

interní auditor

- ŘÍZENÍ RIZIK
- ROZHOVOR S REKTOREM VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ, KARLEM RAISEM
- POZVÁNKA NA NÁRODNÍ KONFERENCI ČIIA V TERMÍNU 11. – 12. LISTOPADU 2008 V PŘEROVĚ





NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s.,
realizovaná pod záštitou rektora Vysokého učení technického v Brně

INTERNÍ AUDIT A STRUKTURÁLNÍ FONDY EU

11.–12. LISTOPADU 2008, PŘEROV

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

od roku 2007 má Česká republika možnost čerpat prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie pro období 2007–2013. Jedním ze základních kontrolních mechanismů celého systému je zavedený a funkční interní audit, a to na všech stupních implementace programů a projektů.

Tato konference má za cíl vzájemnou výměnu zkušeností, informací a příležitost odpovědět si na otázky typu: „Poučili jsme se z předcházejícího programového období 2004–2006?“, „Jaká byla základní zjištění interního auditu?“, „Byla přijata příslušná a smysluplná opatření k nápravě?“.

V případě, že Vás tato problematika zajímá, Vás chci pozvat na toto listopadové setkání do Přerova.

Na setkání s Vámi se těší
Ing. Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA, o. s.



Podrobné informace včetně přihlášky a programu naleznete na stránkách

www.interniaudit.cz

Partner

Mediální partneři



Obsah



Vážení kolegové, systémy řízení rizik se týkají nás všech, ať již v osobním životě, tak v životě společností, ve kterých pracujeme. Evidentně je každý z nás za nějaký systém řízení rizik i odpovědný, profesně jako interní auditoři přispíváme těm, kteří rizika řídí, k výkonu jejich povinností.

V tomto čísle jsme nechali autorům volnou ruku ve volbě, zda se bude jejich článek zabývat systémem řízení rizik společnosti, hodnocením rizik tak, jak jej využívá interní audit, nebo vlastním řízením rizik. Díky tomu tady najdete rozmanité články ze všech oblastí – co se týče systémů řízení rizik, je do většího detailu rozebrán zejména bankovní sektor, který má v této oblasti největší zkušenosti.

V čísle najdete informace o výsledcích studie CBOK. Článek připravila Zdeňka Kříšťová a v příštím čísle bude

pokračovat. Studii jako celek lze objednat v IIA, v ČIIA je k nahlédnutí jedna kopie, včetně českých výtisků.

Ráda bych vás dále upozornila na rozhovor s Prof. Ing. Raisem, který je rektorem Vysokého učení technického v Brně, jedním z nejuznávanějších odborníků v oblasti řízení rizik a který nám tentokrát odpovídal na otázky pro náš časopis.

Poslední informace by měla být věnována konferenci v Přerově (téma Interní audit a strukturální fondy EU). Věříme, že se nám podařilo dát dohromady zajímavé přednášky a konference pro vás bude užitečná.

S podzimem dáváme dohromady redakční plán na příští rok, napište nám, pokud máte téma, jimiž by se podle vás měl časopis v příštím roce zabývat.

Za redakční radu,
Andrea Rajmová



Content

Editorial Andrea Rajmová	1
Risk In an Intelligent Way Jan Voříšek	2
Don't Risk More Than You Can Afford To Loose Dagmar Šístková	3
Internal Audit from the Point of View of a Risk Manager or Why is Internal Audit a Useful "Animal" ? Monika Laušmanová	6
Risks of Financial Management NNO Petr Grešl, Rodan Svoboda	9
Interview with Personality – Karel Rais Andrea Rajmová	12

Risk Management in Public Administration Jiřina Kavková, Michal Kraus, Hana Lajčiková	14
A Ballad on Broken Water Pipe Josef Severa	17
Current Financial Crisis, Risk Management and Capital Adequacy Petr Přecechtěl	18
Internal Audit And Evaluation of Business Continuity Plan (BCP) Sylvie Heidlerová	21
IT Risks Jan Balatka	22
Risk Management in Business Practice Viktor Šaroch	24

CBOK 2006 Zdeňka Kříšťová	27
Audit Methodology for Small Audit Departments Pavel Zelený	29
ČIIA, o. s., and Subsidies from European Social Fund Peter Chandoga	32
Introducing Internal Audit at Skanska Petr Varcl	33
New ČIIA Members Ilona Franková	33
ČIIA Library Ilona Franková	34
English annotation	36

Editorial Andrea Rajmová	1
Riskujte inteligentně Jan Voříšek	2
Neriskovat víc, než kolik můžeme ztratit Dagmar Šístková	3
Interní audit očima risk manažera aneb proč je interní audit užitečné „zvíře“? Monika Laušmanová	6
Rizika finančního řízení NNO Petr Grešl, Rodan Svoboda	9
Rozhovor s osobností – Karel Rais Andrea Rajmová	12
Řízení rizik ve veřejné správě Jiřina Kavková, Michal Kraus, Hana Lajčiková	14
Balada o prasklé záchodové hadičce Josef Severa	17
Současná finanční krize, řízení rizik a kapitálová přiměřenost Petr Přecechtěl	18
Interní audit a hodnocení Business Continuity plánu (BCP) Sylvie Heidlerová	21
IT Rizika Jan Balatka	22
Řízení rizik v podnikové praxi Viktor Šaroch	24
CBOK 2006 Zdeňka Kříšťová	27
Metodologie auditu pro malé auditní útvary Pavel Zelený	29
ČIIA, o. s., a dotace z Evropského sociálního fondu Peter Chandoga	32
Interní audit Skanska se představuje Petr Varcl	33
Noví členové Ilona Franková	33
Knihovna ČIIA Ilona Franková	34
English annotation	36

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, Linda Anušić,
Radka Tenková, Jan Kovalčík,
Rodan Svoboda, Milan Zolich,
Andrea Kaňová

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

Riskujete inteligentně?



Ing. Jan VOŘÍŠEK, CIA,
CGAP, FCCA, CISA
Enterprise Risk Services
Deloitte Czech Republic
jvorisek@deloitteCE.com

Když se řekne riziko, pro většinu z nás to znamená něco špatného. Například riziko, že se kvůli stávce zastaví výroba, nebo že narušení bezpečnosti informačního systému ohrozí citlivá data v databázi zákazníků. Na druhou stranu existují i rizika, která mohou přinést nové příležitosti. Například podnikání na nových trzích s sebou nese vyšší riziko, ale může také přinést výrazně vyšší zisky a vyšší hodnotu akcií. Rozhodování, která rizika podstoupit a kterým se vyhnout, však není jednoduché, zvláště pak v dnešní době, kdy konkurenci, tlak na snižování nákladů a globalizaci dodavatelských a odběratelských řetězců provází nebývalá rizika.

Jak tedy riskovat inteligentně? Jde o to vzít v úvahu nejen negativní stránku rizik, jako například krach důležitého dodavatele, ale také zvážit příležitosti, ke kterým mohou rizika vést, například uvedení nového senzačního produktu na trh. Samozřejmě důležitá je schopnost předcházet negativním dopadům rizik, dokázat negativní dopady rizik zmírnit a rychle se z nich zotavit. Stejně důležité je však umění využívat příležitostí, které s sebou některá rizika nesou tak, abychom z nich vytěžili maximum a využili těchto příležitostí k dosažení zisku. Jen díky tomu může společnost rychle reagovat na měnící se podmínky trhu, vzpamatovávat se z nepříznivých událostí, vyvíjet se a růst.

Zjednodušeně řečeno, máme rizika využitelná, nesoucí nové příležitosti a rizika nevyužitelná, která nám žádné další příležitosti nepřinášejí. Nevyužitelná rizika jsou ta, která se nemohou proměnit ve výhody, přestože s nimi zacházíme správně, nepřinesou nám žádný zisk. Vezměme si například požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pokud nebudeme tyto požadavky plnit, může to naší firmě a jejím zaměstnancům jen ublížit, dostaneme pokutu nebo dokonce může dojít k ohrožení zdraví pracovníků společnosti. Plnění těchto požadavků nám ale zároveň nejspíše nic nepřinese. Řízení tohoto typu rizik nám nepomůže vylepšit podíl na trhu nebo zvýšit zisk.

Na druhé straně existují i potenciálně výhodná rizika, která je třeba využít a proměnit v zisk. Obvyklými cíli našeho podnikání jsou růst zisku, růst tržního podílu, růst hodnoty akcií a samozřejmě spokojenost akcionářů. A právě inteligentní podstupování rizik může být způsobem, jak těchto cílů dosahovat. Rizika podstupujeme samozřejmě poté, co jsme vše pečlivě analyzovali a promysleli. Proniknutí na nové trhy, uvedení nového výrobku, zavedení nové služby může přinést značné zisky. Zvážili jsme však řádně nejistotu, která je s takovým krokem spojena? Zvážili jsme všechna specifika nového trhu? Zákony a nařízení, kterými se naše společnost na novém trhu bude muset řídit? A nemusí vždy jít jen o zahraniční trhy, někdy mohou stačit vyvíjející se požadavky na výrobky na domácím trhu.

Proč se řada společností najednou vážněji zajímá o řízení rizik? Je to zapříčiněno mnoha faktory. Asi nejdůležitějším z nich je potřeba udržet si konkurenceschopnost na tvrdém a globalizujícím se trhu. Přispívají ale také další skutečnosti jako zvýšená pozornost akcionářů, legislativní požadavky, ale také rychlost, s jakou se většina problémů dokáže projevit. Mnoho společností, které se nebály podstoupit rizika nesoucí nové příležitosti, dosáhlo úspěchu v internetovém sektoru, v telekomunikacích, ve špičkových technologiích

a v dalších odvětvích. Na druhou stranu narážíme na paradox, že během několika posledních let si společnosti vypěstovaly nechuť k podstupování rizik, která se mohou vyplatit. Možná je to i pochopitelné, zvyšuje se odpovědnost členů statutárních orgánů a rostou požadavky na ochranu akcionářů. Důkazem je důraz na investice s nízkou mírou rizika, ale tím i nižším výnosem.

Je to ale cesta k dlouhodobému úspěchu? Udržíme se se stávající nabídkou výrobků? Nepohlí nás někdo dravější, kdo dokázal využít příležitosti? Jinými slovy, existuje přímá spojitost mezi inteligentním riskováním a dlouhodobým růstem. Růst nepřichází bez podstupování rizik, společnosti proto musí zásady inteligentního řízení rizik začlenit do všech svých strategických rozhodnutí.

Vezměme si příklad společnosti vyrábějící spotřební zboží, která chce na trh přinést nový produkt. Potřebuje k tomu analyzovat trendy na trhu, hodnotit konkurenci, věnovat značné zdroje na výzkum a vývoj, pevně řídit dodavatelský řetězec, kontrolovat výrobní náklady, náklady na distribuci a zvažovat celou řadu dalších aspektů. V rámci všech těchto činností musí společnost vědět, jak řídit nejistotu, rozpoznat výstražná znamení a rychle a účinně reagovat. Jinými slovy inteligentně riskovat. Jen u společností, které se riskování nebojí, zisky a hodnota vzrůstají.

Co tedy může společnost udělat, aby její riskování bylo inteligentní?

Prvním krokem je uvědomit si, že každá společnost už do jisté míry sofistikované řízení rizik má. Finanční oddělení řídí kreditní riziko, oddělení IT řídí rizika bezpečnosti a úniku důvěrných informací, na různých místech ve společnosti se řídí různá provozní rizika. Problémem je, že lidé, kteří tyto jednotlivé činnosti řídí, spolu o těchto rizicích málokdy mluví anebo o sobě navzájem ani nevědí. Ale rizika samozřejmě nejsou izolovaná a vše spolu navzájem souvisí. Riziko odhalení důvěrných dat se může rychle změnit v ohrožení dobré pověsti firmy, v riziko soudních pří a následně finančních ztrát. Proto je třeba řízení těchto rizik provázat, koordinovat a zavést jednotný systém řízení rizik. Vhodným začátkem by mohlo být sezvat všechny specialisty na rizika (a pokud je nemáte, pak manažerů odpovědných za jednotlivé činnosti) do jedné místnosti a začít formální, dokumentovanou diskuzi o rizicích a nejistotách, kterým společnost čelí, a způsobech, jak je řídit.

Schopnost inteligentního riskování musí být začleněna do všech činností společnosti, zvláště pak do strategie a řízení společnosti. Riziku je nutno věnovat pozornost pokaždé, když zvažujeme vstup na nový trh, uvádíme nový produkt na trh, plánujeme novou akvizici, obecně při každém zásadním rozhodnutí. Mnohdy při těchto rozhodováních můžeme s výhodou využívat stávajících systémů, stávajících technologií a informací obsažených v informačních systémech. Klíčovým aspektem inteligentního riskování je však schopnost rozpoznat příležitosti, které s sebou některá rizika nesou, a schopnost využít těchto příležitostí pro dosažení cílů společnosti. Jen společnost, která riskuje inteligentně, ví, na která rizika vsadit a vytěžít z nich maximum, a kterým rizikům se raději vyhnout.



Ing. Dagmar Šítková
– Jelínková
Šéfredaktorka webu
oPojisteni.cz
dagmar.
sistkova@opojisteni.cz

Neriskovat víc, než kolik můžeme ztratit

OPOJIŠTĚNÍ.CZ
Informace ze světa pojištění

BYLA JEDNOU JEDNA FIRMA – MIMOŘÁDNĚ ÚSPĚŠNÁ, POSKYTUJÍCÍ KLIENTŮM SPECIALIZOVANÉ SLUŽBY. PO CELÉM SVĚTĚ MĚLA STATISÍCE KLIENTŮ. CENTRÁLU A HLAVNÍ SERVERY MĚLA NA PRESTÍŽNÍ ADRESE V NEW YORKU. 11. ZÁŘÍ 2001 PŘIŠLA NEJEN O SVÉ SÍDLO, ALE I O NĚKTERÉ SVÉ ZAMĚSTNANCE. O TŘI TÝDNY POZDĚJI ALE UŽ BYLA SCHOPNA OPĚT KOMUNIKOVAT SE SVÝMI KLIENTY, KTERÍ ANI NETUŠILI, ŽE SE FIRMĚ NĚCO TAKOVÉHO STALO.

Čekáte, že zazvoní zvonec a pohádka bude konec? Nedočkali byste se. Není to pohádka, ta firma je skutečná. Její příběh je i příběhem o tzv. kontingenčním plánování. Hlavní servery společnosti totiž měly zrcadlově zálohy a firma navíc přesně věděla, kdo koho v tomto případě nahradí.

Všichni víme, že založit firmu znamená vstoupit do ringu, kde je možné očekávat (téměř) vše. O mnoha nebezpečích se ví, přítomnost mnoha dalších lze jen tušit, ale najdou se i taková, která udeří zcela neočekávaně. V souhrnu se škůdcům, kteří jsou stále připraveni zlikvidovat podnikateli jeho firmu, říká rizika. Těm velkým „katastrofálním“ se anglicky říká peril, menším úskalím se pak říká hazard.

Zatímco podnikatel předpokládá, že mu jeho investice za nějakou dobu přinesou zisk, může dojít i k něčemu úplně opačnému: podnikateli může podnikání přinést ztrátu. Mnohdy dokonce velkou.

Proto by měl každý podnikatel myslet na rizika a měl by je umět správně hodnotit. Pokud namítnete, že tomu podnikatel jen těžko rozumí, máte hlubokou pravdu. Ale nic není ztraceno. Posoudit rizika, která mohou podnikání ohrozit, dokáží ti, kteří se tím živí: makléři.

Na samém začátku procesu je důkladná analýza činnosti podniku z hlediska možných rizik. Makléři, kteří umí zapojit do práce risk manažery, dokáží společně s nimi systematicky používat principy, postupy a praktiky vedoucí k rozeznání, odhadnutí, ohodnocení, překonání a ke kontrole rizika.

KROK ZA KROKEM

Cílem práce risk manažerů je dosáhnout co nejbezpečnějšího provozu soukromého podniku při co nejnižších nákladech na zajištění bezpečnosti.

Putud teorie. Splnit takový úkol v praxi není jednoduché. Firmu je zapotřebí fiktivně rozdělit na jednotlivé části, projít jednotlivé provozní kroky za krokem, vyhledat a posoudit nejvýznamnější rizika v ohrožených systémech.

Když je sestaven seznam všech rizik, která by mohla ohrozit chod firmy, je nutné umět s nimi dál pracovat. To znamená rozhodnout se, která rizika je firma (stejně jako veřejná instituce) ochotna podstoupit a která je nutno kategoricky odmítnout.

Pokud zní konečné rozhodnutí „odmítnout“, současně s ním se objeví otázka, jaký nástroj použít. Rizika, která majitel firmy odmítne, lze příslušnými instrumenty systematicky zmírnit nebo dokonce úplně odstranit. Možností je víc, nemusí jít jen o pojištění. Například riziko požáru lze zmírnit dobrými a účinnými bezpečnostními opatřeními.

Další z možností je pojištění, ale to bude něco stát. V tom případě je třeba rozhodnout, na jakou částku bude podnikatel pojištěn pro případ požáru a jak vysoká bude jeho spoluúčast.

NERISKUJ VÍC, NEŽ KOLIK SI MŮŽEŠ DOVOLIT ZTRATIT

První pravidlo říká, že s některými riziky se něco dělat musí. Otázka velikosti rizika, které dokáže firma přežít, není jednoduchá. U každé firmy mohou být určité ztráty vyrovnané z prostředků peněžních toků, vyšší ztráty vyžadují čerpání rezerv; ty ještě vyšší vyžadují půjčení peněz.

Některé ztráty mohou být větší než objem, který může být absorbován pomocí těchto prostředků. Položky, které si firma může „dovolit ztratit“, se budou samozřejmě u různých podniků lišit.

NYNÍ ROVNOU DO PRAXE

Společnost Munich Re Group na svých stránkách pohlíží na rizika, kterým jsou společnosti vystaveny, z poněkud jiného úhlu pohledu.

Munich Re konstatuje, že společnosti jsou vystaveny širokému rozsahu rizik, počínaje rizikem neuhrazených pohledávek. Odborníci potvrzují, že pouhá existence rizika nemusí ještě znamenat hrozbu pro přežití nebo oslabení pozice podniku na trhu.

Úspěšným implementováním strategie, která dokáže zabránit událostem nebo akcím ohrožujícím firmu, lze podnik preventivně chránit. Rizika s sebou přinášejí nejen podpůrné procesy, ale především výrobní procesy (dodavatelé, stejně jako výzkum a vývoj), což jsou potenciální zdroje nebezpečí pro další existenci firmy.

Jsou zde ještě rizika nespolehlivosti, sabotáže, průmyslové špionáže a riziko na straně zákazníků. Ztráta několika nejsilnějších klientů totiž může společnost ekonomicky zruinovat. Velkým rizikem je samotný management, který může zavinit špatný monitoring výrobního procesu, stejně jako může být příčinou nemoudrého investování.

Rizika přinášejí i externí procesy – jako příklad je možné jmenovat zahraniční akvizice a fúze, přírodní katastrofy, měnová rizika (o těch by mohly české podniky napsat knihy), zpožděné dodávky surovin, ale také postup konkuren-

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. Má vaše společnost systém řízení rizik, který pokrývá celou společnost a je řízen speciálním útvarem?
2. Hodnotí váš útvar interního auditu funkčnost systému řízení rizik alespoň jednou ročně?
3. Identifikujete rizika daného procesu před zahájením plánování každého jednotlivého interního auditu? Pokud ano, jakým způsobem identifikujete nejvýznamnější rizika?

Ing. Monika Jurášová
Vrchní interní auditor,
Kooperativa, pojišťovna, a. s.,
Vienna Insurance Group

1. Ano, máme komplexní systém řízení rizik a k tomu určený speciální útvar.
2. Ano, úsek interního auditu má za povinnost každoročně vyhodnocovat systém řízení rizik a zprávu předkládat představenstvu společnosti. Tato povinnost je uvedena ve Statutu interního auditu.
3. Jednotlivé audity jsou zařazovány do ročního plánu také s ohledem na významnost rizika a pravděpodobnost výskytu rizika. Vycházíme jednak z aktuálního katalogu rizik, který zpracovává odbor řízení rizik, dále z vlastního vyhodnocení rizik během jednotlivých auditů a také ze zjištění auditu vnitřního řídicího kontrolního systému, který se provádí každoročně.

Vzhledem k tomu, že se aktivně připravujeme na zavádění procesu Solventnost II, máme nejvýznamnější rizika již několik let dobře identifikována, a to především na základě podrobných rozhovorů s řediteli a pracovníky všech útvarů společnosti a na základě vlastních zkušeností. Katalog rizik se průběžně aktualizuje a případné mezery pomohla odkrýt gap analýza rizik provedená na počátku tohoto roku.

Ivana Šípová
Odborný referent – kontrolor,
Zemědělská vodohospodářská
správa

1. Ne.
2. Ne.
3. Ano – před zahájením každého jednotlivého interního auditu; identifikaci nejvýznamnějších rizik provádím zejména ve vztahu k důsledkům při nedodržování právních předpisů souvisejících s auditovanou problematikou.

Valter Quallich
Interní auditor,
Východoslovenská
energetika, a. s.

1. Naša spoločnosť má od roku 2008 vytvorený systém riadenia rizik a jeho správu zastrešuje útvar kontroling rizika.
2. Hodnotenie sa vykonáva na základe strednodobého plánu auditov, raz až dvakrát za 5 rokov.
3. Riziká sme doteraz identifikovali v rámci predbežného šetrenia procesu formou dotazníka resp. interview s auditovanými zložkami. Pre budúcnosť plánu-

ce, která se zničehonic rozhodne pro dumpingové ceny... Dopad takových rizik na fungování podniku někdy nemusí firmy ani zaznamenat nebo (a to je ten horší případ) mohou gradovat a vést ke špatným koncům.

STANDARDS PROCESŮ ŘÍZENÍ RIZIK

Příslušné standardy řízení rizik stanovila Federation of European Risk Management Associations (FERMA) a publikovány byly poprvé v roce 2002. V plném znění jsou na www.ferma-asso.org.

Řízení rizika je základem každé organizační strategie podnikového managementu. Je to proces, jehož pomocí organizace metodicky přiřazují ke všem svým aktivitám rovněž výši rizika.

Cílem profesionálního řízení rizik je identifikace a ošetření rizik.

Prostřednictvím jednoduchého diagramu lze sumarizovat všechna klíčová rizika, a to jak vnější, tak vnitřní. Některá dokonce zasahují do obou oblastí – vnitřní i vnější.

ROZDĚLENÍ RIZIK

Rizika jsou obecně podle FERMA rozdělena do čtyř oblastí: finanční, strategická, operační a spekulativní.

Do oblasti finančních rizik patří úrokové sazby, denní kurzy deviz a poskytnuté úvěry.

V druhé oblasti – strategické – je zařazena konkurence, změny v sestavě zákazníků a poptávka obecně.

Třetí oblastí jsou rizika spojená s kontrolou účetnictví a IT systémy. Na ně navazují rizika spojená s přijímáním zaměstnanců a fungováním dodavatelských řetězců. Následují rizika externí: předpisy, úroveň vzdělanosti zaměstnanců a složení představenstva.



Ve čtvrté části je postoj k veřejnosti; její součástí jsou i zaměstnanci, stejně jako nemovitosti, produkty a služby. Tato část se prolíná do části vnější, v níž jsou mimo jiné i rizika živelných událostí.

ŘÍZENÍ RIZIK

Proces řízení rizik začíná jejich vyměřením. Jde o rozbor rizik, jejich identifikaci, popis a odhad. Výsledkem je hodnocení rizika, jemuž firma podléhá.

Proces pokračuje rozhodnutím, jaká rizika ošetřit, jejich ošetřením a vyčíslením tzv. zbytkového rizika.

Pak už „jen“ zbývá monitorovat firmu, jak dobře se podařilo rizika ošetřit.

Aby bylo dílo efektivní, proces řízení rizik vyžaduje podporu ekonomického a výkonného ředitele společnosti a konkrétní určení odpovědností uvnitř organizace.

ROLE PŘEDSTAVENSTVA

Představenstvo má odpovědnost za stanovení strategického nasměrování organizace a za vytváření prostředí a struktur pro řízení rizik a odpovídá také za to, aby vše pracovalo efektivně.

Monitoring procesů by měl poskytnout ujištění, že procesům bylo porozuměno a jsou následovány. Přesto všechno se mohou vyskytnout další skrytá rizika, která číhají a někdy nemusí být vůbec odhalena. Jak tedy na ně? Manuál FERMA přináší několik způsobů, jak vypátrat hrozící rizika. Mnohdy může jít o způsoby téměř detektivní. Jedním ze způsobů je například klasický brainstorming, následuje pátrání a dotazování se nebo využití byznys studií, které popisují nejen vnitřní procesy, ale i externí vlivy, jež by procesy mohly ovlivnit.

Některé publikace doporučují využít i diskusi a rozhovory s odborníky. Jedním ze způsobů pátrání mohou být také workshopy na téma rizik a důkladné studování výsledků firemních auditů.

MAKLĚŘI POD DROBNOHEDEM

O mnoha profesích se toho napsalo spousta stránek a tisíce řádků. Ve stínu „slavnějších“ profesí zůstávají makléři skoro úplně skryti. Přitom jsou to právě oni, kteří pomohou podnikům ochránit to, co se mnohdy dlouhá léta budovalo.

Jako rizikový inženýři se dostávají ke klientovi, aby zpracovali to nejdůležitější: tzv. opisovací zprávu. Ta je důležitým podkladem pro pojišťovnu, ale může být rovněž vypracována čistě pro klienta, kterému přináší důležitá doporučení, co všechno by mohl ve firmě zlepšit.

Vypracovat opisovací zprávu je úkol pro odborníky. Se souhlasem klienta přicházejí makléři do provozu a zjišťují, jak je ošetřena požární prevence, jaká média se používají při výrobě (plyn, páry atd. atd.) a zda jsou vyřešeny staré ekologické zátěže.

