

1|2009

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 13, ČÍSLO 1 (51)  
ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- ▲ Budoucnost interního auditu
- ▲ Rozhovor s Patty Miller, Předsedkyně Rady IIA
- ▲ Pozvánka na Národní konferenci a 14. sněm ČIIA



NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s.,  
REALIZOVANÁ POD ZÁŠTITOU PLZEŇSKÉHO PRAZDROJE

# BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

## 1.–2. 4. 2009

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ve dnech 1. a 2. dubna 2009 se bude konat konference, jejímž ústředním tématem je „Budoucnost interního auditu“.

Tato konference má za cíl poskytnout příležitost zástupcům interního auditu i managementu seznámit se se změnami, které v roce 2009 v oblasti interního auditu nastávají či mohou nastat.

V rámci této konference zjistíte, jaký dopad má na auditní postupy Nový mezinárodní rámec profesní praxe 2009, dále co se chystá v rámci přípravy návrhu nového zákona, který by měl nahradit stávající zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a konečně si můžete také ověřit, jaký dopad na Vaši společnost či útvar může mít revize ISO 9001:2008.

V případě, že Vás tato problematika zajímá, chceme Vás pozvat na toto dubnové setkání do Plzně.

Na setkání s Vámi se těší

Ing. Jan Voříšek, ČIIA, CGAP, FCCA, CISA  
prezident ČIIA, o. s.



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



Podrobné informace včetně přihlášky a programu naleznete na stránkách  
[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

Hlavní partner



Partner



Mediální partneři



Rada Českého institutu interních auditorů, o. s., svolává v souladu se Stanovami ČIIA, o. s., na 2. dubna 2009 od 14.00 hodin 14. řádný Sněm Českého institutu interních auditorů, o. s., do hotelu Angelo v Plzni.

## OBSAH

<b>Úvodník</b> Daniel Häusler	1
<b>Editorial</b> Andrea Rajmová	2
<b>Nový Rámec pro profesní praxi interního auditu vstoupil v platnost</b> Ing. Jana Báčová, ČIIA	3
<b>Povinné výbory pro audit</b> Mgr. Tomáš Pivoňka, ČIIA	5
<b>Revidovaná norma ISO 9001:2008 – hlavní „změny“ a přínosy</b> Radka Tenková	8
<b>Přístup k řešení pozice interních auditorů ve veřejných subjektech a možnosti jejího posilování</b> Ing. Hana Ondrušková	13
<b>Co očekává manažer od interního auditu? Pohled manažera a zároveň interního auditora</b> Ing. Petr Vobořil	15
<b>Rozhovor s Patty K. Miller, chairman of the board, IIA</b> Andrea Káňová	16
<b>Fejeton</b> Josef Severa	18
<b>Interní auditor jako manažer rizik při plnění opatření proti praní špinavých peněz</b> JUDr. Marie Rezková	20
<b>Interní audit města Plzně se představuje</b> Ing. Jindřich Burian	22
<b>More than a slogan</b> Patty Miller	23
<b>Získajte údaje, ktorým môžete veriť a výsledky, ktoré môžete vidieť</b> Ing. Melánia Tkáčová	26
<b>Interní audit v Plzeňském Prazdroji</b> Ivan Zelenka	27
<b>Interní auditori organizačních složek státu se setkali již počtvrté</b> Ing. Ilona Skleničková	29
<b>Shrnutí výsledků cbok 2006 – světový obraz interního auditu</b> Zdeňka Křišťová	31
<b>Noví členové číia</b>	36
<b>Klubový večer s Institutem členů správních orgánů</b>	37
<b>Knihovna ČIIA</b>	38
<b>English annotation</b>	40



## VÁŽENÍ KOLEGOVÉ,

mimořádně přicházím se svým krátkým slovem na první stránce časopisu místo Andrey Rajmové, která Vás však na další stránce seznámí s některými strategickými informacemi z Rady ČIIA.

Jedno čínské přísloví praví – „Přemýšlej o minulosti a budeš znát budoucnost.“ V Radě i v kanceláři ČIIA snad není diskutovanější slovo než „budoucnost“. Začali jsme hned výjezdním zasedáním Rady, kde byly diskutovány nové plánované činnosti, nové výbory, nové projekty. Na zasedání 14. řádného sněmu ČIIA bude předložen dokument, který řeší zaměření činnosti

ČIIA v roce 2009, a tak doufáme, že i Vy, členové ČIIA, budete s námi na sněmu řešit budoucnost institutu. V neposlední řadě je téma budoucnosti interního auditu nosným tématem jak pro toto první číslo časopisu, ale také jarní konference v Plzni. Ve všech zmíněných aktivitách nám jde o to, poučit se z minulého vývoje, osvědčené věci opečovávat, podpořit a přinést novinky, které si budoucí vývoj vyžaduje.

