


4 | 2009

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 13, ČÍSLO 4 2009 (54)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- 
- ▲ **INTERNÍ AUDIT V DOBĚ KRIZE**
  - ▲ **ROZHOVOR S RODERICKEM M. WINTERSEM,  
PŘEDSEDOU RADY IIA**
  - ▲ **OHLEDNUTÍ ZA MEZINÁRODNÍ KONFERENCÍ ČIIA 2009 V BRNĚ**



**HODNĚ ŠTĚSTÍ, ZDRAVÍ,  
LÁSKY I ÚSPĚCHŮ  
PŘEJE ČIIA**



**POUR FÉLICITER 2010**

## OBSAH

<b>Úvodník</b>	
Andrea Rajmová	1
<b>Úvodník prezidenta</b>	
Petr Vobořil	2
<b>Interní audit v období hospodářské krize</b>	
Václav Peřich	3
<b>Interní audit IT v době krize</b>	
Kateřina Minaříková	6
<b>Interní audit v bankách v časech krize</b>	
Roman Pavloušek	9
<b>Finanční krize – hrozba, nebo příležitost pro interní audit?</b>	
Pavel Racoča	11
<b>Rozhovor s... Roderick M. Winters, CIA</b>	
Roman Pavloušek	12
<b>The Value of Internal Audit (*)</b>	
Domingos M. Sequeira de Almeida	15
<b>IA a veřejnosprávní kontrola v kapitole 334 Ministerstvo kultury</b>	
Miroslav Leixner	17
<b>Ing. Ladislav Rafaj, CIA Rozhovor s osobností interního auditu na Slovensku</b>	
Ignác Olexík	19
<b>K problematice provedení oprav v již uzavřených účetních knihách</b>	
Vladimír Schiffer	22
<b>Finanční nástroje – Evropa si bude muset počkat</b>	
Petr Kříž	25
<b>Nová profesní platforma interních auditorů českých pojišťoven</b>	
Antonín Šenfeld	27
<b>Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě</b>	
Petr Kheil	30
<b>Vysoko v oblacích</b>	
František Orság, Josef Včelák	31
<b>Nejen teorie, ale i praxe</b>	
Jiří Dvořáček	33
<b>ECIIA konference</b>	
Andrea Rajmová	34
<b>Fejeton</b>	
Josef Severa	36
<b>Zhodnocení Mezinárodní konference „Krise jako příležitost pro interní audit“</b>	
Linda Anušić	37
<b>Ze života kanceláře ČIIA</b>	38
<b>Noví členové ČIIA</b>	38
<b>English annotation</b>	40



Vážení kolegové interní auditori,

Dostáváte do rukou poslední letošní číslo časopisu interní auditor a to si zaslouží trochu rekapitulace. Tento rok byl náročný pro všechny z nás a stejně tak tomu bylo i pro institut interních auditorů. Jak většina z Vás ví, společnosti v době ekonomické krize vesměs pokráčily rozpočty na vzdělávání, což Český institut interních auditorů zcela logicky zasáhlo. Zde patří velký dík všem, kteří jste Českému institutu v této nelehké době zachovali svou přízeň. ČIIA v posledním roce prošla řadou změn a i přes tuto nelehkou dobu věřím, že většina těchto změn vedla ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb.

Došlo k restrukturalizaci kanceláře společnosti, vznikají nové vnitřní předpisy upravující chod kanceláře a došlo k celkovému zestřihnutí struktury. V této souvislosti se s ČIIA rozloučí dvě kolegyně – Linda Anušić a Edita Větrovská, kterým bychom chtěli i touto cestou poděkovat za jejich práci pro institut. ČIIA má nové webové stránky i nový design časopisu. ČIIA má od podzimu nového prezidenta a Rada v současné době pracuje na přípravě rozpočtu 2010, jehož hlavním cílem je udělat pro institut do budoucna dostatečnou rezervu na pokrytí takovýchto nelehkých situací.

Byly uspořádány dvě úspěšné konference – národní konference v Plzni a Mezinárodní konference Brně, s mimořádně zajímavým lektorským obsazením – obě potvrdily, že konference ČIIA mají vysokou úroveň a jsou dobře hodnoceny i zahraničními účastníky.

Došlo k opětovnému nastartování Sekce veřejné správy, jejíž členové pilně pracují na rozvoji interního auditu ve veřejném sektoru. Sekce veřejné správy se účastní mnoho zástupců z různých částí veřejné správy a jejich nadšení připomíná ČIIA v jejich počátcích. Opět, velký dík všem, kteří jste ochotni naši profesi věnovat svůj volný čas a pracovat společně na tom, abychom interní audit posunuli někam dál.

Myslím, že vše co jsem výše shrnula, svědčí o tom, že ČIIA krizový rok 2009 zvládla velice dobře a velký podíl na tom má celá kancelář v čele s ředitelem Danielem Häuslerem. Také patří dík past prezidentům, kteří se dění v ČIIA tento rok aktivně účastnili a pomáhali Radě směřovat institut tím správným směrem.

Vážení kolegové, dovolte mi, abych Vám za Redakční radu popřála krásné vánoční svátky, zaslouženou pohodu a odpočinek a těšíme se na další spolupráci s Vámi v příštím roce 2010.

*Andrea Rajmová*

**Editorial**  
Andrea Rajmová  
1

**A Word of the New ČIIA President**  
Petr Vobořil  
2

**Internal Audit in the Time of Economic Crises**  
Václav Peřich  
3

**Internal Audit of IT in the Time of Crisis**  
Kateřina Minaříková  
6

**Internal Audit in the Banks**  
Roman Pavloušek  
9

**Financial Crises – Threat or Opportunity for Internal Audit**  
Pavel Racoča  
11

**Interview – Roderick M. Winters**  
Roman Pavloušek  
12

**The Value of Internal Audit (\*)**  
Domingos M. Sequeira de Almeida  
15

**Internal Audit and Public Financial Control in the chapter 334 of the Ministry of Culture**  
Miroslav Leixner  
17

**Interview with the Personality of Internal Audit in Slovakia**  
Ignác Olexík  
19

**About the corrections of errors in closed books**  
Vladimír Schiffer  
22

**Financial Tools – Europe Will Have to Wait**  
Petr Kříž  
25

**New Professional Platform of Internal Auditors of Czech insurance companies**  
Antonín Šenfeld  
27

**What Petr noticed (not only) in the legislation**  
Petr Kheil  
30

**High in the Sky**  
František Orság, Josef Včelák  
31

**Not Only Theory, But Also Practice**  
Jiří Dvořáček  
33

**ECIIA konference**  
Andrea Rajmová  
34

**Feuilleton**  
Josef Severa  
36

**Evaluation of the International Conference “CRISIS AS AN OPPORTUNITY FOR INTERNAL AUDIT”**  
Linda Anušić  
37

**New Members**  
38

**English annotation**  
40



Vážený kolegové,  
členové ČIIA,

dnem 14. října 2009 jsem převzal funkci prezidenta ČIIA. Zvolen do této funkce jsem byl sice již v červenci, ale mezidobí jsme využili pro plynulé předání a převzetí funkce. Je namístě poděkovat odcházejícímu prezidentovi, Janu Voříškovi, za těch několik let, které řízením ČIIA strávil. Zejména za

nastolení zřetelné stability řízení kanceláře ČIIA; já znám peripetie, kterými kancelář v minulosti procházela, jen z doslechu, pamětníci důležitost takové stability docení jistě více než já.

Kdo jsem?

V oblasti interního auditu pracuji dobu relativně krátkou, od 1. ledna 2008 řídím útvar interního auditu ve společnosti ČEZ, a.s., a od března 2008 působím v Radě ČIIA. Celá moje profesní kariéra je spojena s energetikou a většina z ní se společností ČEZ (a jejím právním předchůdcem), ve které jsem zaměstnán od roku 1980. Od roku 1995 jsem zastával řadu manažerských funkcí v ekonomických či finančních útvarech. V letech 1997 až 2007 jsem vedl divizi finance společnosti ČEZ (jakkoli se její název v organizačním schématu společnosti měnil). S několika přestávkami, mezi něž patřilo podvokrát i několikaměsíční zastupování ve funkci generálního ředitele společnosti. V letech 2002 až 2005 jsem byl rovněž v představenstvu ČEZ, a.s., a působil jsem také v orgánech (představenstvu či dozorčí radě) několika dceřiných společností ČEZ.

Z uvedeného obrázku vycházím více jako manažer než „kmenový“ auditor, ale nemyslím si, že by to pro řízení ČIIA bylo na škodu, a to zejména z toho důvodu, že jsem schopen zhodnotit interní audit z té druhé strany, příjemce této služby.

S jakými cíli a prioritami do funkce prezidenta vstupuji?

Zmínil jsem již, že přebírám funkci v době, kdy bylo stabilizováno řízení kanceláře ČIIA. Nicméně ani ČIIA se nevyhýbá finanční krize a reakce na její důsledky musí být tedy prvořadá. Firmy šetří a to se samozřejmě promítá i do vzdělávacích aktivit, a tedy i těch, které zprostředkovává ČIIA. Tím se zvyšuje důležitost již v minulosti nastaveného trendu zvyšování efektivity institutu, na který nyní můžeme navazovat. Musíme se proto zabývat otázkami spojenými se snížením nákladů na provoz kanceláře.

Za důležitější ale považuji zvýšení kvality, atraktivitu a dostupnosti nabízených vzdělávacích programů i doprovodných akcí. Již jsme začali s přibližováním k frekventantům kurzů a se-

minářů výjezdy do regionů. Otevřeli jsme druhý běh Nového komplexního vzdělávání interních auditorů. Rovněž do oblasti krátkodobého vzdělávání bych rád vnesl pozitivní změny, ať již kritičtějším hodnocením lektorského sboru, jeho průběžnou obměnou se širším zapojováním praktiků z interního auditu, ale i odborníků z oblastí, se kterými se setkáváte v praxi.

Za velmi důležité považuji lépe přizpůsobit nabídku institutu potřebám veřejné správy, která představuje významnou část členské základny ČIIA. V letošním roce se podařilo znovu nastartovat sekci veřejné správy, která od června pilně pracuje. Očekávám, že právě odtud budou přicházet náměty profilující služby ČIIA pro veřejnou správu. Jsem přesvědčen, že právě v této oblasti má ČIIA největší rezervy, tedy i největší potenciál.

V rámci svěřeného mandátu se musím vypořádat rovněž s úkolem z Usnesení náhradního sněmu k 13. řádnému sněmu (březen 2008): „Vypracovat nový model řízení Institutu, zejména s ohledem na řízení a kontrolu komerčních aktivit“. Rozumím mu tak, že jeho původ je z dob (řekněme) méně stabilizovaného působení kanceláře ČIIA. Jakkoli osobně považuji kontrolní a řídicí mechanismy v podnikatelském subjektu (spojené s plnou majetkovou odpovědností členů orgánů) za nejlepší, co lze v této oblasti nabídnout, dovedu „žít“ i s jejich nastavením v rámci stávající organizace ČIIA. Rada ČIIA již mnohdy pro splnění tohoto úkolu vykonala. Nejen opatřením právního posudku, o kterém byla členská základna informována na letošním sněmu (Plzeň – duben 2009), ale například i probíhající komplexní revizí vnitřních dokumentů ČIIA. Nicméně rozhodnout o uvedeném úkolu musí z podstaty věci sněm ČIIA.

Ke svým dalším úkolům řadím i minimálně udržení dosavadní úrovně spolupráce s mezinárodními institucemi, působícími v oblasti interního auditu – ECIIA a IIA, i sesterskými instituty v okolních zemích. Aspirujeme na pořádání ECIIA konference v roce 2012 v Praze.

Prioritou pro nás je také prohloubení součinnosti s „příbuznými“ organizacemi, jakými jsou například CIOD (Institut členů správních orgánů) či KAČR (Komora auditorů ČR), Asociací risk managerů i se státními orgány (MF ČR, MV ČR).

Nemohu a ani nechci zmiňovat vše, věci samozřejmé, jakými jsou například publikační činnost, transpozice nových celosvětových trendů, včetně aktualizace Standardů, či podpora certifikací a další. Závěrem musím zdůraznit, že uvedené cíle mohou být naplněny jen za předpokladu jejich široké podpory nejen z úrovně členů Rady ČIIA, ale také valné části členské základny. Vás, zkušených odborníků, působících ve firmách, poradenských institucích či ve veřejné správě.

▲  
*Petr Vobořil, prezident ČIIA*



# INTERNÍ AUDIT V OBDOBÍ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE

Jak je obecně známo, interní auditoři to nemají lehké ani v těch hospodářsky nepříznivějších časech. Když přímo nezdržují od práce zkoumáním podrobných postupů a jednotlivých položek uskutečněných nebo naplánovaných úkolů, chtějí od kdekoho vysvětlení k odchylkám ve sledovaných ukazatelích, poukazují na nejúžasnější hrozby uvnitř hospodaření podniku nebo v okolním prostředí, popřípadě se dožadují podkladů pro plánování nějakých opatření spojených s nově zaváděnými změnami. Navíc vydávají zprávy, ze kterých může mít málokdo radost; někdy nad těmi zprávami kroutí

právě útvar interního auditu by šlo zeštíhlit bez větších dopadů na ostatní provozy.

A teď tedy vítejte ve zlých časech. Říká se tomu krize a obecně se má za to, že dopadá víceméně na všechny, víme však, že rozhodně ne na všechny stejně. Nejbolestivější je pro řadu lidí pocit, že ti, kdo stáli u kořenů vyvolaného poklesu hospodářského života, vyvážnou s nejmenším poškozením, protože jejich klíčové pozice v ekonomice si vynutila tak rozsáhlá záchranná opatření ze strany vlád, že většinu břemene ponесou prostě daňoví poplatníci a spotřebitelé.

řadu viníků: hrabiví bankéři, zkorumpované ratingové agentury, nezodpovědní tvůrci nových finančních produktů, systém odměňování v sektoru investičních bank, slepota komisí pro cenné papíry a dalších regulačních orgánů, zaostalé účetní nástroje pro posuzování aktiv, populistická politika vlády USA při povzbuzování bank k půjčování lidem, kteří si to nemohou dovolit, lehkomyšlnost všech, kdo uvěřili, že „o dlužníka se vždycky někdo postará“, kapitalistický systém jako celek atd., atd. Stále častěji jsem si přitom vybavoval, jak jsem vlnu skandálů Enron, World Com,

**Pokud si musím poctivě přiznat, že mne vedení organizace využívá jen k tradiční kontrolní činnosti a nezapojuje mne do koncepčních prací týkajících se budoucího rozvoje a strategického rozhodování, musím si asi také přiznat, že o hrozbách plynoucích z krize svému vedení těžko mohu něco opravdu užitečného sdělit**

hlavou nejen členové vrcholového vedení, ale i externí auditoři, kteří mají dobrou vůli udělit k výkazům svůj výrok bez výhrad. Prostě práce nevděčná po mnoha stránkách.

Uvedené obtíže se však neúměrně stupňují, když přijdou časy méně příznivé, nebo dokonce zlé. Celé společenské prostředí změny chování: zdrojů ubývá, dodavatelé jsou daleko nedůtklivější, pohledávky problematictější, závazky bolestivější, zaměstnanci na všech stupních podniku nervóznější. Každá smlouva a každý obchod stojí daleko více úsilí, sporů a dodatečných porad mezi odborníky, nadřízenými a právníky; všichni také chtějí ujistění, že právě oni neponesou odpovědnost za nepříznivé následky. A jako by toho nebylo málo, stále častěji se hovoří o zeštíhlování jednotlivých útvarů, přičemž nemálo členů vedení má za to, že

Palčivý pocit neúměrnosti v tomto ohledu pak velmi znesnadňuje již tak obtížnou věcnou diskusi o příčinách, povaze a očekávaném vývoji hospodářské krize. Není-li v těchto otázkách mezi odborníky dosud shoda, je pro vedoucí činitele podniků orientace při rozhodování do budoucna takřka nadlidským úkolem. A přiznejme si, pro interní auditory neméně. Pokusme se však alespoň zčásti naznačit některé základní skutečnosti, kterým v orientaci mohou trochu pomoci.

Možná by bylo užitečné uvést svou vlastní osobní zkušenost. Za ty dva roky od propuknutí krize jsem přečetl, vyslechl či zhlédl nepřečíslné množství zaslíbených, rozhořčených, satirických či samolibě uspokojených výkladů a postřehů – a z těch zase získal zaostřené poukazování na dlouhou

Nortel, Parmalat aj. uváděl jako potvrzení funkčnosti systému a odhalení praktik „kreativního účetnictví“ jako zákonitý projev jeho vnitřní obrany proti selhání i těch největších a nejvýše postavených hráčů.

Od tohoto připomenutí jsem však musel postoupit ještě více „na kůži“. Nebylo možno potlačit vzpomínku na svůj vlastní optimismus, který doprovázel nové zaměření interního auditu na analýzu, hodnocení a zvládání rizik. Sám jsem rád tlumočil a rozvíjel floskuli „riziko = příležitost“ s tím, že kdo se naučí lépe zvládat riziko, dosáhne lepších výsledků. Ani dnes bych z tohoto tvrzení vlastně neustupoval, jen bych musel dodat, že na slovo „ZVLÁDAT“ je nutno položit mnohonásobně větší důraz. Obá-



Mezinárodní konference ČIA – Brno 2009  
Zleva – Roland De Meulder, Roderick M. Winters,  
Petr Vobořil, Andrea Rajmová

vám se totiž, že obdoba mého tehdejšího poněkud lehkovážného optimismu infikovala neúměrné množství důležitých hráčů na finančním trhu a přiměla je k tomu, aby se předháněli v postupu na samotnou hranu rizika, až se nakonec ona hrana musela zřítit. Jeden skvělý satirický videoklip uváděl jakéhosi investičního bankéře ve fiktivní talkshow, který moderátorovi s nevinnou prostotou říkal, že ceny nemovitostí přece tak dlouho rostly, že si nikdo neuměl představit opačný trend. Podobně si asi neuměli představit tvůrci sofistikovaných investičních produktů, které šly tak dobře na obyt a slibovaly dobrý výnos, že se z nich takřka mávnutím proutku stanou produkty „toxické“, jejichž hodnotu si nikdo ani netroufne stanovit a které z balíku impozantně působících aktiv jinak zdravých firem rázem vytvoří bolestivé břemeno a vyvolají na trhu zoufalý nedostatek likvidity s dalším dominovým efektem všeobecného poklesu.

## Krise proměnila nejenom dynamiku ve vývoji vnějších rizik téměř všech organizací, ale změnila také závažnost některých rizik dříve podceňovaných

Z této zkušenosti bych rád odvodil oněch několik orientačních tezí, jimiž bych se jako interní auditor v současné situaci řídit. Nejdříve bych si zrekapituloval skutečnosti svědčící o pozici interního auditu ve vlastní organizaci. Pokud si musím poctivě přiznat, že mne vedení organizace využívá jen k tradiční kontrolní činnosti a nezapojuje mne do koncepčních prací týkajících se budoucího rozvoje a strategického rozhodování, musím si asi také přiznat, že o hrozbách plynoucích z krize svému vedení těžko mohu něco opravdu užitečného sdělit, protože síly těchto hrozeb se projevují ve zcela jiných měřítcích, než jsou dimenze těch procesů, které jsou v organizaci svěřeny do mé působnosti. I za takových okolností samozřejmě musím onu působnost co nejlépe naplňovat – v době



Mezinárodní konference ČIIA – Brno 2009  
Mark Dzirasa

omezených zdrojů je samozřejmě i nevelké zlepšení účelnosti a hospodárnosti vnitřního provozu nesmírně důležité a vítané, avšak v těch koncepčních záležitostech bych se měl spíše zabývat získáním významnějšího postavení pro funkci interního auditu než vytvářením akademických studií o krizi, které nikdo nebude brát příliš vážně. Interní auditor je v takových případech víceméně odkázán na to, jak lodička jeho organizace v peřejích krize dopadne, na její manévrování asi nebude mít mnoho vlivu.

O nízkém zapojení interního auditu se ostatně také rozvinula debata v mezinárodní odborné diskusi. Renomovaný kanadský odborník Tim Leech<sup>1</sup> například zastává názor, že profese interního auditu není na příčinách krize zcela bez viny a dokládá to mj. výsledky svého neformálního průzkumu provedeného po celém světě. Podle nich jen zcela nepatrná část útvarů interního auditu u klíčových organizací všech sektorů plně dostávala požadavku Standardu IIA 2110.A1 z prosince 2000: „Činnost interního auditu má sledovat a vyhodnocovat účinnost systému řízení rizik organizace“. Toto ustanovení bylo v lednu 2009 významově posíleno ve znění Standardu IIA 2120: „Činnost interního auditu musí vyhodnocovat

*účinnost procesů řízení rizik a přispívat k jeho zdokonalení.*“ Autor vysvětluje, že i před přijetím nového znění Standardů měla být odborná péče interních auditorů v dané oblasti vyšší, neboť k rozlišení obsahu výrazů „mít“ (should) a „muset“ (must) je potřebné vzít v úvahu výklad IIA, že „mít něco konat“ znamená vždy „konat to, pokud podle odborného úsudku nenašly okolnosti ospravedlňující možnost vynechání“. Tim Leech pak zdůrazňuje, že mu nikdo nebyl s to doložit takové odborné odůvodnění absence vyhodnocování účinnosti systému řízení rizik organizace.

Když má ovšem interní audit v organizaci takové postavení, že je brán vážně jako partner při analýze, hodnocení a účinnosti zvládání rizik, pak jsou pro něho výzvy vyplývající z krize plně aktuální v daleko větším rozsahu. Zvláštní důraz je potřebné klást na to, zda má organizace dostatečné odborné a informační zdroje na analýzu a hodnocení rizik, která jsou v daném oboru působnosti pro vlastní organizaci vnější. Za krize je vnější prostředí značně proměnlivé a řadu vnitřních rozhodnutí do budoucna je nutno podnikat s ohledem na vývoj prostředí. Proto je důležité seznamovat se s kritickými příběhy těch organizací

v okruhu vlastních partnerů (stakeholder), kteří byli nějakým způsobem citelně zasaženi. Někomu selhal odbyt, někomu krach ztratil kontakt s vývojem, někomu krach klíčového dodavatele komponent způsobil fatální výpadek produkce a ztratil tržní pozici – všechny takové případy ve vlastním okruhu působnosti mohou přinést důležité informace pro posouzení rizik dalšího vývoje organizace. Stává se totiž, že i zdánlivě chytrý úhybný manévr v daném čase podnikne více konkurentů najednou a právě to, co mělo pomoci, se stane slepou uličkou.

Mímořádný důraz na vztah interního auditu a vedení organizace klade také prezident IIA Richard Chambers ve svém příspěvku z 10. 2. 2009 na blogu webové stránky [www.internalauditonline.org](http://www.internalauditonline.org) s nadpisem „Vedoucí útvarů interního auditu (CAE), dejte si pozor: Znovu vstupujeme do »oněch časů«!“ a uvádí v něm deset varovných příznaků ztrácející se vazby mezi interním auditem a vedením organizace:

1. Roční plán auditů byl připraven z vyhodnocení rizik zpracovaného před šesti měsíci a za poslední dva měsíce nebyly doplněny žádné nové audity.

7. Rozpočty či obsazení útvarů IA se snižují a vedoucí činitelé interního auditu (CAEs) nejsou dotazováni na dopad těchto opatření.
8. Vedoucí útvaru interního auditu (CAE) je zván k jednání výboru pro audit stále méně často.
9. Vedoucí útvaru interního auditu (CAE) má stále méně telefonních a poštovních kontaktů s klíčovými partnery.
10. Vedoucí útvaru interního auditu (CAE) zjistí, že někdo z vedení organizace právě kontaktoval Institut interních auditorů.

Že nejsou tato varování lichá, přesvědčivě dokládá osmnáctistránková brožurka Výzkumné nadace IIA „Finanční krize a její vliv na profesi interního auditu“<sup>2</sup>. Poskytuje údaje a rozbor z průzkumu, který IIA a RFIIA provedly u vedoucích útvarů interních auditorů tří skupin organizací – stovky největších v USA podle časopisu Fortune, dále u těch, které žádaly a přijaly podporu z fondu Programu pro ulehčení problémových aktiv (TARP) a konečně u společností z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví

respondentů nesouhlasí s tvrzením, že lepší řízení rizika by mohlo hrát významnější roli v předcházení aktuální krizi, přesto jich nejvíce souhlasí s tím, že interní audit jejich společností mohl pomoci více při rozpoznávání klíčových rizik.“

V každém případě se však tato studie s řadou dalších účastníků mezinárodní diskuse shoduje na tom, že i když nebylo možno dosavadními nástroji interního auditu pro hodnocení účinnosti systému řízení rizik krizi předejít, neznamená to ústup od těchto profesionálních nástrojů, ale naopak výzvu k jejich podstatnému zdokonalení a důslednějšímu uplatňování. Krize proměnila nejenom dynamiku ve vývoji vnějších rizik téměř všech organizací, ale změnila také závažnost některých rizik dříve podceňovaných.

Například tzv. reputační riziko, jinak též riziko ztráty dobré pověsti, se kterým se poměrně málo pracuje už proto, že je obtížně vyčíslitelné, začalo hrát nesmírně důležitou úlohu v době, kdy se organizace ucházejí o nejrůznější podpory od specifických dotací přes státní záruky na projekty až po daňové úlevy. Obdobně bývá podceňováno také vnitřní riziko, pokud jde o budování organizační kultury a dodržování různých typů etických kodexů. Zdaleka nejde jen o kodexy jednání vůči klientům a zákazníkům, velmi důležité je také týmové ovzduší uvnitř organizace, neboť právě zkušenost z krize ukazuje, jak i takové záležitosti mohou hrát zcela rozhodující roli v situaci, kdy se jedná třeba o kolektivní vyjednávání a jako partner zaměstnavatele vystupují pozitivně motivovaní a s vnitřním ovzduším organizace spokojení zaměstnanci.

