ UNIE

Fond byl významným subjektem v oblasti čerpání evropských fondů již ve fázi předvstupní a vstupem do EU byly na Fond delegovány ještě významnější role a zodpovědnosti při naplňování mezinárodních dohod a strukturálních politik EU.

V současné době je Fond realizačním orgánem fondu soudržnosti pro oblast životní prostředí a zprostředkujícím subjektem pro operační program Infrastruktura, Priorita 3 – zlepšování environmen-tální infrastruktury. Objemově nejvýznamnější rolí, jejíž realizaci Fond zahájil v roce 2007, je zprostřed-kující subjekt pro operační program životní prostředí v období strukturální politiky EU 2007–2013. V této

souvislosti mě překvapuje vymezení auditní strate-gie pro nové strukturální období EU 2007–2013, kdy interní audit zprostředkujících subjektů není vůbec součástí této strategie, a přitom těžiště činností v rámci projektového a procesního řízení probíhá právě v těchto institucích.

HISTORIE INTERNÍHO AUDITU

Interní audit Fondu vznikl v roce 2003 rozdělením předchozího oddělení kontroly na dvě samostatné osoby, tj. interního auditora a kontrolora. Následně byla pozice auditu průběžně posilována ve vazbě na větší význam čerpání evropských fondů, a to postupným jmenováním interního auditora pro Fond soudržnosti (ISPA) a pro operační program Infra-struktura. Stále však interní auditori působili jako samostatné subjekty bez centrální metodiky.

V rámci procesu sjednocení výkonu všech samostatných interních auditorů bylo v rámci nové organizační struktury od 1. 10. 2005 vytvořeno oddělení interního auditu s jednotným organizačním i obsahovým vymezením při respektování specifík interního auditu evropských fondů. Nezávisle na oddělení interního auditu se vyvíjela i interní kont-rola a rovněž v této oblasti došlo ke stejnému datu k vytvoření oddělení interní kontroly.

INTERNÍ AUDIT A SYSTÉMY ŘÍZENÍ

Z hlediska historického vymezení a nastavo-vání interního auditu se stalo významným prvkem zavádění a certifikace systémů řízení kvality a envi-ronmentu dle norem ISO 9001:2000 a 14001:2004 v letech 2005 až 2007. V rámci tohoto procesu byl rovněž ustaven tým interních auditorů jakosti a envi-ronmentu, který je vytvořen ze tří auditorů vlastního oddělení interního auditu a dále ze zástupců jedno-tlivých úseků Fondu. Tento tým prošel certifikovaným proškolením a plně se zapojil do výkonu auditních činností na Fondu. Role auditorů z jednotlivých úseků je dvojí, zaprvé plní poradenskou a konzul-tační úlohu v rámci systémů řízení na svém úseku a zadruhé jsou zapojováni do auditních týmů při výkonu auditů u ostatních úseků. V současné době prochází celý systém řízení včetně výkonu týmu interních auditorů jakosti a environmentu procesem přezkoumání, které souvisí s novým organizačním uspořádáním.

POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITU

Postavení interního auditu je vymezeno interním předpisem Statut a etický kodex interního auditu. Předpis jednoznačně definuje poslání a působnost interního auditu, cíle, nezávislost, předmět činnosti, oprávnění a povinnosti pracovníků, vazby interního

auditů na externí subjekty. Prováděcím předpisem pro výkon auditních činností je následně Manuál interního auditu, který upravuje konkrétní postupy práce a metodiku výkonu interního auditu.

Oddělení interního auditu je útvar Fondu zřízený ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a prováděcí vyhlášky MF č. 416/2004 Sb., který je zaměřen na nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování čin-ností a procesů Fondu včetně vnitřního kontrolního systému.

Nezávislost oddělení interního auditu je zabez-pečena organizačním začleněním oddělení do přímé podřízenosti ředitele Fondu a vyloučením účasti interních auditorů na činnostech výkonné nebo provozní povahy.

Oddělení interního auditu nenahrazuje ve Fondu řídicí kontrolu a zodpovědnost vedoucích pracovníků při uplatňování řídicích a kontrolních mechanismů.