Časopis, který nyní máte v rukou je nový z hlediska designu a doufáme, že pro Vás bude i uživatelsky příjemnější. Samozřejmě prioritou pro nás zůstává obsah. Z nejvýznamnějších novinek v něm najdete jeden článek, který je převzatý z časopisu Internal Auditor (vydáváný IIA), a to v původním znění. K článku Vám budeme vždy přinášet malý česko-anglický slovníček. Věříme, že to bude příjemné oživení a povede to k větší informovanosti o dění v IIA. Pro tento cíl jsme si nemohli vybrat lepší článek než přestavení koncepce nové chairmanky IIA Patty Miller, se kterou jsme pro toto číslo udělali i rozhovor.

V následujících týdnech Vám představíme nové webové stránky ČIIA. Stránky budou mít nový design, který bude mít společné prvky s časopisem a postupně budeme aktualizovat i jeho obsah tak, aby lépe odrážel potřeby institutu i jeho členů.

Věřím, že jste zaregistrovali i novou podobu marketingových nástrojů pro produkty ČIIA, a doufám, že budete vnímat v jednotlivých činnostech ČIIA kvalitativní posun kupředu, tedy do budoucnosti.

Daniel Häusler ▲

**Editorial**  
Daniel Häusler  
1

**Editorial**  
Andrea Rajmová  
2

**New International standards for professional practice of internal auditing become effective**  
Jana Báčová  
3

**Compulsory Audit Committees**  
Tomáš Pivoňka  
5

**Revised norm ISO 9001:2008 – main changes and benefits of the change**  
Radka Tenková  
8

**Approach to reach improvement in the position of the internal auditors in public institutions and options how to strengthen it**  
Ing. Hana Ondrušková  
13

**What the manager expect from internal audit?**  
Petr Vobořil  
15

**Interview with Patty K. Miller, Chairman of the Board, IIA**  
Andrea Káňová  
16

**“Future?”**  
Josef Severa  
18

**Internal auditor as risk manager when**

**managing the antimoney laundering tools**  
Marie Rezková  
20

**Introduction of the internal audit of the city Pilsen**  
Jindřich Burian  
22

**More than a slogan**  
Patty Miller  
23

**Obtain data that you might trust and results you can see**  
Melánia Tkáčová  
26

**Internal Audit in Plzeňský Prazdroj**  
Ivan Zelenka  
27

**The internal auditors of the organizational**

**units of the state met already for the 4<sup>th</sup> time**  
Ilona Skleničková  
29

**Summary of CBOK 2006 results – global picture of the internal auditor – the worldwide picture of internal audit**  
Zdeňka Křišťová  
31

**New ČIIA Members**  
Ilona Franková  
36

**Meeting with the Czech Institute of Directors**  
37

**ČIIA Library**  
Ilona Franková  
38

**English annotation**  
40



Vážení kolegové, dovoluji mi Vás za Redakční radu a kancelář ČIIA přivítat v roce 2009. S novým rokem jsme se pustili do práce s novým nadšením a spoustou předsevzetí, a tak mi dovoluji, abych si v tomto čísle vyhradila na úvodník více místa a s některými našimi plány Vás seznámila blíže.

Rada ČIIA organizovala jako již každý rok, koncem ledna, výjezdní zasedání, kde se dva dny diskutovalo o možných směrech dalšího vývoje Institutu, činnosti jednotlivých radních i kanceláře ČIIA a materiálech pro sněm. Letošní výjezdní zasedání poctilo svou přítomností i většina past-prezidentů ČIIA, což vedlo k diskuzím o delším horizontu našich aktivit a zasazení činností do historického vývoje Institutu.

V kostce se dá říci, že jsme se usnesli na tom, že Institut je v situaci, kdy jsou jeho činnosti stabilní, na druhou stranu, v současném dynamickém a měnícím se prostředí, by bylo chybou myslet si, že jednotlivé činnosti mohou běžet jen ze setrvačnosti tak, jak jsou nastaveny. Chceme více zaměřovat Institut na budoucnost. V období do sněmu nově definujeme oblasti zájmu a práce jednotlivých radních, vytvoříme nové výbory a definujeme si vizi naší práce na další rok, dva dopředu. V letošním roce propojíme činnosti kanceláře ČIIA a jednotlivých aktivit Rady tím, že zaměstnanci kanceláře, odpovědní za jednotlivé oblasti, se budou účastnit zasedání jednotlivých poradních výborů. Dohled nad chodem kanceláře bude řízen, jako v loňském roce výborem pro vnitřní záležitosti a kontrolní komisí. Co tedy plánujeme nového? Prioritou je finalizace NOVÉHO Komplexního vzdělávání – nový koncept tohoto typu vzdělávání, který připravila paní Zdeňka Kříštová a paní Iva Suchá, je již připraven v naší nabídce a již evidujeme první zájemce. Současně plánujeme nabídnout nové typy vzdělávacích akcí – tréninky, které budou více zaměřeny na nácvik dovedností pro interní auditory.