Zajímají se o samočinné hasicí přístroje i o základní informace o místním hasičském sboru, nechají si vysvětlit ochranu lokality – tj. jak probíhají pochůzky jednotlivých členů ochranky.

A pak jsou tu živelní rizika – například záplavy. Následují požární rizika provozu: normální, zvýšená i vysoká (rafine-



rie). Rizikem jsou i transformátory a dieselaagregáty, které v důsledku selhání mohou být příčinou přerušení provozu. Popisuje se výpočetní technika i způsob zálohování dat.

A také, jak se firma stará o preventivní prohlídky, zda je ve firmě povoleno kouření a zda se v ní sváří a řeže elektrickým obloukem. V úpisovací zprávě musí být uvedeno, kdo má na starosti kontrolu externích firem a zda tyto firmy mají své vlastní pojištění odpovědnosti.

Makléři chtějí rovněž vidět plán preventivní údržby elektrických zařízení.

POJIŠTĚNÍ

Vypracovaná analýza je zpráva o riziku, určená především pro pojistitele.

Riziko, kterým se v našem článku zabýváme, lze v této fázi konečně vyčíslit: vyjadřuje se v korunách za určité časové období, je kombinací násobku pravděpodobnosti a možné ztráty. A riziko, které je převedeno na peníze, je už možné pojistit. Nutno dodat, že pojišťovna obvykle vychází při výpočtu pojistného ze starších dat, která přiměřeně

změní. K tomu všemu pak „přihodí“ zisk a pojistnou rezervu. Je třeba zdůraznit, že makléři vždy stojí na straně klienta, snaží se zajistit veškeré pojistné krytí a z nabídky pojišťoven vybrat tu nejlepší. Jsou tedy ti nejlepší partneři pro podniky, kteří jim dokáží zachránit majetek za milióny.

NEPŘÍJEMNÝ VÝDAJ

Každého napadne, zda pamatují firmy na pojištění?

Většina firem se pojistit chce, ale otevřeně přiznávají, že je to pro ně „nepříjemný výdaj“. Uvedl to zdroj z jedné z nejsilnějších makléřských firem. Dodal, že většina podniků v České republice nemá finanční prostředky na to, aby v případě požáru postavily novou pobočku a tam přesunuly výrobu.

Právě proto by podniky měly být dobře pojištěny.

Pokud se již podniky pojistí, obvykle už nemyslí na pojištění přerušení výroby. A právě takové opomenutí jim mnohdy „zlomí vaz“.

jem viac využít aj maticu rizik z kontrolingu rizika.

Ing. Jan Šebek
Interní auditor,
Pražské vodovody
a kanalizace, a. s.

1. Ne.
2. Ne.
3. Ne.

Ing. Dana Hübnerová
Manažer odboru vnitřní audit,
Moravský Peněžní ústav
– spořitelní družstvo

1. Ano, máme systém řízení rizik, který zatím nepokrývá celou společnost, ale jen nejrizikovější oblasti – úvěrové riziko a riziko likvidity. Činnost je řízena speciálním útvarem.

2. Každoročně hodnotí útvar vnitřního auditu fungování a efektivnost řídicího a kontrolního systému a zpracovává samostatně dokument. Analýza rizik činností společnosti, která je zásadním podkladem pro sestavení periodického plánu činnosti vnitřního auditu včetně plánu auditů pro daný rok.

3. Vlastně ano, identifikuji rizika daného procesu před zahájením auditu, neboť vycházím ze zpracovaného dokumentu Analýzy rizik činností, kde jsou rizika jednotlivých procesů/činností společnosti odborem vnitřní auditu identifikována (popsána) a ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a míry možného dopadu do finanční i nefinanční oblasti společnosti. Náš útvar si pro potřeby tohoto hodnocení vytvořil stupnici hodnot těchto 2 ukazatelů – tedy stupnici pravděpodobnosti výskytu rizika (selhání

ŘKS) a stupnici možné ztráty/úrovně dopadu ze selhání ŘKS.

Ing. Petra Plevová
Manažer kvality,
Město Kopřivnice

1. V MÚ Kopřivnice máme zpracován systém řízení rizik pro celý úřad. Systém pracuje s riziky od jejich identifikace přes kvantifikaci až po vytvoření plánů nápravných opatření. Systém je úzce provázán s řízením jakosti. Řízení rizik je v náplni práce všech vedoucích pracovníků a je zastřešeno risk managementem.

2. Interní auditor hodnotí fungování systému řízení rizik v MÚ v roční zprávě předkládané starostovi města. Kromě toho je systém řízení rizik hodnocen dílčím způsobem v závěrech každého provedeného interního auditu.

3. Na začátku každého interního auditu jsou interním auditorem identifikována a kvantifikována rizika v procesu. Toto hodnocení je znovu v závěru auditu přehodnoceno podle zjištěných skutečností. K identifikaci rizik slouží internímu auditorovi kromě jeho znalostí prostředí také katalog rizik MÚ a mapy procesů. Interní auditor při identifikaci rizik procesů úzce spolupracuje s manažerem rizik a kvality.

Ing. Lukáš Wagenknecht
Vedoucí útvaru Interní audit,
Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy

1. Organizační strukturu pro řízení rizik Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy

Interní audit očima risk manažera aneb proč je interní audit užitečné „zvíře“?

PŘI LETNÍM POSEZENÍ V NEDĚLI NA ZAHRADĚ SE MI NEODBYTNĚ VTÍRAJÍ MYŠLENKY SPOJENÉ SE SKUTEČNOSTÍ, ŽE UŽ ZASE ZÍTRA ZAČÍNÁ PRACOVNÍ TÝDEN A ŽE NA MĚ ČEKÁ V PONDĚLÍ ZPRÁVA S VÝSLEDKY A DOPORUČENÍMI Z AUDITU ŘÍZENÍ RIZIK. JAKÁ NEMILÁ PŘEKVAPENÍ NA MĚ ČEKAJÍ? VŠE NEPŘÍJEMNÉ JE PŘECE K NĚČEMU DOBRÉ. PO 10 LETECH PRÁCE RISK MANAŽERA A 10 LETECH KOMUNIKACE S INTERNÍM AUDITEM DOUFÁM, ŽE UŽ MĚ NEMŮŽE PŘEKVAPIT NIC. CO VLASTNĚ PRO MĚ JAKO ČLOVĚKA ODPOVĚDNÉHO ZA ŘÍZENÍ RIZIK V JEDNÉ VELKÉ BANCE ZNAMENÁ INTERNÍ AUDIT? LEHCE LETNĚ – VÁŽNĚ NEVÁŽNĚ – PŘEMÝŠLÍM....

Je vidět, a to nejen v naší bance, že v průběhu několika posledních let vztah mezi interním auditem a řízením rizik doznal v bankovním velkým posun. Může za to z velké většiny regulace. Najednou se ocitáme na stejné lodi nebo lépe řečeno na stejné straně hřiště. Na druhé jsou klienti banky, vlastníci, a možná také regulátor, který občas přebíhá na naši stranu, aby s námi probral „taktiku“ neboli interpretaci nových evropských regulací, které jsou často velmi nejisté. Máme vlastně všichni jeden cíl – dělat věci, jak nejlépe umíme, vyhnout se rizikům, uspokojit klienta i vlastníka a také hlavně sami sebe v pocitu dobře dělané práce.

Nové regulatorní požadavky známé pod pojmem Basel 2 stmelily risk management a interní audit jako nic jiného předtím. Prohloubily znalosti na obou stranách, posílily vědomí u nás – risk manažerů, že se vzájemně potřebujeme, že interní audit je užitečným útvarem banky, i když někdy trochu možná „nepříjemným“, ale v dobrém slova smyslu. Uvědomujeme si, že nám může pomoci např. při implementaci nové regulace, protože nikdo z nás v tu chvíli není ten „chytřejší“.

Vraťme se k nadpisu článku, proč je interní audit nazýván užitečným „zvířetem“, což vám možná evokuje látku 1. třídy základní školy a mně část dovolené trávené na venkově.

Začneme tím zvířetem. Interního auditu se občas bojíme, vzbuzuje v nás respekt, občas ho chceme přelstít, někdy nám připadá nemotorný, ale někdy vyhrabe, co by mělo zůstat zahrabané, dokáže včítit vnější nebezpečí, někdy nechává za sebou „spoušť“ neboli velké množství výtek a doporučení. A firma s vědomím jeho užitečnosti si ho udržuje.

A proč je toto „zvíře“ pro nás užitečné? Využiji své dlouhodobé zkušenosti z České spořitelny, vzpomenu si na léta vývoje vztahu mezi řízením rizik a interním auditem a po-

kusím se tuto užitečnost interního auditu popsat z trochu jiného úhlu pohledu, než ukazují regulace a známé teorie.

NÁPLŇ PRÁCE

Risk management a interní audit mají mnoho společného, nejenom svou nezávislost, která je také regulatorně vyžadována, ale zejména jejich náplň práce má společné rysy.

Podle notoricky známé teorie útvary řízení rizik identifikují rizika, monitorují je měří a řídí. A co interní audit? V podstatě provádějí velmi blízkou činnost. Jak se ale doplňujeme, jak si rozumíme?

V oblasti identifikace rizik máme stejný cíl. Risk management i interní audit by měly poznat rizika, která přináší v podnikání obchodní aktivity i podpůrné činnosti. Regulace v bankovním přinesla jistou standardizaci v rozdělení rizik na rizikové kategorie. Čtyřem základním typům rizik, jako jsou rizika kreditní, tržní, likviditní a operační, rozumíme bez obtíží stejně, ale pokud se věnujeme dalším typům rizik, jako např. reputační, strategické, obchodní apod., je třeba si v prvé řadě společně ujasnit, co za těmito pojmy vidíme. Podobně, pokud půjdeme již do hloubky např. v oblasti operačních rizik, můžeme narazit na úskalí při nacházení společné řeči. Máme rozdělovat operační rizika podle příčiny nebo podle důsledku? Každý z těchto postupů má své výhody a nevýhody. V České spořitelně se soustřeďujeme na rozdělení rizik podle příčiny, protože je cílem rizika omezit, a právě k tomu je potřeba jejich příčinu znát. Důležité je však používat jak v risk managementu, tak v interním auditu stejnou řeč, stejnou kategorizaci.

V České spořitelně nám slouží jako nástroj k identifikaci rizik napříč bankou tzv. Kniha rizik. Je to seznam typů rizik, kterým je banka vystavena, členěný podle několika úrovní spolu s identifikací, v jakých útvarech nebo u jakých produktů či činnostech se tento typ rizika vyskytuje, kdo je zodpovědný za řízení těchto rizik, jaká legislativa a regulace se vztahují k tomuto typu rizik, jaké interní předpisy tato rizika ošetřují. Kniha rizik nám slouží napříč finanční skupinou k tomu, abychom používali stejnou řeč, stejné pojmy, abychom mohli své výstupy porovnávat, zkrátka abychom si rozuměli – obchodní útvar s řízením rizik, vedení s interním auditem, dceřiná společnost s mateřskou atp. Tento nástroj je samozřejmě využíván i ostatními útvary, jako je např. bezpečnost a právní úsek.

Risk management sleduje a měří a interní audit prověřuje a hodnotí expozici firmy vůči riziku, oba útvary zajímá také velikost této expozice, velikost rizika. Škála nástrojů, které k hodnocení rizik slouží, je dosti široká, od poměrně složitých kvantitativních matematických modelů, které se používají obvykle v oblasti řízení rizik, přes různé typy kvantitativních i kvalitativních hodnocení, až po



RNDr. Monika Laušmanová, CS.Č.
ředitelka úseku centrálního řízení rizik,
Česká spořitelna, a. s.
mlausmanova@csas.cz

metody tzv. sebehodnocení rizik, kdy odborníci a manažeři banky podávají strukturovanou informaci, jak vnímají rizika banky ze svého hlediska a ve své oblasti působnosti. Účel monitorování a měření rizik se může lišit. Zatímco cílem risk managementu je podávat informaci vedení o velikosti rizik a porovnávat riziko s limitem, interní audit provádí hodnocení velikosti rizik primárně za účelem vytipování oblastí, které by měly být podrobeny auditu neboli hlouběji prověřeny, protože riziko zde již představuje pro banku či firmu významné nebezpečí finanční či reputační ztráty.

I tady v oblasti měření a hodnocení rizik máme v České spořitelně zkušenost, že se útvary řízení rizik a interní audit navzájem velmi pozitivně ovlivňují ve smyslu vzájemné inspirace při hodnocení rizik. Pokud vnímání a hodnocení velikosti jednotlivých rizik je odlišné, pak tato skutečnost zasluhuje analýzu, proč tomu tak je. V České spořitelně provádíme průzkum sebehodnocení operačních rizik jednou ročně. K tomu se používá poměrně krátký a snadno vyplnitelný dotazník, jehož výstupem je jednoduché statistické rozdělení operačních rizik, která považují manažeři za největší hrozbu pro banku. Tyto výstupy spolu se statistikami skutečných ztrátových událostí jsou porovnávány s výstupy hodnocení rizik, které provádí interní audit svou vlastní metodou na základě zkušeností přímo z prováděných auditů, z monitoringu činností a jiných auditorských aktivit. Významné odlišnosti jsou diskutovány a dále analyzovány. Naší zkušeností jsou však velmi podobné výstupy u odlišných přístupů hodnocení rizik, což je jistě důsledkem mimo jiné konzistentního přístupu při identifikaci rizik, tj. používání stejné kategorizace rizik.

Jako velmi významná rizika současné doby se jeví riziko úvěrových podvodů, riziko selhání informačních technologií, riziko chybného modelu pro hodnocení strukturovaných investic a riziko outsourcingu. Právě posledně jmenované riziko na sebe váže stále větší pozornost řídicích orgánů banky, z důvodů změn procesů v bance.

Poslední učebnicovou kategorií činnosti při risk managementu je řízení rizik v užším slova smyslu, tj. omezování jejich dopadů a prevence. Bezesporu se na tomto podílí oba útvary. Řízení rizik nastavuje limity pro omezení tržních a kreditních rizik, hodnotí zajišťovací operace, podílí se na prevenci a omezení dopadů událostí operačních rizik, jako např. zajišťuje vytváření postupů pro případ krizových situací (havarijní plány, plány obnovy) a zajišťuje pojistné programy.

Je důležité si uvědomit, že většina ztrát, které banka či podnik utrpí v důsledku rizik, mají svou příčinu v operačním riziku. Kolik selhání úvěrových případů má příčinu v podvodném jednání klientů? Které velké ztráty z tržních rizik mají za příčinu špatně nastavené procesy, systémy či modely? Křiklavým případem je událost v Societe Generale z nedávné doby. Jak předcházet těmto rizikům, těmto ztrátám neboli jak je řídit? A zde má svou nezastupitelnou úlohu právě interní audit. Ověřováním procesů, postupů a modelů v rámci auditů jednotlivých činností či oblastí podnikání firmy, poukazováním na nedostatky v těchto postupech, ověřováním dodržování zákonných a regulačních a interních předpisů, doporučováním dalších kontrolních procesů interní audit přispívá velkou měrou

k předcházení těchto operačních rizik, které v konečném důsledku se mohou projevit jako velká úvěrová (kreditní) či tržní ztráta. Ze zkušenosti víme, že pohled nezávislé osoby na procesy uvnitř řízení rizik pomůže odhalit nedostatky, které při neustálém opakování činností již nejsme schopni za provozu vidět.

Z výše uvedeného výčtu základních činností risk managementu a návazné spolupráce a přínosu interního auditu není jisté pochyb o užitečnosti spolupráce s interním auditem v oblasti řízení rizik.

VÝSTUPY AUDITU

Výstupy představují především jiné nezávislé hledisko, jiný pohled na problematiku. Tyto výstupy jsou důležité, protože často trpíme tzv. provozní slepotou, jak již bylo zmíněno výše. Příkladem je mechanické provádění určitých kontrol, které však ve skutečnosti nepokrývají celý rámec problému. Svým nezávislým pohledem a důkladnou analýzou procesu může interní audit toto nedoplnění snadněji odhalit než manažer, který se dívá spíše na výsledky.

Závěry a doporučení interního auditu (dále v textu budou představovat „to“) si osobně klasifikují do několika kategorií:

- Znáš to, víš to již dlouho, ale potřebuji, aby to věděli i ostatní (představenstvo, kolegové, mateřská banka,...), protože potřebuji jejich podporu na řešení uvedených problémů či slabých stránek.
- Znáš to, víš to, ale nějak se mi do toho nechce, nemám tu správnou motivaci (poté ji ale získám, protože doporučení interního auditu je sledované „zvnějšku“).
- Nevěděla jsem to a jsem ráda, že se na to přišlo, že mohu opravit, napravit, vylepšit postup, procesy, zodpovědnosti atd. (i když někdy může být velmi nepříjemné, že interní audit náš nedostatek či selhání odhalil).
- Považuji to za malicherné, nedůležité, zbytečné. Ale to si pak musím tento názor obhájit.

Každý typ výstupu z auditu má svoji užitečnost pro risk management, i ta potřeba obhájit názor o důležitosti či nedůležitosti postupů.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Interní audit pomáhá nejen v oblasti řízení rizik s interpretací výsledků a výstupů, s vyjasněním, proč postupy řízení rizik jsou nastaveny tak, jak jsou. Jejich všetečné otázky pomáhají utříbit si názor. Obhajobou postupů, zdůvodněním metod, vysvětlením procesů před interním auditem si sami rychle uvědomíme jejich slabé stránky. A to je důležité a užitečné.

INTERPRETACE REGULACE

Jinou oblastí je interpretace regulačních požadavků. Se skutečností, že jsou kladeny další a další regulační požadavky na banky, jde také nejistota, jak tyto regulační požadavky máme přesně chápat, jaký je jejich praktický dopad. Vzhledem k tomu, že se regulace stále více a více přiklání k definování spíše principů řízení rizik než k definici jasných požadovaných postupů, klade tím větší zodpovědnost na banky a na celý jejich řídicí a kontrolní systém,

tvorí Výbor Regionální rady, Výbor pro řízení rizik, manažer rizik, vlastníci hlavních rizik a šampioni dílčích rizik. Úlohou Výboru Regionální rady, jakožto nadřízeného orgánu, je především schválit postupy a cíle řízení rizik (včetně analýzy rizik). Úlohu Výboru pro řízení rizik plní Řídicí pracovní skupiny (složené z vedoucích jednotlivých útvarů a oddělení). Úkolem Výboru pro řízení rizik je projednat celkovou strategii a politiku řízení rizik, vytvořit celkový rámec řízení rizik, kontrolovat a schvalovat politiku a postupy řízení rizik (především kritických). Funkci manažera rizik vykonává pověřený metodik. Jeho úkolem je především zpracovat analýzu rizik a její aktualizace, zajišťovat funkčnost systému řízení rizik a zpracovávat souhrnnou zprávu o rizicích. Vlastníci rizik pracují s tzv. hlavními riziky (rizika vzniklá generalizací dílčích rizik), u kterých sledují opatření k jejich zabezpečení a podávají o nich zprávy manažerovi rizik. Šampioni rizik pracují s tzv. dílčími riziky (specifická rizika na úrovni dílčích činností).

2. Útvary Interní audit prověřuje funkčnost systému řízení rizik minimálně jednou ročně v rámci interního auditu zaměřeného na vnitřní kontrolní systém nebo v rámci auditu systému pověřeného subjektu auditního orgánu.

3. Auditři v rámci předběžného šetření auditní zakázky identifikují konkrétní rizika auditovaných procesů, na jejichž základě následně stanoví konkrétní cíle auditu. Rizika jsou hodnocena z pohledu pravděpodobnosti výskytu a dopadu v bodovém

rozmezí 1–5. Po sestavení mapy rizik konkrétního auditu a zohlednění dostupných zdrojů auditori stanoví konkrétní cíle. Konkrétní cíle vždy pokrývají ujištění k procesům, jejichž rizika jsou nad risk kapacitou i risk apatitem.

Zuzana Vašková
Interní auditor
Česká poistovna
Slovensko, a. s.

1. Nie, naša spoločnosť nemá centralne riadené riziká, nemáme špeciálny útvar, rizikami sa z malej časti zaoberá IA.

2. Doteraz nie. Plánujeme do budúcnosti.

3. Riziká identifikujeme v rámci rizikovej matice raz ročne, na základe tejto matice potom zostavujeme ročný plán IA.

Ing. Martin Renner
Koordinátor implementace
systému řízení rizik na MŽP,
Ministerstvo životního
prostředí

1. Odbor interního auditu a finanční kontroly (OIA) v druhé polovině loňského roku inicioval potřebu upravit jednotně systém řízení rizik na MŽP vnitřním předpisem. Zpracoval návrh směrnice k zabezpečení jednotného postupu při řízení rizik. Návrh směrnice prošel třemi koly konferenčního vypořádání vnitřního připomínkového řízení, ve kterém se diskutovala zvláště základní povinnost vyplývající ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, a to povinnost zavedení a udržování systému řízení rizik jako základní prvek

jehož nedílnou součástí je nejen risk management, ale také interní audit.

Zkušenost z naší banky říká, že podpora a spolupráce interního auditu právě při hledání správné interpretace regulačních požadavků v prostředí naší banky napomohla ke zvolení vhodné a přiměřené strategie řízení rizik, která je nezbytnou součástí řídicího a kontrolního systému. O užitečnosti takové spolupráce není pochyby.

OVĚŘENÍ MODELŮ

S možností implementovat vlastní modely pro měření rizik, které se využívají pro stanovení regulačních kapitálových požadavků na banky, se objevila další nepostradatelná úloha interního auditu – a to ověření těchto modelů. Zde se očekává ze strany interního auditu velmi obšírná analýza nejen kvalitativních aspektů vlastního přístupu, ale také ověření kvantitativních částí modelu. Na interní auditory jsou kladeny nové nároky, co se týče znalostí matematiky, technického a programového zajištění. Zvyšováním odbornosti se interní auditori stávají přirozenými partnery risk manažerů v diskusích o řešení problematiky oceňování rizik.

V České spořitelně máme již zkušenost s ověřením vlastních postupů pro tržní rizika, kreditní i operační, kdy interní audit pomohl tyto postupy posunout k větší spolehlivosti a dokonalosti. Interní auditori se stávají více a více užiteční pro risk management díky své zvyšující se odbornosti.

ZAJIŠTĚNÍ

S odborností souvisí také zapojení interního auditu do nastavování nových procesů nebo zavádění nových produktů či služeb. Využitím jeho pohledu a zkušeností často předejdeme chybám, slabým místům v procesech i neplnění legislativních a regulačních požadavků, čímž si ušetříme budoucí práci a nepřijemnosti, a to je velmi užitečné.

V České spořitelně je právě interní audit tím posledním, kdo zhodnotí postup provádění kontroly nového produktu finančních trhů před předložením produktu ke konečnému schválení příslušným výborem a před prvním zobchodováním.

VZKAZY

I když to přímo nepřiznáváme, prostřednictvím auditů a auditorů posíláme vzkazy – vzkazy vedení, vzkazy mateřské bance, vzkazy kolegům o problémech, které nás pálí, jejichž řešení stagnuje a které považujeme za neřešitelné bez přispění dalších osob či subjektů. Pokud víte o problému a myslíte si, že by pomohlo navýšení lidských zdrojů, nové investice či zapojení jiných útvarů, podělte se o názor s interním auditorem, obhajte tento názor před ním a budete mít jistotu, že se objeví ve zprávách z auditu pro vedení. V takovém případě šance na získání podpory je samozřejmě větší. I tady vidíme velkou užitečnost interního auditu nejen pro řízení rizik.

Na „vzkazy“ přirozeně navazuje otázka, jakou váhu má vlastně názor interního auditu ve firmě? Jak ovlivňuje tento názor vedení firmy? Tímto se dostávám k tématu možná ne zcela tradičnímu v oblasti interního auditu, a to k tzv. corporate governance a k firemní kultuře.

Oblast nastavení zodpovědností, rozhodovacích pravidel, komunikačních a informačních toků, vzájemné spolupráce mezi útvary včetně těch „měkkých“ aspektů, které náležejí do oblasti firemní kultury, vidím jako oblast, které se začíná, a bude se stále více v budoucnu věnovat velká pozornost. Měla by být přirozeně také důležitým předmětem pozornosti interního auditu v budoucnu. Nemělo by být cílem auditu jen ověřovat a kontrolovat obchodní a operační procesy, je užitečné podívat se i na principy fungování společnosti, na slabiny ve firemní kultuře, na slabiny firemního ducha.

Ale to už je o tom, jak audit může být užitečný pro útvary řízení lidských zdrojů, pro útvary firemní komunikace a další.





Ing. Petr Grešl
konzultant, lektor
a auditor v oblasti IT,
hodnocení souladu
s COBIT a ITIL, analýza
rizik, vedení projektů,
controlling, studie
proveditelnosti
pgresl@tiscali.cz



Ing. Rodan Svoboda, CIA
konzultant, lektor
a auditor, analýza rizik,
budování a hodnocení
řídících a kontrolních
systémů, compliance
a prevence proti
podvodům
svoboda@eurodan.cz

Rizika finančního řízení NNO



ČINNOST NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ (NNO) JE HODNA OBDIVU. JEJICH POSLÁNÍM JE POMOC DRUHÝM, ZEJMÉNA SOCIÁLNĚ VYLOUČENÝM LIDEM NEBO TĚM, KTEŘÍ JSOU TAKOVÝM VYLOUČENÍM OHROŽENI, A TO V OBLASTECH, NA KTERÉ VEŘEJNÉ ZDROJE NESTAČÍ A KTERÉ JSOU PRO PODNIKATELSKÝ SEKTOR NEZAJÍMAVÉ, NEBOŽ SE V NICH NEDÁ TVOŘIT ZISK. ROZSAH ČINNOSTI JE VŠAK OMEZENÝ VZHEDEM K FINANČNÍM ZDROJŮM, KTERÉ MAJÍ NNO K DISPOZICI. ZÍSKÁVÁNÍ TĚCHTO ZDROJŮ JE NAPROSTO KLÍČOVÉ PRO FUNKOVÁNÍ A PLNĚNÍ CÍLŮ JEDNOTLIVÝCH NNO. ZÁLEŽÍ DO ZNAČNÉ MÍRY NA SCHOPNOSTI PŘESVĚDČIT POTENCIÁLNÍ DONORY, ŽE JEJICH PROSTŘEDKY BUDOU PROKAZATELNĚ POUŽITY ODPOVÍDAJÍCÍM ZPŮSOBEM NA URČENÝ ZÁMĚR.