INTERNÍ AUDIT A VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Vnitřní kontrolní systém jako celek byl definován samostatným interním předpisem v rámci zavádění systému řízení jakosti, a to především za účelem vytvoření podmínek pro hospodárnější, efektivnější a účelnější výkon řídicích činností. Jeho dalším úkolem je nastavení pravidel pro výkon řídicích mechanismů, zjišťování, vyhodnocování a minimali-zování rizik a podávání včasných informací o výskytu závažných nedostatků včetně nápravných a preven-tivních opatření.

Vnitřní kontrolní systém definuje jednotlivé složky takto:

- vedoucí zaměstnanci Fondu jako nedílná součást řídicí kontroly,
- oddělení interní kontroly jako nedílná a zastřešující součást řídicí kontroly,
- oddělení interního auditu jako nezávislé a ob-jektivní přezkoumávání.

Vnitřní kontrolní systém dále definuje postavení a povinnosti jednotlivých složek, fáze ve smyslu předběžné, průběžné a následné kontroly, zodpo-vědné osoby ve smyslu příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, proces analýzy a řízení rizik, řízení neshod nápravných a preventivních opatření.

REALIZACE INTERNÍHO AUDITU

Výkon interního auditu je realizován na základě plánovací a analytické činnosti v linii střednědobý plán – roční plán – analýza rizik – potřeby Fondu – interní a externí zjištění.

Konkrétní činnosti oddělení interního auditu:



STÁTNÍ FOND
ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

- plánovaná auditorská činnost – konkrétní audity dle ročního plánu v členění na audity systémové, shody a finanční, významnou část této oblasti zaujímá systémový audit evropských fondů ve smyslu nastavené auditní strategie a metodiky jednotlivých evropských programů,

- neplánovaná auditorská činnost – ad hoc audity na základě zadání ředitele Fondu či vazba na externí podnět,

- poradenská a konzultační činnost – zpracování dílčích analýz, stanovisek, poskytování konzultací pro vrcholové vedení a další zaměstnance Fondu,

- spolupráce při analýze rizik – formou interního auditu oddělení koordinuje postup při provádění analýzy rizik, sestavování výstupů a aktualizaci seznamu rizik,

- odborná příprava – vzhledem k rozsáhlosti a rozmanitosti auditovaných procesů je na průběžně vzdělávání interních auditorů kladen velký důraz.

Zásadní význam při definování závěrů auditní zprávy a jednotlivých doporučení má fáze projednání a následného sledování. Po průběžném i závěrečném projednávání zprávy s auditovaným subjektem je předložena finální verze do porady vedení včetně uložení konkrétních opatření. V časovém horizontu 1–2 měsíců je projednána zpětná vazba při realizaci doporučených opatření a s delším časovým odstupem je vykonán následný audit, který ověřuje definitivní vypořádání a realizaci (či nerealizaci) těchto doporučení.

Oddělení interního auditu v současné době realizuje průměrně 15 interních auditů ročně, z nichž 4–6 jsou systémové audity evropských fondů ve smyslu příslušného programového a časového nastavení auditní strategie. Samozřejmou součástí auditních činností je i předávání reportů dílčích výstupů definovaným externím subjektům. Oddělení interního auditu je rovněž zpracovatelem ročních zpráv o výsledcích finančních kontrol Fondu v rámci modulu MF.

INTERNÍ AUDITOŘI

Oddělení interního auditu má tři pracovníky, z nichž dva mají specializaci pro výkon auditu evropských fondů. Velikost oddělení v současné době odpovídá podmínkám a potřebám Fondu. Teprve faktické zahájení čerpání evropských prostředků v novém strukturálním období však ukáže skutečnou potřebu lidských zdrojů v rámci oddělení.

Všichni pracovníci oddělení interního auditu jsou členy ČIIA a absolventy základního kurzu pro veřejnou správu. Dva pracovníci oddělení v současné době absolvují dlouhodobý cyklus komplexního vzdělávání interních auditorů – junior, senior – v rámci kurzu Dopravního vzdělávacího institutu

pod patronací ČIIA. Tento vzdělávací cyklus je realizován v rámci projektu technické asistence operačního programu Infrastruktura.