Plánujeme navázat užší spolupráci s IIA a ECIIA. Obě tyto organizace prošly v loňském roce, a stále ještě prochází, změnami a dopadá na ně ekonomická krize stejně jako na zbytek světa, takže došlo k výměně personálu i koncepce jejich činností. Chceme se aktivně podílet na spolupráci tak, abychom našim členům maximálně zpřístupnili výhody činností těchto organizací a vzájemně se informovali

o dění ve světě interního auditu. Na poli IIA plánujeme více prosazovat zájmy ČIIA – což by se mělo projevit v oblasti zmírnění problémů s certifikacemi a překlady.

Určitě naší pozornosti neunikly programy, které mohou financovat naše aktivity a činnosti, zejména strukturální fondy EU. Již nyní jednáme se zahraničními partnery (např. sousedními instituty – Polsko, Rakousko, Slovensko, Maďarsko a dalšími), se kterými bychom chtěli tyto projekty realizovat.

Chceme opět nastartovat spolupráci s veřejnou správou. Účelem je zaktivizovat činnost Sekce veřejné správy tak, aby se jednalo o fórum, které bude řešit problematiku interního auditu ve veřejné správě a získat zástupce státní i veřejné správy do jednotlivých výborů. Chceme se také opět zaměřit na průmyslové podniky, se kterými se nám dosud nedařilo nastartovat účinnou spolupráci, ač se jedná o podniky z pohledu interního auditu významné.

Chtěla bych na tomto místě vyzvat Vás všechny, kteří máte o interní audit v České republice zájem, abyste se více zapojili do činnosti ČIIA. Jsme připraveni zapojit do činnosti ČIIA i auditory mimopražské – výbory mohou fungovat na bázi telekonferencí a emailů a Vaše přítomnost v Praze není vždy nutnou podmínkou. V této souvislosti mi dovoluji Vás pozvat na 14. Sněm ČIIA, který se bude konat 2. dubna 2009 v Plzni a Nominační výbor již zahájil proces nominací kandidátů do Rady ČIIA. Dejte nám vědět, pokud byste měli zájem pracovat v Radě – hledáme nové tváře, nové nápady, které by práci Institutu obohatili.

A na závěr k časopisu – jistě jste zaregistrovali novou podobu časopisu, která více odpovídá nově nastavenému Corporate designu ČIIA, a doufám, že s touto podobou budete spokojeni. Dejte nám vědět v případě svých připomínek a nápadů. Současné číslo je zaměřené na budoucnost interního auditu, stejné téma bude mít i národní konference ČIIA v dubnu. Ekonomická krize mění nastavení v celém světě a internímu auditu se nevyhne. Od ledna vyšly nové standardy, připravuje se nový zákon o auditorech. Věřím, že interní audit v těchto změnách obstojí a upevní svou pozici ve společnostech jako poradce, který přináší přidanou hodnotu.

Těším se na setkání s Vámi na konferenci v Plzni,

▲  
Andrea Rajmová



# NOVÝ RÁMEC PRO PROFESNÍ PRAXI INTERNÍHO AUDITU VSTOUPIL V PLATNOST

1. ledna 2009 vstoupil v platnost nový Mezinárodní rámec pro profesní praxi interního auditu. Pro české auditory to není žádná novinka – Český institut interních auditorů průběžně informoval své členy o připravě nové struktury Rámce a překladem návrhu Standardů do češtiny vytvořil auditorům podmínky, aby se mohli s navrženými změnami Standardů včas seznámit a popř. se i zapojit do celosvětového připomínkového procesu.