Na závěr je potřebné znovu zdůraznit, že projevy krize jsou velmi různorodé a že v každém sektoru mohou různé typy organizací ohrožovat jiným způsobem. Interní auditori proto musí vedle svých rutinních úkolů zvládat zejména plodnou součinnost s vedením svých organizací, aby mohli optimálním rozložením své odborné kapacity dosáhnout co největšího přínosu a prospět tak i vývoji vlastní profese. ▲

<sup>1</sup> LEECH, Tim: *The Global Economic Crisis: could Internal Audit have helped prevent It? ACCA's Global Economy microsite, March 2009 pdf 8p.*

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors' (IIA's) and The IIA Research Foundation's (IARF's) *Global Audit Information Network (GAIN) Knowledge Alert The Financial Crisis and Its Impact on the*

## Když má interní audit v organizaci takové postavení, že je brán vážně jako partner při analýze, hodnocení a účinnosti zvládání rizik, pak jsou pro něho výzvy vyplývající z krize plně aktuální

2. Interní auditori se ve vzrůstající míře prou se zainteresovanými partnery o tom, proč by se interní audit neměl zabývat specificky novými riziky.
3. Výbor pro audit vynese na povrch pro interní auditory více nových rizik, než interní auditori společností tak učiní pro výbor pro audit.
4. Členové výboru pro audit stále častěji uvádějí příklady nejlepší praxe, kterých si všimli v jiných společnostech.
5. Hlavní představitel výkonného vedení (CEO), hlavní účetní (CFO) či vedoucí výboru pro audit uvádějí myšlenky interního auditu, o kterých vedení auditorů (CAEs) ještě neslyšelo.
6. Na interní auditory je ze strany zainteresovaných partnerů vyvíjen tlak, aby IA podstoupil externí hodnocení jakosti. Externí hodnocení jakosti je ohromná idea a předepsaná standardy

a obchodu s nemovitostmi. Celé pojednání je rozhodně zajímavé a stojí za vyhledání, v kontextu tohoto článku však zde uvedu pouze několik čísel: 51 % respondentů uvedlo, že v posledním roce byl u nich snížen rozpočet interního auditu (rozmezí 10 až 50 %, nejvíce u nákladů na cestovné a vzdělávání, u dvou třetin také na odměňování). Řada organizací zastavila u interních auditů využívání externích expertů, zhruba třetina útvarů IA musela dokonce omezit počty zaměstnanců. V této souvislosti studie také uvádí sedm zásad, podle kterých se má postupovat při řešení problémů se snižováním rozpočtu pro interní audit.

Shrnutí výsledků průzkumu RFIIA obsahuje také (v nepřímé návaznosti na shora uvedené tvrzení Tima Leeche o podílu odpovědnosti interního auditu na jevech spojených s krizí) tezi, že: „Většina



## ANKETA ČIIA, o. s.

### OTÁZKY

1. Jak byste charakterizoval svoji současnou situaci – boj o přežití, útlum interního auditu propouští, nebo jedeme podle plánu, příliš velké změny nastaly, či „budování nových zítřků“, s ekonomickou krizí máme nové příležitosti práce pro management?
2. Zastává interní audit ve Vaší společnosti aktivní roli v rámci opatření společnosti na zvládnutí krize (tzn. vedení rozhodlo, že interní audit pověří speciálními úkoly v rámci tohoto programu)?
3. Došlo ke snížení rozpočtu útvaru interního auditu a o kolik procent?
4. Změnila ekonomická situace Váš plán interního auditu?

Ing. Alena Marcínová  
 Vedoucí skupiny Interní audit  
 ČEPS, a.s.

1. Jedeme podle plánu + provádíme mimořádné audity související s ekonomickou situací společnosti.
2. Ano, viz 1.
3. Ne.
4. Ne.

Roman Stipak  
 Internal Auditor  
 & Permanent Controller  
 Czech Republic, Slovakia  
 POJIŠŤOVNA CARDIF  
 PRO VITA, a.s.

1. Žádné signifikantní změny.
2. Ne, úkoly jsou v souladu se schváleným plánem.
3. Ne.
4. Minimálně.

Ing. David Lukáč  
 Internal audit & controlling  
 Broker Consulting, a.s.

1. Jsem jediný interní auditor Broker Consulting, kde je interní audit

# INTERNÍ AUDIT IT V DOBĚ KRIZE

Na slovo krize jsme si už asi všichni za posledních několik měsíců zvykli. Sdělovací prostředky nás každý den bombardují tímto slovem v různém kontextu – dozvídáme se o krizi finanční, hypoteční, odbytové, slyšíme prognózy o jejím dalším vývoji, že jsme na jejím počátku, vrcholu nebo někteří optimisté tvrdí, že se blíží její konec. Krize dopadla ve větším či menším rozsahu na každého z nás. Logickým důsledkem krize pro většinu společností je obava z dalšího vývoje, snaha o úsporu nákladů a omezení plánovaných investic. Úsporná opatření se dotkla téměř všech činností společnosti, včetně oblasti vnitřního řídicího a kontrolního systému. Většina manažerů je dnes postavena před otázkou, jak zachovat efektivně fungující vnitřní kontrolní prostředí při omezeném množství finančních prostředků. V tomto článku se budu věnovat zejména internímu auditu v oblasti informačních technologií (dále jen IT audit) a řízení rizik informačních aktiv. Chtěla bych poukázat na některé aspekty bezpečnosti, na které bychom se jako interní auditoři měli zaměřit právě v době omezených finančních zdrojů, které má společnost vyčleněny k zajištění bezpečnosti informačních aktiv.

## RIZIKA V DOBĚ KRIZE

V kontextu finanční krize je dobré si uvědomit, že se mění i rizika, kterým musí společnost čelit. Většina společností má své interní systémy řízení bezpečnosti navrženy z doby před vznikem finanční krize. Zavedená bezpečnostní opatření a ochranné mechanismy tak mnohdy reflektují rizika, která již nemusí být aktuální. Taková situace může vést v zásadě ke dvěma důsledkům: implementovaná bezpečnostní opatření plně nepokrývají všechna rizika, anebo implementovaná bezpečnostní opatření jsou příliš nákladná vzhledem k hodnotě aktiv, na něž se vztahují. Úlohou interního auditora je přispívat k efektivnímu fungování vnitřního kontrolního systému. V době krize pak platí zvýšený důraz právě na nákladovou efektivitu kontrolního systému a implementovaných bezpečnostních opatření. Je tedy důležité

znát hodnotu informačních aktiv a hodnotu implementovaných bezpečnostních opatření. Stanovit cenu bezpečnostního opatření bývá většinou poměrně jednoduché. V případě, že se jedná o technické opatření, cena opatření se typicky skládá z ceny implementace, ceny licence, ceny podpory od dodavatele, ceny hardwaru a nákladů na školení zaměstnanců. Pokud se jedná o organizační nebo administrativní opatření, společnosti typicky nevznikají – s výjimkou potřeby alokace interních zdrojů – žádné dodatečné finanční náklady.

Stanovit hodnotu informačních aktiv nebývá vždy přímočaré. Pro stanovení hodnoty informačních aktiv existuje několik přístupů. Nejčastější – a většinou dostačující metodou – je stanovení ceny na základě výše dopadu na celkový chod společnosti plynoucí z nedostupnosti, zničení, prozrazení nebo ztráty integrity daného aktiva. Velikost takových dopadů je u každé společnosti odlišná. Jiný dopad bude představovat ztráta dostupnosti informačních aktiv pro nemocnici, jiný pro finanční instituci a jiný pro společnost provozující internetový obchod. Čtenáři tohoto článku si jistě dovedou představit informační aktiva a organizace, u kterých ztráta důvěrnosti, integrity či dostupnosti informačních aktiv představuje pro danou společnost existenční riziko. Osvědčený způsob, jak zjišťovat hodnotu informačních aktiv, je prostřednictvím dotazníků – nebo ještě lépe formou řízených rozhovorů s odpovědnými osobami. Těmito odpovědnými osobami by měly být vždy lidé, kteří s hodnocenými informačními aktivy pracují a kteří mají celkový přehled o fungování obchodních procesů společnosti. Pro stanovení hodnoty informačního aktiva tedy není žádoucí, aby do hodnocení aktiv byli zapojeni pracovníci oddělení informačních technologií.

## JAK ŘÍDIT INFORMAČNÍ RIZIKA

Řízení rizik – a nejen informačních – je opakovatelný proces, jehož cílem je identifikovat, ohodnotit a řídit rizika, případně akceptovat existující reziduální



rizika. Identifikace a hodnocení rizik je prováděno na základě tzv. analýzy rizik. Cílem analýzy rizik informačních aktiv je identifikovat a ohodnotit rizika plynoucí z provozu a používání těchto informačních aktiv a nalézt jejich slabá místa z hlediska informační bezpečnosti. Výsledky analýzy rizik slouží k identifikaci klíčových oblastí, na něž je třeba klást zvýšený důraz při nastavení systému řízení rizik v oblasti informační bezpečnosti. Analýza rizik nám odpoví na otázku, zda jsou přijata pouze adekvátní a nákladově efektivní bezpečnostní opatření, tj. zda náklady na implementaci a provoz bezpečnostních opatření nejsou vyšší než hodnota informačních aktiv, na které se vztahují. Analýza rizik umožní ušetřit zdroje na zabezpečení méně rizikových informačních aktiv, kde není vyžadována vysoká úroveň zabezpečení.

Z mého pohledu nejjednodušší a kvalitativně dostačující přístup k provádění analýzy rizik je popsán v normě ČSN ISO/IEC TR 13335-3, Informační technologie – Směrnice pro řízení bezpečnosti IT – Část 3: Techniky pro řízení bezpečnosti IT. Postup provádění analýzy je ve stručnosti rozdělen do následujících kroků:

- Stanovení hranic analýzy, tedy určení informačních aktiv, kterých se bude analýza týkat.
- Stanovení hodnoty informačních aktiv (například metodou popsanou v předchozí části).

- Identifikace existujících hrozeb a zranitelností informačních aktiv.
- Určení úrovně identifikovaných hrozeb a zranitelností.

Úroveň hrozby se definuje jako pravděpodobnost výskytu hrozby, úroveň zranitelnosti je definována jako pravděpodobnost úspěchu hrozby. U kvalitativního přístupu je úroveň hrozeb a zranitelností vyjádřena například na stupnici nízká, střední, vysoká. Identifikace existujících ochranných bezpečnostních opatření a stanovení jejich účinnosti. Bezpečnostní opatření jsou praktiky, postupy nebo mechanismy, které mohou poskytnout ochranu před hrozbou, snížit zranitelnost, omezit dopad nežádoucího incidentu, detekovat nežádoucí incidenty a usnadnit následnou obnovu z bezpečnostního incidentu.

## STANOVENÍ CELKOVÉ MÍRY RIZIKA.

Celková úroveň rizika se spočítá propočtem hodnoty aktiv, úrovní hrozeb, zranitelností a účinnosti ochranných opatření. Klíč pro stanovení míry rizika říká, že vysoká hodnota aktiva spojená s vysokým hodnocením hrozby a vysokým hodnocením zranitelnosti povede k vysoké míře rizika, a tedy také k vysokým požadavkům na bezpečnost. Jak bylo nastíněno výše, je v zájmu interního auditora – i společnosti samotné – minimalizovat náklady vynaložené na

zatím v plenkách. Žádné propouštění se u nás nekoná, vždyť stále rosteme, i když růst se trochu zpomalil. Meziročně nám vzrostl obrát o cca 20 %.

2. Nic zvláštního.
3. Ne.
4. Ekonomická krize ne.

### Ing. Jaroslav Gudába Interní audit Železničná spoločnosť Slovensko, a.s.

1. Vo firme doslo k vypadku trzieb, firma hľada usporu a naklady sa strazia oveľa prísnejšie ako doteraz. V rámci utvaru IA zatiaľ nedoslo k zníženiu počtu zamestnancov, k zníženiu plátov pravdepodobne príde od budúceho roku, akou formou este neviem presne. Manažment zodpovednejšie pristupuje k rizikám a spolupráci s IA niekoľko dopady sú na strane nakladov tazko „zahojiteľné“.

2. Zatiaľ nie.

3. Zatiaľ to nemám potvrdené, ale predbežne dojde k zníženiu rozpočtu o 20 %.

4. Vo vzťahu k práci nie, vo vzťahu k rozvoju utvaru čiastočne ano (obmedzenia vo vzdelávaní, potencialnej certifikácii jednotlivých členov tímu).

Mezinárodní konference ČIIA – Brno 2009  
Robert De Koning (Evropská komise)



### Ing. Petr Cerman Vedoucí odboru interního auditu Pražská teplárenská a.s.

1. Interní audit v PT provádí auditní šetření dle schváleného plánu auditů představenstvem společnosti na rok 2009. V tomto roce proběhla změna ve vlastnických vztazích naší společnosti, šíří dopadu na činnost interního auditu v tuto chvíli nedokážu posoudit.

2. V rámci interní legislativy, která mj. reguluje činnost interního auditu jsou dané možnosti jak pro představenstvo, tak pro management společnosti zadat požadavek na další auditní titul resp. provedení operativního šetření ve všech oblastech činnosti společnosti.

3. V roce 2009 nedošlo ke krácení rozpočtu interního auditu v PT.

4. Viz otázka č. 2 – V plánu nedošlo ke změně, ale v případě potřeby obdržení ujištění k dopadu vnější změny na PT je toto řešeno v rámci interní legislativy PT.

**Ing. Deáková Ol'ga**  
**Internal Auditor SR&CR**  
**Imperial Tobacco Slovakia a.s.**

1. Nas utvar neprepusta, pracujeme dalej podla planu, zatiaľ ziadne zmeny nenastali.
2. Nie, nemame ziadnu aktivnu ulohu v rámci nasej spoločnosti v dosledku krízy.
3. K zníženiu rozpočtu nepríslo a ani sa o tom neuvazuje.
4. Nie, plán interneho auditu nezmenila ekonomická kríza.

**Ing. Joska Zdeněk**  
**Vedoucí oddělení interního auditu**  
**Česká správa sociálního zabezpečení**

1. Ve státní správě se současná situace projevuje především snížením disponibilních finančních prostředků.
2. Audity se zaměřují především do oblastí finančního řízení, aby se předcházelo případnému neefektivnímu vynakládání peněz, mimořádné zadání auditu bylo rovněž zaměřeno do této oblasti.
3. Operativně se plány čerpání upřesňují s tím, že zbytné akce se přesouvají do dalších období a důraz je kladen na maximální úspory.
4. Pro rok 2009 viz ad 2), pro rok 2010 se navrhuje opět zaměření především na ekonomiku a čerpání finančních prostředků.

**Ing. Petr Hanzlík**  
**Vedoucí interního auditu**  
**Chief Audit Executive**  
**OKD, a. s.**

1. Jedeme podle plánu.
2. Speciální úkoly nemáme. Vyžadované audity jsou však více zaměřeny na snižování nákladů.
3. Ne.
4. Ne. Pevný plán zůstal beze změn, v rámci kapacitní rezervy však provádíme audity, které pomáhají managementu v jeho těžké situaci.

bezpečnostní opatření při zachování či zvýšení stávající úrovně účinnosti bezpečnostních opatření, tedy i řídit informační rizika pomocí pravidelně opakované analýzy rizik. Provádění analýzy rizik je standardně zajišťováno oddělením Řízení rizik v rámci společnosti, nebo externí organizací. Vzhledem k dobré znalosti obchodních procesů společnosti a zavedených kontrolních a řídicích mechanismů ze strany pracovníků interního auditu, je úloha interního auditora jako poradce při provádění analýzy rizik klíčová a zvyšuje efektivitu celého procesu.

## NE VŽDY JDE O PENÍZE

Během mé několikaleté praxe v oblasti IT auditu jsem měla možnost se setkat s nejrůznějšími způsoby a úrovní zabezpečení informačních aktiv u společností z mnoha odvětví (finanční instituce, výrobní podniky, veřejný sektor aj.). Spolupracovala jsem se společnostmi, které do zabezpečení svých informačních aktiv investovaly nemalé prostředky a ve svém prostředí měly implementovány nejrůznější bezpečnostní mechanismy (např. šifrování dat, vícefaktorová autentizace apod.). Přesto však objem vynaložených finančních prostředků ne vždy odpovídal celkové dosažené úrovni zabezpečení. Výše investic do zabezpečení totiž není jediným faktorem pro dosažení požadované úrovně zabezpečení informačních aktiv, jak je mnohdy vedoucími pracovníky společnosti mylně chápáno. Pro řádné fungování bezpečnosti informací je totiž klíčový jeden faktor, který – ačkoliv společnost nic nestojí – je nepostradatelný.

Za tento kritický faktor úspěchu považuji stanovení odpovědnosti za informační bezpečnost a odpovědnosti za data. Ukazuje se, že stále platí základní pravidlo bezpečnosti – systém je tak bezpečný, jak bezpečný je jeho nejslabší článek. Tím nejslabším článkem většinou nebývá drahý bezpečnostní systém, ale lidský faktor.

Stanovení odpovědnosti a určení vlastníků dat je oblastí, se kterou se stále ještě potýká velké množství českých společností. V souvislosti s finanční krizí je dobré si uvědomit, že ustanovení vlastníků informačních aktiv si nemusí vyžádat žádné dodatečné finanční prostředky. Zde spatřuji hlavní úlohu interního auditora, který by měl v rámci provádění auditu upozorňovat na nedostatky v systému řízení informační bezpečnosti, ve kterém hraje vlastnictví a odpovědnost za informační aktiva klíčovou roli.

Jelikož se v praxi poměrně často setkávám s chybami a dotazy na vlastnictví dat, chtěla bych uvést nejdůležitější zásady v oblasti vlastnictví dat. Vlastníci dat mají primární odpovědnost za jejich správnost a bezpečnost (tj. důvěrnost, integritu a dostupnost).

S ohledem na skutečnost, že v současné době je většina dat společností uchovávána a zpracovávána elektronicky v informačních systémech, v praxi se setkáváme spíše s vlastníky informačních systémů, popřípadě jejich částí. Vlastníci dat by měli být do své role formálně jmenováni vedoucími pracovníky společnosti.

Seznam vlastníků dat by měl být alespoň jednou ročně revidován. Seznam vlastníků dat by měl být součástí řídicí dokumentace společnosti. Vlastníky dat by měli být zodpovědní vedoucí jednotlivých oddělení společnosti, kteří by měli odpovídat za informační aktiva, se kterými v rámci svého oddělení pracují. Vlastníkem obchodních dat by nikdy neměl být pracovník IT oddělení. Vzhledem k odpovědnosti vlastníků dat za bezpečnost a integritu dat by měli být tyto vlastníci zapojeni do procesu řízení změn, který se přímo či nepřímo dotýká spravovaných dat a souvisejících informačních systémů (proces testování změn, a zejména pak jejich akceptace) a do procesu řízení přístupu uživatelů k těmto datům.

## ZÁVĚREM

V tomto článku jsem chtěla v souvislosti s finanční krizí poukázat na měnící se spektrum a významnost bezpečnostních rizik (zejména v oblasti IT) a na způsoby, jakými může interní audit zajistit optimalizaci a efektivnost vnitřního kontrolního systému. Dle mého názoru přináší současná finanční krize nové výzvy z pohledu zajištění efektivně fungujícího vnitřního řídicího a kontrolního prostředí společnosti i při omezeném množství finančních prostředků. Nezbytným a často opomíjeným faktorem v oblasti řízení bezpečnosti informačních aktiv je stanovení odpovědnosti a určení vlastnictví dat, které zpravidla neklade vysoké nároky na dodatečné investice při současném zvýšení celkové úrovně informační bezpečnosti. ▲



# INTERNÍ AUDIT V BANKÁCH V ČASECH KRIZE

Ekonomická nejistota a tlak na snižování nákladů významně ovlivňují rozpočty a plány celých organizací, jejich interní audity (IA) nevyjímaje. Efektivní plánování výdajů na IA se za současné situace stává důležitější než kdykoliv předtím. To s sebou přináší tlak na vedoucí IA, aby svým klíčovými partnerům, tj. dozorčím radám a výborům pro audit, prokázali efektivní využití investic do IA ve srovnání s ostatními funkcemi v organizaci i s IA v jiných organizacích.

Jaká je reálná situace ve změnách priorit a přístupu k IA ve finančním odvětví? Odpovědi nabízí „Globální průzkum interního auditu 2009 – Řízení v krizi“, který začátkem roku 2009 provedla společnost PricewaterhouseCoopers u společností v sektoru bankovníctví a kapitálových trhů v USA, Evropě a Asii. Pro mnoho šéfů IA je současná doba první zkušeností s řízením funkce IA během krize. Do centra pozornosti se dostává nutnost více porozumět obchodním modelům a jejich kritickým místům a lépe vyvážit požadované výnosy se souvisejícími riziky. Další výzvou je značná odezva regulátorů, která následovala po dramatických událostech v druhé polovině roku 2008. Mění se také očekávání managementu a dalších zainteresovaných stran, kteří požadují větší míru ujištění a větší produktivitu.

## NÁKLADY NA INTERNÍ AUDIT – SNIŽIT, NEBO ZVÝŠIT?

Organizace jsou pod tlakem na snižování nákladů, což se týká i oblasti IA. Dáblou otázkou je, zda v těchto obtížných časech není potřeba naopak zvýšit investice do IA, a tedy míru ujištění, které IA poskytuje. IA je dokonce jedním z hlavních detektorů nestandardního či podvodného jednání. Je na vedoucích IA, aby dozorčím radám a Výborům pro Audit s odpověďmi na tuto otázku pomohli.

Náklady na IA institucí v sektoru bankovním a kapitálového trhu tvořily v roce 2008 v průměru 0,44 % celkových nákladů. Pro rok 2009 se očekávalo mírné zvýšení (o 4 %).

Jak toto očekávání koresponduje se současnou ekonomickou situací a s tendencí k úsporám?

Rozpočty IA jsou v obou sektorech pod tlakem, nicméně náklady, které je nutno dodatečně vynaložit pro splnění požadavků finančních regulátorů mají větší váhu. Zajímavým poznatkem je skutečnost, že méně efektivní IA očekávají pokles nákladů na IA, efektivnější IA očekávají jejich zvýšení. Méně efektivní IA se tedy dostávají do bludného kruhu podinvestování, kdy z důvodu nedostatku financí chybí podpora k potenciálnímu rozvoji.

## NA CO SE VYNAKLÁDAJÍ NÁKLADY?

Interní náklady tvoří v průměru 80 %, přičemž největší položkou jsou mzdové náklady (74 %). Rozčlenění externích nákladů se výrazně liší dle velikosti organizace. Větší organizace investují více prostředků do vzdělávání, menší do tzv. co-sourcingu (zajištění externích kapacit). Co-sourcing si se svými 44 % udržuje největší podíl na externích nákladech. Současná doba přináší zvýšené požadavky na IA v oblastech jako treasury/likvidita, obchodní, úvěrová, tržní a regulatorní rizika a nedostatek kvalifikovaných zdrojů pro tyto oblasti řeší společnosti většinou právě co-sourcingem.

## ZAMĚŘENÍ NA PRIORITY S NEJVĚTŠÍM EFEKTEM

Ekonomický útlum dává prostor k vzniku nových rizik, což vyvolává potřebu jejich častějšího vyhodnocování. Průzkum ukázal, že funkce IA stále uzpůsobují zaměření své práce dle rizikových oblastí. K největšímu zvýšení rozsahu zaměření IA v jednotlivých oblastech rizik pro rok 2009 došlo u rizik treasury/likvidity, obchodních a úvěrových.

Výzkum také analyzoval poměr mezi jednotlivými činnostmi IA. Ukazuje se, že šéfové IA věnují relativně málo času informování vedení společnosti o celkové situaci v organizaci a většinu času tráví plánováním

### Ing. Vladimír Tvrdý, CIA Město Vyškov

1. Žádné změny, pracujeme podle plánu.
2. Útvar v souvislosti s krizí nebyl pověřen zvláštními úkoly.
3. Rozpočet nebyl snížen.
4. Plán je zatím beze změn.

### Minářová Renata Interní auditor Státní oblastní archiv Litoměřice

1. Interní audit jede podle plánu beze změn.
2. Ne.
3. Nejspíš ne.
4. Ne.

### Mgr. Jiří Linek vedoucí oddělení Oddělení interního auditu a vnitřní kontroly Odbor interního auditu a stížností Středočeský kraj, Krajský úřad

1. OIA splní roční plán interního auditu stanovený na rok 2009, zároveň OIA provedl několik auditů mimořádných (na vyžádání vedení organizace). Dále byly OIA do současnosti provedeny celkem 4 konzultační zakázky v letošním roce. Domnívám se, že ekonomická krize nám dává více příležitostí pro naši činnost, zejména pokud jde o mimořádné audity a konzultační zakázky, čímž se zvyšuje náš význam coby poradce vrcholového vedení organizace.
2. ANO – provádíme více konzultačních zakázek ve snaze optimalizovat procesy při zachování maximální míry efektivity a hospodárnosti.
3. OIA nemá v rámci KÚSK samostatný rozpočet.
4. Nezměnila – plán na rok 2009 byl schválen vedením organizace a bude dodržen, resp. překročen, jak je výše popsáno. Plán na rok 2010 ale bude připravován i s ohledem na aktuální ekonomickou situaci.

### Ing. Stanislav Svoboda Vedoucí auditu D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.

1. Budování nových zítřků. Útvar interního auditu byl založen uprostřed ekonomické krize, v dubnu 2009,

kdy představenstvo i dozorčí rada rozhodly o potřebnosti odborné konzultační i ověřovací role interního auditu.

2. Interní audit se přednostně podílí na projektech v obchodní oblasti (změny vlastní obchodní sítě a rozšiřování spolupráce s obchodními partnery), zejména ověřování metodiky a reálných procesů. Interní audit se také intenzivně zapojil do optimalizace kontrolních mechanismů ve společnosti, s cílem snižování nákladů a ošetření rizik.

3. S novým útvarem interního auditu jeho rozpočet teprve vznikl, je vyhovující a významně podporuje odborný rozvoj.

4. Pro podporu efektivity společnosti akcentuje plán činnosti interního auditu významně konzultační roli – například účast v rozvoji systému řízení rizik. Zaměření plánovaných auditů bude bez ohledu na krizi zacíleno na jejich přidanou hodnotu.

**Dr. Milan Šmíd**  
Interní audit  
ČEZ, a. s.

1. Ve Skupině ČEZ funguje interní audit standardně. Pracujeme podle schváleného plánu, organizační struktura a počet auditorů se nemění.

2. Skupina ČEZ nevyhlásila, a pokud vím, ani nepřipravuje vyhlášení krizového plánu. Skupina ČEZ realizuje celou řadu restrukturalizačních projektů, jejichž smyslem je zefektivnit její činnost. V rámci těchto projektů poskytujeme konzultační služby a aktivně se zapojujeme do některých projektů. Jiné pouze monitorujeme.

3. Současná situace nemá vliv na náš rozpočet.

4. Ekonomická situace náš plán nezměnila.

**Ing. Jan Lalka, CFE**  
Managing Director  
Surveillance, s.r.o.

1. Klienti sa viac starajú o rozpočet a zvažujú do čoho investovať, každopádne vidím príležitosť pre budovanie programov prevencie proti podvodom a opatrení na zníženie nákladov/strát z titulu podvodov.

2. N/A, celá spoločnosť je o poskytovaní forenzných služieb.

3. Viz následovná odpověď.

4. Z pohledu klientov, vnímam ob-

a řízením oddělení a prováděním auditu. Zvýšení efektivity provádění IA, např. zavedení kontrol tzv. sebehodnocením, může uvolnit čas na činnosti s vysokou přidanou hodnotou, jako jsou analýza a poskytování vhledu vedení společnosti.