Právě lidský rozměr interního auditu je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšný výkon auditních činností. Především na pozici interního auditora evropských fondů se již na Fondu vystřídalo několik mladých pracovníků, kteří se proškolili, zapracovali a následně odešli do významnějších a lukrativnějších organizací. V současné době je oddělení i na těchto pozicích stabilizováno a je úkolem všech zainteresovaných tuto situaci udržet a rozvíjet.

STAV A PERSPEKTIVY

Často v rámci oddělení přemýšlíme, jak dál s interním auditem. Jak posunout jeho úlohu blíž k řadovým pracovníkům Fondu, jak prohloubit jeho význam a zvýšit přidanou hodnotu pro vrcholový management. Řada věcí se nám podařila, ale další nové (a někdy i staré) úkoly jsou před námi.

Existují dvě oblasti aspektů, které ovlivňují náš výkon auditních činností. Zaprvé jde o vnitřní vymezení a postavení interního auditu ve Fondu. V tomto případě si musíme svoji pozici vybudovat sami svou každodenní prací, díky níž budeme průběžně přesvědčovat management i zaměstnance o našem významu i přínosu pro Fond. Zadruhé jde o souběh různých externích faktorů a vlivů, které se naší práce dotýkají a mají na ni vliv. Nechci na tomto místě rozebírat jednotlivé vlivy a jejich dopady, ale musím konstatovat, že interní audit ve veřejné správě má ještě hodně dlouhý kus cesty před sebou jak z hlediska vlastního stavu, tak z hlediska jeho vazby na management. Rád bych uvedl jenom minimum z toho, o čem všichni víme a interně mluvíme, ale vlastně nevíme, jak s tím naložit. Problémy vlivu politické nestability na kontinuitu managementu veřejné správy a následně interního auditu, vztah managementu k internímu auditu včetně nedostatečné podpory, práce managementu s procesem analýzy a řízení rizik, dlouhodobé vzdělávání interních auditorů veřejné správy, fluktuace interních auditorů ve vazbě na nedostatečnou motivaci, výměna zkušeností interních auditorů veřejné správy. Ano, to jsou skutečné problémy, které nás pálí. Veřejná správa je velmi složitým a specifickým organismem, který si často žije svůj vlastní vnitřní život. Interní audit se snaží do tohoto života proniknout a přinášet svoje představy a nové impulzy. Ale...

V této souvislosti mi dovoluji nepatrně zamyslet. Někdy, když se účastním různých akcí interních auditorů, a někdy, když čtu časopis Interní auditor a jiné publikace z naší „vědní disciplíny“, mám

pocit, že se ocitám v jiném světě, v jakémsi vakuu nazvaném „interní audit“. Je zde mnoho jistě důležitých, ale poněkud méně srozumitelných výrazů, je zde mnoho teoretických, ale málo praktických myšlenek, je zde mnoho vědeckého, ale málo selského rozumu. Pojďme se někdy dívat na věci trochu jednodušeji. Možná i to je jedna z cest, jak prohloubit vazbu na management.

Dnes si již dokážu představit, co práce interního auditora obnáší a jak je složitá a namáhavá. Rád bych vám všem proto závěrem popřál do této práce co nejvíce tvůrčích myšlenek, zároveň odvahy a současně i trochu potřebného štěstí.

NOVÉ SEMINÁŘE:

12.–13. 3. 2008

**POSTUP INTERNÍHO AUDITU
– PŘÍPADOVÁ STUDIE**

VS 8190

Přednáší: Ing. Danuše Prokúpková, auditor KAČR
Cena: člen: ČIIA 3 000,- (s DPH 3 570,-)
nečlen ČIIA: 3 600,- (s DPH 4 284,-)

16. 4. 2008

AUDIT VKS A JEHO NASTAVENÍ

VS 8191

Přednáší: Ing. Danuše Prokúpková, auditor KAČR
Cena: člen ČIIA 2 700,- (s DPH 3 213,-)
nečlen ČIIA 3 300,- (s DPH 3 927,-)

13. 5. 2008

FENOMÉN KORUPCE

VS 8192

Přednáší: Ing. Pavel Kolman, Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů
Cena: člen ČIIA 2 700,- (s DPH 3 213,-)
nečlen ČIIA 3 300,- (s DPH 3 927,-)