„nový Rámec zdůrazňuje svoji mezinárodní platnost a je v něm posílena závaznost jednotlivých součástí“

Připomeňme si tedy jen, že nový Rámec zdůrazňuje svoji mezinárodní platnost a je v něm posílena závaznost jednotlivých součástí, čemuž odpovídá i rozdělení Rámce na součásti povinné a silně doporučené. Nově byly do Rámce začleněny Interpretace k jednotlivým standardům a tzv. Stanoviska. Praktické návody nahradily Praktické a rozvojové pomůcky (viz přehled v tabulkách). V novém Rámci velmi zůstihlela Doporučení pro praxi – zatímco předcházející Rámec zahrnoval přes 70 Doporučení, současný Rámec jich zatím obsahuje „jen“ 42. Mnohé zásady předcházejících Doporučení pro praxi či pojmy z výkladového slovníčku se totiž staly přímo součástí konkrétních Standardů (jako tzv. Interpretace), a tím se zařadily do povinné části Rámce. Rámec profesní praxe ke

konci ledna 2009 dále zahrnoval 2 Stanoviska (týkající se úlohy interního auditu v systému řízení rizik a zajištění zdrojů pro činnost interního auditu) a 14 Praktických návodů (zejména pro oblast řízení a kontroly IT a hodnocení IT rizik).

Zatímco Definice interního auditu se novelou Rámce nezměnila a Etický kodex doznal pouze kosmetických úprav, nejvíce změn bylo provedeno v samotných Standardech.

## HLAVNÍ ZMĚNY VE STANDARDECH

Téměř ve všech Standardech byl nahrazen podmiňovací způsob („should“) jasným vyjádřením povinnosti („must“). Výraz „musí“ znamená bezpodmínečné požadavky a vyhovění těmto požadavkům ze strany auditora je nezbytné pro správné provádění auditní činnosti.

Pouze 6 Standardů je zcela nových nebo s významnějšími textovými změnami: 1010 – ve statutu musí být dán najevo povinný charakter definice, Etického kodexu a Standardů; 1111 – potvrzuje přímou vzájemnou součinnost CAE s orgány společnosti; 1322 – pokud má nesoulad s definicí, Etickým kodexem nebo se Standardy, dopad na celkový rozsah působnosti a postupy interního auditu musí CAE informovat vedení a orgány společnosti nejen o tomto nesouladu, ale též a jeho dopadech; 2110.A2 – interní audit musí zhodnotit, zda řízení a správa informačních technologií společnosti zajišťují a podporují strategie a cíle společnosti; 2120.A2 – interní audit musí hodnotit nejen možnost výskytu podvodu, ale i způsob, jakým společnost riziko podvodu řídí;

2120.C3 – při poskytování pomoci vedení při zavádění nebo zlepšování procesů řízení rizik, interní auditori nesmí přijmout jakoukoli řídicí odpovědnost, která by znamenala skutečné řízení rizik. Nově zavedené Interpretace vysvětlují přímo u jednotlivých standardů určité pojmy, např. statut interního auditu, výkonné vedení, nezávislost, objektivitu, konflikt zájmů nebo objasňují určité požadavky, např. na účinnost řízení a proces řízení rizik, na auditorské

Rámec profesní praxe 2002–2008

	Povinné	Silně doporučené	Schváleny/ vytvořeny IIA
Definice	✓		
Etický kodex	✓		
Standarty	✓		
Doporučení pro praxi		✓	
Praktické a rozvojové pomůcky			✓

Mezinárodní rámec profesní praxe 2009

	Povinné	Silně doporučené
Definice	✓	
Etický kodex	✓	
Standarty a Interpretace	✓	
Stanoviska		✓
Doporučení pro praxi		✓
Praktické návody		✓

informace (dostatečnost, spolehlivost, relevantnost a užitečnost informací), požadavky na komunikaci výsledků auditu (komunikace musí být přesná, objektivní, jasná, stručná, konstruktivní, kompletní a včasná), na zdroje interního auditu (přiměřené, dostatečné a účinně rozmístěné), na plánování auditu, četnost a rozsah zpráv, rozsah požadované supervize auditu, schvalování výsledků auditu před jejich předáním a další. Byly doplněny či zpřesněny požadavky týkající se podvodů (ve standardech

ní kvality interního auditu bylo vždy informováno vedení a orgány společnosti. Interpretace k těmto Standardům dále upřeshňují interní hodnocení kvality (např. pojmy průběžného sledování a pravidelného prověřování) a požadavky na externí hodnotící tým, jeho odbornost, kompetentnost a nezávislost. V některých Standardech je nově zdůrazněna i vazba na „senior management“. Některé Standardy byly přečíslovány nebo zařazeny do jiné, vhodnější skupiny Standardů.