## KVALITA ZAMĚSTNANCŮ

V poslední době se stále objevují nové výzvy pro IA, které vycházejí z větších očekávání organizací od funkce IA a z většího regulatorního tlaku. Vedoucí IA se s těmito výzvami vyrovnávají především flexibilním přístupem k zabezpečení zdrojů – využíváním outsourcingu/co-sourcingu a investováním do rozvoje interních zaměstnanců. Zdroje IA se v současnosti potýkají s nedostatkem kvalitních lidí: 62 % respondentů nebylo schopno naplnit plánovaný stav IA v roce 2008. Vedoucí IA zároveň vyjádřili menší důvěru ve schopnost svých lidí vyrovnat se s novými výzvami.

Potíže s nedostatkem vlastních lidí nutí IA hledat externí zdroje. Ve využití co-sourcingu dominují menší společnosti (dvě třetiny na něj alokují více než 20 % celkového rozpočtu, velké pouze 4 %).

Vedoucí IA obecně začínají vnímat co-sourcing ze strategického pohledu, nikoliv jen jako záložní zdroj pro případ nedostatku vlastních lidí. Nevíce se externě „nakupovaly“ dovednosti v oblasti pojištění,

podvodů a treasury/likvidity, nejméně u IT/infrastruktury a regulatorní oblasti. Také investice do školení vlastních lidí se stále zvyšují. V roce 2008 vynaložily organizace 14 % externích výdajů IA za školení (3 % nárůst ve srovnání s rokem 2007).

## PRODUKTIVITA – NEJVĚTŠÍ VÝHRA

Omezením neefektivních činností se lze vyhnout budoucím nákladům a uvolnit zdroje pro aktivity s vysokou přidanou hodnotou. Průzkum ukázal, že funkce IA v bankovním sektoru většinou kladou málo důrazu na efektivitu svých procesů a produktivitu zaměstnanců. Zkušenosti ukazují, že pokud funkce IA nebudou proaktivně optimalizovat nákladovou strukturu, rozhodne za ně někdo jiný.

Průměrný počet dnů auditu na osobu byl v roce 2008 překvapivě nízký – pouze 166.

Také zprávy z provedených auditů by bylo možno připravovat efektivněji. Jedním ze zjištění průzkumu bylo relativně malé nebo neefektivní využití automatizace. Pouze 21 % respondentů shledalo používané auditní systémy plně efektivní. Organizace, které mají vysokou produktivitu, naopak investují do řízení lidí, zavádějí výkonnostní matice pro samostatná oddělení i zaměstnance a využívají automatizace. ▲

### Jak zvýšit hodnotu interního auditu v době krize

**Interní audit se stále vyvíjí v souvislosti s nově vznikajícími standardy a nejlepší praxí. Co lze tedy na závěr doporučit vedoucím IA pro efektivní řízení oddělení v době krize?**

- zvýšit produktivitu a výkonnost
- maximalizovat auditing ve vazbě na rizika
- zabezpečit pružnost a rychlou reakci
- získat talentované zdroje
- demonstrovat hodnotu IA organizaci
- zajistit vhléd, výhled a komunikaci

Mezinárodní konference ČIA – Brno 2009  
zleva Roman Pavloušek (PWC), Dimitar Cvetanov (EON)





# FINANČNÍ KRIZE

## – hrozba, nebo příležitost pro interní audit?

Jaké je postavení interního auditu v období finanční krize? Roste jeho význam, nebo má být jeho činnost redukována a tak sníženy provozní náklady? Kam by se měla zaměřit jeho pozornost? To jsou všechno otázky, které aktuálně řeší vedoucí auditních útvarů ve všech firmách bez ohledu na jejich obor či velikost. Musíme se také vypořádat s očekáváním svého managementu, jehož pozornost se logicky zaměřuje na efektivitu nákladů, a tak pověstná přidaná hodnota výsledků práce interního auditu nabývá na důležitosti. A zde vidím příležitost pro interní audit.

Firmy si nyní mnohem více než kdykoliv v minulosti, uvědomují důležitost řízení rizik. Pro finanční instituce to není nové slovo, ale v minulosti se jeho vnímání často zužovalo jen na oblast kreditních rizik. Proto je nutné zajistit co nejlepší zmapování všech rizik organizace a kontinuální aktualizaci jejich hodnocení. Případné významné změny komplexní mapy rizik, nebo hodnoty některých rizik, je pak nutné flexibilně promítnout do každodenní činnosti a upravit auditní plán. Míru potřebné flexibility je možné řídit také vytvořením dostatečné kapacitní rezervy na mimořádné audity, jejichž pravděpodobnost je v současné hospodářské situaci vyšší než jindy.

Větší pozornost bude směřovat do oblastí nejvíce ovlivněných současným nestálým tržním prostředím, jako jsou investice na finančních trzích, nebo těch, které pomáhají předcházet potenciálním rizikovým situacím, jako jsou systémy řízení rizik, kontrolní prostředí obecně, spolehlivost účetních postupů nebo systém reportingu.

Důležitou roli ale musí hrát i management firmy, a to v oblasti znalosti všech procesů, nebo alespoň těch nejdůležitějších, které ve firmě existují. Proces je možné opravdu důkladně ověřit, jen pokud je podrobně popsán a zdokumentován. Ideálně pak existuje-li možnost jej exaktně měřit a vyhodnocovat. Míra dokumentace procesů se mezi firmami výrazně liší, od těch s podrobnou mapou procesů po ty, které mají procesy popsány pouze velmi obecně v různých, vzájemně ne příliš propojených metodických postupech. A právě zde je místo pro akci managementu, který může podpořit vznik takovéto mapy procesů a připravit tak základ pro opravdu efektivní audit procesů a s nimi spojených rizik.

Nesmím zapomenout ještě na jednu oblast, která v současné době, bohužel, nabývá na důležitosti, zejména pak ve finančních institucích. Tou je preventivní činnost v oblasti interních a externích podvodů. V době tíživé hospodářské situace lze očekávat, že počet pokusů o podvodné jednání poroste. Proto zejména v této době i s ohledem na rozsah případných ztrát v této oblasti není možné polevit.

Interní audit nyní musí být efektivní ve své činnosti, flexibilní v plánování auditů, přesvědčivý v prezentaci svých doporučení managementu a motivovaný hledat možné úspory. Bude-li takový, pak je pro nás pro všechny současné situace spíše příležitostí, a tedy velkou výzvou jak dále pozvednout pozitivní image interního auditu ve firmách. ▲

foto © Karel Šanda



medzenie aktiv a zníženie nákladu externých služieb, zameranie skor na základne postupy bez doplnania napríklad novými fraud risk procesmi.

### Simona Székelyová Interní auditor Ministerstvo pro místní rozvoj

1. IA jede podle plánu, změny nenastaly.
2. Bez speciálních úkolů, na které by měla vliv krize.
3. Snížení (mzdy).
4. Ne.

### Ing. Karel Scharf Vedoucí oddělení interního auditu Metrostav, a.s.

1. Změny v souvislosti s ekonomickou krizí v práci interního auditu nenastaly.
2. Více se zaměřujeme na hledání možných úspor nákladů. V tomto směru dává tipy vedení společnosti.
3. K snížení rozpočtu nedošlo, přesto se snažíme více šetřit na cestovních nákladech a účasti na kurzech.
4. Plán byl tvořen na začátku roku, kdy se již o krizi vědělo. K jeho změně tedy nedošlo. Přibyly některé neplánované audity.

### Lenka Šiklová Interní auditor Město Chrudim

1. Jedeme podle plánu, příliš velké změny nenastaly.
2. Ne.
3. Útvar interního auditu nemá vlastní rozpočet.
4. Ne.

### Libuše Hutlová vedoucí oddělení interního auditu a řízení rizik Pražská energetika, a.s.

1. Jedeme podle plánu, příliš velké změny nenastaly, s ekonomickou krizí máme nové příležitosti práce pro management.
2. Ano.
3. Ne.
4. Ne.



# ROZHOVOR S RODERICCKEM M. WINTERSEM

V polovině října zavítal do České republiky u příležitosti mezinárodní konference ČIA v Brně nový předseda Rady IIA, Roderick M. Winters. Během nabitého programu se nám podařilo najít chvíli také na společný rozhovor pro časopis Interní Auditor. Sešli jsme se na ne celou hodinu u lehké snídaně před začátkem programu druhého dne konference.

*Vím, že jste nesmírně zaneprázdněn, takže velice oceňujeme, že jste si udělal čas přijet na konferenci IIA v Brně. Máte za sebou zajímavou kariéru, hodně zkušeností z IIA a z řady dalších pozic. Nyní jste se stal předsedou IIA – jaká je to pro vás změna?*

Je zajímavé, že když se stanete předsedou IIA, přináší to změny, ale současně je tu i kontinuita. Předtím, než jste jmenován předsedou, musíte být obvykle tři až čtyři roky členem řídicího výboru. A pak v tomto výboru pracujete ještě dva roky poté, co vaše předsednictví skončilo. V době, kdy jsem byl poprvé jmenován do exekutivního výboru, byla předsedkyní Betty McPhilimy, po ní to byl Steve Goepfert, kterého znáte i z jeho působení v České republice, poté Gerry Cox a Patty Miller. Letos jsem předsedou já a Gerry Cox a Patty Miller jsou nadále členy exekutivního výboru, jsou mými přáteli, mentory a kolegy. Letos jsem na řadě já, abych vedl exekutivní výbor, ale pořád jsou tu stanovy a agenda, které jsem zdědil po svých předchůdcích. Ty pak zase předám svému nástupci, kterého již znám – bude jím Günther Meggeneder. Takže tu ve skutečnosti není žádný dramatický přechod do nové role – v zásadě pracujete v malém týmu lidí, a ten tým se vyvíjí. Odlišné je to, že letos stojím sám v popředí, přednáším, navštěvuji naše pobočky a instituty či regionální konference. Je to pro mne příležitost představit své motto: „Naplnit náš potenciál“ a opravdu se osobně zasadit o naši profesi v rámci IIA. Je to pro mne velice zajímavé z mnoha hledisek – jen mi nezbyvá mnoho volného času.

*Na to jsem se právě chtěl zeptat. Kolik času trávíte prací pro IIA a kolik vaší „normální“ práci? Máte ještě běžné zaměstnání, že?*

Ano, mám. Odhadl bych, že prací na IIA agendě trávím přibližně čtvrtinu až třetinu svého času. V zaměstnání dělím svůj čas na práci pro Microsoft a pro IIA. Můj zaměstnavatel, Microsoft, mne v mé práci pro IIA velmi podporuje, včetně všeho času, který trávím mimo kancelář na agendě IIA. Mám proto potřebu to Microsoftu oplatit – takže v letošním roce jsem neměl žádnou opravdovou dovolenou a většinu víkendů trávím alespoň částečně v práci a plánuji v tom pokračovat alespoň, než skončím v této funkci.

*Máte náročný rok...*

Mám, ale za nic na světě bych ho nevyměnil. Je to obrovská příležitost. Například možnost navštívit instituty, jako je tento v České republice, je jedním z nejpříjemnějších aspektů mé práce – možnost přijet sem a vidět všechnu tu dobrou práci, kterou institut odvádí, vidět všechno, co se podařilo udělat po celém svě-

tě, to je opravdu skvělé. Mohu přijet sem, mohu jet do Latinské Ameriky, mohu jet do jihovýchodní Asie. Opravdu na jakémkoli místě na světě se setkávám se stejným nadšením, stejnou energií, a s mnoha stejnými problémy. Motivuje mne, když vidím, jak se o to lidé skutečně zasazují, to mi dodává hodně energie.

*Jak se vaše rodina vyrovnává s vaší zaneprázdněností a vším tím cestováním?*

Velmi dobře. Letos budu v řídicím výboru již pátým rokem a má žena se v mých aktivitách velmi angažuje a já to oceňuji. Má mezi členy exekutivního výboru a jejich manželkami přátele, takže když se scházíme my, oni se setkávají také.

*Tím, že se vašich aktivit účastní s vámi, vám to ulehčuje oběma.*

Ano, a ji to navíc baví. Naše děti jsou už dospělé. Žena mne doprovází na řadu mých cest. Je pyšná na mou práci v IIA, ví, kolik jsem do toho investoval.

## Když se stanete předsedou IIA, přináší to změny, ale současně je tu i kontinuita

*Ve své prezentaci jste jako svůj hlavní cíl uvedl definování strategie všeobecného uznání profese do roku 2013. Myslíte si, že je to opravdu splnitelné?*

Předchozí plány byly zaměřené na aktivitu: budeme prosazovat naše zájmy, budeme poskytovat služby členům. Na konci roku pak bylo těžké zhodnotit, čeho jsme opravdu dosáhli. Tentokrát se proto chceme zaměřit na výsledky, stanovit, čeho docílíme. Jsme odhodláni zasadit se o univerzální uznání naší profese do roku 2013, i když je nám jasné, že je to běh na dlouhou trať. Budeme muset podniknout určité kroky, které to bude vyžadovat. Jedním z nich je sama profese: jaké jsou její hlavní charakteristiky? Musíme pracovat na tom, abychom byli sami odpovědní za svou profesi. Potřebujeme, aby měla certifikace CIA opravdový význam a sloužila jako znak profesionála. Jde nám o dodržování standardů a pravidel, a na to by se měl CIA soustředit. Aby tato profese měla smysl, musíme se zaměřit na standardy. To je cesta směrem vpřed, směrem k uznání. Práce na všeobecném uznání je také o propagaci a prosazování naší profese, to je velká priorita. Jde o budování vztahů, o jasnou formulaci našeho poslání, o míru našeho zapojení v organizaci ve spojení s představenstvem, vedením společnosti a s regulačními orgány. Musíme zvýšit naši profesionalitu a odpovědnost, musíme propagovat naši profesi, zajistit informovanost, abychom dosáhli všeobecného uznání naší profese. Ať se v tomto ohledu do roku 2013 dostaneme kamkoliv, bude to velký pokrok.

*Ve své prezentaci jste také mluvil o současné hospodářské krizi a o problémech, do kterých se dostala řada významných společností, zejména v oblasti řízení rizik. Vy jste správně řekl – když se hledaly příčiny těchto problémů, nikdo se nezeptal: A co dělali interní auditori?*

Jde o budování očekávání. Kdyby organizace a celá společnost jako taková měly od profese interního auditu velká očekávání a došlo by k tak závažným problémům ve společnostech jako v loňském roce, nemyslíte si, že by to považovali za naši zodpovědnost? Pro mne je zklamáním, že se tomu tak nestalo, neboť to ukazuje, že společnost nás nepovažuje za odpovědné. Nemá od nás vysoká očekávání, nepovažuje nás za zásadní faktor ve správě organizací, kterým bychom měli být. Pro mne je to výzva k činu – pojďme zvýšit očekávání od interního auditu, počínaje regulačními orgány a legislativou přes média až po samotné členy naší profese. Práce, kterou děláme, je důležitá, a musíme ji dělat dobře. Lidé by měli chápat význam naší práce a očekávat od nás, že ji budeme dělat kvalitně.

*Co si myslíte o některých snahách, zejména ve Velké Británii, směřem k uzákonění IA jako autorizované profese? Mohlo by to být jedním z řešení tohoto problému?*

Myslím si, že jde o zajímavou snahu. Jde opravdu o uznání profese, o uznání jejího významu, toho, že interní audit není podkategorie jiné profese, ale profese sama o sobě, která má své vlastní standardy, etický kodex, certifikace a odpovědnost.

## Ředitelé a členové představenstva často vidí interní audit jako ohromnou školicí příležitost pro budoucí vedení

*Pokud porovnáme certifikace, jako je CPA nebo ACCA na jedné straně a CIA na straně druhé, nejsou na stejné úrovni. Zkouška ACCA vyžaduje náročnou přípravu a v porovnání s ní je CIA relativně snadná. Měla by certifikace zůstat na této úrovni, nebo by měla být podstatně náročnější?*

Myslím si, že společnost jako taková rozumí tomu, co je certifikovaný účetní, co je ACCA nebo CPA. Společnost ale nerozumí tomu, co je CIA. Znamená to však, že by ta zkouška měla být náročnější? To je otázka, kterou se právě zabýváme. Provádíme analýzu její náročnosti. Strávili jsme mnoho času investováním do CIA, snažili jsme ji nastavit jako opravdový odlišující faktor a nikdo nechce tuto snahu popírat. Otázka zní: měla by být těžší? Budeme požadovat nějakou dodatečnou certifikaci, která by vyžadovala mnohem více školení a přípravu? Nebo to vše uděláme součástí CIA? Na toto téma probíhá řada debat. Zabýváme se také možností odlišení členství pro zkušené pracovníky, kteří přišli do role interního auditora z jiné role, například CAE. Nemůžeme je přece diskriminovat kvůli tomu, že nemají CIA. Chceme je učinit součástí CIA, abychom mohli rozšířit jejich schopnosti a profesní dovednosti. Takže po nich možná nebudeme chtít CIA, ale nějakým způsobem je chceme motivovat. Asi by tu měla být nějaká forma přidruženého členství nebo nějaký jiný způsob, jak jim svěřit vedoucí roli v organizaci.

*Domníváte se, že jako profese jsme někdy trochu zablédli do sebe?*

Ano, v některých případech. Ale také si myslím, že ředitelé a členové představenstva často vidí interní audit jako ohromnou školicí příležitost pro budoucí vedení. Je to proto, že interní auditor vnímá organizaci velmi široce, ze všech stran. Podrobně jí rozumí z hlediska provozní charakteristiky, zná kritické stránky jejího podnikání a další problémy. Jde o výborné školení, protože zahrnuje rozvoj vedoucích dovedností a také řadu různých rolí. To je určitě pozitivní. Ale interní audit je také profese sama o sobě, která by měla pečovat o skutečné interní auditory.

## Možnost navštívit instituty, jako je tento v České republice, je jedním z nejpříjemnějších aspektů mé práce

*Jak jste toho dosáhli v Microsoftu? Jak jste učili interní audit atraktivním?*

Je to vášeň. V interním auditu v Microsoftu šlo o osobní rozhodnutí být užitečný, být katalyzátorem změny, pomoci společnosti uspět – způsobem, který odpovídal mé roli objektivního dohledu. Mohl jsem managementu pomoci tím, že jsem jim objasnil rozdíly v procesech, jejich citlivá místa, a to, jak by je bylo možné lépe řídit. Oni to oceňovali, takže jsme si vytvořili silný partnerský vztah. Představenstvo Microsoftu věří, že aby byl jejich interní audit opravdu účinný, je důležité, aby v něm pracovali jak profesionální interní auditori, tak lidé z podnikatelské části firmy. Podle představenstva jde o to, že pokud by v interním auditu byli jen profesionální interní auditori, stal by se zahleděným sám do sebe, zaměřil by se na podstatu interního auditu místo na cíle celé organizace. Takže se snaží o vytvoření rovnováhy mezi oběma těmito rolami. Momentální vedoucí (CAE) interního auditu v Microsoftu přišel z naší provozní části, byl vedoucím jedné z našich divizí, takže do této role přinesl velké porozumění pro podnikatelskou stránku Microsoftu. Naopak já mám teď ve své současné roli příležitost získat hluboké porozumění otázkám našeho businessu a přiznám se, že se u toho učím mnoha věcem o interním auditu. Vnímám interní audit z hlediska jeho zákazníka.

*Strávil jste jedenáct let v DT, takže máte také zkušenosti z Velké čtyřky. Co si myslíte o vztahu mezi IIA a profesionálními konzultačními firmami. Na jednu stranu tyto společnosti IIA podporují, a to i finančně, na druhou stranu se však někteří členové IIA jejich účasti trochu obávají.*

Mám zkušenosti i z auditorské firmy. Co se týče interního auditu, myslím, že přibližně před deseti lety se řada velkých účetních firem velmi snažila o ovládnutí interního auditu, a proto je někteří interní auditori vnímají jako konkurenční hrozbu. Dnes ale v USA a v řadě dalších zemí existuje legislativa, jako je zákon Sarbanes-Oxley, která reguluje účetnictví veřejně obchodovaných společností, jejich dozorčí rady, PTA, a ta zakazuje auditorským firmám, aby svým klientům poskytovaly současně také interní audit. Takže to do určité míry tento konflikt vyřešilo. Profesionální konzultační firmy

dnes poskytují IIA obrovské množství energie a prostředků. Velmi se v profesi interního auditu angažují, podporují ji a pomáhají nám posunout se vpřed. Ve většině případů si tyto firmy založily vlastní organizace interního auditu, takže tu externí auditoři neprovádí interní audit. Myslím, že by nebylo správné podceňovat pozitivní vliv těchto společností a jejich přínos pro naši profesi.

*A teď k jinému tématu. Existuje koncept kombinovaného auditu, který obnáší slučování různých ujišťovacích funkcí v rámci organizace. Interní audit je jednou z těchto funkcí, i když má specifické postavení. Často tu ale dochází k situacím, kdy různé ujišťovací funkce provádějí různé činnosti,*

## V České republice, stejně jako jinde na světě, stojí profese interního auditu před obrovskou příležitostí

*a někdy může být až zmatečné dostávat ujištění z různých kanálů, v různých jazycích. Myslím, že se tu rýsuje potřeba kombinování, anebo alespoň koordinace ujišťovací funkce.*

Souhlasím, na toto téma teď probíhá mnoho debat, a to je legitimní, neboť se to týká podnikatelského rizika. Interní audit provede hodnocení rizik a výsledkem tohoto zhodnocení je vytyčení oblasti pro audit. Mnoho organizací provádí řadu nezávislých hodnocení rizik, ale na základě podobných postupů. Jejich výsledkem je jakási strategie pro řízení rizika. Myslím si, že v této oblasti by byla konsolidace velmi prospěšná. Pokud všichni postupují na základě stejného zhodnocení, včetně vedení společnosti, je to mnohem efektivnější, je mnohem pravděpodobnější, že dojde k účinnému řízení rizika, protože získáte obsažnější pohled na to, zda je toto riziko řízené managementem, nebo zda by mělo být zajištěno, nebo zda by se jím měl zabývat interní audit. Takže získáte mnohem komplexnější pohled na specifická rizika. Pokud jde o atestace, myslím si, že je to zatím nevyřešená oblast. Mnoho společností zkonsolidovalo atestace kvality, životního prostředí, zdravotní a bezpečnostní a některé další typy atestačních funkcí, zatímco jiné společnosti ne. Do určité míry tu někdy jde o to, zda regulovat, nebo ne. Já se ale domnívám, že by tu mohly fungovat různé modely – je to ale oblast pro další debatu. Na co si musíme dát pozor, je role managementu versus objektivní role. Mnoho interních auditorů má dnes převzít roli vedoucího řízení rizik (CRO), protože tato funkce vyžaduje schopnosti a porozumění rizikům v rámci organizace. To možná do určité míry dává smysl. Ale pokud má tento CRO vykonávat funkce managementu, jako je určení únosné míry rizika, stanovení strategie řízení rizik a rozhodování o specifických nápravných krocích, pak to není role příslušná pro interní audit.

*Mnoho pravidel kvalitní správy společností a interního auditu vzešlo od firem veřejně obchodovaných nebo z požadavků velkých burz cenných papírů. My například máme v Praze Burzu cenných papírů, ale na ní aktivně obchoduje pouze asi desítky společností. V tomto prostředí se pak potýkáme s tím, jak komunikovat naše poslání, proč je to vlastně důležité.*

RODERICK M. WINTERS, CIA IIA Chairman Roderick M. Winters, CIA, has more than 26 years of professional experience, including 15 in the internal audit field, and was recently named general manager of financial operations for the Microsoft Corporation. Until recently, Winters was general auditor, overseeing Microsoft's Internal Audit group which is widely viewed as an innovative audit organization and as a leader in leveraging technology and employee empowerment to optimize audit productivity, effectiveness, and value contribution. Prior to joining Microsoft in 1994, Winters spent 11 years with Deloitte & Touche, most recently as the director of marketing and communications for the Seattle office. Winters has been an active member of The Institute of Internal Auditors (IIA) since 1994, and is currently a member of The IIA's Global Board of Directors, Executive Committee and Global Nominating Committee. He was elected 2009–2010 Chairman of the Board during The IIA's 2009 annual business meeting following the 2009 International Conference in Johannesburg, South Africa. Winters has served in the roles of Senior Vice Chairman of the Board; Vice Chairman of the Board (Research) and President of The IIA Research Foundation (IAARF) and its Board of Trustees; Chairman of The Internal Auditing Academic Advancement Fund (IAAAF) Board of Directors; member of the IAAAF Board of Directors; Secretary of The IAARF; and member of The IAARF Board of Trustees. In addition to being a Certified Internal Auditor (CIA), Winters is a Certified Public Accountant (CPA). He received The IIA's William S. Smith Certificate of Excellence for his performance on the 1999 Certified Internal Auditor (CIA) examination. He earned a B.A. in business administration (accounting concentration) magna cum laude from the University of Washington, Seattle, and is an active member of the Puget Sound chapter of The IIA in the United States. He is also past President of the Board of Directors for YouthCare, a 501(c)3 that serves homeless and at-risk youth in Seattle, U.S. As chairman of The IIA, Winters has chosen "Achieving Our Potential" as his theme. Winters, along with IIA President Richard F. Chambers, CIA, will serve as spokesperson for The Institute on all issues pertinent to the internal audit profession and will work to foster positive, mutually beneficial relationships between The IIA and other organizations. Winters will also be responsible for presiding at all meetings and appointing all committee members and chairmen, ad hoc committees, task forces, and work groups.

*Mnoho společností v rukou jednoho vlastníka klade důraz na výkon, ale nezabývá se nutně dodržováním pravidel správy společnosti. Jaké byste v této situaci navrhol řešení?*

To je jeden z důvodů, proč jsou propagace a prosazování naší profese tak důležité. Jde o to sejit se s představiteli burzy, regulačních orgánů a legislativy v různých zemích a vysvětlit jim, co je to interní audit, jaká je jeho role, proč je tak důležitá pro kvalitní správu zejména ve veřejně obchodovaných společnostech, ale také v dalších firmách a státních organizacích – říkám tomu úhelný kámen správy společností. Jak je možné ujistit vedení nebo akcionáře o tom, že management rozumí rizikům, že má k dispozici kvalitní mechanismus k účinnému řízení těchto rizik, že poskytuje pravdivé finanční informace a že chrání jmění společnosti? Interní audit je unikátní interní objektivní a nezávislá funkce, která může tyto otázky zhodnotit a pomoci managementu dosáhnout stanovených cílů. Jde o ochranu kvalitní správy společností.

*Našimi čtenáři jsou čeští členové IIA – co byste jim chtěl vzkázat?*

Vracíme se k mému mottu: Naplnit náš potenciál, osobně, jako institut a jako skutečně globální profese. Zvyšujte očekávání svého představenstva, managementu, svého týmu, vás samých. Snažte se stát sebejistým profesionálním interním auditorem – uvědomte si, že vytváříte očekávání, která bude náročné splnit. Zajistěte si odpovídající vzdělání a praxi a pracujte na svých schopnostech. Musíte detailně rozumět základním povinnostem interního auditu, principům nezávislosti a etickému kodexu. Stojíte před námi obrovská příležitost, a jako interní auditoři máme nejlepší možnost se jí chopit. Ale musíte jednat teď, ta příležitost nečeká. Zmocněte se jí a budujte si svůj úspěch. V České republice, stejně jako jinde na světě, stojí profese interního auditu před obrovskou příležitostí, ale přítom si na ní dělají záhlusky i jiní. Takže se jí honem chopte.