Z výše uvedených důvodů lze považovat finanční řízení jako naprosto základní součást řízení neziskové organizace. Bez zodpovědného a spolehlivého finančního řízení nelze vybudovat důvěryhodnou, životaschopnou a stabilní organizaci. Řádné finanční řízení poskytuje nejdůležitější informace pro rozhodování a vedení organizace, pročež musí být zajištěna jeho naprostá spolehlivost a soulad se související legislativou a případně dalšími předpisy. Kvalita finančního řízení je přímým odrazem kvality řízení celé společnosti.

Finanční řízení je soustava procesů, které musí být navzájem provázány a koordinovány. Pouze úplná struktura těchto procesů a jejich koordinované řízení mohou přinést dostatečně kvalitní a úplné informace pro rozhodování. Finanční řízení lze pro přehlednost rozdělit do třech oblastí, které sdružují navzájem příbuzné procesy:

- Plánování a controlling
- Řízení zdrojů a Cash-flow management
- Finanční účetnictví a reporting

V každém z těchto procesů lze porovnávat stav uplatněný v dané NNO s dobrou praxí či standardem dobrého finančního řízení a na základě odchylek přijmout opatření ke zlepšení dosažené úrovně.

Právě tento přístup byl zvolen pro projekt „Evaluace výstupů 3. vlyvy GG“, realizovaný v Nadaci rozvoje občanské společnosti, který se zaměřil na vyhodnocení posunu úrovně finančního řízení u vybraných 59 NNO, které realizovaly své vlastní projekty pro zlepšení finančního řízení. Cílem bylo posoudit stav a změnu finančního řízení v těchto NNO, přičemž se projekt zaměřil na hodnocení finančního řízení jako celku. Výstupem této evaluace nebylo pouze konstatování, jak se finanční řízení změnilo, ale především poskytnutí zpětné vazby NNO, na co se pro příště při posilování kapacitní úrovně v těchto organizacích zaměřit.



fungujícího vnitřního kontrolního systému.

V současné době se nacházíme ve fázi, kdy jsou identifikována a hodnocena rizika a přijímána relevantní opatření k jejich eliminaci za jednotlivé sekce s možností postupovat dle vzorové dokumentace OIA.

Účinnost návrhu směrnice předpokládáme po vyhodnocení výstupů z identifikace a hodnocení rizik, tedy k 1. 1. 2009.

Navrhovaný systém řízení rizik je postaven na pěti základních pilířích, a to:

- identifikaci rizik,
- hodnocení identifikovaných rizik,
- přijímání a realizaci konkrétních opatření,
- kontrole účinnosti těchto opatření,
- monitorování a aktualizaci identifikovaných rizik.

Systém řízení rizik, tak jak je v současnosti upraven návrhem směrnice, pokrývá činnost celého ministerstva a není řízen speciálním útvarem. Odpovědnost za řízení rizik si nese vždy jeho vlastník, tedy sekce ministerstva. OIA rovněž na základě dílčích zpráv o rizicích za jednotlivé sekce sestavuje a na poradu vedení předkládá k projednání souhrnnou zprávu o rizicích, a to minimálně jednou ročně.

2. MŽP schválen, posuzujeme a hodnotíme funkčnost systému řízení rizik u programů poskytujících finanční prostředky ze zahraničí. OIA se rovněž pravidelně účastní jednání k identifikaci a hodnocení rizik u těchto programů, a to jako nezávislý pozorovatel. V rámci každoročně prováděných auditů

vnitřního kontrolního systému bylo auditory několikrát poukázáno (vzhledem k tomu, že do této doby nebyl návrh směrnice upravující systém řízení rizik) na nutnost zavést jednotný postup při řízení rizik na MŽP

3. Při provádění auditů finančních prostředků poskytnutých MŽP ze zahraničí vycházejí auditoři při sestavování programu auditu a určování auditovaných oblastí z analýzy rizik zpracované pro jednotlivé programy poskytující finanční prostředky ze zahraničí.

U ostatních interních auditů vycházejí auditoři při plánování auditu z analýzy rizik, při které posuzují, jaký vztah má auditovaná oblast (auditovaný proces) k dosahování cílů ministerstva, jaké finanční prostředky jsou na auditovanou oblast ze státního rozpočtu vynakládány, zda existuje provázanost auditované oblasti s ostatními procesy vykonávanými na ministerstvu, a pokud ano, tak v jakém rozsahu, a v neposlední řadě též, zda má auditovaná oblast jasně stanovená pravidla a postupy, podle kterých se řídí. Tyto informace získávají auditoři pomocí „předauditních“ rozhovorů s příslušnými útvary ministerstva. Auditoři rovněž využívají poznatků z jiných auditů. Na základě takto provedené analýzy rizik sestavují auditoři program auditu, který je ve finále zaměřen na nejrizikovější oblasti auditovaného procesu.

Konzultanti vyvinuli pro potřeby tohoto projektu metodologii pro hodnocení úrovně finančního řízení. Tato metodologie se opírá především o procesní model sestávající z výše uvedených 3 základních oblastí, z nichž každý se dále rozpadá na 3–4 individuální subprocesy. Tyto subprocesy jsou popsány z pohledu jejich vyzrálosti do stupňů 0–4 ze šesti základních aspektů řízení (nastavení politik a strategie, začlenění procesů do organizace, úroveň formalizace, zajištění souladu, automatizace procesu a řízení rizik). Metodologie se ukázala prakticky velice dobře využitelnou, a to jak pro zpracování benchmarku, tak i pro rychlou identifikaci slabých stránek. Navíc její charakter ji předurčuje i pro použití u komerčních, a po drobných úpravách i u státních subjektů. V současné době neexistuje na trhu obdobná metodologie, která by navíc měla již zpracovaný benchmark na 59 organizacích. Její síla se bude zvětšovat, pokud bude použita pro hodnocení dalších subjektů jak ze soukromé tak i státní sféry.

VÝSTUPY Z ANALÝZY

- Z procesního pohledu lze konstatovat, že v analyzovaném vzorku neziskových organizací bylo finanční řízení celkově pokryto všemi vymezenými procesy. Na individuální úrovni však existovaly signifikantní rozdíly při provádění zkoumaných procesů.

- Organizace se v současné době pohybují dle modelu vyzrálosti úrovně finančního řízení mezi stupněm opakovatelným, kdy různé osoby provádějící stejný úkon používají podobné postupy, a stupněm definovaným, kdy postupy byly standardizovány, zdokumentovány a sděleny prostřednictvím školení. To znamená, že většina procesů nebo převládající aktivity jsou formalizovány, čímž obsahují definované řídicí a kontrolní mechanismy, které lze hodnotit z pohledu jejich účinnosti a efektivnosti.

- Při hodnocení jednotlivých procesů a jejich úrovně vyzrálosti vyplynulo, že požadované formalizované úrovně 3 dosáhl pouze proces vedení finančního účetnictví. U ostatních procesů nebyla v obecné úrovni formalizace dokončena, což znamená, že stále nejsou identifikovány všechny řídicí a kontrolní mechanismy. Výrazně lepší

hodnocení přitom dostávají procesy regulované zákonem (vedení účetnictví, oběh účetních dokladů a finanční reporting).

- Rozvoj finančního řízení je směřován v obecné rovině správně od strategických procesů směrem k operativnímu řízení, přičemž procesy regulované zákonem vykazují nejlepší úroveň řízení.

- Z pohledu jednotlivých aspektů řízení vykazují NNO vyrovnané výsledky v oblasti stanovování cílů, jejich převádění do praxe za využití automatizovaných postupů a dostupných lidských zdrojů.

Jako slabina se ukázalo řízení rizik. Jak vyplynulo z hodnocení, s riziky se pracuje víceméně intuitivně a neformálně, formalizaci lze vysledovat pouze na strategické úrovni, kde občas probíhá analýza strategických rizik. Nicméně oblast operačních rizik není formálně zmapována vůbec. Řada organizací tak čelí krizovým stavům, kterým by bývalo možné předcházet, případně je ovlivnit ve prospěch organizace.

NAVHRHY NA ZLEPŠENÍ

S přihlédnutím ke zjištěné úrovni vyzrálosti řízení rizik ve vybraných procesech finančního řízení NNO bylo možno navrhnout cíle řízení a kontroly, které by měly jednotlivé organizace implementovat, aby dosáhly popsaného standardu na úrovni dobré praxe.

Manažerský reporting

Provádět formalizovaný měsíční reporting za celou organizaci ve věcné a finanční oblasti podle nedefinované struktury informací vedoucími zaměstnanci s delegovanou odpovědností.

Reporty připravovat automatizovaně s využitím účetního systému – modulu MIS s popsáním dosaženého stavu, identifikací odchylek, jejich příčin a návrhu reakce na jejich eliminaci pro budoucí vývoj.

Bezpečnost finančních operací

Provádět platební styk s využitím elektronických příkazů

Oblasti finančního řízení	Plánování a controlling	Cash-flow management	Finanční účetnictví a reporting
Nejslabší proces finančního řízení dané oblasti	Manažerský reporting	Bezpečnost finančních operací	Vztah mezi účetnictvím a rozpočty
Standard řízení rizik v daném procesu	Zpracování zpráv je standardizované; přístup k reportům je chráněn heslem, zprávy jsou centrálně zálohovány. Chyby v reportech jsou odstraňovány a jsou přijímána opatření k jejich dalšímu zamezení.	Existuje bezpečnostní politika v oblasti řízení finančních operací. V případě výskytu rizik existují opatření a nápravné mechanismy.	Jsou popsány závazné postupy a odpovědnost zaměstnanců při využívání porovnávání výstupů z účetnictví na rozpočty jako formalizovaného nástroje v rámci celkové strategie řízení rizik v organizaci
Úroveň vyzrálosti řízení rizik	2,37	1,88	2,14

Úroveň vyzrálosti řízení rizik ve vybraných procesech finančního řízení NNO



při dodržování doporučení banky (nakládání s certifikáty na čipové kartě) po řádné likvidaci účetních dokladů s důsledným oddělením rolí pro přípravu platebního příkazu, jeho schválení k proplacení a následnou evidenci.

Pro finanční operace využívat IS/IT s nadefinovanými zásadami bezpečnosti přístupu do počítačové sítě (uživatelská a administrátorská hesla) a proškolit v nich zaměstnance.

Vztah mezi účetnictvím a rozpočty

Vyhodnocovat dosažené hospodářské výsledky na operativní a strategické plánování formalizovaně, automatizovaně a ve stanovených periodách.

Pracovat s delimitací odpovědností za vyhodnocování a se sledováním hospodaření jednotlivých středisek s dopadem do motivace jednotlivých pracovníků.

STANDARD FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Na závěr projektu bylo z vytvořeného standardu finančního řízení NNO zpracováno pro celý neziskový sektor desatero doporučení, jak se co nejdříve dostat na úroveň dobré praxe. Může posloužit vedení NNO k rychlé orientaci při přijímání opatření ke zlepšení stávající úrovně finančního řízení.

1. Popište strategické cíle vaší organizace věcně i finančně. Odsouhlaste je, komunikujte, vyhodnocujte a aktualizujte.

2. Stanovte postup a odpovědnost za tvorbu vyrovnaného rozpočtu celé vaší organizace. Identifikujte, analyzujte a řiďte rizika s dopadem na rozpočet.

3. Plnění rozpočtu vyhodnocujte. Ve stanovené struktuře a v určených termínech předkládejte zprávy o vývoji hospodaření do vedení vaší organizace.

4. Zabývejte se plánovitě cash-flow vaší organizace, vymezte odpovědnost za sledování aktuálního stavu finančních prostředků a splatných závazků. V případě nesouladu okamžitě řešte kritické výpadky.

5. Sledujte dostupné a potenciální zdroje pro provázanost zdrojové a výdajové stránky hospodaření vaší organizace ve střednědobém horizontu. Určete odpovědnou osobu za získávání zdrojů. V případě jejich nedostatku přijměte ve vedení konkrétní opatření.

6. Přijměte bezpečnostní politiku v oblasti nakládání s hotovostí i s bezhotovostními převody finančních prostředků. Vymezte všem odpovědnost za její dodržování. Dbejte na zamezení potenciálního zneužití.

7. Na základě platné legislativy vytvořte vnitřní postupy pro vedení účetnictví a plnění daňových povinností. Nastavte tomu odpovídající organizaci procesů a odpovědnosti zaměstnancům. Výstupy ověřujte a autorizujte.

8. Stanovte zásady pro finanční reporting a formalizujte je ve vnitřních předpisech, organizaci procesů a odpovědnostech zaměstnanců. Výstupy ověřujte a autorizujte.

9. Vnitřními předpisy stanovte řídicí a kontrolní systém pro řízení rizik v oblasti vedení účetnictví. Zaměstnance proškolete a dodržování prověřujte.

10. Stanovte zásady a postupy pro porovnání výstupů z účetnictví na platný rozpočet. Využívejte k tomu IS. Hodnocení využijte pro vrcholové rozhodování, případně při odměňování ve vazbě na dosažený výkon.

Petr Grešl a Rodan Svoboda
Projekt „Evaluace výstupů 3. výzvy Globálních grantů“
je spolufinancován ESF a SR ČR

Ing. Pavel Rosinek Vedoucí úseku interního auditu ZSMV, Zařízení služeb pro minister- stvo vnitra

1. Organizace Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra má vypracovaný systém řízení rizik, který pokrývá celou organizaci. Není vytvořen speciální útvar, který by uvedenou problematiku cíleně a v plném rozsahu zpracovával.

2. Úsek interního auditu provádí a zaznamenává vždy v prosinci běžného roku funkčnost systému řízení rizik.

3. Každá organizační složka ZSMV má zpracovanou svoji tabulku rizik, uloženou v jednom originálním výtisku na úseku interního auditu. Uvedený dokument a úvodní konzultace s vedoucím zaměstnancem auditované osoby jsou podklady k identifikaci rizik konkrétního interního auditu ještě před jeho zahájením.

Jiří Štěpánek, Výkonný ředitel, Oddělení pro strategický rozvoj, AIR security

1. Ano. Naše společnost má zaveden systém řízení rizik, který je řízen speciálním útvarem. Vzhledem k zaměření naší společnosti na bezpečnost civilní letecké přepravy osob a zboží před protiprávními činy máme z velmi obecného pohledu v systému zavedeny 4 fáze procesu řízení rizik a plnění bezpečnostních opatření:

- identifikace hrozby
- posouzení hrozby

- c) vyhodnocení řízení a eliminace rizika
d) stanovení a plnění bezpečnostních opatření

2. Funkčnost systému je prověřována podle schváleného harmonogramu (stanoven vždy na jedno čtvrtletí), prostřednictvím tzv. procesního monitoringu.

3. Ano, identifikujeme. Způsob pro identifikaci je stanoven vnitřními předpisy na základě několika úrovnových hodnotících kritérií, ze kterých kombinatorikou vyjde výsledné RPN (risk priority numer). Takto klasifikovaná rizika jsou dále zapracovávána do následných IA.

Ladislav Kadleček
Head Inspektor,
Specialized Audit,
Internal Audit,
Komerční banka, a. s.

1. Jsme banka, takže ano.

2. Ano, úsek interního auditu má za povinnost každoročně vyhodnocovat systém řízení rizik a zprávu předkládat představenstvu společnosti. Tato povinnost je uvedena ve Statutu interního auditu.

3. V KB probíhá pod taktovkou Interního auditu jednou ročně proces aktualizace mapy rizik přes všechny útvary banky. Plán sufitních misí na další období pak z této mapy rizik vychází. „Žebříček“ rizik je dán propočtem mezi pravděpodobností vzniku a finančními dopady negativní události vyvolané existencí daného rizika. Ovšem významnost rizika může vycházet i z rozhodnutí vedení útvaru, jenž riziko

Rozhovor s osobností prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA



prof. Ing. Karel Rais, CSc.
MBA
rektor Vysokého učení
technického v Brně,
rektor@ro.vutbr.cz



Jste jedním z nejuznávanějších odborníků na tématu řízení rizik.

Jak jste se k danému tématu dostal?

Děkuji za poklonu, ale myslím si, že se problematikou rizik u nás zajímá mnoho lidí – od politiků, přes techniky až po teoretiky. A to je dobře. Já se svými kolegy jsem možná jenom shromáždil informace a poznatky, které jsou v praxi rozptýleny, a využil některé poznatky z teorie řízení podniků a operační analýzy.

K tématu rizika, a zejména k problematice řízení rizik, jsem se dostal přes propočty spolehlivosti, pohotovosti a udržovatelnosti počítačů T 200, u kterých jsem po několika let pracoval jako technik. Vzpomínám si, že tehdy jsem napsal své první články do podnikového časopisu, které se týkaly zejména slabých míst technického vybavení počítačů, u kterých bylo velké riziko poruchy.

Podělte se prosím s našimi čtenáři o svoji dosavadní praxi.

Odbornou praxi jsem získával nejprve jako technik počítače, později jako programátor a následně jako vedoucí výpočetního střediska na dnešní Masarykově univerzitě. Zde všude jsem se zabýval – často i dosti amatérsky – teorií spolehlivosti a základními metodami operační analýzy (modelováním ekonomických procesů, a zejména aplikací matematických modelů, které lze užít v řízení výpočetních středisek). Po přechodu na VUT, kde jsem začal pracovat jako odborný asistent, jsem se zabýval aplikací teorie umělé inteligence do podnikové

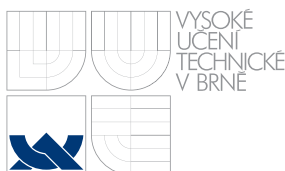
praxe. Dále jsem využil nabídky vystudovat na Nottingham Trent University prestižní manažerská studia MBA, před pár lety jsem získal profesuru na teorii řízení. Z hlediska praktického použití matematických nástrojů, které jsou vztahy k rizikovým procesům, považuji za jeden ze svých největších úspěchů vedení týmu, který vytvořil programový systém pro plošné oddlužení českých a slovenských podniků. V letech 1993–1995 jsme na Fakultě podnikatelské v relativně malém týmu vytvořili pro Ministerstvo průmyslu systém oddlužení podniků. Tento systém jsme samozřejmě pro potřeby uvedeného ministerstva používali. Na konci celé této zakázky jsme pracovali v týmu, který měl řádově stovky lidí, a oddlužili jsme téměř 64 miliard korun. Tím jsme výrazně snížili riziko platební neschopnosti u stovek, a možná i tisíců českých podniků.

Asi bych našel další konkrétní příklady z praxe, ale tento systém oddlužování podniků byl unikátní – ani ne tak z pohledu teorie, ale zejména z pohledu praktického využití.

Je podle vás nutné institucionalizované řízení rizik, nebo stačí, pokud každý manažer bude řídit rizika, která spadají do jeho činnosti?

V operační analýze studentům vykládám následující „vtípek“: Za farářem přijde hladový chudas a farář se ho ptá: Co chceš kafe, nebo chleba? Chudas odpoví: Nadrobit. A to je myslím i odpověď na vaši otázku.

Je potřeba mít ve firmě obojí, institucionalizované řízení rizik společně s řízením rizik manažera.



Pokud mluvíme o celopodnikových systémech řízení rizik, existuje podle vás v České republice větší množství podniků, které mají systémy řízení rizik opravdu propracované a plně funkční?

Existují podniky, které mají velmi propracované systémy řízení rizik. Společným jmenovatelem těchto firem je fakt, že se většinou jedná o úspěšné firmy. Najdeme je obvykle zejména v bankovníctví, v investičních fondech, ve velkých software firmách, v energetice atd. Jestliže se chcete dlouhodobě rozvíjet, provádíte samozřejmě změny ve firmě. A riziko neúspěchu těchto změn musíte umět řídit. Firmy s propracovaným a funkčním systémem řízení rizik to umí.

Jakou roli hraje podle vás interní audit v řízení rizik?

Domnívám se, že výraznou. Měl by hrát zejména preventivní roli, často interní audit (např. vzhledem k nedostatku personálu na univerzitě) hraje roli i řídicí. Společně s vedením řídí nebo ovlivňuje rizikovou politiku firmy (univerzity), vyhodnocuje získané informace o rizicích, vytváří mapy rizik, vyhodnocuje jednotlivá rizika společně s managementem atd.

Máte vy sám nějakou zkušenost s interním auditem?

Samozřejmě, v pozici rektora Vysokého učení technického v Brně se s pracovníky interního auditu setkávám často. Jsem rád, že se mohu vyjadřovat například k ročnímu



plánu auditu univerzity. V průběhu roku často žádám (nad rámec plánu) o provedení interního auditu, který je konkrétní reakcí například na podněty ze strany Akademického senátu univerzity nebo i mých spolupracovníků. Interní audit považuji za důležitý manažerský nástroj v řízení univerzity, který je nezávislý, objektivní, profesně zdatný. Pro mne je interní audit důležitý partner v řízení naší univerzity.

Připravila Mgr. Andrea Rajmová

eviduje, vedení Interního auditu nebo vedení banky.

Deáková Oľga Internal Auditor SR&CR, Imperial Tobacco Slovakia a. s.

1. Naša materská spoločnosť ma špeciálny útvar pre riadenie rizik.
2. Áno, raz ročne, pri uzatváraní hospodárskeho roku.
3. Pri stanovení plánu auditov a hlavne auditu procesov sa vytipujú oblasti s najviac možnými rizikami a zadávajú sa do plánu ako prvoradá. Orientujeme sa hlavne na možné riziká podvodov a falšovania, vzhľadom na našu činnosť, resp. nedodržiavane kompetencií.

Kalkus Svatopluk Vedoucí odd. nesrovnalostí, Ministerstvo průmyslu a obchodu

1. U státní organizace, jakou je MPO, není zřízen speciální útvar, který by byl pověřen řízením rizik. Na základě doporučení interních auditorů si rizika identifikuje a řídí každý útvar ministerstva samostatně.
2. Útvar interního auditu rizika analyzuje a vyhodnocuje minimálně jednou za rok a navíc poskytuje konzultaci jednotlivým nositelům rizik, jak rizika vyhledávat, hodnotit apod.
3. Interní audit před vykonáním každého auditu vychází z analýzy rizik, která jsou již identifikovaná (zprávy o stavu rizik na jednotli-



vých útvarech) pro danou oblast a dále je prováděna analýza rizik (dle typu auditu), převážně prostudováním Manuálů zákonů, kde se předběžně hodnotí soulad či riziková místa, popřípadě je vytvořen dotazník, který vede k zjišťování slabých a silných stránek konkrétního procesu a dává určitý směr, na která riziková místa má být zaměřena pozornost auditorů k vyvrácení nebo potvrzení rizika.

Karel Skoupil
Manažer správy rizik ŘSD ČR,
Ředitelství silnic a dálnic ČR

1. ŘSD ČR má zaveden systém řízení a správy rizik v souladu s COSO, pokrývající veškeré činnosti naší organizace a je řízen referátem řízení a správy rizik.

2. Útvar interního auditu a kontroly prověřuje každoročně „funkčnost“ systému řízení a správy rizik při plánování své činnosti na příští období.

3. Úsek interního auditu a kontroly připravuje svůj plán činností pro příslušný rok na základě nejvýznamnějších rizik schváleného katalogu rizik. Před zahájením každého jednotlivého auditu se již rizika znovu neidentifikují.

Maryšková Elena
Auditor,
Město Mělník

1. Speciální útvar nemáme. Město Mělník má kontrolní oddělení a jeden pracovník vykonává funkci auditora a současně provádí veřejnosprávní kontrolu u PO, OS a ostatních příjemců dotací.

Řízení rizik ve veřejné správě – zkušenosti se zaváděním rizik v rámci Regionální rady Moravskoslezsko

Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko byla stejně jako další regionální rady zřízena s účinností od 1. 7. 2006 novelou zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů. Regionální rada je řídicím orgánem Regionálního operačního programu NUTS 2 Moravskoslezsko pro období 2007–2013 a nese celkovou odpovědnost za jeho realizaci a řízení v souladu s českou a evropskou legislativou.

Pro období let 2007–2013 je Regionálnímu operačnímu programu Moravskoslezsko ze strukturálních fondů Evropské unie vyčleněno 716,09 mil., což činí přibližně 2,68 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 126,37 mil.

Regionální operační program Moravskoslezsko je tematicky rozčleněn do čtyř základních prioritních os – Regionální infrastruktura a dostupnost, Podpora prosperity regionu, Rozvoj měst a Rozvoj venkova. Každá prioritní osa pak obsahuje konkrétní oblasti podpory, respektive dílčí oblasti podpory, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny a kdo může být příjemcem dotace. Pátá prioritní osa, projekty Technické pomoci, slouží k financování vlastního fungování řídicího orgánu.

Orgány Regionální rady jsou: výbor Regionální rady o 15 členech, který jedná a rozhoduje o věcech spojených s realizací Regionálního operačního programu, předseda Regionální rady, statutární orgán Regionální rady, zastupující ji navenek, a Úřad Regionální rady, který je výkonným orgánem Regionální rady, zabezpečujícím veškeré úkoly spojené s funkcí řídicího orgánu ROP. Na kvalitní řízení implementace operačního programu v souladu s článkem 63 a 64 Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 navíc dohlíží monitorovací výbor, jehož členové jsou zástupci řídicího orgánu, státní správy, územní samosprávy, hospodářských a sociálních partnerů, regionálních univerzit a nestátních neziskových organizací, které zastupují občanskou společnost.

Jak vyplývá z výše uvedeného, činnost Regionální rady je svázaná nejen legislativou a velkým množstvím úřadů a organizací, které jsou do řízení poskytování finanční pomoci zapojeny na evropském a národním poli, ale také složitou strukturou zodpovědností v rámci vnitřního členění samotné Regionální rady.