5. 6. 2008

**OPATŘENÍ PROTI LEGALIZACI VÝNOSŮ
Z TRESTNÉ ČINNOSTI**

VS 8193

Přednáší: Ing. Pavel Kolman, Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů
Cena: člen ČIIA 3 000,- (s DPH 3 570,-)
nečlen ČIIA 3 600,- (s DPH 4 284,-)

Podrobné informace podá:

Jana Šindelářová, tel. 224 920 332, linka 27



Ing. Daniel Häusler,
ředitel ČIIA, o. s.,
hausler@interniaudit.cz

Z jednání Rady ČIIA, o. s.

Vážené kolegyně, Vážení kolegové, poslední dvě zasedání Rady ČIIA, o. s. (prosinec 2007 a leden 2008) se nesla v přípravném duchu. Hlavními tématy byly přípravy národní konference a sněmu. V době, kdy máte tento časopis, již bude finalizován program konference a současně předloženy vám, členům, materiály ke sněmu. Současně je také aktivní Nominační výbor ČIIA, který má za úkol nominovat nové členy Rady ČIIA a tuto nominaci také předložit na zasedání Rady ČIIA.

Na prosincovém zasedání Rady byla také stanovena témata čtvrtletí, o kterých jste také byli informováni v úvodníku od paní Rajmové. Témata

čtvrtletí vznikla na základě návrhů členů Rady ČIIA, Redakční rady a Kontrolní komise, a následně byla odsouhlasena na zasedání Rady.

Na lednovém zasedání Rady byly projednány a vzaty na vědomí rezignace členů Rady, Ing. Evy Líčenkové – z důvodu pracovního vytížení, a Ing. Daniela Häuslera – z důvodu výkonu pozice ředitele kanceláře ČIIA. Dále Rada diskutovala záležitost, která se týká každého člena ČIIA. V současné době probíhá revize a aktualizace členské databáze, a to za účelem efektivnějšího a pružnějšího řízení informací, které povedou k lepší „péči“ o členy ČIIA. Z tohoto důvodu vás budeme žádat v průběhu první-

ho pololetí o spolupráci, která se bude týkat poskytnutí aktuálních informací do členské databáze.

Současně v lednu byla diskutována otázka vzniku Sekce pro veřejnou správu. Pověřen k předložení vize a zaměření Sekce byl Ing. Milan Zolich, který vás také s vizí a činností Sekce bude informovat na národní konferenci.

Dalšími tématy na jednání Rady byly informace o činnosti kanceláře, zkoušky CIA (průběžně jste informováni o přechodu na CBT) a informace o výzvě k připomínkování nových standardů na webu IIA.

Noví členové

- › Ing. Lada Houšová, Blue Partners, s. r. o.
- › Ing. Helena Svobodová, Česká národní banka
- › Ing. Karel Pavel, Česká národní banka
- › Bc. Jaroslav Maixner, Česká spořitelna, a. s.
- › Bc. Iveta Bauerová, Česká správa sociálního zabezpečení
- › Ing. Jiří Štěrba, Česká správa sociálního zabezpečení
- › Ing. Lukáš Kopriva, České dráhy, a. s.
- › Ing., Ph.D Romana Smetánková, Ernst&Young Audit & Advisory s. r. o., člen koncernu
- › Ing. Zdeňka Lomosíková, Fakultní Thomayerová nemocnice s poliklinikou
- › Ing. Ludovít Lipták, individuální člen
- › Ing. Karel Janský, JANSKÝ CZ kom. spol.
- › Ing. Jana Kopecká, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Ladislav Kadleček, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Markéta Heřtová, Komerční banka, a. s.
- › Miroslav Karásek, Komerční banka, a. s.
- › Martin Sítár, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Jan Endrle, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Stanislav Musil, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Lucie Šimková, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Libuše Václavková, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Martina Červinková, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Petr Šmidrkal, Komerční pojišťovna, a. s.
- › Ing. Michal Vrána, Kooperativa, pojišťovna, a. s.
- › Ing. Miroslav Papaj, Kooperativa, pojišťovna, a. s.
- › Ing., CSc. František Korbař, Letiště Praha, s. p.
- › Ing. Pavel Zeinert, Letiště Praha, s. p.
- › Ing. Eva Hlaváčková, Orco Prague, a. s.
- › Ing. Libor Chlebiš, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- › Ing. Hana Lajčíková, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- › Eva Andrejková, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- › Ing. Roman Janouch, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- › Ing. Eva Pastierová, Slovenské elektrárne, a. s.
- › Ing. Petra Vlčková, Telefónica O2 Czech Republic, a. s.
- › Ing. Jana Švancerová, TPCA Czech, s. r. o.
- › Ing. Věra Fousková, Zlínský kraj