*Děkuji vám mnohokrát za to, že jste přijel navštívit náš institut a za vaše hodnotné postřehy o naší profesi.*

Otázky kladl Roman Pavloušek





# THE VALUE OF INTERNAL AUDIT (\*)

Today, more than ever, the question of Value has taken on critical importance in every organisation. In an increasingly global economy with increasingly tougher competition, all business activities have to look to contribute more value.

Internal Audit is no exception to this. As a support and control function that is not directly linked to the main goal of organisations, which is the supply of goods and services, Internal Audit has to demonstrate its Value, more than any other activity. While an operational or commercial activity is visible and can be more easily identified as delivering more Value (price, quality, service) to its recipient, Value is more difficult to define for Internal Audit.

The Value of Internal Audit is reflected in an improvement in internal control and the risks that face organisations, an improvement that leads to a reduction in those risks to acceptable levels. In other words, from a starting point of a significant inherent risk, to arrive at a situation where the residual risk is tolerable.

*Thus, the Value of Internal Risk can be expressed as follows:*

$$\text{VAI} = \frac{\text{Ri} - \text{Rr}}{\text{RAI}}$$

VAI = Value of Internal Audit;  
 Ri = Inherent Risk;  
 Rr = Residual Risk  
 RAI = Internal Audit Resources

On the face of it, it seems easy to identify and so increase the Value of Internal Audit: it is simply a question of “increasing” Ri and reducing Rr and the resources used.

Ri is “increased” by internal audit carrying out work on those areas of greater inherent risk. The resources of Internal Audit are scarce for the business processes and units to be audited. In each time period, business processes and units of higher risk must



be selected. Thus, a large part of the value of Internal Audit is earned at the phase of the planning and selection of work.

The Ri also “increases” by identifying for each work item the risks with greater impact and frequency, focusing the execution and reporting of the audit on these risks.

The Rr is reduced through recommendations and the implementation of resulting and effective action plans that lead to risks being moved towards acceptable and tolerable levels, always bearing in mind that  $Rr > 0$ . For this, getting the commitment of audit “customers” and monitoring action plans are necessary.

Finally, the Value of Internal Audit is achieved through the efficient use of the resources available: people and tools. As in all activities, the Value of Internal Audit depends to a large extent on people, or in other words, good leadership and good work teams. Both leadership and the teams depend on the general and specific preparation of the people involved. And in this respect, a solid knowledge of the business and continuous professional development, through attendance at training courses and gaining international certifications, such as IIA qualifications (CIA, CGAP, CFSa and CCSA), contributes greatly.

At the same time, the means used must be appropriate to the goals aimed for. In other words, cost/benefit analysis is always necessary to ensure that disproportionate means are not used in relation to the expected results, and that the result of the “results/resources used” equation is always positive i.e. a factor greater than 1. But it is not enough to increase real Value;

## Barbořák Václav Internal Auditor ŠkoFIN s.r.o.

1. Beze změny.
2. Ne.
3. Ne.
4. Ne.

## Jiráňová Ludmila vedoucí interního auditu a kontroly Ludmila Lavrenčíková Interní auditor ČHMÚ Praha 4 – Komořany

1. Interní audit v tomto roce měl velice těžký úkol, protože se v celé organizaci snižovaly náklady. Každý odborný útvar by měl začínat u sebe, ale je snazší poukazovat na druhé. Interní audit často přináší podněty pro zlepšení, ale několika vedoucím je trnem v oku. Interní auditoři cestují po celé republice a združují odborné činnosti od vlastních práce, i takto se dá pojmut činnost interních auditorů. Když se ale vedení organizace předloží cestovní náhrady členěné dle odborných útvarů, vytažené z účetnictví za rok 2009, je to zajímavý náhled na čerpání nákladů a ihned se raději zaměříme na něco jiného. Plán činnosti interního auditu se pozastavil 30. 3. až 10. 7. Rada kvality schválila novou variantu. V současnosti auditoři pružně zpracovávají zadaná témata, aby bylo splněno vše do konce roku. Při plánování bylo velice nutné zdůraznit výsledky interních auditů vedení organizace – přínos pro organizaci a zdůvodnit náklady. „Všechno na světě i v přírodě má určitý smysl a čas,“ a tak asi i toto bylo všechno potřeba.

2. Interní audit zastává v naší organizaci důležitou úlohu. „Desatero ke krizi“ bylo na poradě vedení interním auditem předloženo a dále je na vedení organizace, jaký postoj zaujme.

3. Ke snížení plánovaného rozpočtu na rok 2009 nedošlo, ale stálo velké úsilí obhájit náklady na vlastní činnost (spotřební materiál, cestovné a školení).

4. Ekonomická situace sice pozastavila plán interních auditů, ale po přehodnocení, které trvalo 3 měsíce, se vše vrátilo do původního stavu s menší úpravou. Jednalo se o zkoušku jiné varianty provádění interních auditů po regionech republiky. Interní audity jsou v naší organizaci velice úzce spjatý s normou ISO

9001:2008 a prováděním dohledového auditu každý rok certifikační společností.

**Ing. Jan Řezníček**  
**Vedoucí interního auditu**  
**Krajský úřad Pardubického kraje**

1. Současná situace – útvar interního auditu jede podle plánu, žádná významná změna. Ředitel úřadu má zájem na stabilitě a nezávislosti útvaru IA (samostatné oddělení přímo podřízené řediteli) bez ohledu na příznivou či nepříznivou ekonomickou situaci. Od začátku roku 2003 až dosud nezměněná sestava – počet 1 + 1, bez personálních změn.

2. Role IA v rámci opatření na zvládnutí krize – oddělení IA nebylo pověřeno speciálními úkoly v rámci „protikrizových“ opatření (v případě potřeby by zřejmě byl zapojen i útvar IA – v minulosti již několik mimoauditních záležitostí v rámci úřadu řešil). Aktivní roli kromě ředitele a zástupce ředitele zastávají příslušní vedoucí odborů, zejména vedoucí odboru finančního – dle mého názoru složitou situaci zvládají velmi dobře.

3. Ke snížení rozpočtu útvaru IA v rámci rozpočtu kanceláře ředitele zatím nedošlo (ani v oblasti mzdové). Důvodem pravděpodobně je chápání důležitosti bezproblémového fungování oddělení IA ze strany ředitele i dlouhodobá finanční kázeň útvaru při čerpání nákladů na cestovné a na školení.

4. Ekonomická situace plán interního auditu zatím nezměnila. Roční plán IA, schválený v měsíci lednu 2009, upraven nebyl a úpravu nepředpokládám ani do konce roku. Střednědobý plán IA je zpracován a schválen na období 2009–2012, změna taktéž nebyla.

**Ing. Jarmila Mravcová**  
**Interní auditor**  
**Magistrát města Chomutova**

1. Vzhledem k tomu, že útvar interního auditu má pouze jednoho auditora, tak se nepropouští, ale věnujeme se všemu, co je třeba, a občas to nejsou ani audity, ani veřejnosprávní kontroly.  
2. Ne.  
3. Ne.

it is also necessary to increase perceived Value. And this depends on the ability of Internal Auditors to communicate and on inter personal skills. The Internal Auditor manager must be a leader capable of relating to and influencing people at the highest levels. Internal Audit reports and their communication must be effective, and have an impact on their targeted audiences: they should be written not just to be “read” but to convince and lead to action being taken that produce results. Good planning and execution of internal audit work can be wasted due to less than efficient communication and reporting.

However, the Value of Internal Audit contains a great paradox, which becomes a contradiction in terms: the greater the Value in the present, the less the Value in the future. In other words, the lower the level of risk in the organisation (this being the objective of Internal Audit), the less value will be attached to Internal Audit's Value, which depends directly on the level of risk in organisations. Does this mean therefore that we should “regulate” present Value in order to continue to have Value in the future? This approach is not recommended. We should always search to maximise Value at every moment, since as living entities, organisations are not static, but on the contrary, dynamic, and (inherent) Risk also varies from one time period to the next. Organisational risk is in constant flux, which accompanies the business management cycle: less risk means being ready and prepared to take on greater risk and take advantage of new opportunities. And if at times we manage to reach the desirable point of contributing towards a situation where all of an organisation's risks are at acceptable levels, we will always contribute towards maintaining this risk level through follow up audits and improvement actions.

On the other hand, the Value of Internal Audit does not depend exclusively on direct results but also on its indirect impacts

and effects on the activities of the management and directors of companies. Internal Audit contributes towards increasing comfort for and guaranteeing management processes, and has a relevant role in building and maintaining confidence within the organisation and between management and directors. It also contributes towards providing comfort and guaranteeing the control of business risks; promotes the alignment of objectives at all levels of the organisation; facilitates decentralising management, delegating and making business functions autonomous; is a mechanism that enables management to be optimised and develop qualitatively; and is a factor of innovation, since it allows more risk to be assumed and opportunities to be seized.

In summary, the Value of Internal Audit depends on:

- Planning based on the organisation's main risks;
- Execution and reporting focused on the most frequent risks and those with the highest impact;
- Consequential and effective recommendations and action plans that lead to risks at acceptable and tolerable levels;
- Good leadership and good teams with solid knowledge of the business, continuous training and international certifications;
- An efficient utilisation of available resources;
- The ability to influence, and to have efficient communication and inter personal skills.

And we should not be concerned that we may lack Value in the future...

▲  
*Domingos M. Sequeira de Almeida,*  
*CIA, CCSA*  
*President of the IPAI – Instituto Português*  
*de Auditoria Interna (IIA Portugal)*

(\*) First published in “Auditoria Interna” (IIA Portugal magazine).  
Translated by Philip Lindsay Burns.

## SLOVNÍČEK

**Contribution** – přínos  
**Acceptable levels** – únosná mez, přijatelná hodnota  
**Recourses** – zdroje  
**Scarce** – vzácný, málo častý

**Expected results** – očekávané výsledky  
**Constant flux** – stálý tok, stálý příliv  
**Consequential** – následný, vyplývající  
**Efficient utilization** – efektivní využití



# IA A VEŘEJNOSPRAVNÍ KONTROLA v kapitole 334 Ministerstva kultury

Resort Ministerstva kultury (dále také „MK“) je ve vztahu k ročním rozpočtovým výdajům na činnost vnímán jako tzv. „malý“ resort. Výdaje kapitoly 334 MK za rok 2008 činily 7,9 mld. Kč, z toho 300 mil. Kč byly výdaje samotného MK a 3,8 mld. Kč výdaje zřizovaných státních příspěvkových organizací v resortu MK (dále také „PO“). Zbývající výdaje, tj. zhruba 3,8 mld. Kč, připadly na zajištění kulturních aktivit a na realizaci grantové a dotační politiky MK v roce 2008. Za těmito výdaji se skrývá téměř 4700 rozhodnutí MK o přidělení účelových finančních prostředků ze státního rozpočtu.

Průměrný počet zaměstnanců Ministerstva kultury v roce 2008 byl 280. Rámcové schéma organizační struktury MK je uvedeno v *tabulce č. 1*. Je z něj patrné, že součástí organizační struktury MK je odbor interního auditu a kontroly (dále také „OIAK“), který je podřízen přímo ministru kultury. V resortu MK je zřízeno celkem 31 PO, součástí resortu jsou i dva státní fondy. Příspěvky na činnost PO v roce 2008 činily 3,67 mld. Kč, ostatní výnosy PO v roce 2008 dosáhly výše 1,48 mld. Kč. Podrob-

nější informace o resortu MK najdete na webových stránkách [www.mkcr.cz](http://www.mkcr.cz). Z uvedených údajů je zřejmé, že rozsah činnosti OIAK nelze posuzovat jen z hlediska celkových finančních objemů, ale zejména podle členitosti resortu a kvantity rozhodovací činnosti MK v oblasti grantů a dotací. Začlenění veřejnosprávní kontroly a interního auditu do společného odboru, který je funkčně nezávislý a organizačně oddělený od řídicích výkonných struktur MK, se v podmínkách resortu MK osvědčilo. Koordinace vybraných kontrolních témat a pravidelná výměna informací na poradách OIAK jsou přínosy, které umožňují účinněji prověřovat vícerozměrné vazby mezi MK a PO – MK jako zřizovatel, MK jako správce programů kulturních aktivit a další.

## ODBOR INTERNÍHO AUDITU A KONTROLY NA MK

OIAK zajišťuje v systému finančního řízení MK finanční kontrolu vykonávanou podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). Člení se dále na oddělení kontroly a oddělení interního auditu – viz *tabulka č. 2*.

ministr kultury											
náměstci ministra											
OIAK	sekre-tariát ministra	1.NM		NM		NM			NM		
		sekre-tariát	sekce D	sekre-tariát	sekce A	sekre-tariát	sekce B	odb-or cirk-vi	samo-statné oddě-lení infor-matik-y	sekre-tariát	sekce C
			řízené útvary		řízené útvary		řízené útvary				řízené útvary

Tabulka č. 1

ředitel odboru	
sekretářka	
oddělení interního auditu	vedoucí oddělení interní auditori (2); IOP (1)
oddělení kontroly	--- kontrolori (4)

Tabulka č. 2

4. Částečně, méně kontrol, a tím pádem i auditů, ale i tak máme problém vše zvládat.

**RNDr. Jaroslava Kotasová**  
 Interní auditor  
 AXA životní pojišťovna, a.s.

1. Příliš velké změny nenastaly.
2. Ne.
3. Všechny útvary snižovaly rozpočet o 3%, tedy i IA.
4. Jen pořadí auditů.

**Maya Mašková**  
 Vedoucí oddělení interního auditu a kontroly  
 Allianz pojišťovna, a. s.

1. Oddělení interního auditu Allianz pojišťovny, a. s. v době ekonomické krize pracuje nadále na úkolech podle ročního plánu interních auditů. Obsazení našeho týmu interního auditu bylo vždy drženo na „akorátním“ počtu auditorů (3 auditori na cca 760 zaměstnanců a poměrně širokou obchodní službu), proto neočekáváme změny v počtu pracovníků.

2. Zatím nebyl interní audit pověřen žádnými mimořádnými úkoly v souvislosti s případným vlivem krize. V rámci interních auditů se běžně zaměřujeme na problematiku hospodárnosti, prevence proti vnitřním i vnějším podvodům a na kontroly v procesech. Tyto činnosti patří mezi univerzální postupy a povinnosti auditu.

3. Rozpočet oddělení interního auditu byl vždy velmi střídavý, všechny audity provádíme bez pomoci externích zdrojů, kurzy a školení absolvujeme v místě působení naší společnosti. Proto není nutné ani účelné snižovat rozpočet oddělení interního auditu. Služební cesty po našich obchodních místech provádíme velmi racionálně.

4. Plán interního auditu je závazný, schválený představenstvem společnosti. Dosud jsme neprováděli žádné změny plánu, spíše se cca 1–4krát ročně zařadí mimořádný (neplánovaný) interní audit. Vždy plánujeme pro tento účel rezervu několik dní. Letos jsme zatím provedli jeden mimořádný audit, ale nesouvisel s případným projevem ekonomické krize.

**Josef Faigl**  
**EU Internal Audit,**  
**Senior Audit Manager**  
**AGC**

1. Náš útvar Interního auditu je součástí evropského útvaru Interního auditu AGC Europe. Nyní jsme v procesu integrace regionálních útvarů IA (Evropa, Severní Amerika a Japonsko/Asie) do jednoho globálního útvaru Interního auditu pro celou Skupinu AGC. Rok 2009 byl a je pro nás velice pracovní a časově náročný, jelikož tento rok je prvním, kdy naše Skupina musí být v souladu s požadavky J-SOX. Role Interního auditu v procesu zavádění J-SOX je významná a spočívá v nezávislém testování souladu společností v rámci skupiny s požadavky J-SOX. Z tohoto důvodu byl evropský tým posílen o dva nové auditory.

2. IA v naší skupině nezastává aktivní roli v „boji“ proti krizi.

3. Náš rozpočet byl kalkulován na základě plánovaných operačních auditů a testování J-SOX. Nebyl nikterak snížen, avšak cítíme povinnost a potřebu naše náklady optimalizovat v maximálně možné míře. Byla vydána jednotlivá opatření např. stopstav přijímání nových zaměstnanců, zmrazení mzdových nákladů a jiných benefitů.

4. Ekonomická situace nemá vliv na plán interního auditu. Plán je vytvářen na základě rizikové analýzy jednotlivých společností Skupiny a procesů v nich nastavených. Naopak pro rok 2010 se plánuje s rozšířením auditovatelných témat (požadavek z ústředí AGC v Tokiu).

**Bc Petr Barnat**  
**Vrchní auditor**  
**ČEZ, a.s.**

1. Jedeme podle plánu a s ekonomickou krizí máme nové příležitosti pro růst.
2. S krizí žádné speciální úkoly pro útvar nevyvstaly, resp. alespoň o nich nevím :o).
3. Rozpočet se nezměnil.
4. Plán taky ne.

V čele odboru je ředitel odboru jmenovaný ministrem kultury. Ředitel OIAK je řádným členem porady vedení MK, kde předkládá výsledky auditní a kontrolní činnosti a stanoviska, doporučení a informace OIAK k činnosti MK a resortu MK a k projednávaným materiálům. OIAK má celkem 9 zaměstnanců, součástí schválené systemizace odboru je od roku 2009 jedno místo v oddělení interního auditu pro zajištění interního auditu a kontroly v rámci činnosti MK jako zprostředkujícího subjektu integrovaného operačního programu.

dárnost a účinnost operací při zajišťování stanovených úkolů“, nebo se jedná o kontrolu dotací podle § 8 odst. 2 zákona č. 320/2001 Sb., nebo jsou kontrolovány vybrané oblasti hospodaření a činnosti PO, např. realizace veřejných zakázek a vybraných smluvních vztahů. Ročně je provedeno 10–12 veřejnosprávních kontrol.

Kromě auditní a kontrolní činnosti se zaměstnanci OIAK pravidelně účastní dalšího vzdělávání kontrolorů a interních auditorů. To je organizováno formou ročních individuálních vzdělávacích plánů, jejichž plnění ředitel OIAK pravidelně

## Audit a veřejnoprávní kontrola na Ministerstvu kultury musí vycházet z velké členitosti resortu a kvantitativní rozhodovací činnosti

Auditní i kontrolní činnost OIAK je vykonávána na základě schválených ročních plánů. Ty jsou zveřejňovány jako součást Plánů hlavních úkolů MK na kalendářní rok. Návrhy ročních plánů interních auditů vycházejí ze střednědobého výhledu a jsou vždy nejprve projednány s ministrem kultury. Návrhy veřejnosprávních kontrol vycházejí z námětů, jejichž zdrojem jsou jednak vlastní podklady OIAK, jednak náměty z věcně příslušných odborů majících ve svých gescích PO, granty a dotační tituly. Pro ilustraci činnosti oddělení interního auditu uvádím v tabulce č. 3 výčet témat, která byla předmětem interního auditu v roce 2008. Každý druhý rok je také proveden audit účetní závěrky MK.

Veřejnosprávní kontroly v resortu MK mají buď obecně zaměření zpravidla s předmětem kontroly „hospodaření s rozpočtovými prostředky a s majetkem státu, dodržování právních předpisů a opatření přijatých Ministerstvem kultury, hospo-

vyhodnocuje. Roční vzdělávací plány v přibližném rozsahu tří 1–2denních seminářů pololetně si navrhuji zaměstnanci sami podle individuálních potřeb a podle auditů/kontrol, do nichž jsou v daném roce zařazeni, a schvaluje je ředitel OIAK. Jedním z hlavních témat rozvoje činnosti OIAK a její metodiky v roce 2009 je práce s elektronickými soubory dat účetní a majetkové evidence a jejich zpracování pomocí MS Excel.

### INTERNÍ AUDIT V KAPITOLA 334 MK

Téměř ve všech PO je ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb. zřízen útvar interního auditu, u většiny mimopražských a menších pražských PO je to provedeno formou externího zaměstnance na částečný úvazek. V resortu MK je tak položen základ pro odpovídající naplňování zákona č. 320/2001 Sb. Jeho prohlubování a rozvoj jsou jedním z rozvojových cílů OIAK. ▲

Bezpečnostní audit informačního systému Ministerstva kultury
Systémová a personální analýza Ministerstva kultury
Postup Ministerstva kultury při nakládání s vozovým parkem ministerstva, posouzení účelnosti a hospodárnosti jeho obnovy
Hospodaření s majetkem státu a prostředky státního rozpočtu při pořízení a uvedení do provozu nové serverovny Ministerstva kultury
Systém dalšího vzdělávání zaměstnanců Ministerstva kultury
Přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému Ministerstva kultury
Dotační systém Ministerstva kultury

Tabulka č. 3



# ROZHOVOR S OSOBNOSŤOU INTERNÉHO AUDITU NA SLOVENSKU



Skúsenosti s krízou nemá z interných audítorov asi nikto. No sú kolegovia, ktorí toho už zažili viac a na krízu sú pripravení lepšie ako tí, ktorí ešte len začínajú. Jedným z tých lepšie pripravených je určite Ing. L. Rafaj, CIA, s ktorým sa rozprával člen redakčnej rady na Slovensku Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA.

## *Ako ste sa dostali k práci interného audítora?*

Ako „slepý k husliam“. Som letecký inžinier, a keď som v roku 1999 hľadal nového zamestnávateľa po kolapse spoločnosti, pre ktorú som pracoval 13 rokov, navrhla mi riaditeľka personálnej agentúry, na ktorú som sa obrátil, pozíciu interného audítora. Priznám sa, že som vtedy netušil, čo je náplňou jeho práce. Ona aj môj budúci nadriadený ma ale presvedčili, že moja dovtedajšia prax je dobrý základ pre túto prácu. Vtedy mi to nedávalo moc zmyslu, ale dnes sa na to dívam inak. Je pravda, že ako vedúci podpory zákazníka výrobcu leteckých motorov som prichádzal do styku so širokým okruhom technických, obchodných aj ekonomických otázok, čo je pre interného audítora ideálny priestor na získavanie skúseností. Na druhej strane ale musím priznať aj to, že sa dnes pozerám s úsmevom na chyby, ktoré som vtedy z pohľadu interného audítora robil a ktoré by sa určite v správe z auditu objavili.

## *Ako dlho pracujete na súčasnej pozícii? Aké najvýraznejšie úspechy ste pritom dosiahli?*

Moja dnešná pozícia v Matador Group sa trochu líši od predchádzajúcich (SCP Ružomberok, Slovnaft). Do tých som prichádzal s úlohou „zrekonštruovať“ oddelenie interného auditu a zaviesť systém práce interného auditu podľa štandardov bežných vo veľkých nadnárodných spoločnostiach. Do Matadoru som v roku 2005 prišiel v situácii, keď tam proces interného auditu bol už zavedený konzultantom (Deloitte & Touche) a musím povedať, že veľmi dobre. V rámci slovenského priemyselného sektoru ide o jednu z mála spoločností, ktorá nemá legislatívne vyžadovanú funkciu interného audítora, no zriadila si ju a jej prínos dokáže oceniť. Odlišnosťou je to, že na rozdiel od spoločností, v ktorých som doteraz pracoval, sú akcionári našej skupiny pre mňa viditeľní – sedia vo vedľajších kanceláriách. To znamená najtesnejší kontakt so „zákazníkom“, aký môže interný audítor mať, so všetkými plusmi aj mínusmi. Zlom v rozvoji nášho útvaru nastal v minulom roku, keď skupina Matador predala svoju gumárenskú divíziu nemeckej spoločnosti Continental a sústredila sa na automotive biznis predstavovaný strojárenskou časťou skupiny. S tým bola spojená aj redukcia nášho oddelenia. No za náš úspech považujem

## **Ing. Blanka Adámková** **Ředitelka odboru interního auditu** **Česká pošta, s.p.**

1. Útvar interního auditu v ČP pracuje v roce 2009 v intencích svého schváleného plánu činnosti. Při tvorbě a schvalovacím procesu tohoto plánu bylo již přihlídnuto k celé řadě podnětů a aspektů vyplývajících jak z reálných, tak předpokládaných dopadů stávající ekonomické krize na hospodářství ČR. Plánované audity byly proto zaměřeny např. na identifikaci příčin snižování výnosů některých služeb ČP, retencí zákazníků, na omezování ztrát nebo poškození zásilek a s tím spojených finančních náhrad a nákladů apod. Současně byly na podkladě vyžádání managementu realizovány některé další audity, popř. monitoringy týkající se konkrétních problémů v zabezpečení jednotlivých činností v rámci ČP, které jsou přímo či nepřímo krizí ovlivňovány. V rámci organizačních a restrukturalizačních změn ČP reagujících mimo jiné i na současnou situaci a nutnost úspor nákladů bylo v útvaru interního auditu zrušeno jedno funkční místo audítora.

2. Útvar interního auditu nebyl sice vedením podniku přímo pověřen speciálními úkoly, ale přesto svou činností aktivně přispívá k minimalizaci dopadů stávající ekonomické krize na ČP. V rámci plánovaných i vyžádaných auditů např. při prověřování smluvních dokumentů nebo výběrových řízení předkládá managementu celou řadu doporučení vedoucích nejen ke zkvalitňování vlastní činnosti a služeb ČP a snižování nákladů, ale i k tomu, aby konkrétní dodavatelské služby, které ČP ke své činnosti nezbytně potřebuje, byly co nejkvalitnější i nejúspornější. Předkládaná doporučení byla v roce 2009 akceptována a jsou postupně realizována.

3. Úsporou jednoho zaměstnance útvaru interního auditu došlo k určitým úsporám zejména mzdových a s nimi souvisejících nákladů. Rozpočet ostatních nákladů útvaru pro rok 2009 byl schválen pouze ve výši skutečného čerpání v roce 2008, což prakticky znamenalo snížení předpokládaných nákladů o 15 až 20 % a tedy minimální výši rozpočtu nezbytnou pro činnost útvaru interního auditu.

4. Plán činnosti interního auditu ČP nebyl v souvislosti s ekonomickou situací měněn, došlo pouze k navýšení auditů příp. monitoringů vyžádaných v průběhu roku managementem.

**JUDr. Ladislav Máca**  
**Vedoucí odboru 900300**  
**vnitřní audit**  
**Dopravní podnik hl. města Prahy, a.s.**

1. K otázce bych uvedl, že v žádném případě nejde v naší firmě o boj o přežití interního auditu, ale domnívám se, že jsme v současné době velmi poplatným odborem ke specifikaci stanovení rizik pro vrcholový management. Pracujeme dle schváleného půlročního plánu činnosti.
2. Ano.
3. Ne.
4. Ano, změnila, ale k lepšímu, jsme více vtahováni do celkového hospodaření společnosti.