Tak jako jiné organizace, i my jsme při vzniku úřadu řešili otázku, jakým způsobem co nejlépe zavést systém

řízení rizik. Můžeme říci, že jsme začínali doslova „na zelené louce“.

Cíl byl jasný: nastavit efektivní a účinný systém pro předcházení krizových situací. Podle zkušeností z implementace předvstupních fondů a prvních let po vstupu do EU bylo zřejmé, že všeobecně narůstající rizikovost činnosti veřejné správy a složitost evropských agend transformovaná do českého prostředí, spolu se vznikajícím úřadem, s sebou nesou mnoho rizik. Bylo klíčové tato rizika co nejdříve pojmenovat a začít řídit, abychom neohrozili čerpání finančních zdrojů Evropské unie vznikem nepředvídané situace a nezvládnutím nároků kladených na řídicí orgány.

V průběhu roku 2006 bylo potřeba během několika měsíců vybudovat funkční úřad, zajistit potřebné personální kapacity se znalostmi evropských agend, a zejména začít ihned zpracovávat programové dokumenty nutné pro řízení operačního programu podle požadavků Evropské komise včetně manuálů a příruček popisujících všechny procesy a postupy v operačním programu. Tato dokumentace byla podmínkou podstoupení tzv. auditu shody, který prověřil funkčnost celého systému, aby bylo možné vyhlásit výzvy, a otevřít tak program pro žadatele.

Jeden z požadavků pro nastavení kontrolního systému operačního programu, jehož součástí je vnitřní kontrolní systém řídicího orgánu, udává čl. 70 Nařízení rady č. 1083/2006, který je dále rozveden v odd. 3 Nařízení Komise č. 1828/2006. Legislativní požadavky na řízení rizik, zavedení a udržování systému jejich řízení definuje Nařízení rady č. 1605/2002 a zákon č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Museli jsme tedy dostát zákonným požadavkům, navíc jsme nechtěli jít ve stopách organizací, pro které se stal systém zavádění rizik důležitým a diskutovaným tématem až „po události“, která negativním způsobem ovlivnila do té doby fungující činnosti. Když se podíváme zpět, zásadní pozitivní vliv na utváření systému risk managementu mělo vedení a jeho moderní pohled na řízení úřadu i celého operačního programu.

Nosným dokumentem, který byl zpracován již při vzniku úřadu, byla Organizační strategie úřadu. Byly stanoveny základní strategické cíle a od nich se postupně začaly odvíjet jednotlivé procesy a činnosti, nutné pro zajištění chodu úřadu a řízení programu. Za asistence externí firmy se provádělo zpracování podrobných popisů již identifikovaných klíčových procesů řízení operačního programu. A to



Ing. Jiřina Kavková, interní auditor,
 jirina.kavkova@rr-moravskoslezsko.cz

Mgr. Michal Kraus, manažer
 podpůrných řídicích procesů, michal.kraus@rr-moravskoslezsko.cz

Ing. Hana Lajčíková, vedoucí
 odboru auditu, hana.lajcikova@rr-moravskoslezsko.cz

Regionální rada regionu soudržnosti
 Moravskoslezsko – úřad Regionální
 rady

byl velmi důležitý moment, který bezesporu přispěl k zefektivnění práce při zavádění systému řízení rizik.

Již od počátku bylo naší snahou vtáhnout do celého procesu co největší počet zaměstnanců a seznámit je s celým systémem řízení rizik. Tento náš zdánlivě neefektivní přístup vycházel z předpokladu, že právě jednotliví zaměstnanci – odborníci ve své oblasti, dokážou nejlépe definovat jednotlivé rizikové faktory, které mohou negativně ovlivnit jejich každodenní činnost.

Výsledkem řízených diskusí, které proběhly mezi zaměstnanci jednotlivých odborů, byly popisy více než 150 rizik. Některá rizika byla popsána multiplicitně, rozdílná byla míra podrobnosti popisu, projevil se úhel pohledu jednotlivců a scházely jednotný slovník. Množství informací, které bylo nutno třídit a dále zpracovat, nás však neodradilo. Zapojením všech kolegů do prvních fází nastavování systému řízení rizik se nám podařilo zmapovat široký okruh slabých míst, která při každodenní činnosti úřadu mohou vznikat. Aby řízení rizik nezůstalo izolované, bylo nutno provázat jednotlivá rizika na příslušné procesy a aktivity a určit osoby zodpovědné za řízení procesů. Sjedením definic jednotlivých rizik a přiřazením těchto rizik jednotlivým procesům, jejich ohodnocením v souladu s nastavenými vnitřními pravidly se nám zúžil i celkový počet jednotlivých rizik. Za podpory ředitele úřadu jsme využili zkušeností odborníků a zorganizovali školení pro vedoucí zaměstnance, kteří převzali v rámci odborů roli garantů procesů. Takto se nám podařilo ovlivnit efektivitu zvládnutí rizik, určovat adresně rizikové faktory a vidět jednotlivé souvislosti.

V loňském roce bylo zřízeno funkční místo manažera podpůrných procesů, který má kromě řízení kvality a compliance odpovědnost také za koordinaci a organizaci činnosti v oblasti řízení rizik. Interní audit, který podporoval tvorbu metodik v začátcích fungování úřadu, předal agendu řízení rizik koordinátorovi a v celém systému řízení operačního programu dále plní svou nezávislou ověřovací funkci.

Manažer podpůrných řídicích procesů metodiku dále dopracoval. Identifikovaná rizika jsou zaznamenávána v ka-



talogu rizik, který bude po dobu trvání úřadu aktualizován. Z katalogu lze vyčíst historii řízení rizik a způsob jejich vnímání v průběhu existence ÚRR. Aktuálně pracujeme s 31 riziky, která monitorujeme a v 11 případech řídíme prostřednictvím přijatých opatření. Přijatá opatření a veškeré informace, které se týkají nejzávažnějších rizik, např. aktuální míra rizika, faktory ovlivňující míru rizika apod., jsou zaznamenány na „Kartách rizika“.

Význam jednotlivých rizik z pohledu úřadu jsme stanovili v souladu s doporučenou praxí jako součin pravděpodobnosti výskytu a možného dopadu rizika. „Vážení“ rizik jsme provedli kolektivně, přičemž výsledná hodnota je aritmetickým průměrem známek individuálně přiřazených respondenty v průběhu řízené diskuse. V případě stanovení významu rizik se nám osvědčilo využívání elektronické ankety, která umožňuje, aby se této činnosti zúčastnili všichni zaměstnanci úřadu, snižuje časovou zátěž účastníků, usnadňuje zpracování výsledků a zajišťuje auditní stopu. Výsledky „vážení“ jsou vizualizovány v souřadnicovém grafu, tzv. „Mapě rizik“. U nejzávažnějších rizik je stanovena strategie jejich řízení a jednotlivé kroky k jejich redukci jsou zaznamenávány do „Karet rizik“, o kterých jsme se již zmínili.

Popsané činnosti periodicky (ve čtvrtletním intervalu) opakujeme a katalog, mapu i karty aktualizujeme. V současnosti uvažujeme, s přihlédnutím k potřebám úřadu,

2. Rizika hodnotíme. Vycházíme z mapy rizik a již určená rizika jednou ročně porovnáujeme.

3. Rizika předpokládáme, ale všechna neumíme identifikovat.

**Ing. Jarmila Hábllová,
Vedoucí útvaru interního
auditu ZK,
Zlínský kraj**

1. Náš krajský úřad má nastaven již třetím rokem systém řízení rizik pokrývající celý úřad. Speciální útvar pro řízení rizik není ustaven. Velký díl koordinace činností zajišťuje útvar interního auditu, stupeň přijetí rizika za celý úřad stanovuje ředitel. Ředitel je seznámen s významnými identifikovanými riziky za jednotlivé odbory, sám určí rizika pro sledované období celou úřadovou povahy a opětovně je seznámen s výsledky (důsledky) řízení těchto rizik. Projednání probíhá též na poradě vedoucích odborů.

2. Ano, interní audit ověřuje závěrem roku plnění opatření pro řízení rizik dle odborů. Svá zjištění formuluje do roční zprávy o řízení rizik, kterou projednává s ředitelem a následně na poradě vedoucích odborů.

3. U jednotlivých interních auditů identifikujeme obecná rizika v rámci přípravy na audit a v úvodních rozhovorech po zahájení auditu s odpovědnými vedoucími za auditované procesy. Speifická rizika se objevují spíše až v rámci testování procesů řízení operací. Při plánování auditů vycházíme z identifikovaných rizik v rámci řízení rizik – viz otázka č. 1.

Filip Javůrek
Projektový manažer a interní auditor,
COFET, a. s.

1. Systém je ve fázi vzniku a zatím celou společnost nepokrývá (byť je řízen speciálním útvarem), tedy NE.
2. Útvar interního auditu v naší společnosti vznikl v březnu 2008, ale funkčnost systému alespoň jednou ročně hodnocena BUDE, tedy ANO.
3. Tyto činnosti u nás nejsou striktně na sebe vázány v čase, tedy NE.

Jitka Kvardová
Manažer IA,
ČSOB, a. s.

1. Ano, máme speciální útvar.
2. Ano.
3. Ano, rizikovou maticí. Navíc profesional judgment každého odpovědného auditora za oblast, účast na vyhodnocování projektů, připomínkové řízení při up-date vnitřních norem, styk s manažery útvarů, spolupráce s Local risk manager (LORM), který je odpovědný za uvedení kontrolního prostředí na základě definovaných standardů atd.

Ing. Věra Fousková
Auditor,
Zlínský kraj

1. Ano, máme systém řízení rizik, který pokrývá celou společnost. Není řízen speciálním útvarem.
2. Ano, 1x ročně.
3. Ano, identifikujeme, a to



o změně periodicity na pololetní. Vzhledem k fungující komunikaci, která u nás v oblasti řízení rizik probíhá, se pololetní aktualizace jeví jako dostačující.

Formalizovanou podobu řízení rizik, která je založena na určení odpovědností ve vnitřních směrnicích a závazných pracovních postupech, jsme si právě popsali. Neméně významný, či snad ještě zásadnější, je skutečný přístup managementu a zaměstnanců k rizikům, přenesení řízení rizik z teorie do praktického každodenního života úřadu, způsob, jakým je vnímána existence rizik a vědomá odpovědnost za jejich řízení. Jak tedy u nás probíhá řízení rizik v praxi, jaké faktory zásadní způsobem ovlivňují účinnost našeho systému?

Organizační strategie úřadu, která je udržována v aktuálním znění, se opírá mimo jiné o podrobnou analýzu SWOT, analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tuto analýzu provádíme také v rámci sestavování ročních realizačních plánů činnosti řídicího orgánu. Dlouhodobé strategické cíle i cíle ročních realizačních plánů jsou tedy stanoveny s vědomím rizik a zahrnují v sobě kroky, které mají identifikovaná rizika redukovat. Například cíle v oblasti lidských zdrojů jsou formulovány tak, aby redukovaly riziko fluktuace, neetického jednání, nekvalitního, neprofesionálního výkonu. Tuto oblast jsme nevybrali jako příklad náhodou. Rizika spojená s lidskými zdroji jsou skutečně vnímána jako vážná hrozba nejen naším úřadem, ale i v rámci dalších článků implementační struktury.

Tím, že jsou rizika omezující opatření zapracována ve strategii a plánech (cíle se samozřejmě rozpadají do dílčích kroků v měsíčních plánech odborů), je stanovena osobní odpovědnost a zaručeno pravidelné vyhodnocování stavu. Nezanedbatelným pozitivem tohoto přístupu je i přímá návaznost na tvorbu rozpočtu, a tedy zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci přijatých opatření.

Manažer podpůrných řídicích procesů – koordinátor řízení rizik – je členem vedení úřadu. Tato pozice mu zajišťuje přístup k potřebným informacím i možnost ovlivnit roz-

hodování z pohledu řízení rizik. Neomezená obousměrná komunikace koordinátora s ředitelem, interním auditem, vedením i zaměstnanci úřadu je samozřejmostí. Koordinátor řízení rizik je také povinným recenzentem veškerých vydávaných vnitřních předpisů a jejich aktualizací.

Uvedená praxe nám umožňuje identifikaci rizik v plánovaných činnostech a včasné přijímání adekvátních opatření, permanentní monitoring úrovně rizik a průběžný přehled o plnění nápravných opatření. V neposlední řadě zajišťuje pravidelný reporting o stavu řízení rizik příslušné úrovni managementu.

Jelikož se prostředí a podmínky mění, snažíme se souběžně s optimalizací procesů implementace programu vylepšovat i náš systém řízení rizik. V současné době připravuje Národní orgán pro koordinaci doporučené postupy pro řídicí orgány, jakožto subjekty zapojené do Integrovaného systému řízení rizik Národního strategického referenčního rámce. Jedná se o metodiku, která by měla mimo jiné stanovit jednotná základní pravidla pro řízení rizik uplatňovaná řídicími orgány v rámci implementace operačních programů. Samozřejmě jsme připraveni relevantní doporučení implementovat do našeho systému. Je to také další příležitost nejen ke zdokonalení již nastavených procesů, zefektivnění práce, sjednocení pohledu a výstupů, ale také příležitost k dosažení srovnatelné úrovně řízení rizik všech řídicích orgánů v rámci implementačních struktur ČR.

Co říci závěrem? Prevence je vždy lepší a efektivnější než léčba. A pokud chceme naplnit naše strategické cíle, musíme mít každý den na paměti, že pro dosažení úspěchu mohou být mezní právě ty zdroje nebezpečí, které nejsou identifikovány.

Hrabáková 1/1861
702 00 Ostrava – Moravská Ostrava
Tel.: 552 303 501
Fax: 552 303 503
www.rr-moravskoslezsko.cz www.dobra-rada.cz

Fejeton:

Balada o prasklé záchodové hadičce

Jsmo obklopeni pojmy, jsme zaplaveni obecnými, nemastnými neslanými termíny. Překládáme si je různě, hledáme v nich svoji interpretaci. Jsme často dezorientovaní. Například řízení rizik, nebo management rizik. Ale o co vlastně jde? Co když vás někdo osloví s otázkou – jak řídíš rizika? Budete mu rozumět? Přesně? Dokonale? Asi těžko. Už jenom proto, že riziko má řadu definic a vy vůbec nevíte, kterou z těch definic si pro svoji otázku vybral. Oba budete vycházet z vlastních interpretací obecných termínů málo pochopených vlastní praxí společnou pro všechny. Řekl bych – společně prožitých termínů. Možná se domluvíte, možná ne, ale zabere to nějaký ten čas, než si usadíte pojmy. Vždyť komunikace je vždy jen užitečná míra nedorozumění.

Ale co když vám někdo položí expresivní otázku – máš záchod v pořádku? Možná budete otázkou zpočátku zaskočení, ale tipuji, že se vám okamžitě vybaví jasná definice záchodu a jeho funkcí, včetně jeho společenské důležitosti. Zde se o společné prožitosti jazykového pojmu nemusíme přít.

A přitom obě otázky mohou mít velmi mnoho společného. Sám vím, o čem mluvím. Kdyby mi totiž někdo, komu by více záleželo na mé osobě než mně samotnému, položil otázku číslo dvě proto, aby mi ušetřil spoustu času a peněz, a za předpokladu, že bych rozuměl obsahu termínů z otázky číslo jedna, nemusel bych teď sedět potmě u mého domu a větrat provlhlou podlahu a plesnivé stěny.

Co tím ale chci říci? Dvě základní pravdy. Za prvé – nenechte se obalamutit prázdnými termíny velkého byznysu a hledejte si jejich vlastní praktické naplnění. Za druhé – praktické naplnění se nejlépe vysvětluje osobními prožitky. Proto, pokud chcete dobře odpovědět na otázku, jak se řídí rizika, zkontrolujte si všechny hadičky u záchodu. Protože pokud to uděláte, budete umět řídit rizika minimálně o dost lépe než já. Ale i já se učím, skočím se hned podívat, jestli už mi aktivovali tu plynovou přípojku, jen si musím dobře posvítit, abych se zase nezhroutil ze schodů; ve sklepech nejde proud. No, ještě že jsem si prozíravě koupil tu velkou svíčku. Tak sbohem.

Ing. Josef Severa



SAWYER 2008
ZÁKLADY INTERNÍHO AUDITU
18.-21. LISTOPADU 2008

CESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, o.s.
IAA
INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

Více informací:
Magda Barnatová, barnatova@interniaudit.cz, nebo telefon 224 920 332 linka 28.

v návaznosti na katalog rizik, zjištění dřívějších auditů, přípravy auditu.

Ing. Regina Davidková
Ředitelka střediska služeb,
Projektový ústav dopravních
a inženýrských služeb

1. Ano.
2. Ano
3. Ano.

Milan Kobyda
Auditor,
Slovenský plynárenský
priemysel, a. s.

1. Nemáme speciální útvar, ale špecialistu „risk menažera“ v rámci útvaru výkaznictva. Každá divízia s ním spolupracuje a riadi si vlastné riziká. Pravidelne, dva krát ročne sa prehodnocujú.
2. Útvar interného auditu hodnotí funkčnosť systému riadenia rizik v rámci výkonu auditu nad auditovanými procesmi. Nedá sa povedať, že je to pravidelná frekvencia.
3. Riziká procesov sa identifikujú a prehodnocujú raz ročne pri zostavovaní plánu auditov na ďalší rok. Procesy sa skúmajú z viacerých aspektov, napr.: VKS, zainteresované aktíva, postavenie na trhu, riziko podvodu... Následne sa procesy obodujú a tie s najvyšším rizikom sú auditované častejšie než tie s nižším počtom bodov. Takže sa prihliada na to, kedy bol proces naposledy auditovaný.

Jiří Ježek
Senior Auditor,
Telefónica O2
Czech Republic, a. s.

1. Společnost Telefónica má zavedený Integrovaný systém řízení rizik, přičemž Telefónica S.A. řídí rizika ze své role "matky a jednotlivé země mají své lokální útvary Řízení rizik, které jsou nedílnou součástí každé společnosti v rámci Telefónica O2.

2. Útvary Interní audit a Řízení rizik spolu úzce spolupracují. Řízení rizik dostává mj. podněty na klíčová /Top rizika od Interního auditu, který je zjistil při provádění plánovaných auditů. Interní audit naopak využívá přístupu do aplikace řízení rizik pro nastavení ročního plánu auditů, stejně tak jako přímé komunikace s útvarem ŘR.

3. Před zahájením interního auditu využíváme přístupu do aplikace Řízení rizik, kde vidíme všechna identifikovaná rizika, která se týkají aktuálního auditu, včetně ohodnocení, nastavených kontrol, dalších akčních plánů včetně termínů plnění a finančního ohodnocení brutto i netto rizika. Což je pro nás jeden ze stěžejních bodů, kterým se řídíme při provádění auditů. Zaměřujeme se zejména na případné rozdíly mezi současným stavem a hodnotami v aplikaci ŘR, které jsou reportovány nejvyšším orgánům společnosti. Dále pak plnění termínů a v neposlední řadě i účinnost nastavení akčních plánů.

Současná finanční krize, řízení rizik a kapitálová přiměřenost

V tomto článku se zaměříme na problematiku současné finanční krize, její souvislosti s řízením finančních rizik a dopady do kapitálové přiměřenosti finančních institucí. V první části textu nejdříve shrneme kontext současné krize na finančních trzích, následně stručně popíšeme dokumenty obsahující vedoucí praxi při řízení rizik tak, jak ji v reakci na finanční krizi formulovali regulátoři a samotné finanční instituce, poté vyhodnotíme dopady krize na lokální finanční instituce.

Ve druhé části textu se budeme věnovat samotným technickým aspektům výpočtu regulatorního kapitálového požadavku, zejména datům pro výpočet, interně odhadovaným parametrům výpočtu pravděpodobnosti selhání (PD), ztráty při selhání (LGD) a externím ratingům.

V závěru článku navrhneme několik oblastí, kterým by finanční instituce měly věnovat zvýšenou pozornost.

ÚVĚROVÁ KRIZE NA FINANČNÍCH TRZÍCH

Jak trefně poznamenává ve své zprávě Counterparty Risk Management Policy Group, kořenem všech excesů na finančních trzích jak v období růstu tak v období krize je kolektivní lidské chování. Nežítý optimismus v období růstu a strach v období krize, to vše v situaci, ve které je v podstatě nemožné odhadnout, kdy optimismus vyvolá strach a strach vyvolá optimismus.

Na počátku finanční krize bylo zvýšení nesplácení subprime hypoték pozorovatelné od března 2007, spojené s poklesem ceny nemovitostí ve Spojených státech. Zvýšení nesplácení dluhů a nejasný budoucí vývoj vyvolal v létě 2007 masivní problémy na trzích sekuritizovaných expozic založených na těchto hypotečních úvěrech. Likvidita na trzích těchto instrumentů vymizela prakticky přes noc. Oce-

ňovací modely pro tyto komplikované expozice se zhroutily. Finanční instituce začaly kumulovat ztráty.

Centrální banky zareagovaly na vznikající krizi poskytnutím rozsáhlých likviditních facilit a akutní projevy krize se na podzim 2007 utlumily. V prosinci ovšem tlaky na likviditu dále narostly v souvislosti s koncem finančního roku většiny institucí. Dalšího vrcholu dosáhly v březnu 2008 v průběhu krize investiční banky Bear Sterns.

V první polovině roku 2008 se již krize rozvinula i do dalších částí finančních trhů. V únoru se zastavily trhy ARS¹. Pokračující pokles cen domů ve Spojených státech byl doprovázen zvýšeným nesplácením v dalších segmentech hypotečních úvěrů. Nárůst defaultů tzv. Alt-A hypoték² a standardních hypoték vyvolal významné ztráty dvou největších amerických hypotečních bank Fannie Mae a Freddie Mac. Cena akcií těchto společností se snížila o více než 90 % a v současné době (srpen 2008) už většina trhu očekává zásah vlády.

Ztráty z ocenění finančních instrumentů reálnou hodnotou a tvorba opravných položek vedly k poklesu kapitálu finančních institucí. Snižování ratingů ze strany ratingových agentur a zahrnutí některých společností do konsolidačních celků vedlo k nárůstu kapitálového požadavku. Ve stejný okamžik snížení cen akcií ztížilo přístup finančních institucí k novému kapitálu. Diskuze analytiků se omezila na dvě základní otázky:

Jak velká ztráta bude v dalším čtvrtletí?

Kolik kapitálu bude společnost ještě potřebovat?

Pro lepší představu o charakteru současné finanční krize jsou vybrané ilustrativní „parametry“ uvedeny v tabulce.

Vybraný parametr	Komentář / Hodnota
Cena obytných nemovitostí.	Snížení až o 30 % ve vybraných státech (Kalifornie, Florida) v závislosti na metodice měření. Snížení až o 50 % ve vybraných lokalitách.
Hypoteční úvěry po splatnosti (alespoň jedna splátka po splatnosti, nezahrnuje nemovitosti v exekuci).	Sezónně očištěná hodnota pro všechny hypoteční úvěry 6,35 %, 3,71 % pro prime úvěry, 18,79 % pro subprime úvěry.
Exekuce nemovitostí z hypotečních úvěrů.	Sezónně očištěná hodnota pro všechny hypoteční úvěry 2,47 %. Ovšem Kalifornie pro subprime úvěry s variabilní sazbou 9,24 %.
Selhání hypotečních úvěrů (90 a více dnů po splatnosti).	Portfolio všech hypotečních úvěrů Fannie Mae: nárůst z 0,65 % k 30. 6. 2007 na 1,36 % k 30. 6. 2008.
Reálná hodnota sekuritizací na subprime hypoteční úvěry s počátečním ratingem AAA.	Některé emise odprodány na 20 % nominále.
Změna kapitálového požadavku vlivem snížení ratingů sekuritizovaných expozic.	Nárůst kapitálového požadavku 50x.
Odhad objemu navýšení kapitálu finančních institucí v důsledku finanční krize.	200 mld. eur.

Tabulka 1:
Vybrané ilustrativní „parametry“ finanční krize



Petr Přechtel
Ernst & Young, s. r. o.
Financial Services Risk
Management
Petr.Prechtel@cz.ey.com

VEDOUcí PRAXE PŘI ŘÍZENÍ RIZIK

Finanční krize popsaných rozměrů vyvolala reakci jak ze strany regulátorů tak ze strany finančního průmyslu.

Skupina regulátorů ze Spojených států, Francie, Velké Británie, Německa a Švýcarska (Senior Supervisors Group) vydala v březnu 2008 zprávu „Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence.“³ Tato zpráva identifikovala 4 hlavní oblasti, které odlišovaly společnosti, jež měly tendenci lépe zvládat současnou finanční krizi. Jsou to následující oblasti:

- Efektivní celofiremní identifikace a analýza rizik.
- Konzistentní použití nezávislé a exaktní valuace napříč společnostmi.
- Efektivní řízení finančních zdrojů (likvidity), kapitálu a konsolidované bilance.
- Adaptivní přístupy k měření a vykazování rizik.

V červenci 2008 vydal Institute of International Finance zprávu „Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations.“⁴ Tento rozsáhlý dokument (170 stran) formuluje principy a doporučení v oblasti řízení rizik, odměňování managementu, řízení likvidity a sekuritizace, oceňování instrumentů, poskytování úvěrů a používání ratingů, transparence a zveřejňování informací. Ve své podobě může sloužit jako benchmark pro komplexní prověření procesů a organizace finanční instituce.

Posledním dokumentem, který zmíníme, je zpráva „Containing Systemic Risk: The Road to Reform“⁵ vydaná Counterparty Risk Management Policy Group III v srpnu 2008. V této zprávě jsou formulovány konkrétní doporučení v oblastech účetních standardů a konsolidace⁶, komplexních finančních instrumentů, monitoringu a řízení rizik a zvyšování odolnosti úvěrových trhů.

V mnoha předních finančních institucích selhaly kontrolní mechanismy na všech třech úrovních – na úrovni obchodních jednotek, na úrovni celofiremního řízení rizik i na úrovni interního auditu⁷. Proto považujeme za vysoce důležité, aby si finanční instituce důsledně porovnály své vnitřní mechanismy a postupy s uvedenou formující se vedoucí praxí.