K 25. 1. 2008 máme 954 členů

Slovník (dokončení)

anglicky	česky			V	
S		total quality management	řízení absolutní kvality (TQM)	valuation	ocenění, ohodnocení
supervision (též viz audit supervisor)	supervize, dohled	trace	(zpětně) zkontrolovat, vysledovat	verification	ověření, prošetření, potvrzení
support	podpora	treasurer	správce financí, pokladník	W	
supporting	podpůrná	trend analysis	analýza trendu	walk through	rámcová, průřezová kontrola (ale i fyzická obhlídka – CIA)
documentation	dokumentace	trustee	správce, pověřenec	weakness	slabá stránka, slabé místo, slabina
Supreme Audit Institution (SAI)	Nejvyšší kontrolní instituce (SAI)	U		whistleblowing	neoprávněné, neautorizované šíření informací – upozorňování na nesrovnalosti
survey	průzkum	unbiased	nestranný, nezaujatý, nevyčýlený (statistika – CIA)		
system based	systémový audit	underlying	podkladová		
T		documentation	dokumentace		
targets	cíle	understanding	porozumění, poznání (prostředí organizace)		
test	kontrola				
threats	hrozby				
timeliness	včasnost				

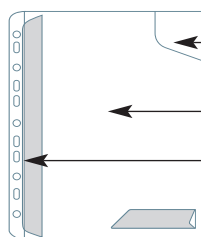
DALŠÍ SILNÁ STRÁNKA ZNAČKY LEITZ
DESKY LEITZ COMBIFILES SE PŘIZPŮSOBUJÍ VAŠIM POTŘEBÁM



CombiFile



www.esselte.cz



← Snadný přístup k založeným dokumentům

← Profesionální design

← Skrývatelná multiperforace

Kolekce desek Leitz CombiFiles je stejně tak všestranná jako může být Váš pracovní den pestrý. Díky unikátní skrývatelné multiperforaci se přizpůsobí Vaším potřebám. Můžete si jednoduše zvolit jak je použijete: buď jako závěsnou kapsu nebo jako desky na dokumenty. Usnadněte si život!

English annotation of the articles in this issue

BEST PRACTICE (BP), Josef Severa

A short essay on the topic what stands behind the term Best Practice.

Where Do You Go, Auditor? Rodan Svoboda

The author is asking whether the Czech internal audit practice has reached the best practice in the 12 years of the CIIA existence and describes the main trends that he perceives in the development.

The Best (Better, Good) Practice of Internal Audit, Ilona Skleničková

The Head of Internal Audit of Thomajer Hospital controvert on what is best practice and compares the best practice to a long staircase. She shares which steps she considers the most important.

QAR from the Best Practice Perspective, Jan Mironiuk, Tomáš Pivoňka

The authors share their experiences from External Quality Assessment Reviews of internal audit departments. They outline the five most frequent potentials for improvement in order to meet the best practice.

Sharing of the Best Practice, Ladislav Rafaj

The author argues on the topic what is the best practice, who creates it and what is its aim. In the article he describes what he sees as a role of internal auditors in the best practice sharing and above all what is and should be the role of market leaders and professional organizations in sharing of the best practice.

The Best Practice of Internal Audit from the Perspective of the Audited, Daniel Zajko

This articles is looking at the other side of best practice – on the perspective of the audited person. The author focuses on what should the internal auditor do in order to keep the internal customers satisfied.