**Kpt. Ing. Olga Rožňavská**  
**Vrchní komisař – auditor**  
**HZS ČR Královéhradeckého kraje**

1. Jedeme podle plánu.
2. Ne.
3. Ne.
4. Ano a státní účetnictví od roku 2010 také.



**Ing. Ladislav Rafaj, CIA**

vyštudoval Vysokou školu dopravy a spojov v Žiline, smer letecká doprava. Od roku 1999 pôsobí v oblasti interného auditu. Najprv pracoval v skupine Sauer-Danfoss (hydraulické systémy), neskôr ako vedúci interného auditu v SCP Ružomberok (papierenský priemysel), v spoločnosti Slovnaft (rafinéria a petrochémia) a v súčasnosti v Matador Group (gumársenský a automotive priemysel). V roku 2006 získal certifikát CIA. Od roku 2000 je členom ČIIA a so svojimi skúsenosťami sa delí na seminároch pre interných auditorov.

jem to, že interný audit je akceptovaný ako partner na všetkých úrovniach riadenia.

*Podľa akých štandardov, alebo noriem sa riadi Vaša činnosť?*

Štandardy IIA, aj keď nie v plnom rozsahu. Je to dané práve tou tesnou spoluprácou s akcionármi, keď sme občas poverovaní aj úlohami mimo štandardného rozsahu práce interného auditu. To spôsobuje to, že nedokážeme zabezpečiť 100% zhodu s červenou knihou.

*Je Váš útvar podriadený výboru pre audit, dozornej rade, alebo výkonnému vedeniu?*

Organizačne je podriadený výkonnému vedeniu skupiny, reportingovo predstavenstvám jednotlivých spoločností a výboru pre audit celej skupiny. Ešte raz však musím zdôrazniť, že v našej skupine sú veľmi silné väzby akcionárov na chod spoločností. Týka sa to všetkých smerov, či už pri zadávaní auditných zákaziek, alebo aj pri spätnom reportingu. Keďže akcionári sú aj členovia štatutárnych orgánov spoločnosti, sú intenzívne zapojení do jej každodenného fungovania. V čase hospodárskej krízy sa ich stretnutia s exekutívou ešte zintenzívnili. Veľmi dobre spolupracujeme aj s vyšším manažmentom, ktorý je majiteľmi povzbudzovaný, aby si „objednával“ prácu interného auditu na zlepšenie svojich výkonov. Na druhej strane sa od nás očakáva, aby sme doporučeniami nielen navrhli, ale v maximálne možnej miere aj podporovali ich implementáciu. To ma núti, aby boli naozaj formulované tak, aby bol výkonný manažment s nimi stotožnený a mal skutočný záujem na ich realizácii. Iba výnimočne musíme eskalovať rozpor medzi názorom auditu a manažmentu na predstavenstvo spoločnosti.

*Vypracovávate pre vedenie spoločnosti aj ročnú správu o stave vnútorného kontrolného systému?*

Áno, ale nie je príliš rozsiahla, pretože o našej činnosti, ako aj o stave plnenia doporučení, informujeme na štvrťročnej báze. V ročnej správe skôr analyzujeme prevládajúce typy slabých elementov kontrolných a riadiacich mechanizmov.

*Vychádzate pri tvorbe plánu Vašej činnosti z modelu rizík, alebo aj zo skúseností?*

Je to kombinácia klasického plánovania (audit procesu alebo spoločnosti musí byť vykonaný aspoň raz za určité časové obdobie) a rizikovej mapy. Pri tvorbe rizikovej mapy spolupracujeme iba s vyšším manažmentom, zatiaľ nejdem do nižších

úrovní riadenia. Do nej vstupujú ako základné vstupy závažné zmeny interného a externého prostredia auditovaných subjektov, materialita ich vplyvu na hospodárenie skupiny, ako aj výsledky predchádzajúcich auditov. Tých vstupov nie je príliš veľa, pretože naša skupina nie je príliš homogénna – máme výrobné spoločnosti, ktoré majú odlišný charakter výroby, konštrukčné kancelárie a servisné spoločnosti. Nie je veľa parametrov, ktoré majú rovnakú vypovedaciu schopnosť pre tak rôznorodé a pritom jedinečné spoločnosti. Tesná spolupráca s akcionármi má odraz aj v pomerne vysokom podiele vyžádaných auditov.

*Používate pri práci nejaký auditný softvér? Obsahuje aj modul na sledovanie nápravných opatrení?*

Používame AS2 od D&T. Je pomerne starý, oproti TeamMate, s ktorým som tiež pracoval je oveľa jednoduchší a nemá toľko funkcií. Podarilo sa mi ale doňho doplniť niekoľko excelovských tabuliek s makrami, ktoré nahrádzajú funkcionality, na ktoré som bol zvyknutý z TeamMate a tým som ho dostal do stavu, v ktorom pokrýva naše potreby. Takto, cez tabuľky s makrami, sledujeme aj plnenie nápravných opatrení. Zodpovední za ich plnenie ale nemajú priamy prístup do AS2, preto ich vstupy importujeme my. Verzia AS2, ktorú používame, nemá modul na plánovanie zdrojov interného auditu, ale pri veľkosti nášho oddelenia ho ani nepotrebujeme. Mali sme v pláne obstaráť aj analytický software ACL, ale hospodárska kríza a následné škrtky v rozpočte nám ho „vzali“. Zatiaľ si preto pri analýzach musíme vystačiť s MS Excel a MS Access.

## V súčasnosti sa zdá, že situácia sa stabilizovala a očakávame zlepšenie stavu

*Ste zapájaní aj do realizácie projektov?*

Áno, väčšinou ale nie ako stáli ale skôr ad hoc členovia projektového tímu.

*Využívate pri svojej činnosti aj outsourcing?*

Posledný projekt, ktorý sme chceli realizovať externe bola bezpečnostná analýza SAP, bohužiaľ tu tiež zasiahol cost-cutting

z dôvodu hospodárskej krízy a takpovediac v hodine dvanásťtej sme museli spoluprácu s poradcom prerušiť. Našťastie skupina pripravuje reengineering SAP a do tohto projektu chceme zapracovať niektoré aktivity z tohto zrušeného.

### *Máte vo firme vybudovaný systém na hlásenie podvodov?*

Áno, pred rokom sme zaviedli hlasovú aj e-mailovú schránku na nahlásenie nielen podvodných činností ale aj prípadov zlého zaobchádzania so zamestnancami. Bohužiaľ, prínos je prakticky nulový, ja osobne to pripisujem nechuti k „bonzáctvu“ ako dôsledku rokov minulých.

## SÚČASNÁ KRÍZA

### *Dnes je celosvetovou témou kríza. Ako sa kríza dotkla Vašej spoločnosti?*

Asi tak, ako prakticky každého – poklesom obratu. Keďže našimi kľúčovými zákazníkmi sú automobily a ich dodávatelia, prepad automobilového priemyslu nás zasiahol naplno. V najhoršom období to bol pokles o jednu tretinu. Aby bola zachovaná životaschopnosť spoločností skupiny, boli zavedené reštrikčné opatrenia a manažment rozhodol o znížení stavu zamestnancov, zrušené boli dokonca aj niektoré pozície vyššieho manažmentu. Čoho sa kríza významne nedotkla, to je investičná činnosť a stále pokračujeme v modernizácii najvýznamnejšej výrobnjej spoločnosti skupiny Matador Automotive Vráble. V súčasnosti sa zdá, že situácia sa stabilizovala a očakávame zlepšenie stavu.

### *Mala kríza vplyv na Vašu doterajšiu auditnú činnosť? Ovplyvnila Váš ročný plán práce?*

Hospodárska kríza samozrejme má vplyv na našu prácu, ale nerád by som to nazýval „výzvou“, ako som to zaznamenal u niektorých kolegov. Plán auditov má predsa vychádzať z mapy rizík a má byť aktualizovaný, ak sa výrazne zmenia jej vstupy. A kríza predstavuje presne takúto zmenu vstupov. Určite väčšina z nás, hlavne z privátneho sektora, dostala požiadavku na analýzu nákladov s cieľom identifikovať možné úspory, dostali sme ju aj my. Tiež sa v dobách hospodárskej krízy zvyšuje element „vnútorného ospravedlnenia si“ podvodu zamestnancov, ktorým poklesli nominálne príjmy. Hrozba podvodných činností je dnes určite vyššia,



myslím si, že teraz pôjde hlavne o menej sofistikované podvody, menšieho rozsahu.

### *Zmenili sa v niečom Vaše zvyčajné postupy (napr. máte viac mimoriadných zadaní na hľadanie rezerv, viac testovaní na podvody apod.)?*

Čiastočne som už na túto otázku odpovedal. Na jednom workshope v minulom roku, ešte pred začiatkom hospodárskeho poklesu, som videl prezentáciu prieskumu, v ktorom vyšší manažment odpovedal aj na otázku, kde vidí podstatnú úlohu interného auditu. Pokiaľ si dobre pamätám, očakávania manažmentu sa posunuli do prevádzkovej oblasti, tj. overenie stavu kontrolných a riadiacich mechanizmov v základných podnikových procesoch. Normálnymi slovami povedané, zanechajte filozofovanie o stratégii a taktike, dajte nám uistenie, že procesy fungujú tak, ako by mali. Rovnaký postoj má aj náš vyšší manažment a akcionári, takže naša činnosť vždy obsahovala aj hľadanie rezerv a testovanie na podvody.

### *Nezmenili sa pre krízu aj iné Vaše postupy – napr. počet služobných ciest, počet školení?*

Snažíme sa kumulovať služobné cesty a tak znížiť cestovné náklady. V oblasti školení

boli zrušené jazykové kurzy, ale odborné školenia neboli podstatne krátené.

### *Myslíte si, že ste pripravení zvládnuť zmeny, ktoré kríza pre interný audit prináša?*

Riziko nevidím ani tak v schopnosti alebo neschopnosti auditu reagovať na krízu, ale skôr v nereálnych očakávaniach manažmentu, napríklad v oblasti podvodu. Fakt, že podstatnú časť odhalených podvodov tvoria prípady, ktoré niekto nahlási, nezmení ani hospodárska kríza. Interný audit a kontrola odhalí svojou činnosťou iba zlomok podvodov. Jeho úloha je v tejto oblasti hlavne v nastavení kontrolných a riadiacich mechanizmov, ktoré majú podvodom zabrániť. To je oblasť, na ktorú sa treba zamerať. Hneď mám aj „ale“. So znižovaním počtu zamestnancov dochádza k oslabovaniu segregácie právomocí, čo je v priamom rozpore so snahou zosilňovať kontrolné mechanizmy. Myslím si, že dnes je vhodné odbúrať činnosti, ktoré síce nie sú zbytočné, ale v súčasnej situácii nie sú kľúčové. Takto uvoľnené „kapacity“ by sa potom mali použiť na posilnenie kontrolných mechanizmov podstatných procesov.

*Záverom sa p. Olexík poďakoval p. Rafájovi za rozhovor a zaželal mu mnoho úspechov v pracovnom aj súkromnom živote.* ▲



# K PROBLEMATICE PROVEDENÍ OPRAV V JIŽ UZAVŘENÝCH ÚČETNÍCH KNIHÁCH

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZÚč“), byl již od doby své platnosti, tj. od 1. 1. 1992 do současnosti, asi dvacetkrát novelován. Přesto nechci tento fakt kritizovat, neboť každá novela přinesla též určité pozitivum, mající vliv na zpřesňování této základní normy pro vedení účetnictví. O jednom takovém pozitivu bych se rád zmínil, a to o možnosti provést opravu účetních zápisů v již uzavřených účetních knihách.

## K MOŽNOSTI OTEVÍRÁNÍ JIŽ UZAVŘENÝCH ÚČETNÍCH KNIH

Úvodem je vhodné citovat odst. 4 § 17 platného zákona o účetnictví, který zní: „Po schválení účetní závěrky nesmí účetní jednotka přidávat další účetní zápisy kdykoli později do uzavřených účetních knih s výjimkou případů přeměny společnosti, uvedených v odstavci 3. Do okamžiku schválení účetní závěrky, nejpozději však do konce následujícího účetního období, může účetní jednotka pouze z důvodů, že obsah položek účetní závěrky neodpovídá skutečnému stavu, již uzavřené účetní knihy opět otevřít a provést případnou opravu účetních zápisů a sestavit novou účetní závěrku, která se tímto stává účetní závěrkou podle tohoto zákona.“ Podmínkou opravy účetních zápisů je, že účetní závěrka za minulého období nebyla ještě schválena. V souvislosti s touto podmínkou však vyvstává otázka, s níž se setkal již ne jeden účetní, co se rozumí „okamžikem schválení účetní závěrky“ po jehož uplynutí se již nesmí znovu otevřít uzavřené účetní knihy a provádět v nich opravy účetních zápisů. Konkrétně jde o to, zda za okamžik schválení účetní závěrky je třeba považovat podepsání účetní závěrky příslušnou

odpovědnou osobou účetní jednotky ve smyslu ustanovení § 18 ZÚč či až skutečné (často jen formální) schválení účetní závěrky k tomu příslušným orgánem podle zvláštních předpisů, např. ve společnosti s ručením omezeným valnou hromadou ve smyslu § 125 obchodního zákoníku. Funkce či posláním podpisu vyplývá především z § 40 občanského zákoníku, kde se říká, že nebyl-li právní úkon učiněn ve formě, kterou požaduje zákon, je neplatný. V tomto směru je tedy nutno respektovat odst. 2 § 18 ZÚč, z něž vyplývá, že účetní závěrka musí být podepsána statutárním orgánem, jde-li o právnickou osobu, tj. např. jednatelem společnosti s ručením omezeným, což je též považováno za okamžik sestavení účetní závěrky a tato může být předložena příjemcům např. správci daně. Účetní závěrka jako klíčový a průkazný dokument účetnictví, kterým vrcholí účetní práce, je bez patřičných povinných podpisových záznamů neplatný (nepřukazný). Účetní závěrka jako taková nemůže být tedy předána např. daňovému úřadu spolu s daňovým přiznáním, ani ověřována auditorem. Teprve podpisové záznamy statutárních orgánů činí z účetní závěrky hodnověrný a průkazný dokument. Přesto však nelze řádně podepsanou účetní závěrku považovat za účetní závěrku schválenou ve smyslu ustanovení odst. 4 § 17 ZÚč, neboť se jedná o dva právní nástroje či pojmy.

Z citovaného ustanovení ZÚč vyplývá, že účetní jednotka má možnost, a nikoli však povinnost znovuotevřít již uzavřené účetní knihy a záleží v tomto směru jen na jejím rozhodnutí. Dále z něj vyplývá, že účetní jednotka má tuto možnost zásadně jen do doby schválení účetní závěrky. Vezme-li v úvahu např. § 128 obchodního zákoníku, tak ve společnosti s r. o. trvá tato možnost nejdéle do šesti měsíců od

posledního dne účetního období, neboť v této době musí valná hromada schválit řádnou účetní závěrku. Z výše uvedené citace též vyplývá, že znovuotevření účetních knih a provedení potřebných oprav účetních zápisů je možné jen za bezprostředně minulé účetní období. Možnost zpětně opravovat chyby v účetnictví (tzn. i včetně toho, co se zapomnělo zaúčtovat), kterou dává citované ustanovení zákona o účetnictví, je událostí mimořádně významnou, protože se v historii našeho účetnictví objevuje poprvé. Lze proto předpokládat, že této možnosti využije řada účetních jednotek.

## STRUČNĚ K CHYBÁM A NEDOSTATKŮM ÚČETNICTVÍ

Názory na to, které chyby a nedostatky účetnictví minulého účetního období jsou závažné a vyžadují provést dodatečné opravy účetních zápisů v již uzavřených účetních knihách, mohou být rozličné, a to i u pracovníků stejné účetní jednotky. V tomto směru je zákon o účetnictví neutrální a nechává vše na rozhodnutí odpovědných pracovníků účetní jednotky. Stejně tak mohou být různé názory na to, jak konkrétně postupovat při řešení způsobu provádění oprav účetních zápisů v uzavřených již účetních knihách. Přesto si musí účetní jednotka poradit sama. Lze totiž těžko očekávat, že Ministerstvo financí vydá alespoň všeobecný návod, jak provádět konkrétně opravy účetních zápisů v již uzavřených účetních knihách jejich znovuotevřením. Zatímco metodika účetnictví, kterou Ministerstvo financí dosud řídí či usměrňuje, vychází z předem daných pravidel, že jsou každá chyba či opomenutí v účetnictví jednotlivých účetních jednotek individuální a svým způsobem výjimečné, a proto je třeba tyto v kon-



krétních případech též individuálně řešit. Zpětné provádění oprav účetních zápisů by mělo být pečlivě zváženo a u auditovaných účetních jednotek prodiskutováno též s auditorem, který vydal výrok k účetní závěrce, jež má být předmětem oprav, resp. nově sestavena po opravách účetních zápisů. Auditor též musí nově sestavenou účetní závěrku po provedených opravách účetních zápisů znovu auditovat a vydat nově příslušný výrok. Tuto povinnost účetní jednotky nechat si znovu auditovat nově sestavenou účetní závěrku po opravách účetních zápisů lze odvodit z odst. 5 § 21a zákona o účetnictví, který zní: „Účetní jednotky, které mají povinnost ověřování podle § 20 ZÚč, nesmí zveřejnit informace, které předtím nebyly ověřeny auditorem, způsobem, který by mohl uživatele uvést v omyl, že auditorem ověřeny byly.“

Nesprávnosti účetnictví mohou vznikat (a také většinou vznikají) v účetních jednotkách ve všech fázích sběru a zpracování účetních informací i ve všech účetních písemnostech, které obecně tvoří náplň účetnictví, tj. v účetních knihách i v ostatních účetních písemnostech (včetně inventurních soupisů). Za nesprávnosti účetnictví lze považovat veškeré chyby, opomenutí a nedostatky, které narušují číselné údaje poskytované účetnictvím, ale i chyby a nedostatky, jež se týkají jeho průkaznosti, srozumitelnosti a přehlednosti, jakož i věrného a poctivého zobrazení předmětu účetnictví. Chyby účetnictví, které především ovlivňují nesprávné účtování či narušují číselné údaje účetnictví, tzn. jeho obsahovou (věcnou) náplň, anebo tento nedostatek mohou způsobit a které je vhodné, resp. třeba odstraňovat a opravovat novými účetními zápisy v již uzavřených účetních knihách, jestliže se včas zjistí, nelze samozřejmě taxativně vyjmenovat. V tomto směru lze jen příkladmo uvést možné chyby, opomenutí či nedostatky, u nichž vzhledem k okolnostem, resp. významnosti, je třeba provést jejich opravu novým účetním zápisem, jako např. v důsledku chybného zaúčtování došlé faktury za dodávku stroje (investice) přímo do nákladů,

- převedení (zařazení) zatím fakticky nedokončené investice (např. stroje) do dokončených investic a zahájení (neoprávněného) jejího odpisování i pro účely daňové, které je tedy nesprávné, pokud investice (stroj) není technicky ještě funkční (použitelná), resp. provo-

zuschopná (účetní nepočkal s účtováním na řádný zápis o převzetí investice, vystavený příslušnou odbornou komisí, která tímto též potvrzuje uvedení dané investice do řádného provozu),

- dodatečné nalezení dlouhodobého majetku (např. stroje), který byl při provedené fyzické inventuře označen jako chybějící (manko), a v důsledku toho vyřazen z evidence,
- nezaúčtování nevyfakturované dodávky, např. služby, na účet 389 – Dohadné účty pasivní se souvztažným účtováním na vrub účtu 518 – Ostatní služby, u níž do konce účetního období nedošla faktura dodavatele (na toto účtování se tedy prakticky z různých důvodů zapomnělo, takže tato položka není zahrnuta ani v provedené dokladové inventuře do příslušného inventurního soupisu),
- výdeje materiálu ze skladu do spotřeby, oceňovaného v pevné, resp. plánované pořizovací ceně (která je např. vyšší než skutečná) bez vyúčtování příslušného podílu oceňovacích odchylek (účetní zapomněl tento podíl zaúčtovat),
- nevytvoření (nevyúčtování) příslušných rezerv, např. na opravy budovy či nevyúčtování čerpání této rezervy,
- nevytvoření (nevyúčtování) žádoucích opravných položek, např. k pohledávkám či neproúčtování jejich čerpání.

## STRUČNĚ K MOŽNÉMU ZPŮSOBU PŘEDVEDENÍ OPRAV

K vlastnímu provedení oprav účetních zápisů v uzavřených již účetních knihách je třeba – jak stanoví zákon o účetnictví – otevřít účetní knihy minulého účetního období, To znamená

- otevřít hlavní knihu a provést účtování na příslušných syntetických účtech,
- založit nový deník (deníky),
- otevřít příslušné knihy analytických účtů.

Pokud jde o hlavní knihu, otevření syntetických účtů by se mělo provést zapsáním konečných zůstatků jednotlivých účtů na opačnou stranu těchto účtů (rozvahových i výsledkových), a to s datem posledního dne otvíraného účetního období, např. dnem 31. prosince (je-li účetním obdobím kalendářní rok, začínající dnem 1. ledna a končící dnem 31. prosince). Z logiky věci vyplývá, že uzavřené již účetní knihy se mohou otevřít jen k rozvahovému dni a že všechny účetní zápisy, jimiž se provádějí potřebné opravy, budou mít jedno

datum, resp. datum jednoho dne, a to v daném případě dne 31. prosince. Také účetní doklady, které musí být vyhotoveny k proúčtování každého opravného účetního zápisu s patřičným textem (vysvětlením) musí mít datum rozvahového dne (tj. posledního dne účetního období) a pořadové číslo příslušného účetního dokladu, které je volné v dané skupině číslování účetních dokladů. Stejně tak je třeba očíslovat a s datem rozvahového dne zaúčtovat všechny externí doklady (např. došlé faktury), které během tohoto účetního období došly, jež však účetní zapomněl zaúčtovat či mu byly vnitropodnikovou poštou doručeny až po uzavření účetních knih a sestavení účetní závěrky. Zpětně však nelze účtovat externí doklady, např. faktury, které se sice týkají dodávek, např. služeb, provedených v minulém účetním období, dojdou ale až v běžném účetním období, a mají tudíž i datum jejich vystavení (vyhotovení), spadající již do tohoto nového účetního období.

V daném případě je možno, resp. nutno postupovat tak, že se ve znovuotevřených již uzavřených účetních knihách minulého účetního období vyúčtují provedené (dodané) služby v odhadované částce ve prospěch dohadných položek pasivních a na vrub např. nákladů s datem rozva-

## Podmínkou opravy účetních zápisů je, že účetní závěrka za minulé období nebyla ještě schválena

hového dne a skutečně došla faktura se v běžném účetním období vyúčtuje jako závazek vůči dodavateli se souvztažným zápisem na vrub účtu 389 – Dohadné účty pasivní, tzn. obvyklým způsobem. Při účtování oprav účetních zápisů na příslušných syntetických účtech by se nemělo zapomenout též na zápisy časové (v deníku či v denících) a na zapsání příslušné opravy účetního zápisu na příslušném účtu analytické evidence. Pokud jde o opravné účetní zápisy v analytické evidenci, měla by být k nim vypracována tzv. kontrolní soupiska, která dává – ve smyslu odst. 1 §16 zákona o účetnictví – průkaz o tom, že peněžní

částky na opravovaných syntetických účtech v úhrnu souhlasí s peněžními částkami na příslušných analytických účtech.

Po provedení oprav účetních zápisů pozbývá platnosti dříve sestavená předvaha i účet 702 – Konečný účet rozvažný a účet 710 – Účet zisků a ztrát a je třeba tyto nově sestavit.

V předvaze – nově vypracované – by měly být uvedeny jako počáteční zůstatky k rozvahovému dni, např. k 31. 12. „staré“ konečné zůstatky před opravou (opravami), dále pak jako „obraty MD a D“ částky provedených oprav na příslušných rozvahových a výsledkových účtech a jako konečné zůstatky budou uvedeny číselné údaje po opravě (opravách) jednotlivých účtů. Poté se nově vypracuje účet 702 a účet 710. Tyto účty včetně nové předvahy je třeba v záhlaví zřetelně odlišit od původních před opravou (opravami). Podle těchto podkladů se nově sestaví účetní závěrka (tj. především rozvaha a výkaz zisku a ztráty).

## K NĚKTERÝM PŘEDPOKLADŮM PROVEDENÍ OPRAV

Zde je vhodné podotknout, že k řešení této problematiky v podmínkách konkrétní účetní jednotky jsou zapotřebí též konkrétní informace, a to nejen o druhích chyb, jež je třeba odstranit, resp. doúčtovat to, na co se zapomnělo, ale také např.

- informace o konkrétní účetní formě, tj. jak se vede účetnictví, např. v počítači či s jeho pomocí,
- zda se možností provést opravy účetních zápisů v bezprostředně minulém účetním období zabývá též používaný software či zda je možno se v tomto směru dodatečně obrátit na tvůrce softwaru a ve spolupráci s ním řešit tuto problematiku,
- zda vůbec používaný software „pustí“, resp. dovolí, znovuootevření účetních knih za uzavřené již účetní období,
- jak závažný je zjištěný nedostatek a jaký je jeho vliv na věrný a poctivý obraz

nejlepší, postupovat podle konkrétních případů chyb a nesprávností účetnictví i podmínek konkrétního prostředí účetní jednotky, neboť spekulativní výběr chyb a nedostatků nemusí vždy vést ke správnému postupu. Je jen samozřejmé že opravované účetní písemnosti i nově vyhotovené písemnosti v souvislosti s provedenými opravami je třeba též řádně archivovat.

## ZÁVĚR

Z provedeného srovnání vyplývá, že funkce podpisu i funkce schvalování účetní závěrky jsou dva různé právní nástroje (či pojmy), které mají svou náplň i oprávnění a nejsou ve vzájemném rozporu. Zatímco řádně podepsanou účetní závěrku může účetní jednotka znovu sestavit po opravě účetních zápisů, u schválené účetní závěrce to již nelze. Z toho též vyplývá, že pouze řádně podepsanou závěrku lze schválit (či neschválit), přičemž opak není možný.

## Auditor též musí nově sestavenou účetní závěrku po provedených opravách účetních zápisů znovu auditovat a vydat nově příslušný výrok

Otázkou je, zda by nemělo být reagováno na provedené opravy ve znovuootevřených účetních knihách též v příloze účetní závěrky, neboť provedení oprav účetních zápisů je možno považovat za významnou událost, a jako na takovou by bylo zřejmě vhodné vzít zřetel ve smyslu § 39 vyhlášky č. 500/2002 Sb., v platném znění pro podnikatele. Zřejmě bude též nutno zvážit, zda není třeba v důsledku oprav vyhotovit nový přehled peněžních toků (cash flow).