DOPAD FINANČNÍ KRIZE NA LOKÁLNÍ FINANČNÍ INSTITUCE

Dopad současné finanční krize na finanční instituce působící v České republice můžeme zhodnotit jako omezený. Některé bankovní skupiny investovaly do instrumentů, jež byly výrazně zasaženy poklesem na finančních trzích. Objem těchto investic však nedosahuje takové výše, aby ohrozil jejich finanční stabilitu^{8,9,10}. Jako celek dosáhly české banky v prvním pololetí 2008 rekordního zisku.

Kromě dopadů do hospodářského výsledku se současná finanční krize promítnula rovněž do nárůstu kapitálového

požadavku a poklesu kapitálové přiměřenosti regulovaných společností¹¹. Z velkých českých bank došlo k výraznějšímu poklesu kapitálové přiměřenosti jen u ČSOB z 11,3 % k 31. 12. 2007 na 8,54 % k 30. 6. 2008¹².

Proto je zajímavější, než zkoumat přímé dopady finanční krize, podívat se na faktory, které ke vzniku krize přispěly. Za nejvýznamnější faktory považujeme:

- 1) Vysokou likviditu na finančních trzích spojenou s nízkými úrokovými sazbami.
- 2) Konkurenci ve finančním odvětví, která vedla k nerealistickému poklesu rizikových marží.
- 3) Vysokou komplexnost produktů a činností, z níž plyne omezená schopnost odhadovat dopady změny tržních faktorů na změnu cen finančních instrumentů.
- 4) Systém pobídek (odměňování), který motivoval účastníky finančních trhů k chování, které není v souladu se základními cíli finanční stability systému.

Dle našeho názoru jsou faktory č. 1, 2 a částečně 4 na českém trhu také přítomny. Objem komplexních produktů (faktor č. 3) je malý, ovšem v našich podmínkách nemáme otestované finanční krizí ani jednoduché úvěrové produkty, jako jsou hypoteční úvěry a kreditní karty (chování produktů v rámci ekonomického cyklu, extrémní hodnoty pravděpodobností selhání a ztrát ze selhání).

REGULATORNÍ KAPITÁLOVÝ POŽADAVEK A KAPITÁLOVÁ PŘIMĚŘENOST

Současná krize zařadila problematiku kapitálu a jeho řízení mezi priority nejvyššího managementu. Nutnou podmínkou pro řízení kapitálu je korektní a spolehlivý výpočet regulatorního kapitálového požadavku.

Regulace kapitálové přiměřenosti bank, úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry prošla v roce 2007 v souvislosti se zavedením Basel II významnou změnou. Byl nově zaveden kapitálový požadavek k operačnímu riziku a pro úvěrové riziko bylo kromě standardizovaného přístupu umožněno používat přístupy založené na interním ratingu (IRB přístup). Basel II a speciálně IRB přístup se od dosavadních pravidel odlišuje ve třech základních charakteristikách:

Finanční instituce používají vlastní odhady parametrů PD, LGD. Regulace stanovuje požadavky na výpočet těchto parametrů, nicméně se výrazně zvýšil subjektivní prvek v jejich výpočtu. Tyto parametry by měly reflektovat konzervativní hodnoty z období ekonomického poklesu, ovšem české subjekty pro tyto situace nedisponují reálnými daty.

Je možné používat externí ratingy pro stanovení kapitálového požadavku.

Vypočtený kapitál se chová procyklicky. Lze očekávat, že odhady PD, LGD a externí ratingy v období ekonomického růstu budou příznivější než v období ekonomického poklesu a tím povedou k nižšímu kapitálovému požadavku. Naopak v období krize se odhady zhorší a povedou k vyššímu požadavku.

Karel Nový Auditor, Ministerstvo práce a sociálních věcí

1. Ano.
2. Ano.
3. Ano, pod vedením příslušného útvaru, každý se vyjadřuje písemně (dotazníky), popřípadě ústně (meeting).

Ing. Jolana Nezvalová Interní auditor, Správa silnic Moravskoslezského kraje

1. Systém řízení rizik je v organizaci nastaven v rámci "Vnitřního kontrolního systému", v organizaci je 1 interní auditor.

2. Ano.

3. Ano.
 - a) na základě studia legislativy, vnitřních předpisů
 - b) na základě již provedených auditů, souvisejících s předmětem auditu
 - c) na základě průběžného monitorování situace v organizaci.
 - d) na základě aktuálních informací obecného charakteru, souvisejících s předmětem činnosti organizace.

Ing. Bohuslav Poduška, CIA Ředitel úseku interní audit, Česká spořitelna, a. s.

1. V naší společnosti (v bance) je zřízen útvar centrálního řízení rizik, jehož činnost pokrývá nejen celou společnost, ale celou finanční skupinu.

2. Toto hodnocení je prováděno v rámci souhrnného vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti

řídícího a kontrolního systému, které na základě požadavku legislativy (Vyhláška č. 123/2007 Sb.) útvar interního auditu jednou ročně předkládá představenstvu a dozorčí radě společnosti.

3. Rizika daného procesu jsou identifikována průběžně, mimo jiné formou tzv. monitorování činností jednotlivých útvarů. Identifikace rizik pro jednotlivé audity je součástí analýzy zdrojů pro tvorbu ročního periodického plánu interního auditu.

Ing. Likešová Věra
Vedoucí útvaru IA,
Město Říčany

1. Je zpracována mapa rizik pro celou organizaci. Práci s riziky zastřešuje útvar interního auditu.

2. Ano, jednou ročně.

3. Po seznámení s problematikou auditu jsou vytipována riziková místa např. v auditovaném procesu. Při identifikaci rizik vycházíme zejména z praktických zkušeností auditorů, výsledků předchozích auditů a mapy rizik organizace.

Ing. Blanka Adámková
Vedoucí útvaru IA,
Česká pošta, s. p.

1. Česká pošta implementovala v celém podniku systém řízení rizik v průběhu roku 2005. V následujících letech byl tento systém aktualizován a zdokonalován v souladu s transformačním procesem a probíhajícími organizačními změnami. Zavedením systému řízení rizik byl pově-

Uvedené změny jako celek mohou vést k vyšší volatilitě kapitálového požadavku a měly by být reflektovány v řízení kapitálu a ve vnitřním kontrolním prostředí. Zásadní změna ve způsobu výpočtu sama o sobě představuje vysoké riziko a vyžaduje zvýšenou pozornost interního auditu.

Z praktického pohledu na výpočet regulatorního kapitálu (případně ekonomického kapitálu) je potřebné mít pod kontrolou:

- Kvalitu dat pro výpočet kapitálového požadavku. Pozornost je potřeba zaměřit nejen na rozvahové expozice, ale rovněž na podrozvahové expozice a data o zajištění expozic.

- Proces přenosu dat do systému pro výpočet kapitálového požadavku. Již ve fázi návrhu je potřeba zohlednit budoucí potřebu rekonsiliace dat mezi tímto systémem a transakčními/účetními systémy.

- Proces nastavení parametrů pro výpočet. Jedná se zejména o klasifikaci expozic, nastavení parametrů uznatelnosti zajištění a další.

HODNOTY PARAMETRŮ PD, LGD

Kromě obvyklého rámce pro vývoj a validaci modelů je nutné zohledňovat možné změny v těchto parametrech v případě ekonomického poklesu. Významné změny v hodnotách těchto parametrů by měly podléhat adekvátním vnitřním schvalovacím procesům¹³.

POUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH RATINGŮ

Společnost si může zvolit schválenou ratingovou agenturu nebo agentury, jejichž ratingy bude při výpočtu kapitálového požadavku zohledňovat. Tato volba by neměla být vedena snahou snížit kapitálový požadavek¹⁴.

Dle současné vedoucí praxe by externí rating neměl být v žádném případě náhradou za vlastní due diligence finančního instrumentu nebo dlužníka.

SHRNUTÍ

Český finanční trh nečeká krize rozměrů současné americké hypoteční krize, nicméně k určitému zpomalení ve finančním sektoru dojde. Míra zpomalení nebo poklesu bude záviset na připravenosti finančních institucí. Doporučujeme proto zohlednit v maximální míře současné doporučení vedoucí praxe a zkušenosti z hypoteční krize a věnovat zvýšené úsilí následujícím oblastem:

- Firemní risk governance včetně motivace a odměňování jednotlivých účastníků.
- Řízení likvidity, zejména v delším časovém horizontu, nejen v horizontu dnů a týdnů.
- Řízení úvěrových rizik, zejména v případě produktů netestovaných krizí, retailové a komerční hypotéky, interní ratingové modely pro tyto produkty a jejich nezávislé validace.
- Komplexní stresové testování.
- Valuace finančních instrumentů.
- Distribuční kanály pro retailové úvěrové produkty.
- Řízení ekonomického a regulatorního kapitálu.

Rozsah současné finanční krize zaskočil všechny účastníky a pozorovatele. Stále více se ukazuje, že adekvátní reakce na tuto krizi si vyžaduje nejen koordinovaný přístup ze strany obchodních jednotek, řízení rizik a interního auditu, ale také nové pohledy na řízení rizik jako celek, které může poskytnout nezávislý externí konzultant.

¹ Auction-rate securities.

² Hypotéky, při jejichž poskytování nemusí být splněny určité požadavky např. doložení příjmu, ocenění nemovitostí.

³ Zdroj: http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/SSG_Risk_Mgt_doc_final.pdf.

⁴ Zdroj: <http://www.iif.com>.

⁵ Zdroj: <http://www.crpolicygroup.org/docs/CRMPG-III.pdf>.

⁶ Oceňování reálnou hodnotou je některými autory označováno za faktor, který významným způsobem přispěl k volatilitě hospodářských výsledků finančních institucí, a tím prohloubil současnou krizi. Více informací k diskuzi o oceňování reálnou hodnotou např. v diskuzním materiálu Reducing Complexity in Reporting Financial Instruments, International Accounting Standards Board, březen 2008.

⁷ Například v UBS, evropské bance nejvíce zasažené krizí, proběhl před začátkem krize, kromě standardních interních auditů, také nezávislý externí audit systému řízení rizik.

⁸ Komerční banka uvádí k 31. 12. 2007 portfolio CDO v účetní hodnotě 11 mil. USD (historické portfolio, nikoli nové emise z let 2005–2007) a zanedbatelný dopad. Zdroj: KB Group FY 2007 Financial Results, <http://www.kb.cz>.

⁹ Česká spořitelna uvádí informace na konsolidované úrovni za Erste Group. Objem ABS/CDO portfolia 3,0 mld. EUR. Ztráta za první pololetí ve výši 42,5 mil. eur za celou Erste Group. Zdroj: Erste Group – H1 08 results presentation, <http://www.erste.at>.

¹⁰ ČSOB uvádí ztrátu z CDO ve výši 800 mil. CZK v roce 2007 a ve výši 1,3 mld CZK v prvním pololetí 2008. Zdroj: Výsledky Skupiny ČSOB za 1. pololetí 2008, Výsledky Skupiny ČSOB za rok 2007, <http://www.csob.cz>.

¹¹ Tomuto aspektu se obecně nevěnuje příliš pozornosti. Jedním z důvodů může být skutečnost, že pravidla Basel II nejsou ve Spojených státech ještě zavedena.

¹² Tento pokles může být částečně zapříčiněn osamostatněním slovenské pobočky. Zdroj: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorům/Financni-informace/CSOB_Fact_Sheet_2008.xls

¹³ Například mechanický výpočet hodnoty parametru LGD pro hypoteční úvěry na základě omezených historických dat bez expertního posouzení pro případ ekonomického poklesu může vést k významnému podhodnocení kapitálového požadavku a k jeho překvapivému nárůstu v období ekonomického poklesu.

¹⁴ Ratingová agentura Fitch Ratings byla mnohem agresivnější při snižování ratingového stupně než ostatní ratingové agentury. Tato skutečnost vede některé společnosti k tomu, aby přestaly tyto ratingy používat.



Ing. Sylvie Heidlerová
konzultantka a lektorka
v oblasti BCP, řízení rizik
a interního auditu
Business Continuity
– semináře, konference,
poradenství
sylvie.heidlerova@business-
continuity.cz

Interní audit a hodnocení Business Continuity plánu (BCP)

Aktuální téma většiny významných společností (banky, výrobní podniky atd.) je vytvořit funkční strategický proces zajištění nosné podnikatelské činnosti v případech živelné pohromy, technologického / IT selhání, lidského faktoru či novodobě teroristického útoku a podobně. Tento proces je znám pod názvem Business Continuity Planning (BCP). Navíc stále častěji se objevuje hodnocení BCP ve výročních zprávách, což ovlivňuje celkové hodnocení společnosti.

Vzhledem k významnosti tohoto BCP, který prochází celou společností a v mnoha případech zapojuje externí dodavatele, je nezbytné, aby byl jeho audit zahrnut do plánu interního auditu.

Cílem tohoto příspěvku je nastínit hlavní směr, kterým by se interní auditor měl vydat při auditu BCP.

Zadání pro audit BCP by mělo obsahovat následující oblasti, které jsou pak určující pro plánování zdrojů a formulování závěrečné zprávy:

- Celkové hodnocení přiměřenosti plánu
- Identifikace mezer a nedostatků v plánu
- Revize podpůrných dokumentů, procedur a posouzení zdrojů pro obnovení činnosti vzhledem k rozsahu možného poškození
- Příprava doporučení pro odstranění nedostatků podložené auditním rozbořením

Zároveň je velice obvyklé při tomto auditu zapojit do auditního týmu externí odborníky (pojistné experty, odborníky na bezpečnost, IT, externího auditora a konzultanty na BCP). Důležité je, aby interní auditor zachoval zdravý odstup od přípravy BCP a pravidelného testování pro zajištění nezávislosti při auditu. Je obvyklé, že interní auditor je konzultován, případně audituje výsledky testů BCP. Konflikt by nastal v případě, že by interní audit koordinoval nebo jinak přímo vytvářel BCP.

Při přípravě auditního plánu doporučuji sestavit si seznam otázek, na které má interní audit BCP odpovědět. Mezi otázkami by měly být:

- Jak BCP tým postupoval při provádění analýzy rizik přerušení aktivity?
- Jsou zálohovací plány přiměřené? Používají se prostory mimo organizaci pro ukládání záloh?
- Je samotný BCP proces kompletní, jasný a srozumitelný?
- Jak je vedení společnosti připraveno řešit krizovou situaci vzniklou přerušením aktivity?
- Probíhá pravidelné testování plánu? Jak jsou využívány výsledky testů?
- Jak probíhá pravidelná aktualizace BCP procedury?
- Probíhají aktivity v souladu s BCP plánem? Je testování a obnovení realizováno v souladu s BCP plánem?
- Jsou některé oblasti rizik více kontrolovány a jiné méně, pokud ano, proč?
- Jak BCP plán zapadá do ostatních kontrolních procedur?
- Jaké další problémy, mezery by stály za vylepšení?

Samotný postup auditu navrhuji rozdělit do tří fází:

- Sběr informací a pohovory
- Revize informací případně doplněno Control Self Assessmentem (CSA)

- Pozorování a hodnocení v „terénu“
Každou z výše uvedených fází dále rozvádím:
Sběr informací, zejména BCP dokumentů jako:
 - Analýza rizik pro BCP
 - BCP procedura a její plán aktualizace a komunikace
 - Podklady o uskutečněných školeních a účasti na nich
 - Dokumentace k jednotlivým testům
 - IT smlouvy o zálohách a dalších službách
 - Auditní zpráva o testu IT systému
 - Další smlouvy s dodavateli služeb pro BCP.

Doplněno pohovory se členy BCP komise pro hodnocení jejich skutečného zapojení, přijaté odpovědnosti a praktické organizace BCP.

Revizi informací doporučuji rozdělit následovně:

- Hodnocení analýzy rizik posouzením významnosti rizik auditorem (dopadu a pravěpodobnosti).
- Posouzení organizace BCP, zejména pravidla aktualizace (ideálně po každém testování), definice vlastníka procedury, CSA na IT aktualizace systému, komunikace BCP a povědomí o něm.
- Provázanost BCP na jednotlivé funkční procedury, kam se BCP obvykle odvolává a kde jsou definována konkrétní pravidla pro funkci v krizovém režimu.
- Prověření procesu zálohování – nakládání se zálohami a dodržování postupů, případně postupu využívání prostor mimo organizaci – zajištění a odpovědnosti dodavatele služby, pokud je využíván.
- Posouzení testů plánu, případně průběh reálné hrozby a její řešení v souladu s BCP. Pokud je to možné, interní auditor by se měl účastnit testu jako pozorovatel, závěry pak doplnit do auditní zprávy.
- Posouzení úrovně a přiměřenosti pojištění vybraných živelných událostí v souladu s analýzou rizik pro BCP a ujištění o komunikaci mezi BCP komisí a pojistnými experty.

Pozorování v „terénu“ je posledním, ale důležitým prvkem auditního postupu, kde je zapotřebí se zaměřit na následující:

- Dostupnost postupu v případě krizového stavu, funkčnost telefonních kontaktů a jejich viditelnost a obecná znalost.
- Prověření poplachových signalizací, únikových cest.
- Prostředí pro zálohy a centrum pro IT technologie – celkové zabezpečení.
- Funkčnost UPS (záložního zdroje elektrické energie).

Závěrem je důležité hlavní zjištění a doporučení pro nápravu a zlepšení dobře formulovat v auditní zprávě, která by měla:

- poskytnout informaci vrcholovému vedení o stavu BCP
- pomoci BCP týmu opravit případné nedostatky a upozornit na možná zlepšení.

Věřím, že se budeme stále více setkávat s praktickými zkušenostmi BCP interního auditu, které pomůžou zdokonalovat jeho postup, a bude k dispozici i více konkrétních otázek a odpovědí k danému auditu.

řel interní audit České pošty, který vytvořil řídicí dokumentaci a poskytoval podporu vlastníkům rizik ve vlastním procesu řízení rizik. Interní audit suploval i roli manažera rizik. Počátkem roku 2007 bylo při interním auditu vytvořeno oddělení řízení rizik. Od 1. 3. 2008 je v České poště zřízen odbor řízení rizik, jež však nebyl dosud personálně obsazen, a řízení rizik je dále zajišťováno odborem interního auditu České pošty, s. p.

2. Hodnocení funkčnosti systému řízení rizik je prováděno formou čtvrtletních zpráv pro vedení podniku. Tyto zprávy obsahují kromě komentářů k vývoji zejména významných rizik i hodnocení kontinuity řízení rizik v procesu transformace, postupu integrace řízení rizik do celkového řízení České pošty, s. p., přechodu od odděleného řízení rizik k risk managementu a přechodu z taktické do strategické úrovně řízení rizik. Komplexní hodnocení systému řízení rizik provádí interní audit 1x ročně. Výsledky tohoto hodnocení jsou obsaženy ve Zprávě o činnosti interního auditu za příslušný rok.

3. Při sestavě ročního plánu interního auditu je přihlíženo k vývoji rizik a audity jsou zaměřovány přednostně do oblastí, kde jsou identifikována především pro podnik významná rizika. Tento přístup přípravy plánu auditů umožňuje již v samotném počátku před detailním plánováním každého auditu porovnat databázi rizik s auditovaným subjektem a zaměřit se právě na již specifikované rizikové oblasti. V databázi rizik České pošty, s. p. jsou rizika rozdělena

IT rizika

do jednotlivých úrovní a interní audit v průběhu auditu verifikuje významná rizika auditované oblasti, resp. navrhuje jejich přehodnocení. V závěrečné zprávě upozorňuje na změny ve vývoji příslušného rizika, které si případně vyžadují i změny v jejich hodnocení. V případě identifikace nových rizik spolupracuje s vlastníky rizik na jejich hodnocení.

INTERNÍ AUDIT SE DNES JIŽ NAPROSTO BĚŽNĚ ZABÝVÁ RIZIKY PLYNOUCÍMI Z POUŽÍVÁNÍ KOMPLEXNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ. TĚMĚŘ VEŠKERÉ PODNIKOVÉ INFORMACE JSOU UKLÁDÁNY A ZPRACOVÁVÁNY V NĚKOLIKA VZÁJEMNĚ PROPOJENÝCH POČÍTAČOVÝCH SYSTÉMECH. RIZIKA, KTERÁ JSOU SPOJENA S UKLÁDÁNÍM A ZPRACOVÁNÍM INFORMACÍ, MŮŽEME SOUHRNNĚ POJMENOVAT JAKO IT RIZIKA. V TOMTO ČLÁNKU UVEDEME ZÁKLADNÍ TYPOLOGII IT RIZIK, POUŽITELNOU V PRAXI PRO PLÁNOVÁNÍ INTERNÍCH AUDITŮ A PŘÍKLAD OBECNÝCH KONTROLNÍCH A ŘÍDICÍCH MECHANISMŮ, KTERÝMI BY SE MĚL INTERNÍ AUDITOR PŘI ŠETŘENÍ V IT OBLASTI ZABÝVAT.



Ing. Jan Balatka, CISA,
CISSP
Deloitte Czech Republic
jbalatka@deloittece.com

KATEGORIE IT RIZIK

Při plánování a provádění interního auditu je nutné zohlednit IT rizika a interní auditor se často musí zabývat i konkrétními procesy a nastaveními týkajícími se IT systémů. Pro účely interního auditu lze oblasti IT rizik rozdělit následovně:

Změnové řízení – rizika plynoucí ze změn a zásahů do stávajícího prostředí informačních systémů. Konkrétně plynou z nedostatečné kontroly nad procesem zavádění změn, tedy iniciace, schvalování a nasazení změn. Změny se mohou týkat systémového softwaru, aplikací, sítí a hardwaru. Zvláštní podskupinou jsou takzvané havarijní změny, které umožňují zrychlený proces schvalování přístupu, nasazení změny a podobně. Dopadem nedostatečné kontroly nad nasazením změn může být nefunkčnost počítačového systému, narušení integrity dat, neoprávněný přístup z vývojového prostředí a další.

Informační bezpečnost – rizika vyplývající z víceúrovňového fyzického a logického přístupu k informacím a počítačovým systémům. Rizika v informační bezpečnosti mohou vznikat z nedostatečné kontroly nad přidáváním a odebíráním uživatelských oprávnění a z chybějících technických a administrativních kontrolních a řídicích mechanismů v oblasti logického a fyzického přístupu k informacím a informačním systémům. Dopady mohou představovat neoprávněný přístup k informacím a systémům, narušení důvěryhodnosti a integrity informací.

Provoz informačních systémů a zajištění zdrojů provozu IS – rizika plynoucí z komplexity informačních systémů a z požadavku na přesnost a vysokou dostupnost počítačového zpracování. Provoz IS a zajištění zdrojů provozu přináší každodenní rizika z nedostatečné kontroly nad online a dávkovými přenosy dat, z nedostatečně zajištěných procedur eskalace problémů, z nedostatečné přípravy na nestandardní provozní situace, z nedostatečného zajištění lidských zdrojů a systémových zdrojů. Dopady mohou být nedostupnost počítačového zpracování, chybové zpracování, nutnost opakovaného zpracování a další.

Plánování zachování kontinuity provozu (BCP – Business Continuity Planning) a plánování obnovy informačních systémů (DRP – Disaster Recovery Planning) – rizika plynoucí ze samotného provozu IT systémů a z vlivu okolí na IT systémy. Plánování kontinuity provozu a plánování obnovy přináší rizika především při samotném plánování, které může být neúplné, nepřesné, neaktualizované a netestované. Dopadem je pak nepřipravenost na výpadky zpracování, delší doba nutná k obnově a plýtvání prostředků a času při obnově.

Vztahy s třetími stranami. Rizika ve vztazích s dodavateli plynou z nedostatečné kvality smluvního zajištění,



z nedostatečného sledování smluvního plnění a z chybějících sankčních prostředků. Dopady jsou pak obvykle nedostupnost IT systémů a vyšší nákladovost zajištění provozu IT prostředí.

PŘÍKLADY OBECNÝCH KONTROLNÍCH A ŘÍDICÍCH MECHANISMŮ PRO UVEDENÉ KATEGORIE IT RIZIK

Při provádění interního auditu v oblasti IT je nutné pokrýt kontrolní a řídicí mechanismy na výše uvedená rizika. Obvykle mezi takové patří následující:

Oblast změnového řízení – interní auditor by se měl zaměřit na definici rolí v procesu změn v IT systémech. Kdo může iniciovat změnu, kdo ji schvaluje a nasazuje. Jak je oddělen vývoj od produkce, a to včetně logických a fyzických přístupů k systémům a přístupu k datům. Jaká data jsou využívána pro vývoj, zda jsou anonymizována. Dále jak jsou změny testovány a akceptovány uživateli systémů.

Oblast informační bezpečnosti – kontrolní a řídicí mechanismy by v této oblasti měly být založeny na formálním vlastnictví jednotlivých aktiv a na kategorizaci aktiv. Další mechanismy se týkají konkrétních implementací řízení logického a fyzického přístupu, oddělení pravomocí v IT systémech, oddělení pravomocí správy IT systémů, environmentální kontroly u fyzického zabezpečení IT systémů a samozřejmě technické kontrolní a řídicí mechanismy samotných IT systémů (aplikací, operačních systémů, databází) a sítí.

Oblast provozu IT systémů – zde by se měl interní auditor zaměřit na kontrolní a řídicí mechanismy týkající se systémových rozhraní, přenosu dat, zajištění běhu systémů a řešení provozních problémů. Tedy jak je řešen výpadek dávkového či online zpracování dat, kdo může upravovat a znovu spouštět dávky, jaké jsou eskalační procedury při výpadku a další.

Oblast BCP a DRP – interní auditor by se měl zabývat postupem přípravy plánů BCP a DRP, zapojením podnikových útvarů do procesu přípravy a testování plánů, aktuálností a dostatečností plánů, zohlednění kritičnosti jednotlivých podnikových procesů v plánech BCP a DRP a v neposlední řadě způsobem a frekvencí testování plánů.