Personality of ČIIA – Mr. Lubomír Kučera, Andrea Rajmová

An interview with one of the CIIA founding members Mr. Lubomír Kučera. Mr. Kučera lectures on internal audit theory, is an author of internal audit literature and is a long term auditor of the biggest Czech energy company CEZ.

Preparation of the New Framework and Standards are in Full Run, Jana Báčová

The vicepresident of CIIA for Standards describes the current development about the Professional Framework for Internal Audit Practice and explains the main changes in the Standards.

New Platform for IA Directors in Slovakia, Eva Líčeníková

This article announces the establishment of new discussion platform for internal audit directors in Slovakia – the Internal Audit Directors Network.

Internal Audit on Public Universities in Practice, Tomáš Kafka

The author controverts on the topic of best practice of internal audit in public universities. It has been already 5 years since the public universities were obligated to create internal audit units by law and there are two main sources in search of best practice – benchmarking and foreign practice.

The State Environmental Fund Introduces Itself, Zdeněk Nushart

The author introduces the State Environmental Fund, its internal audit department, managerial and internal control systems.

Služby IT poradenství

Spolu s rozšiřujícím se používáním informačních technologií (IT) firmy stále více potřebují špičkové odborníky na bezpečnost a kontrolu těchto technologií, kteří jsou schopni chápat Vaše konkrétní potřeby.

Náš tým řízení technologických a bezpečnostních rizik vám poskytne celou řadu odborných služeb:

- Pomoc při zajištění souladu IT strategie a provozu IS/IT s firemní strategií
- Atestační služby zaměřené na kvalitu a funkčnost řízení IS/IT a informační bezpečnosti
- Řízení rizik konfliktních uživatelských oprávnění v IS
- Pomoc při zajištění integrity a ochrany dat při implementacích nových systémů
- Provádění IT interních auditů a odborná podpora útvaru Interního auditu v této oblasti
- Proverky systému SAP se zaměřením na bezpečnost a integritu obchodních procesů

Kontakt:

Lukáš Mikeska, Senior Manager odd. technologických a bezpečnostních rizik
Ernst & Young, Tel.: 225 335 225, E-mail: lukas.mikeska@cz.ey.com

www.ey.com/cz

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

©2008 Ernst & Young. All rights reserved.

DUCK CONSULTING

EFEKTIVITA

audity procesů, organizační struktury, pracovních náplní

ŘÍZENÍ RIZIK

Identifikace, mapování, oceňování a řízení rizik

AUDIT

Interní audity - plány, postupy, provádění

ANALÝZY

Controlling

PROFITABILITA

Řízení nákladů dle aktivit, (ABC/M)

Zvyšujeme výkonnost firemních procesů a kontrolního prostředí ve společnostech a tím přinášíme hodnotu pro jejich investory.

robert.kacer@duck.cz ☎ +420 607 583 435

WWW.DUCK.CZ

DUCK
Consulting

AMPER - jednotka Vašeho úspěchu

AMPER 2008

16. mezinárodní veletrh elektrotechniky a elektroniky

1. - 4. 4. 2008

Pražský veletržní areál Letňany

WWW.AMPER.CZ

Elektronické prvky a moduly
Zařízení pro výrobu a rozvod elektrické energie
Elektroinstalační technika
Vodiče a kabely
Pohony a výkonová elektronika
Měřicí a zkušební technika
Automatizační, řídicí a regulační technika
Osvětlovací technika
Elektrotepelná technika
Systémová technika budov
Informační systémy
Stroje, zařízení, nářadí a pomůcky pro elektroniku a elektrotechniku

- Mezinárodně uznávaný veletrh elektrotechniky a elektroniky s tradicí největší události roku ve střední a východní Evropě
- Odborníci a obchodníci z 20 evropských i zámořských zemí
- Nejnovější výroby a technologie, které představí téměř 700 firem
- Konference a prezentace o aktuálních tématech
- Soutěž o nejpřínosnější exponát veletrhu „Zlatý Amper 2008“
- Prostor pro úspěšná jednání a navazování nových obchodních vztahů

Nová zasilací adresa: TERINVEST, spol. s r.o., Americká 27, 120 00 Praha 2, tel.: +420 221 992 100,
fax: +420 221 992 139, e-mail: amper@terinvest.com, www.terinvest.com