Problémem není jen to, jak vstoupit do již uzavřeného účetnictví a provést opravy účetních zápisů, ale také jak opravit počáteční stavy na účtech syntetických a analytických v novém (běžném) účetním období o provedené opravy účetních zápisů předchozího účetního období. V tomto směru je třeba zachovat (dodržet) tzv. bilanční kontinuitu, kterou stanoví odst. 4 § 19 platného zákona o účetnictví. Také pro vyúčtování oprav mezi účtem 701 – Počáteční účet rozvažný a příslušnými rozvahovými účty (včetně zápisů v příslušné analytické evidenci) je třeba vyhotovit řádné interní účetní doklady se srozumitelným popisem příčiny opravného účetního zápisu.

předmětu účetnictví, a zda se tedy vůbec vyplatí postupovat náročnou cestu provedení dodatečné opravy účetnictví minulého účetního období. K tomu je vhodné připomenout odst. 1 § 3 platného zákona o účetnictví, který zní: „Účetní jednotky účtují podvojnými účetními zápisy o skutečnostech, které jsou předmětem účetnictví. Do období, s nímž tyto skutečnosti časově a věcně souvisí (dále jen „účetní období“). Není-li možno tuto zásadu dodržet, mohou účtovat i v účetním období, v němž zjistily uvedené skutečnosti...“ – jaké účetní období má účetní jednotka (zda kalendářní rok, či hospodářský rok) apod.

Z uvedeného vyplývá, že je vhodné, resp.

Z celého pojednání pak vyplývá, že lze již podepsanou (resp. právě proto, že je podepsaná) účetní závěrku, ale dosud neschválenou, nahradit nově sestavenou účetní závěrku (a nově podepsanou stejnými osobami a ověřenou nově auditorem) v případě, že se účetní jednotka rozhodne pro provedení oprav účetních zápisů v uzavřených již účetních knihách jejich znovuootevřením. V této souvislosti je však vhodné zdůraznit, že je třeba nově vyhotovenou účetní závěrku znovu předložit správci daně a do účetního archivu uložit i původní účetní závěrku jako důležitý účetní dokument. Možnost znovuootevření uzavřených již účetních knih zcela zaniká tedy až okamžikem schválení účetní závěrky. ▲

Mezinárodní konference ČIA – Brno 2009  
Pavel Vácha, T-mobile





# FINANČNÍ NÁSTROJE – EVROPA SI BUDE MUSET POČKAT

Evropská komise rozhodla, že nový standard účtování finančních nástrojů nebude projednáván ve zkráceném režimu, ale v běžných termínech, z čehož vyplývá, že nový standard IFRS 9 bude pro evropské společnosti vykazující účetní závěrky podle IFRS v nejlépeším případě dostupný až příští rok. Toto rozhodnutí bylo způsobeno zásadně odlišnými názory na úlohu reálné hodnoty v účetním výkaznictví, a to jak ze strany vykazujících společností, bank a pojišťoven, tak i ze strany regulátorů, auditorů i zástupců členských států ve Výboru pro regulaci účetnictví Evropské komise.

## POLITICKÉ OHLEDY

V současnosti, kdy se světové ekonomiky postupně vzpamatovávají z finanční a ekonomické krize, dokončil Výbor pro mezinárodní účetní standardy IASB dlouho očekávaný nový standard IFRS 9: klasifikace a oceňování finančních aktiv. Předmětem diskuse nebyly pouze metodické diskuse o obsahu standardu, ale i politické diskuse na evropské i mezinárodní úrovni, zda má být tvorba účetních standardů nezávislá s cílem maximalizovat přínos pro investory, nebo jde o tak důležité ekonomické téma, že musí podléhat politické kontrole a zájmům členských států.

Byl to přitom právě politický tlak EU a skupiny států G20, kvůli němuž byl projekt náhrady IAS 39 ze strany IASB maximálně urychlen a jeho první část, věnovaná klasifikaci a oceňování finančních aktiv, byla předložena k připomínkám v červenci t. r. a po velmi rozsáhlém připomínkovém řízení na všech kontinentech byla zveřejněna jako standard IFRS 9 12. listopadu t. r.

EU sice zahájila okamžité projednávání nového standardu, ale nyní odložila jeho přijetí pro společnosti působící v EU. Hlavními argumenty byla neznalost toho, jak budou vypadat ostatní části projektu a z pohledu některých členských států obava, že standard povede k příliš mnoha finančním nástrojům oceňovaným

reálnou, tedy tržní, hodnotou. Tvůrci standardů v USA, Kanadě, Austrálii a na Novém Zélandu se naopak domnívají, že standard obsahuje příliš málo oceňování reálnou hodnotou. Důsledkem výše uvedeného rozhodnutí je, že Evropské společnosti vykazující podle IFRS se tak mohou dostat do nevýhody vůči svým konkurentům mimo EU, neboť nebudou moci využít nový standard, dokud se EU nerozhodne jej přijmout.

Vzniklá situace by mohla v krajním případě vyústit v rozhodnutí přijmout další evropskou odchylku od IFRS (mimo v současnosti platné drobné úpravy v IAS 39), čímž se evropské společnosti vzdálí od cíle stvrzeného na letošních vrcholových jednání zemí G20: vytvořit globální účetní standardy podávající celosvětově srovnatelný věrný a poctivý obraz finanční pozice a výkonnosti obchodních společností. Na druhou stranu povinné použití IFRS 9 je až od 1. ledna 2013, tj. na konečné dořešení vzniklé situace je určitý časový prostor.

## ODBORNÉ PŘÍNOSY NOVÉHO STANDARDU

Posoudíme-li stručně věcný obsah IFRS 9, nový standard rozlišuje místo čtyř pouze dvě základní kategorie, finanční aktiva oceňovaná reálnou hodnotou se změnami promítnutými do výsledovky a finanční aktiva oceňovaná pořizovací cenou upravenou o naběhlé úroky a opravné položky na úvěrové ztráty (tzv. naběhlou hodnotou). Mimoto zvolené akcie a majetkové podíly bude možné oceňovat reálnou hodnotou do výkazu ostatního úplného výsledku, tedy mimo výsledovku, nicméně ani při prodeji nebude možné zisk nebo ztrátu z takovýcho podílů do výsledovky vrátit.

Klíčovým kritériem pro klasifikaci aktiv do výše uvedených nových základních kategorií je zvolený podnikatelský model, doplněný o kritérium posuzující charakteristiky příslušného aktiva, jejichž cílem je zamezit oceňování naběhlou hodnotou aktiv, které jsou pro toto

oceňování zřejmě nevhodná, neboť obsahují volatilní a nepředvídatelné peněžní toky a různé pákové efekty.

Standard je bezesporu zjednodušením v porovnání s IAS 39, mimo výše uvedeného zjednodušení klasifikačních kategorií obsahuje řadu dalších zjednodušení účetních postupů, například v oblasti vložených derivátů, a ruší řadu výjimek, což usnadní život jak vykazujícím podnikům, tak analytikům interpretujícím vykázané výsledky. Je zřejmé, že odstranění výjimek vždy naráží na odpor těch, kteří si zvykli je využívat. Zarážející je však množství zejména bankovních institucí sídlících v kontinentální Evropě, které se staví negativně k novému standardu, přestože rozhodující většina připomínek, které IASB obdržel od zainteresovaných stran z Evropy, byla v konečném textu standardu buďto úplným způsobem, nebo, v případě rozdílných stanovisek připomínkujících, na bázi rozumného kompromisu, vyřešena.

Z pohledu vnitřních auditorů působících v evropských společnostech tedy není nutné okamžitě se soustředit na oblast finančních nástrojů, nicméně po zveřejněním prvním návrhu změny účtování finančních nástrojů, věnovaném klasifikaci a oceňování budou následovat další, věnované například:

- účtování znehodnocení finančních aktiv oceňovaných naběhlou hodnotou,
- zajišťovacímu účetnictví,
- klasifikaci a oceňování finančních závazků,
- zohlednění úvěrového rizika vykazující účetní jednotky a
- odúčtování finančních nástrojů.

Z toho je zřejmé, že oblasti finančních nástrojů bude třeba věnovat v nejbližším období náležitou pozornost, a to jak z politického, tak i z odborného hlediska.

▲  
Autor je viceprezidentem  
Federace evropských účetních FEE

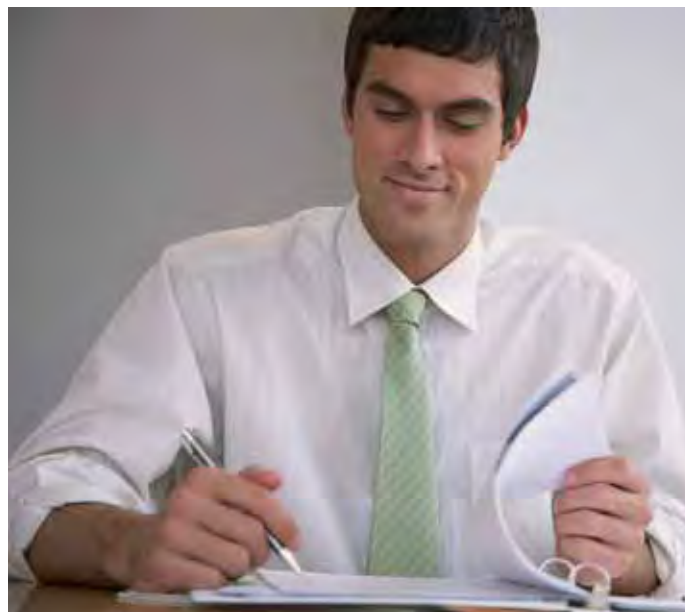
# ČSOB – profesionální partner pro auditory

Na základě detailního průzkumu individuálních potřeb auditorů se ČSOB rozhodla přidat další výhody k již existujícímu programu připravenému speciálně pro tuto skupinu klientů. Jde především o nové možnosti v rámci zvýhodněného bankovního konta, sloužícího k zajištění každodenního platebního styku a zhodnocení volných finančních prostředků. Další oblastí je provozní a investiční financování. Vše je samozřejmě přizpůsobeno individuálním požadavkům a potřebám auditorů.

Firemní konto ČSOB s výhodami pro auditory nabízí nulový poplatek za příchozí tuzemské platby. Prostřednictvím kvalifikovaného certifikátu, který obdržíte společně s elektronickým bankovním vedením v rámci konta zdarma, můžete snadno komunikovat se soudy, úřady státní správy a samosprávy i dalšími institucemi. Uspoříte tak nejen drahocenný čas, ale i nemalé finanční částky, které byste museli zaplatit například při osobním podání dokumentů na úřadech.

Firemní konto ČSOB navíc disponuje zvýhodněným úročením, které není závislé na výši aktuálního zůstatku na účtu. Volné finanční prostředky mohou auditoři bezpečně zhodnotit na ČSOB Spořicí účet pro podnikatele se zajímavou roční úrokovou sazbou.

Pro zajištění financování provozu kanceláře umožníme auditorům povolené přečerpání účtu (kontokorent) až do výše jednoho milionu korun s ojedinelou úrokovou sazbou na českém trhu. V rámci specializovaného Programu pro auditory jsme také značně zjednodušili postup banky při vyřizování úvěrové žádosti. Výši limitu posoudíme pouze na základě



tří faktur vystavených za vaše služby. Vše potřebné vyřídíme během velmi krátké doby přímo v pobočce. Hlavní výhodou Programu pro auditory je možnost poskytnutí finančních prostředků i auditorům, kteří se svou praxí teprve začínají. Plně postačuje členství v Komoře auditorů České republiky po dobu alespoň šesti měsíců.

Potřebujete-li finanční prostředky na pokrytí investic do movitého majetku (například nákupu vozu), zajistíme vše potřebné prostřednictvím společnosti ČSOB Leasing, a to přímo v pobočce banky v rámci jediné schůzky. Zajistíme také veškeré vaše požadavky týkající se pojištění prostřednictvím ČSOB Pojišťovny.

V případě zájmu o detailní informace neváhejte navštívit jakoukoli pobočku ČSOB. Sami se tak přesvědčíte, jaké výhody vám Program pro auditory může přinést.



[www.csob.cz](http://www.csob.cz)



# NOVÁ PROFESNÍ PLATFORMA INTERNÍCH AUDITORŮ ČESKÝCH POJIŠŤOVEN

## Rozhovor s Dr. Antonínem Šenfeldem, předsedou Pracovní skupiny Interního auditu České Asociace Pojišťoven.

V minulém roce vznikla v rámci České Asociace Pojišťoven Pracovní skupina interního auditu. Co stálo za jejím vznikem? Ustanovením této skupiny vznikla především dosud chybějící platforma pro vedoucí útvarů interního auditu jednot-

specifickou stránkou pojišťovnictví je rozsah regulatorních požadavků, které jsou na toto odvětví aplikovány. Na straně jedné, to internímu auditu poskytuje bezprecedentní podporu zavádění obezřetných postupů podnikání (povinnost mít formalizovaný a dokumentovaný řídicí a kontrolní systém, oddělení neslučitelných funkcí,...), na straně druhé dochází k průběžnému zvětšení rozsahu ujištění, které jako auditoři pojišťoven musíme poskytovat vedení a orgánům pojišťovny.

*Vlastníkům společnosti, ale i klientům pojišťoven se staráte o „klidný spánek“, vnímají stejně IA i zaměstnanci pojišťoven?*

Vyslovení slova audit nebývá vždy spojeno s příjemnými pocity. Pro řadu zaměstnanců pojišťoven je audit stále často synonymem slova kontrola nebo vnitřní policie. Z toho do značné míry vyplývá i dnešní vnímání IA. Stojí za ním naše historické zkušenosti. Moderní interní audit je však nejen tím policajtem, který píská na píšťalku, kdykoliv je to nutné, ale i rádcem a partnerem pro diskusi. Tak to ale musí chápat obě strany. Jako je naše chování založeno na předchozích zkušenostech, je i vztah k internímu auditu utvářen jednotlivými setkáními s auditorem. Během své praxe jsem se zatím setkal jen s malým počtem auditorů,

## Spolupráci s ČNB se nám již podařilo úspěšně nastartovat

livých pojišťoven, kteří si tak mohou snáze vyměňovat zkušenosti a konzultovat přístupy k návrhům změn právních předpisů. Na otázky týkající se problematiky interního auditu v odvětví pojišťovnictví jsme se proto zeptali Dr. Antonína Šenfelda, předsedy Pracovní skupiny interního auditu.

*Interní audit je jednou z významných složek vnitřního kontrolního systému. Jak byste definoval roli interního auditu v pojišťovnách?*

Především musím říci, že nevidím zásadní rozdíl mezi rolí IA v pojišťovnách a v jiných společnostech. Interní audit hraje dvě základní role: ujišťovací a konzultační. V té první roli poskytujeme vedení a vlastníkům firmy zpětnou vazbu o tom, zda všechny důležité činnosti probíhají v souladu se stanovenými postupy a přinášejí očekávané výsledky. V té druhé navrhujeme opatření ke zdokonalení firemních procesů. Zcela

Mezinárodní konference ČIA – Brno 2009  
 zleva František Orság (MFČR), Josef Včelák (MFČR)



kteří si ve svých organizacích dokázali vydobýt důvěru vedení i zaměstnanců. Osobně si myslím, že v této oblasti má interní audit ještě co dohánět. Je to ale běh na dlouhou trať, výsledky se dostaví

Stěžejní rolí IA v oblasti pojistného podvodu je zejména hodnotit účinnost systémů, které mají pojišťovny zavedeny pro prevenci a detekci podvodů. V případě, že IA vyhodnotí účinnost takového

předáno k prošetření Policii ČR. I když je vyšetřování podvodů velmi účelově zaměřenou činností vedoucí k potvrzení či vyvrácení podezření, je pro interního auditora příjemným osvěžením jeho práce a zároveň cennou zpětnou vazbou o účinnosti kontrolních systémů pojišťovny.

*V květnu minulého roku byla zřízena Pracovní skupina interního auditu. Vy jste byl jedním z iniciátorů vytvoření této nové platformy IA. Co Vás k té myšlence vedlo?*

K této myšlence nás vedla, spolu s mým kolegou Ing. Rodanem Svobodou, jednoduchá věc – totiž neexistence profesní organizace zaměřující se specificky na interní audit v odvětví pojišťovnictví. Na počátku roku 2008 jsme proto oslovili ředitele útvarů interního auditu jednotlivých pojišťoven s otázkou, zda by měli zájem o vytvoření nové Pracovní skupiny interního auditu (PS IA) v rámci ČAP. Z celkem sedmnácti tehdy oslovených pojišťoven jich drtivá většina projevila zájem. A odtud byl již jen krůček k úvodnímu zasedání pracovní skupiny, které se uskutečnilo v květnu 2008 a které stanovilo základní oblasti spolupráce mezi pojišťovnami. Dnes má skupina 26 stálých členů, skupina se schází 2–3krát do roka.

## Moderní interní audit je však nejen tím policajtem, který píská na píšťalku, kdykoliv je to nutné, ale i rádcem a partnerem pro diskusi

až za několik let. Ale to úsilí stojí za ten příjemný pocit, že se na vás obrací vaši firemní kolegové se žádostí o radu či nestranné posouzení jejich svého problému.

### *Jaká je úloha interního auditu v prevenci pojistných podvodů?*

Pojistný podvod je bezesporu velmi specifickou záležitostí, která často spadá do pravomoci útvaru interního auditu. Jen pro připomenutí, pojistný podvod je trestným činem, jehož skutková podstata je upravena v § 250a z. č. 140/1961 Sb., nově v § 210 z. č. 40/2009 Sb.

(účinný od 1. 1. 2010). Pojistným podvodem se rozumí uvedení nepravdivých nebo hrubě zkreslených údajů nebo zamlčení podstatných údajů při sjednání a změně pojistné smlouvy, při uplatnění nároků z pojistné smlouvy a v souvislosti s likvidací pojistné události.

Spektrum pachatelů může být poměrně široké, počínaje klientem, zaměstnancem pojišťovny, nebo pojišťovacím zprostředkovatelem a konče posudkovým lékařem nebo majitelem autoservisu. Trestní sazba je od 6 měsíců až 12 let nepodmíněně u nejzávažnějších trestných činů. Experti na pojistný podvod odhadují, že u některých pojistných produktů (např. cestovního pojištění) je až jedna z pěti pojistných událostí pojistným podvodem. Vysoký výskyt pojistných podvodů a neschopnost pojišťoven na ně včas přijít (ještě před vyplacením pojistného plnění), zvyšuje cenu pojištění i pro poctivé klienty.

systému jako nedostatečnou, pak doporučí opatření, jak ji zvýšit. V případě podezření na spáchání konkrétního pojistného podvodu, je to často útvar IA, do jehož pravomoci spadá jeho prošetření. Větší pojišťovny disponují speciálním týmem vyšetřovatelů, kde své uplatnění často nacházejí bývalí příslušníci PČR. Vyšetřování pojistného podvodu je omezeno na informace dostupné uvnitř pojišťovny a na informace dostupné veřejně. V případě, že se podezření potvrdí, je formou trestního oznámení

Mezinárodní konference ČIIA – Brno 2009  
Roland De Meulder, ECIIA



### Co je hlavním úkolem této pracovní skupiny?

Cílem skupiny je podporovat rozvoj profese interního auditu v pojišťovnách. Zaměřujeme se především na podporu specializovaných vzdělávacích programů pro interní auditory a na výměnu zkušeností. Chceme podporovat zavádění a udržování nejlepší praxe v oblastech řídicích a kontrolních systémů, řízení operačních rizik, prevence podvodů a compliance systémů pojišťoven. V rámci připomínkových řízení konzultujeme a sjednáváme přístupy k návrhům změn právních předpisů dotýkajících se kontrolních systémů, řízení operačních rizik a výkonu interního auditu v pojišťovnictví.

na zasedání PS IA, které bylo věnováno problematice chystané vyhlášky ČNB upravující požadavky na vnitřní kontrolní systém pojišťoven a postavení interního auditu (tzv. „obezřetnostní“ vyhláška). PS IA se následně spoluúčastnila připomínkového řízení a měla tak možnost se vyjádřit k textu jednotlivých ustanovení vyhlášky. ČNB si spolupráci s námi pochvaluje, její přínosy jsou více než zřejmé: Nna jedné straně získal regulátor trhu (ČNB) odezvu od pojišťoven ohledně proveditelnosti jejích požadavků, na straně druhé jednotlivé pojišťovny získaly v předstihu velmi dobrý přehled o chystaných změnách.

procesech a provedených kontrolních činnostech. Pro některé pojišťovny je zejména tento požadavek v současné době obtížně splnitelný, a proto se snažíme s ČNB vyjednat odklad platnosti těchto požadavků. Zatím to vypadá, že ustanovení vyhlášky začnou platit s tříměsíčním odkladem, tzn. 1. 4. 2010 (...a není to apríl!).

*V rámci nových pravidel pro kapitálovou přiměřenost pojišťoven (Solvency II) bude každá pojišťovna hodnocena podle toho, jak má řízená rizika. Co konkrétně to bude znamenat pro útvary interního auditu?*

Domnívám se, že dobře fungující útvary interního auditu toho nebudou muset na své činnosti mnoho měnit. Pokud jsou postupy provádění a plánování IA založeny na analýze rizik, pak je všechno tak, jak má být. Výsledek auditu pak poskytuje jednoznačnou odpověď na otázku: „Jak jsou v dané oblasti řízena rizika?“ Z hlediska samotného procesu řízení rizik, očekávám vyšší formalizaci postupů a vznik samostatných útvarů zabývajících se řízením rizik. Po nás, auditorech, to budou vyžadovat vyžadovány dobré znalosti systémů řízení rizik, abychom byli schopni kvalifikovaně hodnotit jejich účinnost.

### Jaká budoucnost čeká interní audit?

Budoucnost IA tkví, dle mého názoru, v jeho schopnosti aktivně a na partnerské bázi ovlivňovat a zdokonalovat jednotlivé procesy a systém řízení celé firmy. Z mé praxe znám případy, kdy doporučení interního auditu vedlo k revoluční změně používaných postupů, naproti tomu, jsou opatření, jejichž zavedení management odmítl bez hlubšího zdůvodnění a zkoumání. Jinými slovy, interní audit se neobejde bez podpory a důvěry firemního vedení. Útvary IA, které tuto podporu nemají, by by byly po profesní stránce sebesteplejší, jsou z dlouhodobého hlediska pro firmu spíše nákladovou než výnosovou položkou. Pokud se interní audit stane rovnocenným partnerem vedení firmy, pak je to ta nejlepší vizítka jeho práce.

*Děkuji za rozhovor.*

## Budoucnost IA tkví, dle mého názoru, v jeho schopnosti aktivně a na partnerské bázi ovlivňovat a zdokonalovat jednotlivé procesy a systém řízení celé firmy

V červnu tohoto roku, jsme uspořádali dvoudenní minikonferenci na téma „Interní audit v pojišťovnictví“, která byla vynikající příležitostí pro formální i méně formální výměnu zkušeností v řadě oblastí. Díky vzorné přípravě příspěvků měla tato „minikonference“ vynikající odbornou úroveň. Přivítali jsem jsme zde také příspěvky několika zástupců poradenských společností, kteří účastníkům představili rozsah a podobu služeb v oblasti interního auditu.

*V současné době pojišťovnami „hýbe“ novela zákona o pojišťovnictví a související řada nových vyhlášek, které budou mít zcela jistě zcela zásadní vliv na vnitřní kontrolní systém pojišťoven. Chystáte se navázat v tomto směru komunikaci přímo s ČNB?*

Spolupráci s ČNB se nám již podařilo úspěšně nastartovat. Hmatatelným výsledkem byla účast jejích zástupců

### Mohl byste našim čtenářům ve stručnosti přiblížit hlavní požadavky chystané „obezřetnostní“ vyhlášky?

Nová vyhláška je obdobou vyhlášky platící již několik let pro bankovní sektor. Vyhláška stanovuje hlavní prvky správy a řízení pojišťoven, kterými jsou systém řízení rizik, všeobecné předpoklady řádného výkonu činnosti a systém vnitřní kontroly. Vyhláška stanovuje, že nezbytnými složkami systému vnitřní kontroly jsou funkce interního auditu, compliance a kontroly řízení rizik. Pro interní auditory je velmi důležitá část obsahující podrobné požadavky kladené na výkon IA (nezávislost, rozsah činnosti, příprava plánu, sledování nápravných opatření, vypracování souhrnného vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému). Podstatnou změnou je určité také striktní požadavek na zaznamenávání, uchovávání a možnost zpětného získání informací o schvalovacích a rozhodovacích



# ČEHO SI PETR POVŠIML (NEJEN) V LEGISLATIVĚ

Na úvod svého dnešního příspěvku si dovoluji předložit jednoduše znějící požadavek na výkon metodika interního auditu: „Neustále se udržovat v odborné informační kondici a přitom dbát na soulad procesu interního auditu společnosti s aktuální legislativou, regulatorními sděleními, celosvětově uznávanými standardy a Best Practices.“ A protože okruh mé profesní působnosti zahrnuje i metodiku řídicího a kontrolního systému, vztahuje se v mém případě výše uvedený požadavek i na tuto oblast.

V praxi to znamená každý den, mimo jiné, nejen stále „něco“ vyhledávat, ale také stále „něco“ studovat a porovnávat. A protože si obvykle nenechávám užitečné informace pouze pro sebe, rád se s vámi v mých příspěvcích pro časopis *Interní auditor* o tyto poznatky podělím. Snad i proto nepovažujte mé příspěvky jako vyčerpávající studnici dostupných informací k problematice mé profese, ale spíše za stručnou „rešerši“ k zopakování.

**Protože si obvykle nenechávám užitečné informace pouze pro sebe, rád se s vámi v mých příspěvcích pro časopis *Interní auditor* o tyto poznatky podělím**

Ohlédnou-li se za dosud uplynulým obdobím roku 2009, mohu konstatovat, že z hlediska dopadu legislativních a regulatorních změn do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu to bylo bohaté období.

Každý interní auditor může potvrdit, že proces interního auditu byl od počátku letošního roku ovlivněn změnou *Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu*. Zanedlouho po jeho vydání byla, kromě již vydaných doporučení pro praxi, publikována další doporučení pro praxi (2010–2, 2050–2, 2120–2), související s využíváním procesu řízení rizik v procesu interního auditu ([www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/](http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/)).

Pokud vzpomenu na polovinu dubna 2009 a na samotné slovo „audit“ (tj. nejen interní), snad i o půlnoci se mi v paměti vybaví *zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech*. Zájmu interního auditora by nemělo uniknout ustanovení § 44 tohoto zákona, podle kterého subjekty veřejného zájmu, dle podmínek stanovených zákonem, zřizují výbor pro audit. Výbor pro audit sleduje postup sestavování účetní závěrky, hodnotí účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu s popřípadě systémy řízení rizik, sleduje proces povinného auditu účetní závěrky, posuzuje nezávislost „externího“ auditora a doporučuje nejvyššímu orgánu subjektu návrh na určení „externího“ auditora.