Oblast vztahů s externími dodavateli – zde by se měl interní auditor zaměřit na dostatečné smluvní zajištění samotného vztahu. U poradenských

a vývojových služeb by smlouva měla obsahovat detailní specifikaci poradenství a pracnost. U služeb softwarové a hardwarové podpory by hlavním zájmem měla být specifikace doby odezvy, doby odstranění závady a sankce z překročení limitů. V návaznosti na to by se měl zabývat procesem sledování stanovených servisních úrovní (SLA – Service Level Agreement) a propojení definice servisních úrovní s požadavky podnikových oddělení.

V praxi je samozřejmě nutné testování obecných kontrolních a řídicích mechanismů přizpůsobit konkrétnímu prostředí a celkovému plánu interního auditu. Výše uvedená rizika a kontrolní a řídicí mechanismy jsou jen příkladem. Detailním rozбором problematiky, včetně vývoje auditních programů, se zabývají různé organizace. Mezi hlavní patří i organizace ISACA (www.isaca.org).



Řízení rizik v podnikové praxi

JE S PODIVEM, JAK ČASTO SE V ODBORNÝCH ČLÁNCÍCH I V BĚŽNÉ KOMUNIKACI POUŽÍVÁ TERMÍN „ŘÍZENÍ RIZIK“, PŘÍPADNĚ „RISK MANAGEMENT“. ZDÁLO BY SE TEDY, ŽE RIZIKA ŘÍDÍME ADEKVÁTNĚ. PŘÍTOM MOJE ZKUŠENOST AUDITORA PRO ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH PROVOZNÍCH RIZIK A MANAŽERA SPOLEČNOSTI, KTERÁ SE NA TUTO OBLAST SPECIALIZUJE, JE DOSTI ODLIŠNÁ.

Nedávno jsem například vedl audit v jednom nejmenovaném podniku, který je dodavatelem pro firmy z energetického sektoru či petrochemie. Konfrontace s místní úrovní řízení životního prostředí a bezpečnosti práce dopadla pro firmu velmi neslavně – zaměstnanci jsou na pracovišti vystaveni značným rizikům, čemuž odpovídá i poměrně vysoká úrazovost. Úroveň bezpečnosti práce je na velmi nízké úrovni a nedodržování právních požadavků je zde normální praxí. V roce 2006 zde byl dokonce zaznamenán smrtelný úraz. Ani to však nepřimělo výkonného ředitele k přijetí odpovídajících opatření a východisko v podobě přijetí risk manažera odmítá s tím, že zaměstnanci lze těžko dát výpověď.

Vrcholoví manažeři si však bohužel často nevědí rady ani ve vyspělejších firmách. V hierarchii podnikatelských priorit se totiž risk management jako fenomén příliš často nevyskytuje, protože ho lze jen velmi těžko zařadit do rovnice:

Č.	Indikátor	Parametr	Zlepšení v %
1.	Odstávky z důvodu poruchy	hod/rok	25,8
2.	Pracovní neschopnost způsobená úrazy	dny/rok	7,6
3.	Fluktuace klíčových pracovníků (mngnt)	odchody/1000 zam.	58
4.	Náklady na nápravu mimolimitního stavu (QES)	EUR/rok	6,3
5.	Negativní medializace	informací/rok	23,6
6.	Počet nedokončených interních projektů	projektů/rok	27,7

Zlepšení indikátorů výkonnosti procesů

TRŽBY – NÁKLADY = HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Riziko, které nevyústilo ve ztrátu, lze totiž jen velmi obtížně kvantifikovat, a tudíž i náklady na jeho řízení lze před akcionáři jen těžko obhájit. V takových případech je pak často řízeno pouze „nutné zlo“ v podobě naplnění základních požadavků legislativy. Ta je však pouhým základem vytváření kultury bezpečnosti podniku. Na ni by mělo dále navazovat aktivní vyhledávání, hodnocení a řízení rizik.

Mimochodem, finanční efektivitu řízení rizik lze pomocí srovnávacích studií i vyčíslit. Společnost DNV, která se globálně zabývá řízením rizik svých zákazníků, přinesla nedávno důkazy o „hmotné podstatě“ risk managementu.

Šetření u 12 zákazníků po aplikaci opakovaného hodnocení vyspělosti systému řízení provozních rizik odhalilo zlepšení o 20 % (průměrné zlepšení vzorku: z 58 % na 83 % modelu excelence) za dobu nejdéle 4 let:

ZLEPŠENÍ INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI PROCESŮ

Co vlastně představuje pojem řízení rizik? Riziko v byznysu je kvantifikované nebezpečí – překážka na cestě ke splnění podnikatelských cílů. Kvantifikací bývá kombinace několika faktorů, přinejmenším však pravděpodobnosti a závažnosti ztráty. Pokud se riziko projeví v reálné situaci, nastává incident. Ten buďto zůstává tzv. skoronehodou anebo dochází ke ztrátě – na majetku, reputaci, integritě dat, know-how, životním prostředí, zdraví a bohužel také někdy na lidských životech. Teorie řízení rizik identifikuje několik fází příčin:

MODEL PŘÍČIN ZTRÁT

Každé ztrátě předcházejí bezprostřední příčiny, z nichž nejčastějším viníkem bývají nestandardní podmínky či úkony. Hlavní příčiny už však spočívají v nedostatečné přípravě pracovníků a pracovních podmínek. Základní příčinou pak jsou chyby v řízení, postupech a stanovení kontrolních mechanismů.



Model příčinnosti ztrát



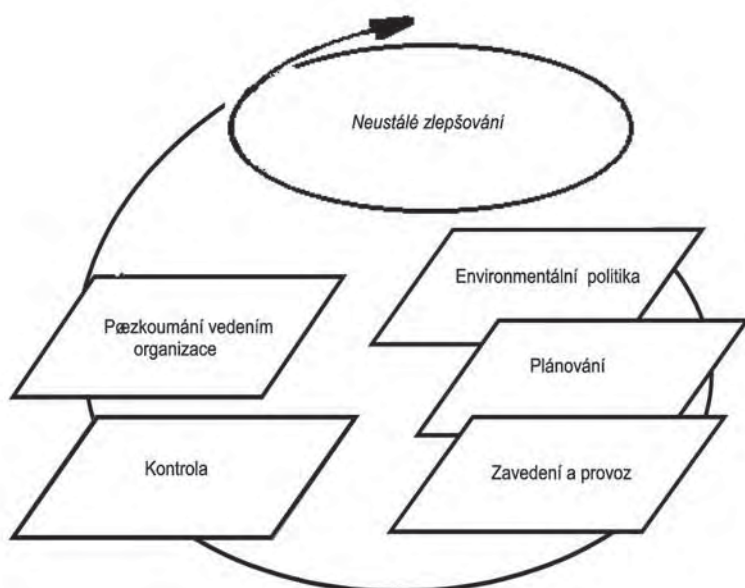
Mgr. Viktor Šaroch Ph.D.
výkonný ředitel Det Norske Veritas BU Česká a Slovenská republika, odpovědný za produkt Fraud & Corruption Resistance Rating System.
viktor.saroch@dnv.com

Prevence ztrát je proto úkolem nejen operativy, ale i strategického řízení.

Odpovědný risk management proto vychází z procesní analýzy, kdy každou z činností, která je součástí identifikovaného procesu, podrobujeme zkoumání z hlediska možných ztrát. Je nad rámec tohoto článku zabývat se různými metodami identifikace rizik, jako jsou FMEA, HAZOP, What if... atd. Každá z těchto metodik má své opodstatnění i využití v různých podmínkách. Výběr správné metodiky je tedy pro efektivní řízení rizik nezbytný.

Často se pozastavují nad tím, jak některé společnosti hledají cestu k řízení rizik, aniž by si plně uvědomily jeho podstatu. Jako auditor systému environmentálního managementu (EMS) jsem často zkoumal různé přístupy k identifikaci a hodnocení tzv. environmentálních aspektů – to jsou rizika specifická pro životní prostředí. V 90. letech bylo módou vymýšlet sofistikované metody hodnocení, které se stávaly vědní disciplínou. Ty vedly k vytváření sáhodlouhých seznamů aspektů, tedy vlastně rizik, z nichž hodnota většiny z nich nedosahovala ani hodnoty papírů, na nichž byly tzv. registry aspektů vytištěny. K pousmání byly tzv. pozitivní aspekty. Nesmyslnost termínu vyniká dosazením slova riziko – pozitivní riziko je opravdový protimluv. Smutné na této historice bohužel je, že se těchto cvičení účastnili i auditoři certifikačních společností, kteří za odchylky od výše uvedeného pojetí vystavovali neshody.

Nicméně právě EMS podle normy ISO 14001 (a před ní britská norma) spolu s evropskou směrnicí EMAS vytvořily jednoduchý, avšak účinný návod pro obecné řízení rizik. Systém environmentálního řízení staví na tzv. Demingově smyčce neustálého zlepšování:



DEMINGOVA SMYČKA NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

Podle tohoto modelu nejdříve vedení vytvoří závazek řídit specifické provozní riziko ztrát na životním prostředí. V další fázi dochází k procesní analýze, z níž jsou odvozena významná rizika. Pro ta se stanoví opatření a nástroje řízení, které se implementují v praxi – pro realizaci je třeba samozřejmě počítat s vyčleněním zdrojů. Účinnost systému řízení rizik lze prověřit zpětnou vazbou, kterou mohou být kromě auditu i „kontrolní kritické body“ monitorování a měření klíčových indikátorů environmentálního profilu. Cyklus smyčky uzavírá přezkoumání vedením, které poukazuje na naprostou nezbytnost účasti top managementu v řízení rizik.

Demingův model si vzaly za vzor i další standardy, jejichž předmětem je řízení specifických rizik v oblasti bezpečnosti práce, bezpečnosti informací, business continuity, řízení údržby, potravinové bezpečnosti atd. To je důkazem toho, že risk manage-

ment je disciplína velmi komplexní a podnikatelé by měli tuto skutečnost reflektovat v podobě otevření pozice risk manažera jakožto hlavního metodika prevence ztrát.

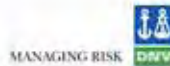
Na Demingovu smyčku navazují i nástroje, které od pouhého posouzení shody směřují k hodnocení vyspělosti systému řízení rizik. Společnost DNV již v osmdesátých letech minulého století vyvinula první verzi Mezinárodního systému hodnocení bezpečnosti (ISRS). Ten měl za cíl hodnotit vyspělost systému řízení bezpečnosti práce v podnicích. Mezi prvními zákazníky byly logicky společnosti s významnými riziky, jako jsou jaderné elektrárny, chemičky či rafinerie. Nástroj pracuje s tzv. protokolem nejlepší praxe, což je jakýsi seznam kontrolních otázek, z nichž každá představuje nejlepší možnou praxi. Každá z těchto otázek se boduje a výsledné skóre zařazuje společnost do určité třídy „excellence“. Těch je 10, každá je hodnocena deseti procenty.

Postupem času vznikaly další generické nástroje, které pokrývaly i jiné oblasti rizik – například kvalitu či životní prostředí. Protokoly nejlepší praxe je navíc možné modifikovat podle zadání a potřeby konkrétního zákazníka.

Nejnovější verzí nástroje je isrs7TM, který integruje pohled na řízení rizik v sedmi oblastech: bezpečnost práce, životní prostředí, jakost, bezpečnost informací, projektové řízení, společenská odpovědnost a řízení aktiv. Protokol obsahuje požadavky norem pro akreditovanou certifikaci ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, takže vedlejším produktem hodnocení excellence může být i certifikát shody.

Zcela unikátním a průlomovým je nástroj Behaviour Based Safety, který kombinuje hodnocení podle checklistu a pozorování v praxi. Cílem je zmapovat, popsat a vyhodnotit úroveň bezpečnosti v daném podniku, včetně míry zapojení vrcholového vedení. Je s podivem, jaké školácké chyby dělají podniky, které se chlubí vysokou mírou bezpečnosti. Mana-

Project life cycle



žeři těchto podniků si často neuvědomují, že návyky zaměstnanců se mění zdaleka nejobtížněji, avšak jsou zdrojem největších rizik.

Další oblast řízení rizik, kterou by měla organizace zvažovat, je projektový management. Velké projekty v globálních firmách se dnes už neobejdou bez kvalifikovaného řízení rizik – už proto, že ztráty mohou být vysoké. Otázkou však zůstává, nakolik je řízení rizik pouze formálním aktem. Úspěch většiny projektů závisí na udržení rovnováhy mezi třemi vrcholy „dábelského trojúhelníku“ – náklady, termínem a kvalitou, přičemž se ukazuje, že pouze aktivní přístup k řízení rizik může omezit nebezpečí z něho plynoucí.

Tlaky vyplývající ze špatného odhadu nákladů a/ nebo z nutnosti dodržet stanovené termíny se často přesouvají do oblasti kvality. Projektoví manažeři si samozřejmě jsou této zákonitosti vědomi a více nebo méně intuitivně zapracovávají do řízení projektu mechanismy optimalizující hrozby z nevyrovnanosti jednotlivých vrcholů „dábelského trojúhelníku“. Jinými slovy, řídí rizika tak, aby neustále zachovávali dynamickou rovnováhu mezi požadavky projektu (definovanými v jeho cílech), parametrech jeho úspěšnosti a účastníky projektu.

Na podzim roku 2003 vydala Mezinárodní organizace pro standardizaci nový standard pod názvem „ISO 10006:2003, Směrnice pro management kvality projektů“. Ta zcela jasně popisuje všechny fáze projektu od plánování, přes organizování, monitorování, kontrolu, reportování až po trvalé opravné kroky. Co je však důležitější, vysvětluje také jak zvládat ostatní procesy v jednotlivých fázích, např. jak se vypořádat s požadavky na změny apod. Jasně také poukazuje na častý nešvar projektového řízení, kdy se risk management zahrne do projektu pouze jako formalita.

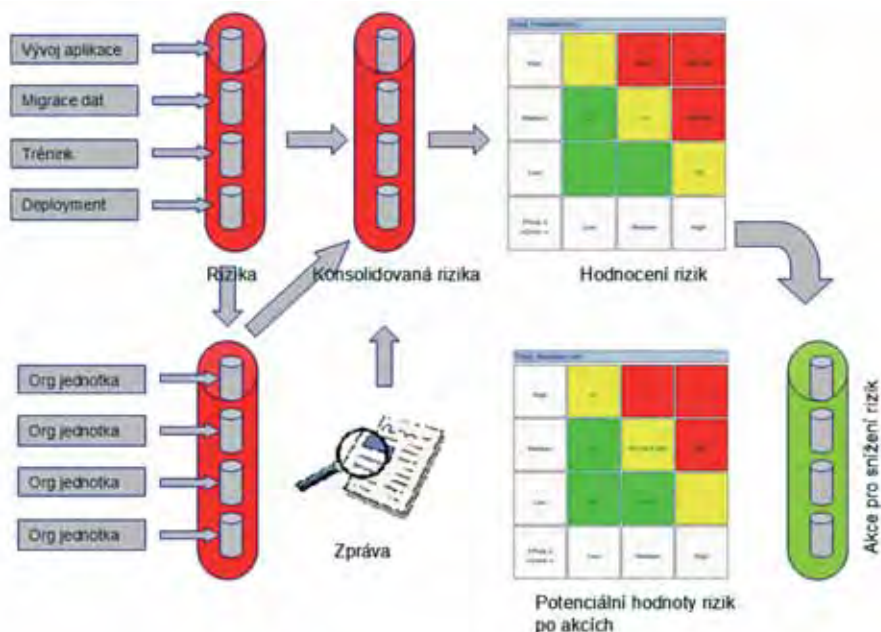
Na první pohled to vypadá správně: je nominován manažer zodpovědný za řízení rizik, jsou definovány jeho kompetence, v lepším případě jsou vedoucí ostatních částí projektu zavázáni k jeho podpoře. Následuje definice možných rizik a opatření pro jejich eliminaci, a to jak ze strany manažera pro deployment, tak i od ostatních manažerů zodpovědných za ostatní součásti projektu. Co se ale stane?

Jak projekt pokračuje, stěžejní plánovací dokument vytváří tlaky na všechny části projektu, a ty začínají optimalizovat své chování. To znamená, že buď zcela opomenou sledovat opatření ke snížení rizik, nebo se starají jen o rizika, která jsou nasnadě, a o ostatních nepřemýšlejí. Manažer pro řízení rizik má čím dál méně informací pro synchronizaci rizik v rámci projektu, a podle své povahy buď na stav rezignuje, nebo se zaměří pouze na určitá rizika.

Konkretizování některých rizik totiž vyžaduje součinnost různých částí projektu. Například nepřipravenost jednotky organizace k implementování systému může vycházet ze špatného tréninku personálu, jeho nízké motivace anebo z faktu podcenění specifických nároků v situaci, kdy lokální manažer „optimalizuje“ náklady. Výsledkem je situace s vysokou pravděpodobností výskytu „hašení požárů“ místo perspektivně zaměřeného řízení rizik.

Ukazuje se, že pokud není řízení rizik implicitní součástí projektu prolínající a provazující všechny jeho části, je obtížné zachovat dynamickou rovnováhu. U projektu musí řízení rizik postihnout jak rizika v jeho jednotlivých částech a v jednotkách organizace, kam se projekt implementuje, tak mezi všemi těmito entitami. Počet vazeb je vysoký, vytváří komplexní strukturu s mnoha autonomními prvky. V této situaci nelze než podpořit řízení rizik softwarovým nástrojem umožňujícím registrovat a kvantifikovat rizika a k nim náležitá opatření pro jejich zmírnění.

A nyní zpět k podnikatelským rizikům – v tomto článku jsem si nečinil nárok na popis všech druhů rizik. Mohl jsem se zmínit o aktuálních rizicích kurzových změn, druhotné platební neschopnosti, kolapsu trhů, odchodu klíčových zákazníků, ztrátě přístupu ke strategickým dodávkám apod. Všechna tato rizika i s těmi výše zmíněnými provozními mají však společné ponaučení: zabránit ztrátě, která vyplyne z rizika, je možno pouze systematickým zacházením s riziky: identifikací, hodnocením významnosti, stanovením nástrojů a vyčleněním zdrojů, měřením, vyhodnocováním a přezkoumáním systému s jeho korekcí. A je skutečně třeba si uvědomit, že nehoda není náhoda. Vždy k ní více či méně přispíváme.





Mgr. Zdeňka Křištová, CIA
PricewaterhouseCoopers
zdenka.kristova@cz.pwc.com

CBOK 2006

– 1. část překladu “A Global Summary of the Common Body of Knowledge 2006” zpracované Mgr. Zdeňkou Křištovou

ÚVOD

Studie CBOK 2006 je součástí průběžného výzkumného programu podporovaného Výzkumnou nadací Institutu interních auditorů (The Institute of Internal Auditor Research Foundation, IIA RF), který má za cíl šířit povědomí o současné praxi interního auditu po celém světě. Hlavním záměrem projektu Common Body of Knowledge (CBOK) 2006 bylo vytvořit co nejuplněnější databázi zachycující současný pohled na stav profese interního auditu na celém světě. Databáze obsahuje informace o souladu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu Institutu interních auditorů (dále jen „Standardy IIA“), postavení interního auditu, lidských zdrojích, schopnostech, dovednostech a kvalifikaci interních auditorů a o nových rolích interního auditu. Byly shromážděny také informace o vlivu kulturních a právních činitelů, které mají vliv na rozvoj a výkon interního auditu ve světě. Cílem databáze je vytvořit základnu pro porovnání výsledků studií CBOK, které budou prováděny v budoucnu. Databáze bude aktualizována tak, aby zachycovala celosvětový vývoj praxe interního auditu a umožňovala při následných studiích provádět analýzy, porovnání a sledovat trendy.

STRUČNÝ PŘEHLED

Jádrem studie CBOK 2006 jsou tři průzkumy adresované vedoucím útvarů interního auditu, pracovníkům interního auditu na všech dalších pozicích a vedoucím představitelům přidružených členů IIA.

Významná část dotazů v průzkumech směřovala k uplatňování Standardů IIA, které představují sjednocující nástroj pro praxi interního auditu po celém světě. Průzkum však prokázal, že praxe interního auditu v různých zemích je významně ovlivňována specifickými kulturními, právními a ekonomickými podmínkami dané země. Studie CBOK 2006 vytvořila datovou základnu pro průběžné sledování vývoje celosvětové praxe interního auditu. Dotazníky byly rozesílány v září 2006, a proto se veškeré odkazy na Standardy IIA vztahují k tomuto datu.

Další okruh dotazů se zabýval kvalifikací, znalostmi a dovednostmi interních auditorů a získaná data napomáhají pochopení, jak se požadavky na tyto dovednosti v čase mění pod vlivem změn organizace, technologií a komplexnosti podnikatelských transakcí a systémů.

Třetí oblast dotazů se týkala nových rolí interního auditu. Víze IIA z roku 1999 promítnutá do nového

Rámce pro profesionální praxi interního auditu představuje komplexnější pohled na činnosti interního auditu jdoucí nad rámec pouhého poskytování ujištění. Tato rozšířená definice zahrnuje také konzultační činnosti interního auditu a služby s přidanou hodnotou zaměřené na hodnocení a zlepšování účinnosti procesů řízení rizik a řízení a správy společnosti. CBOK 2006 se v této oblasti zaměřil na nová témata, která nebyla předmětem předchozích studií CBOK. Rozšíření rozsahu činností interního auditu vyžaduje, aby interní auditori neustále rozvíjeli nové dovednosti a učili se využívat nové nástroje a technologie. CBOK 2006 obohacuje databázi o informace o používaných technikách, nástrojích a dovednostech využívaných interními auditory a tím významně obohacuje dosavadní literaturu, která je na tento typ informací poměrně chudá.

CBOK 2006 – PŘÍNOS PRO PROFESI IA

Útvary interního auditu po celém světě vykonávají své činnosti v různém ekonomickém a kulturním prostředí a také v organizacích, které se vzájemně liší svým účelem, velikostí a strukturou. Tyto rozdíly ovlivňují soulad se Standardy IIA. CBOK 2006 napomáhá rozpoznat jejich výsledný vliv na uplatňování Standardů IIA a na rozsah činností interního auditu.

Informace shromážděné ve studii CBOK 2006 mohou být využity různými způsoby. Výsledky studie mohou být použity samotnými interními auditory jako reference nebo nástroj pro srovnání, například pro program sebehodnocení nebo pro externí posouzení kvality interního auditu. CBOK 2006 poskytuje užitečné informace o vývoji kompetencí interního

auditů, které IIA budou i nadále využívány při revizích Standardů IIA a doporučení pro praxi interního auditu. Získaná data může IIA využít také při tvorbě materiálů pro kontinuální vzdělávání členů a pro odhalení nových požadavků na znalosti a dovednosti interních auditorů, které by měly být zahrnuty do certifikačního programu CIA.

HISTORIE CBOK

Institut interních auditorů podporoval čtyři předchozí studie CBOK prováděné v letech 1972, 1985, 1991 a 1999. Tyto průzkumy probíhaly pouze v angličtině. Naproti tomu dotazníky CBOK 2006 byly přeloženy do 16 dalších jazyků a poprvé byla k účasti vyzvána členská základna IIA po celém světě. Účastí respondentů z 91 zemí a celkovým počtem 9 366 vyhodnotitelných dotazníků se CBOK 2006 stal nejrozsáhlejší studií v historii IIA.

DOTAZNÍKY CBOK 2006

Pro vytvoření a realizaci průzkumu byly na základě poptávky IIA sestaveny tři mezinárodní týmy odpovědné za oblasti Severní, Střední, Jižní Amerika a Karibik, Evropa a Afrika, Asie a Austrálie. Každý tým nejprve provedl rozsáhlý průzkum dostupné literatury pro danou geografickou oblast a na základě získaných poznatků byly vytvořeny pilotní dotazníky, ke kterým se měla možnost vyjádřit členská základna IIA. Literární přehledy i pilotní dotazníky byly publikovány v *Managerial Auditing Journal* (MAJ), svazek 21, díl 8, v říjnu 2006. Výsledkem celého procesu bylo vytvoření třech typů dotazníků:

Pro přidružené členy IIA (národní instituty). Každému přidruženému členu byl zaslán jeden dotazník



s otázkami na právní úpravu, příslušná nařízení a kulturní odlišnosti, které mají vliv na uplatňování etických zásad a Standardů IIA v praxi interního auditu v dané zemi.

Pro vedoucí útvarů interních auditů (Chief Audit Executive, CAE). Standardy IIA definují CAE jako nejvyšší pozici v organizaci odpovědnou za interní audit. Tyto dotazníky byly rozeslány vedoucím útvarů interních auditů celého světa a byly zaměřeny na získání informací o postavení interního auditu v organizaci, uplatňování Standardů IIA v praxi, potřebné dovednosti interních auditorů na všech pozicích a o nových rolích interního auditu.

Pro odborníky interního auditu. Pro účely studie byli jako odborníci interního auditu definováni interní auditori na všech pozicích s výjimkou vedoucího útvaru interního auditu. Prostřednictvím těchto dotazníků byla shromažďována data o souladu se Standardy IIA, o průběhu interních auditů, o potřebných dovednostech interních auditorů a o nových rolích interního auditu od odborníků z celého světa.

Dotazníky byly vytvořeny v angličtině a následně přeloženy do dalších 16 jazyků (španělštiny, francouzštiny, ruštiny, češtiny, turečtiny, zjednodušené čínštiny, tradiční čínštiny, japonštiny, indonéštiny, arabštiny, polštiny, bulharštiny, italštiny, portugalsštiny a švédštiny). Dotazníky pro vedoucí útvarů interních auditů a odborníky interního auditu byly distribuovány v září 2006, dotazníky pro přidružené členy v prosinci 2006.