Dne 1. června 2009 nabyla účinnosti *vyhláška č. 143/2009 Sb., o odbornosti osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry své činnosti*. Cílem této regulace je rozšíření počtu osob,

stanovení požadavků na jejich znalosti a zkušenosti, a zajištění dostatečné míry jejich odbornosti se zřetelem na ochranu zákazníků, transparentnost a integritu trhu a omezení rizik finančních institucí. V § 7 této vyhlášky jsou stanoveny požadavky na rozsah potřebných znalostí osob provádějících vnitřní audit. S ohledem na specifika této činnosti jsou v § 15 této vyhlášky stanoveny požadavky na prokázání odbornosti osob provádějících vnitřní audit.

*Česká národní banka úředním sdělením ze dne 16. června 2009 k rozsahu potřebných znalostí osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry a další osoby své činnosti* (třídící znak 21209560), blíže vysvětluje některé tematické oblasti potřebných znalostí pro účely § 4 až § 7 vyhlášky č. 143/2009 Sb., o odbornosti osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry své činnosti. Mezi tematickými oblastmi jsou citovány i postupy pro výkon vnitřního auditu.

Dne 1. srpna 2009 nabyl účinnosti *zákon č. 230/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu*. V rámci změn souvisejících zákonů lze zmínit změnu *zákona č. 21/1992 Sb., o bankách*, kde v § 8, odst. 2, byly upraveny požadavky na oddělení neslučitelných funkcí, resp. na usnadnění efektivnější účasti členů statutárního orgánu a zaměstnanců bank v orgánech subjektů, které jsou součástí stejného konsolidačního celku jako banka, osob ovládaných bankou, organizátora regulovaného trhu s investičními nástroji, podniku pomocných služeb, popř. bytového družstva nebo obdobné zahraniční osoby.

Dne 1. listopadu 2009 nabyl účinnosti *zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku*. V § 18 tohoto zákona jsou stanoveny rámcové požadavky na řídicí a kontrolní systém platební instituce. Způsob plnění těchto požadavků bude dále konkretizován v prováděcím právním předpisu.

Přesto, že se zajímám především o legislativní a regulatorní novinky zejména pro oblast bankovníctví, neujdu mému povšimnutí ani ostatní obory. K tomu mohu už jen shrnout, že: *Pro výkon interního auditu ve veřejné správě byl v září 2009 zveřejněn Pokyn k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro výkon interního auditu v orgánech veřejné správy (CHJ-2)* ([http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr\\_kontrola\\_49909.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/verspr_kontrola_49909.html)).

Pokud se budeme trochu věnovat celosvětově uznávaným institucím a jimi vydávaným dokumentům, můžeme najít zajímavou publikaci společnosti COSO „*Guidance on Monitoring Internal Control Systems*“ (<http://www.coso.org/GuidanceonMonitoring.htm>), jako pomůcku organizacím k monitorování kvality jejich vnitřních řídicích systémů. Pořízení této publikace však není „free“, a tak lze doufat v naději, že v rámci podpory profese interního auditu v ČR tuto publikaci pořídí ČIA, čímž se stane dostupnější pro širokou obec interních auditorů.

Tak tolik pouze rychlý přehled právních norem a ostatních dokumentů, které by určitě neměly v roce 2009 uniknout oku interního auditora. Už v této době víme o „novoročním“ nabytí účinnosti *zákona o pojišťovnictví*, ve kterém jsou stanoveny požadavky na řídicí a kontrolní systém. Nejen o tom, ale i o dalších novinkách zase příště.

Přeji vám klidný metodický závěr tohoto roku. ▲





# VYSOKO V OBLACÍCH

Tento výraz se nejčastěji používá pro označení někoho, jehož pohled na existující problémy je na hony vzdálen pohledu, který na ně mají lidé z jeho okolí. Stejně je však označován i cíl Sisyfova snažení. Oba tyto obrazy se nám mísily do úvah o Mezinárodní konferenci ČIAA s ústředním tématem „KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO INTERNÍ AUDIT“, která se konala ve dnech 14. a 15. října v Brně. Oba obrazy byly umocněny i majestátem Špilberku, ať jsme se k Brnu blížili, či se z něj vzdalovali jakýmkoliv dopravním prostředkem, a večer se z něj dívali do jeho okolí. Oba obrazy na sebe navazovaly a spolu rezonovaly i v průběhu středního odpoledne při jednání sekce veřejné správy v příspěvcích s názvy „NOVÁ KONCEPCE SYSTÉMU VNITŘNÍ FINANČNÍ KONTROLY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ“ a „AUDIT STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ“. Něco, co je nedostižným cílem pro jednoho a samozřejmostí pro druhého, bylo podtextem celého jednání této sekce. Sofistikovaný a exaktní přístup k problematice auditu strukturálních fondů v jednom příspěvku a ke kontrolnímu systému veřejných financí u správců

veřejných rozpočtů (známým jako PIFC – Public Internal Finance Control System) bral v českých podmínkách dech.

Protagonisty tohoto odpoledne byli na jedné straně interní auditoři, kteří zcela zaplnili konferenční sál pro sekci Veřejná správa v brněnském hotelu International, a na druhé straně Robert de Koning a Jan Heeren. Na jedné straně byli ti, kteří touží po poznání pocitu být na vrcholu, a na druhé straně ti, kteří předkládali poznatky z cesty, jak se oni na ten vrchol v oblasti jejich působení dostali, a dávali přítomným návod, jak je možno se na vrchol dostat, za předpokladu, že zájemci mají o jeho dosažení opravdový zájem. Vzdálenost mezi vrcholem zcela běžným v Evropské Unii a polohou, ve které se v ČR nacházíme ve zmíněných oblastech, byla snad nejvíce šokující v odpovědi na otázku, týkající se postupu, který by měl být zvolen, v případě, že v důsledku činnosti managementu dochází k porušování mezinárodních standardů pro interní audit buď omezením jeho potřeb, nebo rozsahu jeho činnosti, a to formou nátlaků či příkazů, nebo dokonce i vyhrožování či odvolávání

z funkce vedoucího interního auditu. Odpověď experta Evropské komise na oblast PIFC Roberta de Koniga a reakce přítomných interních auditorů přesně odrážela rozdíl mezi první ligou, kterou představoval speaker, a druhou ligou, kterou jsme představovali my – interní auditoři ve veřejné správě v ČR. Slova o tom, že se v takovém případě očekává ze strany vedoucího interního auditu standardní postup byla v českých poměrech pochopitelná. Reakce na další část odpovědi byla typicky česká – se smíchem nebo úsměvem, spíše však jako projevem bezmoci než projevem humoru se setkalo vysvětlení speakera, že by se v takovém případě měl vedoucí útvaru interního auditu obrátit na ředitele Centrální harmonizační jednotky, který by měl z pozice své funkce vyřešit všechny konflikty týkající se profesní integrity interních auditorů, které vznikají mezi posláním interních auditorů na jedné straně a zájmy managementu na straně druhé.

## HISTORIE

Pádem berlínské zdi, jehož 20. výročí si letos připomínáme, byly nastartovány nové společenské procesy. Ve střední

**JUDr. Josef Včelák**  
 nositel zlaté plakety ČIAA za zásluhy o rozvoj  
 interního auditu v České republice



Oba pracují na Ministerstvu financí v odboru kontrola – Centrální harmonizační jednotka v oblasti tvorby legislativy a metodiky pro řídicí a kontrolní systémy, které spravují národní prostředky a prostředky, které byly do správy ČR svěřeny. Jsou dlouhodobými lektory ČIAA.

Mezinárodní konference ČIAA – Brno 2009  
 zleva Arnošt Marks (Deloitte), Jan Heeren (Evropská komise), Robert de Koning (Evropská komise)



a východní Evropě vznikly nové demokracie a tehdejší Evropská unie (E15) se chystala vyslyšet jejich přání zařadit se do jejich společností. Proto byl začátkem tohoto století společným úsilím Evropské komise a tehdejších členských zemí vytvořen model PIFC, který představoval soubor doporučení vycházejících z nejlepších evropských zkušeností v oblasti řídicích a kontrolních systémů veřejné správy. Tento model tvoří tři hlavní pilíře: systém finančního řízení a kontroly, označovaný jako FM&C, systém interního auditu a centrální harmonizace obou těchto systémů. U nás jsou principy tohoto modelu zakotveny v usnesení vlády č. 1507 ze dne 7. prosince 2005 s názvem Koncepce kontrolního systému v České republice se zaměřením na finanční kontrolu.

## SOUČASNOST V EU

V září tohoto roku Generální ředitelství Rozpočet Evropské komise uspořádalo v Bruselu mezinárodní konferenci, jejímž nosným tématem bylo „Hodnocení fungování PIFC“. Konference se zúčastnilo přes 60 účastníků z 27 zemí Evropské unie a 30 pracovníků různých Generálních ředitelství Evropské komise, Evropského účetního dvora a dalších organizací. Konferenci předcházelo dotazníkové sebehodnocení všech členských států EU. Konference ukázala, že zavedení systému PIFC ve všech nových státech EU (E12) bylo vcelku úspěšné a státy vesměs splnily požadavky standardů. Horší stav však byl zjišťován při uplatňování systému PIFC v praxi. Závěry konference upozorňují na to, že je velký rozdíl mezi konceptem PIFC (na papíru), který je jasný, a jeho podobou v konkrétním prostředí členského státu. Účastníci konference v Bruselu se shodli na tom, že spatřují dvě hlavní příčiny tohoto stavu – v některých případech to jsou politické tlaky a v jiných případech to je odpor nahrazovaných „tradičních“, ale veskrze nákladných a nefunkčních systémů. Účastníci konference ve svých vystoupeních zdůrazňovali, že při realizaci strategie zavádění a zejména udržování PIFC existuje v některých státech slabá politická podpora. Příčinu vidí v neexistenci právní povinnosti pravidla modelu PIFC dodržovat. U mezinárodních standardů se při jejich uvádění do praxe totiž předpokládá iniciativa národní profesionální administrativy. Kontrolní orgány EU v oblasti rozpočtu však často zjišťují, že odpovědné orgány členských států, které stanovují politiku, tyto standardy neznají.

Na konferenci se delegáti shodli na tom, že ke zlepšení systémů PIFC a k odstranění „popřístupové deprese“ v oblasti zdokonalování PIFC je nutné:

- zabránit fragmentaci komplexního přístupu a
- stanovit pro Centrální harmonizační jednotku ve vztahu k orgánům veřejné správy dostatečné kompetence.

Ve všech členských státech mění Centrální harmonizační jednotky svá zaměření a z center harmonizace se transformují na odborná centra zajišťující metodickou podporu a dohled nad kvalitou jednotlivých prvků PIFC. K tomuto novému poslání je však nutno vytvořit odpovídající právní podmínky a realistický rozvrh jejich činnosti. Z dotazníků vyplynulo a na konferenci bylo konstatováno, že tak tomu v některých zemích není. Aby se toho dosáhlo, je z pohledu Generálního ředitelství Rozpočet Evropské komise nutné zintenzivnit jeho styk s vládami a parlamenty členských států. Protože funkční Centrální harmonizační jednotky jsou základem dobrého PIFC a současně i studnicemi těch nejlepších národních zkušeností, bude nezbytné, kromě zintenzivnění styku, podpořit tvorbu vhodných rozvojových programů pro PIFC.

## SOUČASNOST U NÁS

Nedostatky v systémech správy a řízení subjektů veřejných služeb, jak se ukazuje například na plzeňské právnické fakultě, vedou k otázce, zda k odstranění dlouhodobě přetrvávajících systémových nedostatků lze používat závislé a nefunkční kontrolní mechanismy, jako jsou kolektivní, a tedy neodpovědné senáty nebo následné inspekční kontroly. Sdělovací prostředky se velmi často zmiňují o případech, které nesvědčí o dostatečné ochraně prostředků z fondů EU. Takové případy při pozornějším pohledu ukazují na to, že systém PIFC není zatím tak spolehlivý, jak by bylo potřeba. Názor, že PIFC je přežitkem předvstupního období a že nyní je nutno zohlednit specifika ČR, pro která se evropská dobrá praxe nehodí, je problémem zastánců tohoto názoru a jejich chápání, či spíše nepochopení podstaty a smyslu PIFC. Takový názor však může mít příčinu i v tom, že jeho původce v tomto procesu sehrává určitou roli, kterou není ochoten či schopen pojmout jinak. Ať již z důvodu neinformovanosti, anebo s vědomím „ochránit status quo před ztrátou svého osobního či skupinového vlivu“ nelze z dlouhodobého hlediska na jedné straně předvádět navenek jakousi hru na PIFC a přitom na druhé straně

otevřeně, častěji však skrytě, usilovat o ochromení jakýchkoliv iniciativ v rozsazování základních principů PIFC do praxe. Tyto negativní vlivy mohou vést k tomu, že v českém prostředí o správnosti současné cesty v rozvoji PIFC a vnitřního řídicího a kontrolního systému ve veřejné správě bude vytvářena pouze iluze.

## BUDOUCNOST

Povzbuzující slova pronesla v závěru konference ředitelka odboru Kontrola Ministerstva financí, paní Ing. Hana Ondrušková, která naznačila cesty, kterými se můžeme ke křiveným oblakům přiblížit. Připomeňme si z nich třeba že:

- odborný potenciál, kterým veřejná správa disponuje, je ta hodnota, na kterou je nutno při řešení složitých otázek současné doby vsadit,
- aktivita členů z různých orgánů a organizací v sekci veřejné správy Českého institutu interních auditorů je pro další zdokonalování řídicího a kontrolního systému ve veřejné správě ČR vítanou cestou,
- uzavřená dohoda o spolupráci mezi Českým institutem interních auditorů a Ministerstvem financí je nástrojem, který může tento vývojový trend podpořit,
- existence oboustranného zájmu na zajištění podpory pro činnost interního auditu, který bude prováděn v souladu s definicí a bude splňovat požadavky etického kodexu a standardů, je pro budoucnost velkým příslibem,
- oblast vývoje a realizace vzdělávacích programů a seminářů Českého institutu interních auditorů se zřetelem na potřeby veřejné správy je oblastí, kterou jsme začali společně systematicky řešit,
- první praktické kroky k vytvoření Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace pro auditory veřejného sektoru byly učiněny.

## ZÁVĚR

Z pohledu auditorů z veřejné správy bylo dobré, že organizátoři umožnili svým členům a sympatizantům z veřejné správy, kteří se většinou s finančních důvodů nemohli zúčastnit celé konference, účast alespoň na její části. Dosáhli přinejmenším toho, že počet účastníků z orgánů a organizací veřejné správy se v této sekci zvětšil přinejmenším o 15 %. Všichni přítomní si tak měli možnost poslechnout, které cesty by je mohly vést k dokonalému PIFC, řečeno symbolicky „až do oblak“. Organizátorům je nutno za takový přístup vyjádřit poděkování! ▲



# NEJEN TEORIE, ALE I PRAXE

Účastníci Fórum pro interní audit jsou často překvapeni složením auditoria, v němž bývá zastoupeno mnoho mladých lidí. „Zvídaví“ auditori však již vědí, že jsou to studenti VŠE, kteří se zaměřují na problematiku interního auditu v rámci vedlejší specializace Poradce–auditor (o této specializaci podrobněji čas. Interní auditor informoval v čísle 3/2006). Účast na Fórech je umožněna díky pochopení vedení ČIAA a je i obsahem smlouvy o vzájemné spolupráci mezi ČIAA a Podnikohospodářskou fakultou VŠE.

fakultou nový rozměr, díky smlouvě, kterou odsouhlasily obě strany. ČIAA vychází studentům vstříc širší nabídkou spolupráce při organizování seminářů, recenzování diplomových prací, zabezpečováním vybraných přednášek na VŠE, na druhé straně škola se zavazuje k další realizaci lektorské činnosti pro potřeby ČIAA. O poslání Českého institutu interních auditorů zástupci kanceláře pravidelně na počátcích semestru seznamují studenty s posláním a cíli ČIAA.

Delší dobu probíhá spolupráce s útvarům Interního auditu firmy Skanska, a.s., kde mají studenti možnost výkonu krátkodobé odborné stáže a zpracování diplomové práce na vybrané téma.

Stranou zájmu o spolupráci nezůstávají ani zástupci tzv. velké čtyřky. Společnost Ernst & Young vypsal v uplynulém školním roce soutěž o nejlepší esej na téma „K čemu je dobrý interní audit“.

Společnost Deloitte je zapojena do výuky vedlejší specializace realizací kurzu „Rozvoj dovedností poradce-auditora. Kurz je veden interaktivní formou, těší se mezi studenty velkému zájmu a jeho absolvování je spojeno se získáním certifikátu.

Vlastní výuka interního auditu je ukončována zpracováním písemného testu, který vychází ze stejných okruhů, jako zkoušky CIA, má i podobnou organizaci, ale okruh otázek je výrazně zredukován vzhledem k časovému prostoru výuky.

Studium Interního auditu na Vysoké škole ekonomické je, jak je patrné z předcházejícího textu, úzce spojeno s praxí. Pokud u některého čtenáře vyvolá další nápad, jak spolupráci se studenty rozšířit, jistě nezapadne a bude využit k dalšímu rozvoji vědomostí, dovedností a návyků, které jsou pro auditorskou či poradenskou činnost nezbytné.

## V průběhu léta 2009 dostala spolupráce mezi ČIAA a Podnikohospodářskou fakultou nový rozměr

Smlouva navazuje na dlouhodobou spolupráci obou institucí. Tato spolupráce se datuje od ustavujícího sněmu ČIAA, na kterém studenti z VŠE asistovali při organizačních pracích. Krátce před zahájením tohoto sněmu byla zahájena pravidelná výuka interního auditu na Podnikohospodářské fakultě a zakládající členové ČIAA (například L. Kučera, J. Kopec, I. Středa, K. Urban, P. Bonk, J. Tyll) patřili k prvním vyučujícím. Od zahájení Fórum pro interní audit si studenti rozšiřují jak odborný obzor, tak využívají možnosti seznámit se s interními auditory jako s lidmi „z masa a krve“, jako s budoucími kolegy, nikoliv jako s osobami s tvářmi a povahou inkvizitorů. Cesta na Fóra je u řady studentů spojena s využíváním knihovny Institutu a v některých případech i k účasti na vybraných seminářích.

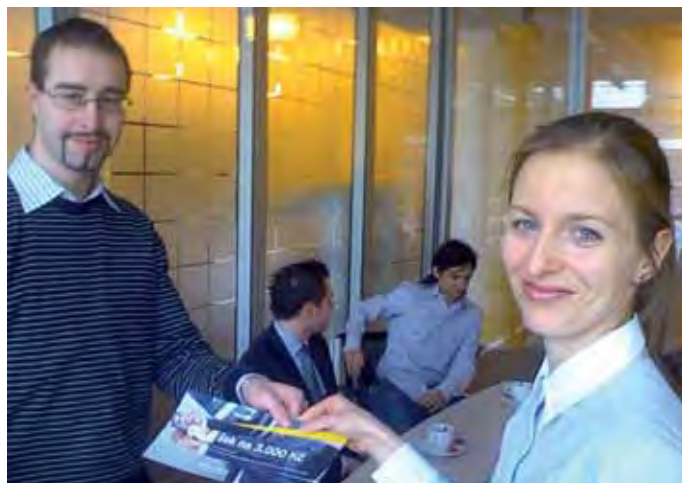
I když i v nedávné minulosti byla spolupráce mezi ČIAA a Podnikohospodářskou fakultou zakotvena v podobě smlouvy, jednalo se především o lektorské zajištění vybraných témat (modulů) v rámci dlouhodobého vzdělávání pracovníky VŠE (čtenářům připomínáme např. jména Ing. Klečky, Ing. Kafky, Ing. Tylla) a účastí zástupců VŠE v Řídící radě pro organizaci zkoušek CIA a výkonu odborného dozoru při těchto zkouškách (prof. Kleibl, prof. Dvořáček). V průběhu léta 2009 dostala spolupráce mezi ČIAA a Podnikohospodářskou

Od roku 1995, kdy se s výukou interního auditu na VŠE začalo, získala tato výuka novou dimenzi. Původně sloužila dvěma základním cílům, seznámit studenty jako budoucí manažery s podstatou práce interních auditorů a připravit je na efektivní jednání v případě, že se s interními auditory setkají na svém pracovišti. Druhým cílem bylo studentům, kteří se pro práci v interním auditu rozhodnou, poskytnout základní vědomosti a dovednosti nezbytné pro výkon auditorské profese a usnadnit jim v této profesi první kroky.

Rostoucí zájem o interní audit, zejména v poloze vnitropodnikového poradenství a ujišťovací funkce ohledně řízení podnikového rizika vyvolal k vytvoření tzv. vedlejší specializace „Poradce–auditor“.

Možnost podílet se na aktivní přípravě studentů v rámci této specializace využívají, vedle ČIAA, i další instituce.

Předávání ceny za 1. místo zastupkyní společnosti Ernst & Young





# ECIIA KONFERENCE

Vážení kolegové interní auditori, Na konci října se uskutečnila ECIIA konference v Římě s podtitulem Global Assurance: Oversight and Insight to Risk and Opportunities – Globální ujištění: Dohled a proniknutí do rizik a příležitostí. A protože se konference konala v Římě, měla ještě jedno motto, a tím bylo Nihil Est Difficile Volenti (Nic není nemožné pro ty, již chtějí, nebo také české – Když se chce, všechno jde), což mi připadá pro interní auditory poměrně trefné. Na konferenci navazovala také valná hromada ECIIA, takže i z ní mám pro Vás pár zajímavostí.

## KONFERENCE ECIIA

Z Čech byla na konferenci malá delegace – nový prezident ČIIA Petr Vobořil, Pavel Vácha, Andrea Rajmová a tři kolegové z České spořitelny – Jan Kovalčík, Jiřina Olexiaková a Luboš Berg. Na konferenci byla zastoupena slušná delegace z IIA, prezident Richard Chambers, předseda Rady Rod Winters, minulá předsedkyně Patty Miller a staří velikáni Evropského interního auditu Jean Pierre Garrite, Giovanni Grossi, celý management board ECIIA anebo častý významný host na konferencích o interním auditu Mervyn King atd.

Musím na úvod říci, že se italskému institutu konference v Římě povedla. Na konferenci bylo cca 450 účastníků, z čehož přibližně polovina byla z Itálie. Ze zahraničních účastníků byla poměrně velká skupinka asijských zemí, včetně Japonska.

## NIHIL EST DIFFICILE VOLENTI

Zde bych ráda vyzdvihla roli prezidentky italského institutu a šéfky interního auditu italské pošty Carolyn Dittmeier, která byla na valné hromadě ECIIA po skončení konference zvolena novou členkou Rady ECIIA, uváděla většinu prezentací a je velkou osobností moderního interního auditu.

Tak a teď k obsahu. Konference samozřejmě měla potřebu vyjádřit se k otázce světové krize a rolí interního auditu v ní, jinak bylo převážným tématem řízení rizik. Na konferenci bylo řada standardních prezentací, nepřinášejících příliš nového, ale také několik mimořádně pěkných prezentací. Všechny prezentace můžete najít na webových stránkách konference [www.eciiakonference2009.com](http://www.eciiakonference2009.com) a dovoluji mi sumarizovat hlavní myšlenky, které mě z konference utkvěly.

Hodně se mluvilo o nutnosti průběžných automatizovaných auditních činností – zejména continuous internal auditing a continuous risk monitoring. Vůbec rizika byla skloňována ve všech prezentacích. Na konferenci dokonce zaznělo, že interní audit by

se měl primárně věnovat rizikům, a ne kontrolám, kteréžto jsou až následným krokem po identifikaci rizik. Toto tvrzení vychází z toho, že pokud se budete věnovat pouze existujícím kontrolám, které jsou nastaveny za účelem řízení, kontroly určitých rizik, můžete úplně pominout některá významná rizika, která byla dosud opomíjena. To je ale samozřejmě okraj názorového spektra.

Způsob, jak vyřešit problematiku snižování rozpočtů, se kterou se většina útvarů interního auditu ve světě potýká, máme hledat ve zvýšeném užívání technologií a zaměřením se právě na klíčová rizika.

Velkým tématem byla 8. direktiva EU (u nás transponovaná do národního řádu novelou zákona o auditorech), která se považuje za průlom jako první oficiální zmínka o interním auditu v legislativě EU. ECIIA připravuje stanovisko rozpracovávající jednotlivá ustanovení 8. direktivy, týkající se zejména výborů pro audit a interního auditu.

Diskuze proběhly o QARu – bylo řečeno, že dobrou praxí není 5 let uváděných standardy, ale provádění nezávislého prověření kvality každé dva až tři roky – či o nových standardech, zejména změny „should“ (doporučení) na „must“ (povinnost). V souvislosti se standardy bylo zmíněno zejména to, že tím jak se rozrůstá počet členů IIA z celého světa, je potřebné, aby standardy uváděly pouze závazné principy, které budou mezinárodní a budou použitelné v různých prostředích. Vytvoření nějaké přesné návodné metodiky není úplně možné.

Tradičně velice zajímavá přednáška byla od Mervyna Kinga, autora nejnovějšího počínu na poli mezinárodní Corporate Governance Kodexu King 3. Mervyn v přednášce hovo-



řil o tom, že povinností manažerů je brát na sebe riziko za účelem odměny ve formě zisku, kdežto interního auditora vidí jako strategického partnera managementu, který se zabývá riziky a designem kontrol, odpovědného za integrovaný reporting akcionářům.

Mervyn King dlouze hovořil o nutnosti trvale udržitelného rozvoje, kde role interního auditu je mj. v dohledu na jak krátkodobou, tak dlouhodobou strategii managementu, že společnost svou strategií naplňuje a že má jasné cíle. Podle něj je klíčem k úspěchu správně nastavená správa a řízení společnosti a jasná strategie s prvky trvalé udržitelnosti. Doporučuji se na jeho přednášku podívat, protože byla opravdu vizionářská a většina společností by v ní mohla najít inspiraci pro úvahy o vlastním směřování.

Významným tématem byla ochrana duševního vlastnictví a obchodních tajemství, které jsou podle lektorů skoro vždy nedostatečně ochráněny. Byla zmíněna hrozivá čísla, kolik takových údajů je denně celosvětově odcizeno z firemních sítí.

Giovanni Grossi ve své přednášce o etice udal podle něj tři hlavní příčiny posledních krizí – korporátních skandálů na počátku tisíciletí a nynější ekonomické krize – slabá správa a řízení společnosti z pozice představenstev, nedostatek integrity a neúměrný tlak v podobě pobídek a bonusů. Jeho vize další cesty interního auditu je ve zvýšené orientaci na etickou oblast firemních aktivit.

## Tři příčiny ekonomické krize – slabá corporate governance, nedostatek integrity a neúměrný tlak na výkon

Zajímavá byla přednáška globálního ředitele Protiviti R. Hirtha na téma kvalita interního auditu, která obsahovala řadu praktických aspektů.