POČTY ODPOVĚDÍ

Počet vyhodnotitelných odpovědí od vedoucích útvarů interních auditů a odborníků interního auditu byl 9 366 (z celkového počtu 15 028 obdržených odpovědí byly vyloučeny dotazníky s velkým počtem nevyplněných otázek). Toto číslo představuje 7,3 % ze všech 127 735 členů IIA k 30. září 2006. Z technických důvodů však byly dotazníky rozeslány přibližně 99 000. Dotazník pro přidružené členy byl zaslán všem 103 přidruženým členům, vrátilo se 46 odpovědí. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti v dotazníku některé dotazy nevyplnili, je celkový počet odpovědí na jednotlivé otázky často jiný než 9 366.

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE O ÚČASTNÍCÍCH PRŮZKUMU

Z hlediska pozice respondentů v organizaci bylo definováno 5 kategorií. Údaj v závorce uvádí, kolik procent respondentů spadá do dané kategorie: vedoucí útvaru interního auditu (26,5 %), manažer interního auditu (22,8 %), interní auditor senior (25,2 %), interní auditor junior (18,2 %) a ostatní (7,3 %). Kategorii „ostatní“ tvoří většinou pracovníci na pozicích s jiným zařazením než interní audit, avšak prakticky vykonávající činnosti interního auditu.

DOBA TRVÁNÍ ČLENSTVÍ RESPONDENTŮ V IIA A JEJICH VĚKOVÁ STRUKTURA

Výsledky průzkumu ukazují, že 59 % respondentů je členem IIA 5 let nebo méně, 19 % respondentů je členem IIA 6 až 10 let a 15 % respondentů je členem IIA více než 10 let. V odpovědi na dotaz ohledně věku uvedlo 3,5 % respondentů, že je ve věku 25 let nebo méně, 28 % respondentů uvádělo věk v rozmezí 26 až 34 let, 35 % respondentů bylo v rozmezí 35 až 44 let, 24 % respondentů v rozmezí 45 až 54 let. Jen 9,3 % respondentů bylo z věkové skupiny mezi 55 až 64 lety a jen 0,4 % respondentů bylo starších než 65 let.

Data ukázala také pozitivní vztah mezi věkem interního auditora a pozicí, kterou zastává. 52,5 % interních auditorů juniorů bylo mladších než 34 let. Naproti tomu 50,4 % vedoucích útvarů interních auditů bylo starších než 45 let. Největší procento manažerů (41,5 %) bylo ve věku mezi 35 a 44 roky.

DOSAŽENÁ ÚROVEŇ A OBLAST VZDĚLÁNÍ

Shromážděná data nevykazují zřetelnou závislost mezi stupněm dosaženého vzdělání respondentů a jejich pozicí v interním auditu. Výsledky však ukazují, že ve většině případů je minimální požadovaná úroveň vzdělání interního auditora bakalářský titul nebo jeho ekvivalent. Celkem 52 % respondentů dosáhlo bakalářského titulu a 38 % respondentů získalo magisterský stupeň vzdělání.

Nejvíce respondentů mělo vzdělání v oblasti účetnictví (55,8 %), následovalo obecné podnikání/management (27,0 %), finance (23,8 %) ekonomie (19,9 %), audit (17,8 %) a interní audit (12,7 %). Respondenti mohli označit více možností, proto součet převyšuje 100 %. Vedoucí a manažeři interního auditu měli častěji vzdělání v oblasti účetnictví, než junioři interního auditu.

PROFESNÍ KVALIFIKACE A ZKUŠENOSTI

Více než třetina (39,4 %) respondentů získala profesní kvalifikaci v oblasti interního auditu, 26,7 % respondentů mělo certifikát v účetnictví veřejných financí. Menší procentuální zastoupení měly certifikáty v oblasti auditu informačních systémů (10,2 %), managementu/účetnictví (5,4 %), vyšetřování podvodů (5,4 %).

Nejdelší profesní zkušenost měli respondenti v oblasti interního auditu (průměrně 6,1 roku), dále pak v účetnictví (5,3 roku), financích (4,4 roku). Průměrně 4,9 roku působili respondenti v jiných než výše jmenovaných profesních. Přibližně stejný vzorec se vyskytoval u respondentů ze soukromých společností, veřejně obchodovatelných společností, poskytovatelů služeb interního auditu i orgánů veřejné správy. Respondenti z neziskových organizací měli obecně méně profesních zkušeností.

Doba na pozici vedoucího útvaru interního auditu a doba, po kterou má organizace ustanovený inter-

ní audit. Více než polovina (56 %) vedoucích útvarů interního auditu udávala, že danou pozici zastávají 5 nebo méně let. Čtvrtina vedoucích útvarů interního auditu byla na této pozici 6 až 10 let a 19 % má na této pozici více než desetiletou zkušenost. Největší procento (28,4 %) respondentů pracuje v útvaru interního auditu, který byl založen před pěti nebo méně lety. Dalších 21 % z respondentů uvádělo dobu existence útvaru interního auditu mezi 6 až 10 lety a jen 13,8 % respondentů pocházelo z interního auditu založeného před více než 31 lety. Tento trend poukazuje na zrychlující se rozvoj profese interního auditu v posledním desetiletí.

TYP ORGANIZACE A PRŮMYSLOVÉ ODVĚTVY

Největší podíl respondentů (38 %) tvořili interní auditori z veřejně obchodovatelných společností, 19 % respondentů pocházelo se soukromých společností, 23 % z veřejného sektoru a 11 % respondentů pracovalo pro poskytovatele služeb interního auditu.

Populace respondentů zastupovala široký rozsah průmyslových odvětví. V deseti nejčastěji uváděných odvětvích bylo zastoupeno bankovníctví/finanční služby/záložny (24,5 %), výrobní podniky (13,4 %), finanční/účetní/podnikatelské služby (11,1 %), pojišťovnictví (9,3 %), veřejné služby (plyn, elektrina apod.) (7,9 %), školství a vzdělávání (7,0 %), komunikace a telekomunikace (7,0 %), maloobchod/velkoobchod (6,2 %), transport a logistika (5,7 %) a další (13,9 %).

ZEMĚPISNÉ OBLASTI A LEGISLATIVA OVLIVŇUJÍCÍ INTERNÍ AUDIT

Do průzkumu se zapojily interní audity z organizací, které operují v různých velkých zeměpisných oblastech. Z tohoto hlediska byly organizace rozděleny do tří kategorií. 39,2 % respondentů pocházelo z organizací operujících v nadnárodním/mezinárodním měřítku, 29,1 % respondentů bylo z organizací působících celostátně, zbývajících 31,7 % respondentů bylo z organizací působících v regionálním, provinčním, případně místním měřítku.

Dotazník pro přidružené členy se zabýval také otázkami legislativy, která ovlivňuje interní audit. Ze 46 respondentů 78 % uvedlo, že právní úpravy v jejich zemích ovlivňují interní audit ve veřejném sektoru. Ve většině zúčastněných zemí je role interního auditu legislativně vymezena především v oblasti bankovníctví, finančních služeb a pojišťovnictví.

61 % přidružených členů IIA uvádělo, že měli vliv při tvorbě právních úprav a nařízení týkajících se interního auditu v dané zemi. Tento vliv byl uplatňován především prostřednictvím účastí v odborných diskuzích, komisích, pracovních skupinách a na konferencích. Přidružení členové IIA také pravidelně vydávají stanoviska k návrhům místních a celostátních nařízení a zákonů.



Ing. Pavel Zelený
Vedoucí interního auditu
ABN AMRO Bank N.V.
pavel.zeleny@cz.abnambro.com

Metodologie auditu pro malé auditní útvary

PŘÍKLAD Z PRAXE: METODOLOGIE AUDITU PRO MALÉ AUDITNÍ ÚTVARY (SMALL AUDIT SHOPS) – „COUNTRY AUDIT METHODOLOGY (CAM)“

Tak jako pro školáky a studenty znamená začátek září konec prázdnin a neodvratný začátek školních aktivit, tak pro mnoho z nás znamená tento měsíc zahájení prací na plánu pro příští rok.

V rámci ABN AMRO přinesl rok 2007 v této oblasti významnou změnu: zavedení „Country Audit Methodology (CAM)“ jako efektivnějšího řešení provádění auditů/poskytování auditního ujištění pro pobočkovou síť naší banky. Vzhledem k tomu, že fungování malých auditních útvarů (small audit shops) je stále živé a aktuální téma, tak doufám, že tento článek pro vás bude přínosem, inspirací.

POŽADAVKY NA ZMĚNU

S přibývajícím počtem nových produktů/činností atd. byl interní audit postaven před rozhodnutí, jakým způsobem reagovat na rostoucí potřeby/nároky našich klientů. Dalším faktorem byla snaha zvýšit celkovou efektivitu provádění auditních služeb, bez změny jejich kvality.

Podstatou CAM přístupu je zavedení holistického přístupu, kdy rozdílné činnosti, produkty jsou auditovány v rámci jednoho komplexního auditu. Na vysvětlení této definice jsem připravil následující příklady rozdílů standardního a nového přístupu:

Pečlivé plánování, provedení a dokumentace auditu včetně vydání zprávy a prezentace výsledků je prováděno několikrát za rok pro každou zakázku. Pečlivé plánování, provedení a dokumentace auditu včetně vydání zprávy a prezentace výsledků pouze jedenkrát za rok.

Oba výše popsané postupy mají své nesporné výhody, avšak CAM nabízí zřejmé synergické efekty, pokud hledáme řešení pro pobočkovou síť s rozdílnou velikostí poboček, nestejnou strukturou služeb a klientů v jednotlivých lokalitách.

CHARAKTERISTIKA CAM

Provedení auditu (fieldwork) je soustředěno na krátké období – maximálně 3 týdny v roce namísto množství dílčích auditů v průběhu roku. Během zbytku roku nejsou na pobočkové úrovni v principu prováděny žádné další auditní aktivity s výjimkou:

- udržování znalosti vývoje a aktuálního stavu procesů formou pravidelných kontaktů se středním managementem
- čtvrtletní monitorovací reporting (ekonomický vývoj v zemi, finanční výsledky pobočky, efektivita plnění auditních doporučení atd.)
- aktivní spolupráce/podpora realizace opatření vedoucích ke snížení rizik vyplývajících z procesů, činností a produktů
- účast na jednáních managementu, výboru pro audit apod.
- účast na společných nadnárodních auditech, speciálních šetřeních.

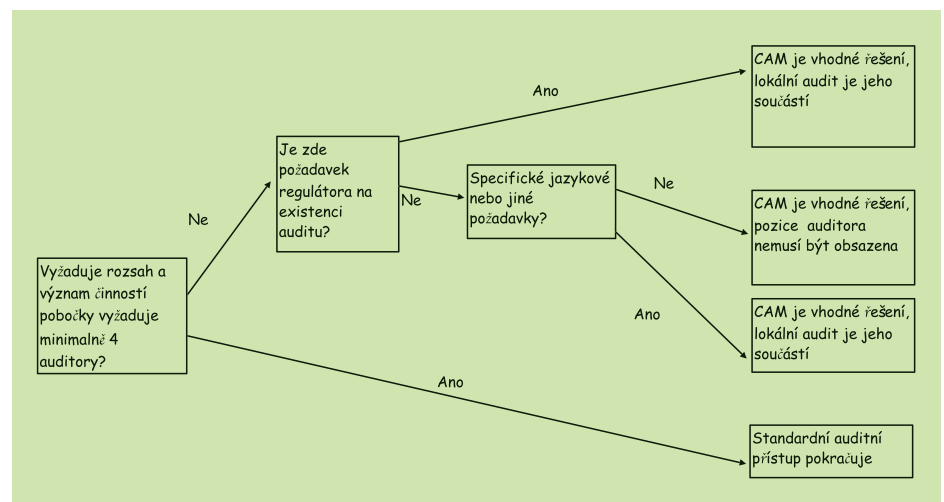
V případě CAM dochází k úspoře zdrojů, jejich efektivnějšímu využití a nárůstu kvality provedené práce. Pokud tým 8 auditorů provede audit během 3 týdnů a následně v každém čtvrtletí se alokuje dalších 100 hodin na udržení minimálních auditních činností (viz výše), docházíme k celkové potřebě 1360 hodin na jednu pobočku/zemi. Pro srovnání průměrný rok představuje 2 024 hodin na 1 pracovníka. Matematicky zde vidíme, že tým specialistů představuje úsporu cca 30 %.

Standardní přístup	CAM přístup
Množství dílčích auditů v průběhu relativně krátkého časového období (< 1 rok)	Jeden komplexní audit
Množství auditních manažerů (tj. auditorů s pravomocí vydat zprávu)	Jeden manažer auditu (obvykle lokální auditor)
Množství auditních zpráv	Jedna auditní zpráva
Analýza rizik na základě procesu/činnosti nebo produktu – tj. množství dílčích analýz	Jedna celková riziková analýza
Velké množství požadavků v průběhu roku na útvary riziku, kontroly a senior management s ohledem na probíhající audit	Intenzivní kontakt s ostatními kontrolními útvary a vrcholným vedením je soustředěn do jednoho období – což přináší menší časovou zátěž pro klienty auditu a příjemce auditního ujištění
Pečlivé plánování, provedení a dokumentace auditu, včetně vydání zprávy a prezentace výsledků je prováděno několikrát za rok pro každou zakázku	Pečlivé plánování, provedení a dokumentace auditu, včetně vydání zprávy a prezentace výsledků pouze jedenkrát za rok

ROZSAH ZMĚN

Pobočka ABN AMRO působí na českém trhu od roku 1993 a je součástí široké mezinárodní sítě, která s více než 4 500 pobočkami působí v téměř 60 zemích světa. Výšší konsolidovaných aktiv převyšujících 1025 miliard eur se ABN AMRO řadí mezi přední finanční instituce světa (čísla za rok 2007).

Tento úvod je nezbytný pro upřesnění rozsahu. Vzhledem k počtu reálných poboček, bylo stanoveno, že základní jednotkou, na jejíž úrovni se provádí audit bude banka na úrovni jednotlivých států, ne tedy přímo její pobočky v jednotlivých zemích. Tedy hovoříme o změně, která se dotkla v prvním kole 30 zemí ze zhruba 60!





OSOBNÍ ZKUŠENOST

Od zahájení projektu jsem se zúčastnil více než 10 CAM auditů, poznal stovky nových lidí a mohl porovnat, jak se liší přístup auditu (a k auditu) na 3 kontinentech. Přestože všechny audity byly provedeny v rámci jedné finanční skupiny, tak určité, řekněme kulturní, sociální rozdíly existovaly a existují.

Jedním z nejpozitivějších faktů ale bylo zjištění, že lokální management velmi často výrazně ocenil, že audit je prováděn pracovníky ze srovnatelných poboček. Tato skutečnost umožnila oběma stranám aktivně sdílet zkušenosti a posunout výše kvalitu místních pracovních postupů.

Závěrečné shrnutí:

- Posílení nezávislosti vnitřního auditu na lokálním managementu.
- Zvýšené nároky na flexibilitu a zkušenosti auditorů.
- Zajištění globálně konzistentního auditního přístupu.
- Náklady na vypracování a udržování jednotné metodiky.
- Efektivní využití existujících zkušeností a znalostí.
- Náklady na cestování.
- Management dostává objektivnější zprávy (auditoři mají zkušenost z více zemí – možnost stanovit best practice).
- Úspory mzdových nákladů (snížení počtu auditorů)

Typy	Míra ujištění	Povinnost vydat ujištění	Indikátory/míra rizika	Hodnocení/výsledný rating	Monitoring auditních zjištění
Audit	Rating/přiměřené ujištění	Ano	Ano	Ano	Ano
Minimální auditní testy	Bez ratingu/limitované ujištění	Ano	Ano	NE	Ano

KLÍČ K VÝBĚRU, KDY JE POBOČKA VHODNÁ PRO CAM

CAM lze použít pouze u zemí s nízkým/středním rizikovým faktorem z finančního pohledu na úrovni ABN AMRO. Z přiloženého grafu je zřejmé, že velikost pobočky a rozsah činností jsou další klíčové faktory:

ZMĚNY V PLÁNOVÁNÍ/FREKVENCE AUDITNÍCH ČINNOSTÍ

Plánování je založeno na ohodnocení rizika oblasti. Jako základ byl zvolen 3letý auditní cyklus. To znamená, že oblast může být auditována 1 x ročně, 1 x za dva roky nebo jen 1 x za tři roky.

Z ohledem na nutnost poskytnutí přiměřeného ujištění (vyjádřené auditním ratingem), musí být pro každou významnou oblast vydáno přiměřené ujištění minimálně 1 x za 3 roky.

Pro každou oblast s inherentním rizikem vyšším než střední (Medium) je požadováno provedení tzv. minimálních auditních testů (Key Control Review). Provedení pouze těchto testů je však považováno spíše za podklad pro limitované ověření, než pro standardní hodnocení.

REALIZACE AUDITU

Na pobočku jsou vyčleněny 2–3 týdny podle rozsahu a významu činností. Tento přístup je realizovatelný, pokud primárním cílem každého auditu bude zaměření především na klíčové kontroly.

Pro hlavní oblasti je proveden audit ukončený vydáním přiměřeného ujištění. Pro zbývající oblasti je provedeno jen review klíčových kontrol.

Efektivní 2–3 týdenní audit vyžaduje pečlivou přípravu a dostatečný čas na zpracování výsledků (kvalitní dokumentace je základem pro další auditní přípravu).

Vedoucí auditu provede předběžné testy (Preliminary Survey) několik týdnů před zahájením auditu. Dále je na základě aktuálních údajů vypracována analýza rizika, stanoven rozsah auditu a definovány materiály nutné k provedení auditu. Minimální rozsah podkladů je určen standardním programem auditu. Tento postup urychlí proces auditu na místě.

Ze života kanceláře

Vážené kolegyně, vážení kolegové, dovoluji mi nyní, abych vás stručně seznámil s novinkami, které se v poslední době udály v kanceláři ČIIA. Nejdříve bych vás rád informoval o personálních změnách. V rámci konce projektu JPD3 (více viz na jiném místě časopisu) ukončili činnost v ČIIA Mgr. Peter Chandoga a Miroslav Šindelář. Dále k 31. 8. 2008 odchází z ČIIA po vzájemné dohodě Dr. Miroslav Fehér. Naopak od září v kanceláři působí paní Linda Anušić, DiS., která má ve své kompetenci organizace konferencí, ale hlavně vyhledávání a řízení projektů (zejména financovaných ze strukturálních fondů EU), vhodných pro ČIIA. Paní Anušić má již dlouholeté zkušenosti z řízení a kontroly projektů a také krátce působila jako interní auditorka a následně vedoucí oddělení interního auditu.

Na jiném místě se také dočtete o naší knihovně, která je vám k dispozici, ale hlavně chci zdůraznit, že jsme navázali spolupráci s nakladatelstvím GRADA Publishing, a. s., které nám poskytne své tituly do naší knihovny. Současně již také začaly první přípravy nové podoby webu ČIIA, který pro vás chystáme, a také finalizujeme přechod na novou podobu členské databáze.

Ač v menším týmu pracovníků, tak s o to větším pracovním nasazením se všichni těšíme na podzimní akce, které jsou pro vás připraveny, a těšíme se na setkání s vámi.

Krásný podzimní čas vám přeje

Ing. Daniel Häusler, ředitel kanceláře ČIIA, o.s.

IT GOVERNANCE "NORMY A STANDARDY V PRAXI"

15. a 16. října 2008
Tábor, Hotel Dvořák****

ISACA Czech Republic Chapter, profesní asociace zaměřená na oblast auditu, kontroly, bezpečnosti a řízení informačních systémů, pořádá ve dnech 15. a 16. října 2008 již pátý ročník odborné konference IT Governance s podtitulkem „Normy a standardy v praxi“. Konference je nejen odbornou, ale zároveň i společenskou akcí. Pro tento rok je na programu společenského večera přichystána degustace koňaků a doutníků.



ODBORNÝ PROGRAM KONFERENCE

- **Workshop CobiT Online**
Ing. Luděk Novák, Ph.D., CISA, CISSP; ANECT a.s.
- **Audity třetích stran a náš kontrolní systém**
RNDr. Eva Racková, CISA, ACCA; KPMG Česká republika, s.r.o.
- **Správa konfliktů oprávnění**
Ing. Josef Piňos; CONSIT s.r.o.
- **Industriální sekce: Certifikační orgány v ČR**
Představení certifikačních orgánů na českém trhu provádějících certifikace v oblasti systémů managementu a zkušenosti zákazníka s certifikací.
- **Implementace ISMS v procesně řízené organizaci**
Ing. Zdeněk Seeman, CISA, CISM; T-Systems Czech Republic a.s.
- **Bezpečnost a realita procesně řízené společnosti**
David Horad, CISA; Vodafone Czech Republic a.s.
- **Interaktivní diskuse: Jak prodat bezpečnost ve vlastní firmě?**
moderátor Ing. Lukáš Mikeska, CISA; Ernst & Young Audit, s.r.o. a jeho hosté
- **Zkušenosti s uplatňováním metodiky PCM při řízení projektů**
*Ing. Zdeněk Pagáč; Ministerstvo financí ČR
Ing. Petr Hujňák, Ph.D.; Per Partes Consulting, s.r.o.*
- **Tržní model interního poskytování IT služeb**
Roman Albrecht; DHL Information Services (Europe) s.r.o.

KONFERENCEČNÍ POPLATEK

Pro členy ČIIA a spolupracujících organizací	6.500 Kč bez DPH (7.735 Kč s DPH)
Workshop CobiT Online	1.400 Kč bez DPH (1.666 Kč s DPH)

UBYTOVÁNÍ

OREA Hotel Dvořák****, Hradební 3037, 390 01 Tábor, www.orea.cz/dvorakta

REGISTRACE

Více informací o konferenci IT Governance a registraci on-line naleznete na adrese:
www.isaca.cz v části *Konference/Registrace*.

ČIIA, o. s., a dotace z Evropského sociálního fondu

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ BYL ÚSPĚŠNÝ PŘI ZÍSKÁNÍ PODPORY Z EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU (WWW.ESFCR.CZ) V RÁMCI PROGRAMU JPD 3, POD ZÁŠTITOU EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU, MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY (WWW.MPSV.CZ) A ÚŘADU PRÁCE HL. M. PRAHY (WWW.URADPRACE.CZ), KTERÝ SE SKLÁDÁ Z MOTIVAČNÍHO KURZU S REKVALIFIKACÍ A NÁSLEDNÝM UPLATNĚNÍM PRO UCHAZEČE O ZAMĚŠTNÁNÍ.



Projekt vycházel z analýzy hlavních problémů trhu práce na území hl. města Prahy a současně reagoval na specifické požadavky a zvláštnosti především ve státní správě. V projektu je sklouben požadavek k řešení problematiky nezaměstnanosti v návaznosti na cílenou přípravu ohrožených skupin s možností následného uplatnění na trhu práce (TP). Cílem projektu bylo dosáhnout uplatnění nejméně 60 % účastníků projektu s důrazem na maximální možné uplatnění u absolventů vysokých škol.

Cílem projektu je i motivace UOZ ke změně kvalifikace, ale i ke změně přístupu k potřebě dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. K realizaci tohoto cíle je plně využíváno počítačové centrum a individuální poradenské centrum, tak aby mohlo dojít k cílenému vzdělávání nezaměstnaných vzhledem k možnostem TP, tedy k odbornostem, které jsou na TP požadovány.

U skupin vybraných absolventů vysokých škol (3 skupiny) byl realizován program „INTERNÍ AUDITOR“, zaměřený na 3týdenní motivaci k uplatnění a následnou realizaci rekvalifikačního kurzu s pracovní praxí v oblasti interního auditu s výsledkem – umístění ve státní správě. Realizaci programu „INTERNÍ AUDITOR“ byl neustále podporován úkol založení jednotného systému odborné přípravy administrativní kapacity pro posílení systému vnitřních finančních kontrolních mechanismů ve veřejné správě České republiky v oboru „interní audit“ a „finanční kontrola“. Tím se vytvořily podmínky pro dosažení plné kompatibility s kontrolními systémy států Evropských společenství. Všem absolventům byly projektem vytvořeny podmínky pro pracovní stáž, jako praktickou přípravu k výkonu nové pracovní pozice s možností dalšího zaměstnání. O celý průběh zabezpečení stáží se po celou dobu projektu starala odborná asistentka, paní Větrovská.



Mgr. Peter Chandoga,
Český institut interních
auditorů, o. s.,
chandoga@interniaudit.cz

U skupiny Uchazečů o zaměstnání (UOZ) do 25 let věku a nad 50 let věku (5 skupin) byl realizován program „Nová šance“. Program byl realizován formou rekvalifikačních kurzů (s akreditací MŠMT). Program Nová šance byl realizován ve dvou částech, Základy obsluhy osobního počítače (pro začátečníky) a Obsluha osobního počítače (pro pokročilé). Samotný průběh projektu byl následný: Program Interní auditor absolvovalo 24 uchazečů, ze kterých bylo úspěšných 22 (3 běhy). Tito uchazeči získali certifikát o absolvování kurzu s akreditací MŠMT. Program Nová šance absolvovalo 50 uchazečů, z kterých bylo úspěšných 47 (5 běhů).

Trvání projektu bylo schváleno do 31. ledna 2008, ale vzhledem k nevyčerpání všech schválených prostředků, poskytnutých dotací, byla začátkem prosince 2007 předložena žádost o prodloužení projektu, která byla následně Úřadem práce hl. města Prahy schválena. Z toho důvodu byl naplánován další rekvalifikační kurz Obsluha osobního počítače. Všem účastníkům kurzů bylo poskytováno občerstvení po celou dobu trvání kurzu. Byla jim taky nabídnuta možnost proplacení všech nákladů na dopravu a pro matky pečující o dítě do 15 let věku byla zabezpečena možnost proplacení opatrovnice, kterou využily dvě UOZ.

Ve dnech 4. 7. 2008 a 11. 7. 2008 se uskutečnily dvě konference za účelem setkání absolventů rekvalifikačních kurzů. Obě konference proběhly úspěšně a celkem se jich zúčastnilo 11 absolventů. Během samotné konference proběhly prezentace jednotlivých uchazečů, jejich zkušenosti při uplatnění se na trhu práce a jejich zhodnocení samotných kurzů. Také proběhl rozhovor s uchazeči o pomoci, nebo negativním vlivu kurzů na jejich úspěšnost a odhodlání při hledání zaměstnání. Velikým překvapením pro samotný ČIIA byly více než kladné ohlasy na kurzy. Po této prezentaci ve spolupráci s Ing. Vajnerem proběhla přednáška s názvem „Prezentační dovednosti“.