### VALNÁ HROMADA ECIIA

Po skončení konference jsme se s Petrem Vobořilem zúčastnili valné hromady ECIIA, kde bylo zastoupeno 27 evropských institutů. Pro Vás všechny je významnou informací spuštění nových webových stránek



ECIIA, které byly přetvořeny s cílem být ve větším kontaktu s evropskými interními auditory. Stránky by měly být spuštěny v této době. ECIIA, jak nás i na konferenci v Brně informoval její speciální poradce Roland De Meulder, navazuje úzký vztah s evropskými

partnerskými organizacemi – např. asociací ředitelů ECODA, asociací risk managerů FERMA, za účelem společného vyjednávání našich zájmů v EU. O veškerém tomto dění budou na webových stránkách informovat a každý z Vás se do něj může zapojit.

Pro ty z Vás, které zajímá evropský CGAP, tak zatím bohužel tato certifikace stojí na nedostatku schválených evropských otázek. Pokud na certifikaci spěcháte, je asi

lepší pustit se do standardní mezinárodní certifikace CGAP, protože celkové procento otázek, které bude přizpůsobeno evropským poměrům bude třeba jen 20 %. Nicméně v rámci ECIIA nadále bude pilně pracovat pracovní skupina, jejíž cílem je uvést evropskou verzi CGAPu v život co nejdříve. Instituty ze střední a východní Evropy mají od října v radě ECIIA svého zástupce – Joannu Mrowickou, zástupkyni polského institutu interních auditorů. Příští konferenci ECIIA bude hostit právě Polsko, a to ve Varšavě. Nové složení Management Boardu ECIIA je tedy: Claude Cargou (Francie, nový prezident ECIIA), Phil Tarling (UK, Irsko, viceprezident), Carolyn Dittmeier (Itálie), Joanna Mrowicka (Polsko), Christian Van Nedevelde (Lucembursko), Tzvetan Tzvetkov (Bulharsko), Ali Sir Yardim (Turecko) a pan Bussenberg (Německo). Pokud byste měli zájem o jakékoli jiné informace ohledně konference nebo valné hromady ECIIA, dejte mi vědět. [Andrea.Rajmova@cz.ey.com](mailto:Andrea.Rajmova@cz.ey.com)



# MUŽ S CEJCHEM V ČELE?

„Pójd,“ šeptá vmlouvavý hlas. Stojím v mlze, na neurčitém místě, jakoby ve vzduchoprázdnu. Kolem mne se líně převalují chuchvalce par a houpají mě tím jako na lehátku na klidném moři. Všude se rozprostírá naprostý klid a mír. „Tak už ppóóójjjdd,“ láká mne rajská hudba. Oči mám zavřené, tlumený šum se otírá o mé uši jako kočka, nevím, co se kolem mě děje. Moje smysly nezachycují vnější signály, mozek neumí a asi ani nechce vyhodnocovat. Všichni si užíváme této p-o-m-a-l-é nálady. „OKAMŽITÉ POJĎ K TABULI,“ zařve nějaká strašná bába přímo mně do ucha a rozštěpí tím moje mozkové atomové jádro. Ani porcovací sekera v nejlepších letech nemá tak účinnou sílu.

Zajela mi přímo do snu a vysekla mne do reality. Vše je mi jasné a nemohu s tím nic dělat. Jsem Harry Kmotr. Nemladší syn z trojice bratrů Kmotrových. To je má realita. Smějete se? Ještě ne, prosím, to hlavní teprve přijde. Můj nejstarší bratr se jmenuje Jaromír, mladší Vilibald. Jak tušíte, maminka miluje pobádky a své hrdiny chce mít i doma. Asi proto, aby vykompenzovala stigma mafiánského příjmení. Já jsem prosím poslední trofej okouzlení Joan. Možná by bylo lepší, kdyby revoluce nebyla. Mohl bych se jmenovat třeba Jiří. A nebo taky Bajaja. Bajaja Kmotr. To je hrozné. Vůbec si nedokážete představit, jak se s takovým jménem žije. Naprostá schizofrenie, neustálé posměšky, otázky typu proč jezdím tramvají, když mám koště, jestli jsem dostal k vánocům nový kulomet atd. Stačí, abych si sahal do kapsy pro kapesník a mé okolí okamžitě zpozorní. Velmi přesně zachytím změnu dynamiky energie té chvíle. Většina pohledů se zapíchne do mé ruky a v jejich očích snadno čtu uzavřenou otázku – hůlka, nebo kulka? Jenže se mne nikdo opravdu nebojí a ani jinak se nemohu prosadit. Nemám zkrátka se svým

jménem nic společného. To ale ostatní neví. Stačí taková drobnost jako jméno, a už jste ve škatulce. Už se na vás dívají brýlemi svých představ, svých světů. A vy s tím nic nenaděláte. Můžete se snažit, jak chcete, ale tuto nálepku z vás nikdo nesundá. Zaměřil jsem se na to – na to, jak si omezujeme svět rámováním ostatních podle vnějších, často falešných znaků. Jak si lebedíme v tom, že hned víme, kdo je dobrý, kdo je špatný. A jak bojujeme sami se sebou, když se postupem času ukazuje, že ten špatný je spíše dobrý a ten dobrý není dobrý. Rychlost úsudku, rychlost zaujmutí pozice a chování se podle toho, to oceňujeme. Změnu postojů, dovolit si mít ten přepych nemít názor, to nám moc nejde.

Jenže neustálé bombardování mého mozkového jádra protony cejchů udělalo z mého vnitřního já omlácený plechový kýbl, kde polovina invence a kreativního ducha je rozcmrdána a rozbryndána po hrobech zbytečných bitev. Ještě že už brzo vypadnu z krutého světa dětí do mnohem rozumnějšího světa dospělých. Už teď sním o své lepší budoucnosti. Najdu si povolání bez předsudků, bez předem stanovených rolí. Budu interním auditorem. Slyšel jsem, že v této profesi je vše čisté a okolí má interní auditory ráno. Akceptuje je, jací jsou, a má k nim naprosto otevřený vztah. A oni mohou vesele vykonávat své ušlechtilé poslání. Sami také neznají předpojatost. Když hodnotí, tak jen podle faktů. Když zaujmají názor, vždy po důkladném prozkoumání. Dokud se nepřesvědčí, nejsou přesvědčení. Paráda. A dám si nové jméno. Nějaké nezavadné, čisté, nezatížené cizími příběhy. Třeba, t-ř-e-b-a, třeba Radim Úterý.



#### KONTAKTNÍ ÚDAJE

Český institut interních auditorů  
 Karlovo náměstí 3  
 120 00 Praha 2

#### INFORMACE

Telefon: 224 920 332  
 E-mail: cia@interniaudit.cz  
 www.interniaudit.cz

KATALOG AKCÍ CIA I. ř. 2010

**KATALOG AKCÍ,**  
**seminářů a přednášek pořádaných**  
**ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.**  
**leden – červen 2010**



# ZHODNOCENÍ MEZINÁRODNÍ KONFERENCE „KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO INTERNÍ AUDIT“

Mezinárodní konference interního auditu „Krise jako příležitost pro interní audit“ se konala 14.–15. 10. 2009. Přípravy konference byly zahájeny v květnu 2009, na konferenci pracoval přípravný a realizační tým. Podařilo se zajistit 25 lektorů z různých zemí i profesního zaměření. Konference byla simultánně tlumočena z anglického do českého a z českého do anglického jazyka, prezentace ve sborníku byly vytištěny v jazycích prezentátorů. Po ukončení konference byly prezentace zveřejněny na webových stránkách, některé i v jazykové mutaci.

Celkový počet účastníků konference včetně lektorů a pracovníků kanceláře činil 189. Konference měla mezinárodní účast, a to z celkem 11 zemí Angola (1), USA (2), UK (1), Španělsko (1), Rumunsko (1), Maďarsko (3), Chorvatsko (3), Francie (1), EK (2), Bulharsko (3), Slovensko (10). Celkový počet zahraničních účastníků činil 28, počet účastníků z řad veřejné správy činil 79 a počet členů ČIIA nebo IIA činil 126.

Po konferenci byl účastníkům zaslán evaluační dotazník k vyplnění a na základě vyplněných evaluačních dotazníků, byl zpracován níže uvedený výstup. Výstup ankety vychází ze vzorku 30 ks obdržetých dotazníků, přičemž konference se zúčastnilo 189 účastníků. K programové části konference jsme na základě výstupů z dotazníků zjistili, že 90 % účastníků bylo s náplní konference spokojeno, 10 % bylo nespokojeno. Důvody nespokojenosti se týkaly komerčního zaměření některých prezentací a přílišné obecnosti prezentací v sekci Veřejné správy. Velmi dobře byly hodnoceny prezentující v sekci Komunikace jejichž prezentování bylo 8 účastníky (26,6 %) přímo v poznámce zmíněno jako velmi dobré.

Organizační zajištění akce bylo hodnoceno ze 100 % jako velmi dobré, poznámky a připomínky se týkaly nedodržování časového rozvrhu přednášek a k požadavku na zajištění chybějících prezentací ve sborníku, alespoň v den zahájení konference. Kulturní program, který je součástí každé konference, byl hodnocen účastníky z 90 % jako velmi dobrý, zvláště dobře byla ohodnocena návštěva Kasemat a kulturní vyzítí večer, někteří účastníci měli výhrady k vysoké hlučnosti hudební produkce.

Na konferenci byl účastníkům rozdáván anketní lístek s dotazem na lokalitu, kde by se příští konference mohla konat: V odpovědích figurovaly různé příhraniční regiony, lázeňská města např. Liberec, Luhačovice, Kroměříž a region Morava, zahraničním účastníkům více vyhovují logisticky přístupná místa, jako je např. Brno, Ostrava, Karlovy Vary. Nejvíce dotázaných – 80 % se shodlo na městě Jihlava.

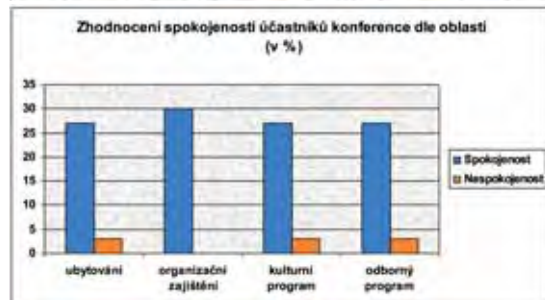
V poslední části dotazníku dostali účastníci prostor pro vyjádření se. Konference byla hodnocena velmi pozitivně, účastníci ocenili mezinárodní účast lektorů i jednotlivé sekce zvláště pak sekci VS a Komunikace, o které byl velký zájem. Co se týče přání náplně programu na příští konferenci, účastníci by rádi více diskutovali u kulatých stolů s dlouholetými praktiky na téma metodik auditních šetření a také by je zajímala prezentace o činnosti interního auditu po zřízení Výboru

pro audit. V sekci veřejné správy by uvítali téma strukturálních fondů a informace k novele Zákona č. 320/2001 Sb. Z organizačního hlediska zněla doporučení na ukončení konference druhý den obědem a při večeri realizovat pouze doplňkovou hudební produkci, tak aby mohli všichni lépe konverzovat. Místo příští konference byla nejčastěji navrhována Jihlava, v menší míře Ostrava a Liberec.

Celkové hodnocení konference – pro 53,3 % účastníků byla konference hodnocena jako velmi dobrá, pro 20 % jako výborná a 26,6 % respondentů se nevyjádřilo.

*Kancelář ČIIA dostala od několika účastníků konference poděkování za kvalitní přípravu. Se všemi náměty a připomínkami v rámci neustálého zlepšování konferenci a obdobných akcí pracujeme a tímto Vám ještě jednou děkujeme za Váš čas, který jste strávili nad vyplněním dotazníků a hodnocením naší práce.*

Linda Anušić



# ZE ŽIVOTA KANCELÁŘE ČIIA

S blížícím se koncem roku je důležité bilancování minulého, ale také plánování budoucího. Rok 2009 byl pro celou společnost, kvůli krizi, zatěžkávací zkouškou a bohužel se její dopady také projevily na činnosti Českého institutu interních auditorů. Konkrétně se jedná o zeštíhlení kanceláře ČIIA v personálním smyslu. V roce 2010 již s námi, bohužel, nebudou spolupracovat paní Linda Anušic a paní Edita Větrovská. Oběma děkujeme za odvedenou práci a přejeme jim hodně štěstí a úspěchů v profesním a osobním životě.

Téma krize nepůsobilo na ČIIA jen negativně. V Brně jsme uspořádali mezinárodní konferenci s nosným krizovým tématem a jak po stránce obsahové, tak po stránce organizační se povedla. Fotografie z této akce Vás provázejí celým časopisem a její konkrétní vyhodnocení naleznete na straně straně 36. Velký dík samozřejmě patří sponzorům, přednášejícím a také lektorům. V příštím roce se opět uskuteční dvě konference – jarní se sněmem a podzimní mezinárodní. Všichni jste vítáni a průběžně Vás budeme informovat.

V době, kdy tento časopis držíte v rukou, je také k dispozici Katalog akcí na 1. pololetí roku 2010. Oslovili jsme nové lektory s novými tématy, které se přímo vztahují k tématům jednotlivých čtvrtletí (podvodné jednání, controlling), a věříme, že Vás nejen tato témata zaujmou. Také díky aktivitě Sekce veřejné správy při ČIIA vznikají nové semináře a identifikují se nová témata, včetně realizace akcí v regionech. Pravidlem se stávají semináře v Ostravě, kde jsme našli výborné prostředí, a dále chceme nabízet semináře v dalších regionech.

Delší dobu již slibujeme aktualizaci členské databáze a nyní již nastal čas, kdy Vás prostřednictvím elektronické komunikace oslovujeme s aktualizací Vašich údajů. Tímto



Mezinárodní konference ČIIA – Brno 2009  
Aurel Dibak, Národní banka Slovenska

Vás prosím o Vaši spolupráci, díky níž bude naše databáze moci flexibilně reagovat a oslovovat konkrétní cílové skupiny bez zbytečného zatěžování celé členské základny.

Na závěr Vám chci všem poděkovat za podporu, kterou jste věnovali ČIIA v roce 2009. Dále chci poděkovat členům Rady a Kontrolní komise za spolupráci a čas, který věnují ČIIA a že ho není málo. Přeji Vám všem krásné prožití konce roku a těším se na spolupráci v roce budoucím.

## NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Martin Trojan, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- ▲ Ing. Kateřina Maierová, Nemocnice ve Frýdku - Místku, p.o.
- ▲ Ing. Tomáš Abrman, PricewaterhouseCoopers ČR, s.r.o.
- ▲ Ing. Jitka Košovanová, Česká inspekce životního prostředí
- ▲ Ing. Marie Čaušević, Hasičská vzájemná pojišťovna, a.s.
- ▲ Kateřina Hrdá, Telefonica O<sub>2</sub> Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Růžena Kanková, Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad
- ▲ Ing. Ilona Matějů, Státní fond dopravní infrastruktury
- ▲ Ing. Jaroslav Krauter, Státní fond dopravní infrastruktury
- ▲ Ing. Jaroslava Volovecká, Česká pošta, s.p.
- ▲ Ing. Alena Kovalíková, DUCK Consulting s.r.o.
- ▲ JUDr. Jana Kratochvílová, Policie Jihomoravského kraje
- ▲ Ing. Stanislav Drdák, České aerolinie, a.s.
- ▲ Ing. Marek Vomela, Krajský úřad kraje Vysočina
- ▲ Ing. Martin Bláha, MBA PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.
- ▲ Bc. Dita Lejsková, Českomoravská stavební spořitelna
- ▲ Ing. Ondřej Maršík, RWE Transgas, a.s.
- ▲ Mgr. Martina Pošmourná, RWE Transgas, a.s.
- ▲ Ing. Jana Stejskalová Státní fond životního prostředí České republiky
- ▲ Ing. Miroslav Bartoš, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ RNDr. Helena Čacká, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ DiS. Markéta Čermáková, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Zdeněk Jaroš, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Jarmila Koliandrová, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Václav Kurel, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Jan Kusbach, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Zdenka Melišová, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Bc. Mgr. Tatiana Roubová, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Zuzana Šperlová, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Michaela Zachová, Ministerstvo zemědělství ČR



## PŘÍPRAVNÝ KURZ KE ZKOUŠKÁM CIA

### CÍL SEMINÁŘE

Praktickým procvičením vzorových otázek přeložených do češtiny připravit kandidáty CIA na složení jednotlivých částí zkoušky. Na jednu část zkoušky jsou vyhrazeny dva dny, kde se procvičí celkem 120 vzorových otázek a zkušení lektori seznámí účastníky se správnými odpověďmi.

### TERMÍNY

29.–30. března 2010

I. část – Úloha IA ve správě a řízení společnosti, v řízení rizik a v řídicích a kontrolních mechanismech

1.–2. dubna 2010

II. část – Realizace interního auditu

6.–7. dubna 2010

III. část – Analýza podnikatelského procesu

8.–9. dubna 2010

IV. část – Dovednosti řízení podniku

### CENA

člen 7 600,- (s DPH 9 120,-)

nečlen 9 000,- (s DPH 10 800,-)

Cena zahrnuje výklad lektora, brožurku se vzorovými otázkami, včetně odpovědí a drobné občerstvení.

Ubytování nezajišťujeme.

### INFORMACE PODÁ

Magda Barnatová, barnatova@interniaudit.cz, tel.: 224 920 332, linka 28

Kurz bude zrealizován pouze za příslušného počtu přihlášených účastníků

## VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek

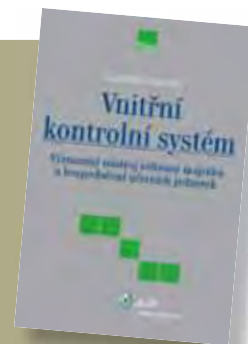
Ing. Vladimír Schiffer

je absolventem Obchodní akademie v Praze – Vinohrady a absolventem Fakulty věd hospodářských ČVUT v Praze (bývalé Vysoké školy obchodní). Vedle kratší praxe v účetních odděleních několika podniků pracoval také jako asistent a odborný asistent na Katedře účetnictví Fakulty ekonomicko-inženýrské ČVUT v Praze, dále jako metodik účetnictví a vedoucí oddělení metodiky účetnictví na bývalém Ministerstvu paliv. Později pracoval jako vedoucí katedry účetnictví Institutu pro doškolování FSÚ. Svého času působil také jako externí lektor účetnictví na VŠE v Praze. Stal se jedním z prvních auditorů zapsaných v seznamech Komory auditorů ČR (č. osv. 28)

a řadu let pracoval ve významné auditorské společnosti PricewaterhouseCoopers jako auditor. Soustavně se věnuje publikační činnosti, je autorem řady článků v odborném periodickém tisku a publikoval několik knih.

V předkládané publikaci rozebírá uznávaný odborník problematiku vnitřního kontrolního systému, jenž má a bude mít i nadále rozhodující vliv na kvalitu řízení a ochranu majetku a hospodaření účetních jednotek. Vnitřní kontrolní systém je však kontrolní nástroj velmi široký i rozmanitý. Proto autor poukazuje nejen na důsledky jeho selhání, ale i na předpoklady jeho řádného fungování, mezi něž patří především správná organizace účtáren a výběr správné techniky účtování. Dále upozorňuje na funkci účetnictví i ostatních součástí vnitřního informačního systému (operativní evidence, kalkulace a rozpočtovnictví) při ochraně majetku a hospodaření účetních jednotek, na úlohu a přínos inventarizací majetku a závazků při ochraně majetku, jakož i na další činitele vnitřního kontrolního systému, mezi něž také patří činnost interního auditu i hodnocení vnitřního kontrolního systému externím auditorem. Autor poukazuje na různé, dokonce nepřehledné možnosti, jak zvýšit a neustále zdokonalovat účinnost vnitřního kontrolního systému i na to, že nekompromisním požadavkem současné doby je, aby v konkrétních podmínkách jednotlivých účetních jednotek nezůstal ani jediný faktor či prvek vnitřního kontrolního systému nevyužit, resp. stranou zájmu odpovědných pracovníků, zejména pak účetních. Mementem v tomto směru musí být škodlivé případy jako zpronevěry, podvody a rozkrádání, jejichž vznik umožnilo právě selhání vnitřního kontrolního systému a o nichž též informuje denní tisk a televize.

Cena 355 Kč (včetně DPH), rozsah stran 224, brožovaná



Petr Vobořil

### A Word of the New CIIA President

Newly elected president, Mr. Petr Vobořil, briefly introduces himself and his experience with internal audit. Further he defines the focus of ČIIA for the future.

Václav Peřich

### Internal Audit in the Time of Economic Crises

The article describes the role of internal audit which is not easy and describes its development in the difficult times. The author suggests some basic facts which could help with the orientation when deciding about the future. Further he suggests thesis which could be currently followed by the internal auditors. He also discusses the importance of the relationship between the internal auditor and the management.

Kateřina Minařiková

### Internal Audit of IT in the Time of Crisis

The author explains how is the internal audit of IT influence by the current economic situation, which new risks appeared and how we should manage them.

Roman Pavloušek

### Internal Audit in the Banks

The author describes the internal audit in the banks in the context of current economic crises.

Pavel Racoča

### Financial Crises – Threat or Opportunity for Internal Audit

This short article contains a reflection of questions which the internal auditors ask themselves in the time of crisis. The importance of risk management, risk mapping and continuous actualization of risk evaluation is highlighted. The necessity of process description is emphasized as a basis to its thorough verification.

Roderick M. Winters

### Interview

Roderick M. Winters describes the role of the IIA Chairman, he shared his experience from internal audit and also comments his lecture from the Conference in Brno.

Domingos M. Sequeira de Almeida

### The Value of Internal Audit

The author discusses the value of internal audit. He explains that the value of internal audit depends on its ability to improve the internal control system. Interesting point in the article is that most of the value of internal audit function could be obtained in the planning stage when the areas to be audited are selected.

Miroslav Leixner

### Internal Audit and Public Financial Control in the chapter 334 of the Ministry of Culture

The article describes the internal audit and public financial control system in the Ministry of Culture and its 31 state funded institutions and 2 state funds.

Ignác Olexík

### Interview with the Personality of Internal Audit in Slovakia

Ing. Rafaj, Head of Internal Audit in Matador Group describes his entrance to internal audit, internal audit activity in the organization and influence of the crisis on the audit activity.

Vladimír Schiffer

### About The Corrections Of Errors in Closed Books

The author describes the topic of opening of closed accounting books especially from the legal point of view. The author also gives opinion to possibilities of errors corrections.

Petr Kříž

### Financial Tools – Europe Will Have to Wait

The author describes the new standard IFRS Classification and Valuation of Financial Assets.

Antonín Šenfeld

### New Professional Platform of Internal Auditors of Czech insurance companies

The interview topic is the internal audit in insurance companies. What is the role of internal audit in the insurance companies, how is the communication between the internal auditors in the insurance sector and what will be the influence of the new Insurance Act.

Petr Kheil

### What Petr noticed (not only) in the legislation

This is the first issue of a regular „column“, which will provide useful information, especially from the area of legislativ and regulation relating to internal audit. The aim is not to provide complete list of new acts, regulations, directives and other documents, but more to point at useful sources of information.

František Orság, Josef Včelák

### High in the Sky

The authors react to the International Conference ČIIA 2009, which took place in Brno and they describe the outcome of the Public Sector Section. They also remind of the results of the conference PIFC, which took place in Brussels in 2009.

Jiří Dvořáček

### Not Only Theory, But Also Practice

The author describes the system of internal audit education at University of Economics (VSE) and summarizes cooperation between the ČIIA and VSE.

Andrea Rajmová

### ECIIA Conference

Article summarizing the main ideas pronounced at the ECIIA conference of 2009 in Rome as monitored by the Czech delegation.

Josef Severa

### Feuilleton

Feuilleton on how wonderful it is to be an internal auditor. A „pure“ profession without prejudice.

Linda Anušić

### Evaluation of the International Conference “CRISIS AS AN OPPORTUNITY FOR INTERNAL AUDIT”

Evaluation of International Conference of the ČIIA which was held from 14<sup>th</sup> till 15<sup>th</sup> October 2009 in Brno.

# ČIIA děkuje všem partnerům Mezinárodní konference za dobrou spolupráci při její realizaci.



THE CZECH REPUBLIC – BRNO

## MEZINÁRODNÍ KONFERENCE O INTERNÍM AUDITU INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERNAL AUDIT

KRIZE JAKO PŘÍLEŽITOST PRO INTERNÍ AUDIT  
CRISIS AS AN OPPORTUNITY FOR INTERNAL AUDIT

14 – 15 | 10 | 2009

Konference je realizovaná pod záštitou primátora statutárního města Brna Romana Onderky  
/ Conference is held under the auspices of the Mayor of the City of Brno Roman Onderka

BRNO

### HLAVNÍ PARTNEŘI / MAIN SPONZORS



wüstenrot  
POIŠŤOVŇA

wüstenrot  
STAVEBNÁ SPORITELŇA  
... člen vaší rodiny

### PARTNEŘI / SPONZORS

ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

Deloitte.



KPMG

PRICEWATERHOUSECOOPERS

### MEDIÁLNÍ PARTNEŘI / MEDIA SPONZORS



EDUCITY  
www.educity.cz

ISACA  
Setting IT Governance Professionals  
Czech Republic Chapter





## Série kurzů:

## Zvyšte svůj potenciál v řízení finančních rizik

Ernst & Young sestavil pro Vaše potřeby unikátní multidisciplinární tým. Spojuje v něm osvědčenou metodiku interního auditu, bohaté zkušenosti z praktické realizace interních auditů s expertízou oddělení řízení finančních rizik - profesionálů v oblasti identifikace, řízení a měření finančních rizik. Kurzy jsou určené pro vedoucí útvarů interních auditů, kteří se setkávají s finančními riziky ve své každodenní praxi.

### Kontakt:

#### Tomáš Pivoňka

Manager

Tel.: +420 225 335 318

E-mail: tomas.pivonka@cz.ey.com

#### Luboš Prchal

Senior Consultant

Tel.: +420 225 335 496

E-mail: lubos.prchal@cz.ey.com

[www.ey.com/cz](http://www.ey.com/cz)

Školení v rámci Internal Audit Academy jsou efektivní platformou pro získání nejen teoretických, ale především praktických dovedností interního auditora. Kurzy jsou zaměřeny na klíčové měkké a tvrdé kompetence interního auditora v průběhu všech tří fází auditního procesu - příprava auditu, realizace auditu a komunikace výsledků auditu.

Série kurzů je připravena na míru účastníkům a zahrnuje:

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



## Analýza a kontrola (nejen) účetních dat nikdy nebyla jednodušší



## Data pod lupou. Pracujte efektivněji.

**Používejte ke své práci interního auditora software IDEA.** IDEA představuje vysoce produktivní a přitom snadno použitelný kontrolní a analytický nástroj, umožňující načtení a zobrazení dat, vytvoření vzorků, provádění výběrů a zpracování a analýzu souborů dat vzniklých v různých informačních systémech a na různých hardwarových i softwarových platformách.