O běh a zpracovávání dat projektu se staral manažer projektu Mgr. Peter Chandoga. Funkci Odborné asistentky zastávala paní Edita Větrovská, která komunikuje se všemi pobočkami úřadu práce, s pracovními agenturami a pomáhala účastníkům kurzů v uplatnění na trhu práce a v programu Interní auditor zabezpečila všechny stáže ve státní správě. Funkci Organizačního pracovníka zastával pan Miroslav Šindelář, který se staral o samotný průběh vzdělávacích kurzů a jeho zabezpečení, komunikoval přímo s účastníky kurzů a taky se staral o jejich občerstvení.





Petr Varcl, MBA
Skanska CZ, a. s.
útvár interního auditu
Petr.Varcl@Skanska.CZ

Interní audit Skanska se představuje

SKANSKA

Skupina Skanska v České a Slovenské republice je členem celosvětové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytujících stavební služby a provozujících development.

V roce 2007 dosáhla skupina Skanska v České a Slovenské republice tržeb ve výši 35 905 mil. Kč a zisku po zdanění 1 176 mil. Kč, s průměrným počtem zaměstnanců 7 110.

V roce 2006 byl mateřskou společností Skanska AB (Švédsko) v souladu s platnými zákony založen útvár interního auditu (Group Staff Unit Internal Audit and Compliance).

Tento útvár, pracující v rámci celosvětové skupiny, je funkčně podřízen přímo auditnímu výboru, který je složen ze zástupců hlavních akcionářů společnosti Skanska AB. Tímto je zaručena nezávislost interních auditorů na managementu společnosti.

Útvár je složen ze čtyř regionálních týmů. Každý z týmů je v současné době složen ze třech členů, a to vedoucího, odpovědného za region, a dvou auditorů.

Tyto týmy jsou odpovědné za provádění auditních šetření ve Skandinávii, České a Slovenské republice, Polsku, Velké Británii, Severní a Jižní Americe. Některá z auditních šetření jsou prováděna společnými auditními týmy, které jsou složeny ze zástupců z jednotlivých národních týmů.

Činnost útvaru je vymezena statutem interního auditu, schváleným Výborem pro audit, který je závazný pro celou skupinu Skanska ve světě. Vlastní aktivity jsou zaměřeny nejen na auditní šetření konkrétních stavebních a developer-ských projektů či na celoskupinové procesy, ale i na poradenskou činnost managementu v oblasti nastavení a efektivního fungování kontrolních mechanismů. Při výkonu naší činnosti se řídíme mezinárodními Standardy pro profesionální praxi interního auditu. Důležitou součástí šetření je dodržování principů etického kodexu a environmentální politiky skupiny Skanska.

V současné době připravujeme možnou spolupráci s Vysokou školou ekonomickou v Praze. Rádi bychom umožnili odborné stáže studentům oboru interního auditu v rámci naší společnosti a spolupráci při zadání a vypracování seminářních a diplomových prací.

NOVÍ ČLENOVÉ

- › Ing. Mojmír Adámek, České dráhy, a. s.
- › Ing. Martina Adamcová, České aerolinie a. s.
- › Ing. Milan Balog, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Zuzana Bílová, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Jitka Blažková, Statutární město Ostrava, Městský obvod Ostrava-Jih
- › Ing. Jitka Fancová, Česká pošta, s. p.
- › Ing. Radka Filipská, RWE Transgas, a. s.
- › Ing. Martin Gordiak, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Milan Herian, Česká pošta, s. p.
- › Ing. Tomáš Hlaváč, RWE Transgas, a. s.
- › Ing. Eva Hlaňová, DUCK Consulting, s. r. o.
- › Ing. Jiřina Kavková, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- › Bc. Taras Kondratyuk, PPF, a. s.
- › Ing. Naděžda Koubková, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- › Ing. Lucia Kováčová, Pivovary Topvar, a. s.
- › Michal Kozdera, České aerolinie a. s.
- › Mgr. Michal Kraus, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- › Marcela Krupková, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- › Ing. Drahomíra Kubelová, Prague Credit Union, spotřební družstvo
- › Ing. Karolína Langmajerová, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- › Ing. Pavla Martinková, Státní zemědělský intervenční fond
- › Ing. Jitka Mašátová, PPF, a. s.
- › Ing. Marcela Matoušková, ČEZ, a. s.
- › Ing. Dana Mendlová, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- › Ing. Anna Mierna, GRAFOBAL, a. s.
- › Ing. Martina Misková, Citibank Slovakia a. s.
- › Ing. Hana Návrátová, Komerční banka, a. s.
- › Ing. Jan Peták, PPF, a. s.
- › Ing. Lenka Pílná, Město Chrudim
- › Ing. Martina Ruščáková, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Pavel Smrček, GES ASSET HOLDING, a. s.
- › Ing., Mgr. David Suchánek, individuální člen
- › Ing. Iveta Szabóová, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Mgr. Ivica Šubjaková, individuální člen
- › Ing. Adriana Terpáková, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › BSBA Zuzana Tomková, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Mgr. Michaela Trucková, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Matej Varga, U. S. Steel Košice, s. r. o.
- › Ing. Eva Veverková, individuální členství
- › Ing. Jan Votava, ČSOB Pojišťovna, a. s.
- › Ing. Monika Žáková, Pražské vodovody a kanalizace, a. s.

Knihovna ČIIA

Využívejme bezplatně dostupné knižní zdroje – knihovna ČIIA obohacena o nové přírůstky zve k návštěvě



Vážení členové,

možná ne všichni z vás ví, že jednou ze základních členských výhod je možnost bezplatného studování a zapůjčování publikací dostupných v knihovně našeho Institutu. Tato zdánlivě malá knihovna, která fyzicky sídlí v kanceláři ČIIA na Karlově náměstí 3, již několik let plní funkci základního informačního střediska pro interní auditory v ČR a v tomto duchu se snaží přispívat ke zvyšování odborné úrovně profese u nás.

Ačkoliv není v současné době, ve srovnání s jinými odbornými knihovnami, náš knižní fond nikterak obsáhlý (čítá cca 450 titulů), jeho odbornost a přímá návaznost na problematiku interního auditu poskytuje všem zájemcům možnost sdílení jinak těžko dostupného, zato celosvětově vytvářeného vědění v oboru IIA k lokálnímu prospěchu, v duchu motto IIA, pokrok skrze sdílení – progress through sharing.

V tomto krátkém článku bych vás ráda seznámila se základními informacemi o této službě, podmínkách jejího využívání, knižním fondem a v neposlední řadě bych se s vámi ráda podělila o zajímavé nové přírůstky do knihovny, o kterých bychom vás rádi do budoucna pravidelně informovali.

Základ knižního fondu ČIIA...

... tvoří dary The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) a pravidelné příspěvky The IIA Research Foundation. V knihovně se nacházejí zejména tištěné publikace v angličtině, němčině, ale i španělštině, dále videokazety, výukové CD a DVD. Další tituly objednávané z nabídky katalogů The IIA Bookstore, které navrhuje ediční komise Institutu, ale i řádoví členové ČIIA.

Zároveň zařazujeme vlastní české překlady nejzajímavějších titulů z oblasti interního auditu, jakož i další tituly blízké internímu auditu, které u nás vycházejí. Od letošního podzimu bude knižní fond pravidelně rozšiřován o zajímavé tituly z nakladatelství Grada Publishing, a. s., se kterými jsme za tímto účelem navázali bližší spolupráci.

Služeb knihovny mohou využívat...

... všichni zájemci z řad členské základny, ale také studenti VŠ a ostatní zájemci o odborné publikace, a to zcela bezplatně, samozřejmě při respektování pravidel knihovního řádu. Publikace poskytujeme k nahlédnutí přímo v kanceláři, případně zapůjčujeme domů na měsíční lhůtu, kterou lze po dohodě prodloužit. Každý čtenář je povinen chránit knižní fond a dodržovat pravidla zapůjčení.

Pokud byste rádi zjistili, zda je daný titul v nabídce naší knihovny...

... nejlepším způsobem jak toto ověřit, je prohlédnout si seznam knižních titulů, zveřejněný na našich webových stránkách pod záložkou Knihy > Knihovna > Přehled titulů. Zde si pomoci fulltextového vyhledávání najdete tituly, o které máte zájem, poznamenejte si jejich evidenční číslo a předem buď telefonicky, nebo e-mailem ověřte jejich dostupnost u slečny Ilony Frankové (e-mail: frankova@interniaudit.cz, tel. 731 157 252). V případě, že jsou knihy na místě dostupné, dohodněte si jejich vyzvednutí v kanceláři. Pokud vám protentokrát štěstí nepřálo a vybrané knihy jsou zapůjčené, vyčkejte laskavě, až bude titul na základě urgencye vrácen. Z pochopitelných důvodů knihy zapůjčujeme pouze na místě, v žádném případě nedoručujeme poštou. Knihovna je otevřena ve všední dny mezi 10.00–16.00, v 1. patře kanceláře na Karlově náměstí 3, Praha 2. V ideálním případě doporučujeme dohodnout si návštěvu předem telefonicky.

Stávajícím čtenářům bychom rádi poděkovali za jejich přízeň a zároveň bychom zmínili, že...

... jelikož je naše knihovna „živá“ díky sponzoringu nadnárodních Institutů a ostatních dárců, ale i díky zodpovědnému přístupu samotných čtenářů, rádi bychom vyzvali stávající čtenáře, aby s ohledem na momentální velmi liberální výpůjční řád dodržovali dohodnuté lhůty výpůjček.

A na závěr, jakými knižními novinkami se můžeme pochlubit...

... jak již bylo zmíněno, nově jsou v knihovně zařazeny tituly poskytované nakladatelstvím Grada Publishing a z novinek vydaných The IIA Research Foundation.

Ilona Franková

Za knihovnu se na vaši návštěvu a zvědavé dotazy k publikacím těší Ilona Franková, frankova@interniaudit.cz, tel. 731 157 252.



ŘÍZENÍ RIZIK VE FIRMÁCH A JINÝCH ORGANIZACÍCH

2. aktualizované a rozšířené vydání

Vladimír Smejkal, Karel Rais

Druhé, aktualizované a rozšířené vydání moderní praktické publikace je určeno manažerům na všech řídicích úrovních, specialistům v oblasti řízení a snižování rizik, majitelům firem, pracovníkům orgánů veřejné správy a jiných neziskových organizací (od univerzit až po nadace a spolky) a vysokoškolským studentům. Autoři – rektor Vysokého učení

technického v Brně a rektor Vysoké školy finanční a správní v Praze – se v knize komplexně zabývají řízením rizik ve firmách a jiných organizacích. V podnikání, ale např. i ve veřejné sféře je příprava na krizové situace a prevence tím, co rozhoduje o úspěchu. V publikaci se dozvíte důležité praktické informace o základních druzích podnikatelských rizik (rizika tržní, organizační, právní, informační, investiční, personální, technologická aj.) a poznáte konkrétní postupy a nástroje pro jejich řízení včetně metod pro preventivní odstranění příčin vzniku rizikových

situací a pro snížení jejich nepříznivých důsledků. Autoři se zaměřují také na řízení změn strategie organizace, změn struktury a stylu řízení, změn informačních procesů a systémů, zvládání krizových situací. Oproti prvnímu vydání kniha nabízí mnohem více konkrétních příkladů a reálných případových studií z české a mezinárodní praxe, např. je rozšířena o mezinárodní zkušenosti z uskutečněných neúspěšných firemních změn a o důsledcích jejich dopadu na společnost.



PODNIKOVÉ PROCESY

Procesní řízení a modelování, 2. aktualizované a rozšířené vydání

Václav Řepa

Nové, aktualizované a rozšířené vydání moderní publikace pro firemní manažery, studenty, IT manažery a vývojáře IS se komplexně zabývá podnikovými procesy a jejich funkcí v řízení podniku, zejména ve vztahu k informačnímu systému firmy. V druhém vydání knihy naleznete nové obrázky převedené do notace BPMN, která se v mezidobí

stala dominantním standardem pro modelování podnikových procesů, zohlednění této změny v textu, zpodrobnění metodiky modelování podnikových procesů, doplněnou kapitolou o analýze procesů v souvislosti s vývojem informačního systému organizace, aktualizaci nástrojů pro modelování podnikových procesů a další aktuální poznatky.



ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

Filip Šmída

Svou praktičností a aktuálností poznatku ojedinelá publikace se komplexně věnuje lidské i technické stránce implementace procesního řízení a nejmodernějším manažerským technikám, které musejí firmy zavést, chtějí-li dosáhnout špičkové konkurenceschopnosti. Manažeři, podnikatelé a vysokoškolští studenti v publikaci získávají praktického a srozumitelného průvodce implementací procesního řízení ve firmě, přiblížení transformace firmy z funkční na procesně řízenou a zasazení procesního přístupu do kontextu řízení organizací. Kniha čerpá nejnovější poznatky z nejvyšší americké literatury na toto téma a zároveň odráží autorovy zkušenosti s implementací procesního řízení v českém podniku s téměř pěti tisíci zaměstnanci.



EKONOMIE EVROPSKÉ INTEGRACE

Richard Baldwin, Charles Wyplosz

Renomovaná publikace dává studentům VŠ, ekonomům, politologům, novinářům a dalším zájemcům o evropskou ekonomiku a integraci k dispozici srozumitelný a přitom koncentrovaný přehled skutečností, teoretických zdůvodnění a diskuzí spojených s rychlými změnami v Evropě. Autorům se podařilo vhodně propojit informace o milnících novodobé evropské historie, evropských institucích, právu a politice s jasnou interpretací ekonomických zákonitostí stojících za evropskou integrací. Výsledkem je zasvěcená analýza stavu, v jakém se dnes proces evropské integrace nachází.



PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Alena Svozilová

Špičková publikace vynikající projektové manažerky a konzultantky se zkušenostmi v předních českých a světových firmách představuje skutečně komplexního průvodce pro všechny projektové manažery, vedoucí projektů, podnikatele a studenty. Oproti ostatním publikacím na trhu se kniha podrobně věnuje všem fázím řízení projektu, a to tak, aby předkládané poznatky byly bezprostředně využitelné v praxi. Autorka prakticky objasňuje základní principy a úkony řízení projektů v rámci životního cyklu projektu v souladu se světovými trendy moderního projektového managementu: od přípravy, plánování a zahájení projektu přes vlastní řízení projektu až po projektovou kontrolu a uzavření projektu.



STAŇTE SE ŠPIČKOVÝM PORADCEM

Jak dosáhnout toho, aby druzí využili vašich zkušeností

Peter Block

První otázka, kterou byste měli položit každému konzultantovi či poradci, zní: Četl jsi knihu Petera

Bocka Staňte se špičkovým poradcem? Pokud odpoví, že ne, odmítněte ho. Tato ve světě velice uznávaná příručka je nezbytnou četbou pro všechny začínající i zkušené externí a interní konzultanty a poradce, ale také manažery, personalisty a prodejce. Jasně, čtivě a konkrétně ukazuje, v čem spočívá umění úspěšného poradenství, vysvětluje, jaké dovednosti a principy jsou pro úspěch poradenství rozhodující a jak zvládnout úskalí poradenství. V knize najdete praktické rady a příklady, jak co nejlépe utvářet, udržovat a rozvíjet úspěšný poradenský vztah s klientem, jak ideálně využít svých zkušeností a uplatnit svá doporučení ve prospěch klienta. Poznáte pět fází každého poradenského projektu, tři základní cíle každého dobrého konzultanta, tři role, ve kterých může konzultant vystupovat, dvanáct kroků, které povedou k realizaci doporučení, přínosy bezchybného poradenství pro každého konzultanta a mnoho dalších užitečných návodů a myšlenek.



DOKONALÁ MANAŽERSKÁ SELHÁNÍ Neobyčejná řešení obyčejných problémů

Pavel Vosoba

Hledáte recept na úspěšné řízení? Chcete vědět, zda jste dokonalý manažer a jaká manažerská teorie platí pro dvacáté první století? Pak si tuto knihu v žádném případě nekupujte! Nic takového v ní nenajdete. Zajímá vás jak použít osobní zkušenosti v manažerské praxi? Jak se učit řídit na vlastních a cizích chybách? Pak si zkuste tuto knihu prohlédnout. Zajímá vás, jak souvisí manažerské problémy a životní příběhy? Chcete se dostat do otevřeného dialogu mezi manažerem a koučem? Pak stojí za to tuto knihu přečíst. Chcete si číst pro radost a zábavu? Nenuďte se dokonalou teorií? Pak neváhejte. V knižce najdete 52 příběhů, každý se svou zápletkou, vrcholem a doporučením. A mnohé příběhy skrývají další poselství.



VYHODNOCENÍ A VYUŽITÍ ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

pro manažery, společníky a akcionáře
Dagmar Bařinová, Iveta Vozňáková

Publikace poradí při rozhodování nejen manažerům, společníkům, akcionářům, ale i finančním analytikům, investorům, všem bez účetních znalostí. Srozumitelnou a stručnou formou se seznámíte s výstupy účetní závěrky a s využitím těchto informací. Autorky osvětlují vypovídací schopnosti účetních výkazů i jejich zdrojů, charakterizují je ve vzájemných souvislostech a vazbách. Správné pochopení finanční situace firmy usnadňuje manažerům a majitelům rozhodování při finančním řízení, při získávání finančních zdrojů a při zabezpečení majetkové struktury firmy.



ČERPÁME FINANČNÍ ZDROJE EU

praktický průvodce
Vilamová Šárka

Autorka seznamuje s možnostmi získání a využívání zdrojů ze strukturálních a dalších fondů Evropské unie. Aktuální informace jsou podány v ucelené, detailní podobě a srozumitelnou formou. V publikaci je podrobně vysvětleno, jaká pomoc je vyčleněna pro subjekty v České republice a jak se bude tato pomoc využívat. Pozornost je věnována také finančnímu řízení čerpání peněžních zdrojů z jednotlivých fondů.

English annotation of the articles in this issue

Do you risk intelligently? – Jan Voříšek

The author reminds the readers that the risks might be also challenges which might be used to gain profit. Opportunities which are used in an intelligent way might help to master the competition better and achieve better business results. This means that we should care not only for management of „negative side“ of risks, avoiding the negative impacts but we should focus also on profiting from the opportunities that the risks bring us.

Not to Risk More, Than We Are Able to Loose

– **Dagmar Štítková-Jelínková**

This article is about insurance. It describes what do risks mean to a entrepreneur and how to handle them, who could help you in the process and how. It also describes the standards of risk management according to FERMA.

Internal Audit by the Eyes of a Risk Manager or Why is an Internal Audit a „Useful“ Animal? – Monika Laušmanová

The author who is a risk manager in a large banking institution is describing her view on internal audit activity, the new role of the both departments in the light of Basel II and what are the aspects of internal audit activity that a risk manager might find useful at performing his responsibilities.

Risks of Financial Management of Not For Profit Organizations

– **Petr Grešl, Rodan Svoboda**

The article describes a finished project of evaluation of financial management of not for profit organizations and its main conclusions. The attention is mainly focused on the identification and management of financial risks. The recommendations for the areas of reporting and safety of financial operations in relation to accounting and budgeting are to introduce control objectives in the management and control system of organizations. The methodology used in this projects could be useful also for similar evaluations in other sectors.

Interview with the personality prof. Ing. Karel Rais, CSc., MBA

– **Andrea Rajmová**

In the article professor Rais replies the questions about practical experiences with risk management and internal audit. He focuses on institutionalized risk management and the role of internal audit in risk management.

Risk management in the public administration – experience with introduction of risks in the Regional Council

– **Jiřina Kavková, Michal Kraus, Hana Lajčiková**

The authors describe the status and organization of the Regional Council Moravskoslezsko. The Council's activity is focused on implementation of programmes financed from the EU structural funds. The key factor which influences risk prevention is good risk management systém – identification, evaluation and measuring of risks and their management. Definitions of objectives and plans follow the proper risk management process and are based on risk analysis.

A Balad About a Broken Toilet Water Pipe – Josef Severa

A short feuilleton about managing personal risks.

Current financial crisis, risk management and capital adequacy

– **Petr Přecechtěl**

The author describes the impact of current financial crisis and its impact on risk management and impacts on capital adequacy. He mentions the leading practices in risk management and reflects also other sources of information about risk management. In the conclusion he underlines areas of risk management to which the companies should pay higher attention.

Internal Audit And Evaluation of Business Continuity Plan (BCP)

– **Sylvie Heidlerová**

The author describes basic attributes of the process called Business Continuity Planning (BCP), which is becoming the topic of the day for many businesses. The aim of this article is to suggest how should the internal auditor perform the audit of BCP.

IT Risks – Jan Balatka

The author describes the basic typology of IT risks which might be used in practice to plan internal audits and he also describes examples of general control and management mechanisms on which the internal auditor should focus during engagements in the IT area.

Entreprise risk management – Viktor Šaroch

The author describes his experience with risk management and suggests concrete possibilities of risk management in various areas. At the same time he introduces various attitudes to risk management and to evaluation of risk management systém.

CBOK 2006 – 1st part – Zdeňka Křiřtová

The study CBOK (Common Body of Knowledge) 2006 is part of a research program which is conducted by The Institute of Internal Auditor Research Foundation. The aim of this study is to gather information about the internal audit profession around the world.

Practical Example: Audit Methodology for Small Audit Shops

– **„Country Audit Methodology (CAM)“ – Pavel Zelený**

The author describes functioning of small audit shops with focus on country audit methodology (CAM). Use of CAM could save resources, it could help to use the resources more effectively and also the quality of work might be improved. „Country Audit Methodology (CAM)“ is the way how to provide more effective internal audit services and audit assurance.

CIIA o.s. and grants from the European social fund – Peter Chandoga

Mr. Chandoga presents the results of a project financed from EU structural funds. This project was aimed at training of the unemployed people in the area of internal audit and control. The article describes the training and gives information about the number of participants in this training.

Skanska – Petr Varcl

The article presents the role of internal audit department in the company Skanska in the Czech and Slovak Republic. It describes position of the internal audit function within the Skanska Group.



NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s.,
realizovaná pod záštitou rektora Vysokého učení technického v Brně

INTERNÍ AUDIT A STRUKTURÁLNÍ FONDY EU

11.–12. LISTOPADU 2008, PŘEROV

PREZENTOVANÁ TÉMATA KONFERENCE:

- Zkušenosti se strukturálními fondy z pohledu Nejvyššího kontrolního úřadu ČR a Nejvyššího kontrolního úřadu SK
- Zkušenosti se strukturálními fondy z pohledu Auditního orgánu ČR a Auditního orgánu SK
- Panelová diskuse zástupců Řídicích orgánů Sektorových operačních programů (SOP) (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvo životního prostředí ČR a Ministerstvo dopravy ČR)
- Panelová diskuse zástupců Regionálních rad (RR Severozápad, RR Moravskoslezsko, RR Střední Čechy)
- Prezentace konečných příjemců realizovaných projektů a zkušenosti s auditem na různých úrovních
- Veřejné zakázky z pohledu ÚOHS
- Interní Audit a strukturální fondy EU z pohledu zástupců externích poradenských firem (Deloitte, Ernst&Young, KPMG, PWC)

KONFERENČNÍ POPLATEK ČINÍ:

základní cena	8 500,- Kč + 19% DPH
pro účastníky z veřejné správy	8 500 Kč včetně DPH

cena pro členy:

ČIIA/IIA a pro partnerské organizace ISACA, KAČR, KCÚ	6 700,- Kč + 19% DPH
pro účastníky z veřejné správy	6 700,- Kč včetně DPH

Poplatek zahrnuje vstup na oba dny odborné konference, stravování dle programu, konferenční materiály, parkovné v prostorách hotelového komplexu a účast na večerním rautu a programu.

pro účastníky pouze	11. 11. 2008 je cena	5 000,- Kč + 19% DPH (včetně rautu)
pro účastníky rautu	11. 11. 2008 je cena	1 300,- Kč + 19% DPH
pro účastníky pouze	12. 11. 2008 je cena	4 000,- Kč + 19% DPH

INFORMACE A PŘIHLÁŠKY:

Vyplněné přihlášky zašlete do **17. 10. 2008** e-mailem, faxem nebo poštou na adresu:

Český institut interních auditorů, o. s.

Karlovo náměstí 3

120 00 Praha 2

tel: 224 920 332

fax: 224 919 361

E-mail: frankova@interniaudit.cz

Podrobnější informace podá paní Ilona Franková na telefonním čísle 224 920 332 nebo 731 157 252

Ernst & Young Internal Audit Academy

otevřít sérii workshopů: **Zvyšování kompetencí interních auditorů**

Přicházíme s inovativním systematickým přístupem k profesnímu rozvoji zaměstnanců působících v oblasti interního auditu a příbuzných profesí. Školení v rámci Internal Audit Academy jsou efektivní platformou pro získání nejen teoretických, ale především praktických dovedností interního auditora.

Obsah je zaměřen na klíčové měkké a tvrdé kompetence interního auditora v průběhu všech tří fází auditního procesu - příprava auditu, realizace auditu a komunikace výsledků auditu. Každé fázi je věnován samostatný dvoudenní blok intenzivního školení.

Kontakt: Josef Severa
Executive Director
Risk Advisory Services
Ernst & Young
Tel.: +420 225 335 438
E-mail: josef.severa@cz.ey.com
www.ey.com/cz

Série workshopů je připravena na míru účastníkům a zahrnuje:

- manuál interního auditora
- trénink základních kompetencí interního auditora
- kompletní řešení případové studie
- trénink v používání auditního softwaru
- zpětnou vazbu k dalšímu profesnímu růstu
- certifikát Ernst & Young o absolvování školení

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



... NA PRVNÍ POHLED

**Dokážete provádět kontroly,
na které jste dosud nepomysleli.**



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

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