Jak již bylo avizováno během připravované novely Rámce, charakter Standardů se nemění a provedené změny mají především zpřeshňující charakter, což by mělo v konečném důsledku přispět k lepší srozumitelnosti, jednoznačné interpretaci Standardů a poskytnutí odpovídajících souvislostí nebo vysvětlení. Navazující silně doporučované součásti Rámce budou Standardy dále rozvíjet a poskytnou příslušnou aplikační metodiku (Doporučení pro praxi) a konkrétní postupy a nástroje (Praktické návody). Stanoviska

## „Téměř ve všech Standardech byl nahrazen podmiňovací způsob („should“) jasným vyjádřením povinnosti („must“).“

1210.A2, 1220.A1, 2060, 2120.A2). Byly zpřesněny Standardy týkající se kvality interního auditu tak, aby jasné stanovily, že hodnocení kvality je hodnocením kvality činnosti interního auditu, a nikoli hodnocením Programu pro zajištění a zvyšování kvality interního auditu, a aby o výsledcích hodnoce-

Byl aktualizován Výklad pojmů: nově jsou do slovníčku zařazeny pojmy riziková tolerance, významnost a několik definic souvisejících s informačními technologiemi.

pak budou napomáhat širokému okruhu zainteresovaných stran, včetně stran mimo profesi interního auditu, pochopit záležitosti týkající se řízení a správy společnosti, rizik a řídicího a kontrolního systému a budou vysvětlovat role a odpovědnosti interního auditu. ▲

kurzy čia

# PŘÍPRAVNÝ KURZ KE ZKOUŠKÁM CIA

Český institut interních auditorů zahajuje v dubnu 2009 Přípravný kurz ke zkouškám CIA. Kandidáti certifikace si zde mohou prakticky procvičit vzorové otázky ke zkoušce a zkušení lektori jim k tomu zajistí odborný výklad z dané části. Na konci kurzu účastník obdrží kompletní brožurku se 120 otázkami, vč. jejich odpovědí. Na jednu část jsou vyhrazeny dva dny.

**1.–2. duben 2009**

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

**7.–8. duben 2009**

**II. část – Realizace interního auditu**

**9.–10. duben 2009**

**III. část – Analýza podnikatelského procesu**

**14.–15. duben 2009**

**IV. část – Dovednosti řízení podniku**

**Kontakt:** pí. Magda Barnatová, barnatova@interniaudit.cz, tel. 224 920 332



# POVINNÉ VÝBORY PRO AUDIT

**Banky, pojišťovny i společnosti kótované na burze musejí zpřísnit interní kontroly a systém řízení rizik.**

Prostřednictvím výborů pro audit brzy dojde k posílení pravomocí a odpovědností lidí, kteří zasedají v dozorčích radách. Manažeri, kteří stojí v čele firem, se zase musejí připravit na mnohem častější dotazy týkající se systémů vnitřních kontrol.

výkazy se staly předmětem rozsáhlého, plánovaného a systematického falšování. Jména Enron či WorldCom se stala synonymy nepoctivého podnikání. A Evropa na sebe nenechala dlouho čekat. Retailový řetězec Ahold svůj skandál s nepoctivými finančními výkazy tak tak ustál, italský potravinářský gigant Parmalat už ne. Amerika reagovala rychle. Musela. Drobné investování do akcií je jedním

obsahuje ustanovení, které u vybraných společností (takzvaných subjektů veřejného zájmu) zavádí povinné výbory pro audit a určuje jejich složení a kompetence. Osmá směrnice sice měla být transponována do českého právního řádu koncem června tohoto roku. Nicméně zákon bude v parlamentu projednán a schválen až na podzim tohoto roku. Jako by předkladatel zákona s tímto zdržením počítal a dával subjektům veřejného zájmu, tedy firmám kótovaným na burze či bankám, čas na splnění jejich povinností ještě rok – do 30. června 2009. Pojďme se podívat, jak zákonodárci zabudovali prvky evropské směrnice do české legislativy. Konkrétní požadavky na složení výboru pro audit si totiž může určit každý členský stát. Subjekt veřejného zájmu Klíčovým je výklad pojmu subjektu veřejného zájmu. V návrhu zákona jde, v souladu s osmou směrnicí, o právnické osoby založené podle českého práva, které jsou obchodovány na burze jakéhokoliv státu Evropského hospodářského prostoru, a dále banky, pojišťovny a zajišťovny, zdravotní pojišťovny (včetně VZP), penzijní fondy, spořitelni a úvěrová

## „Zákon o auditorech“

Subjektem veřejného zájmu jsou společnosti kótované na burze, licencované banky a licencované úvěrové instituce a pojišťovny, obchodní společnosti, družstva nebo účetní jednotky mající více než 4000 zaměstnanců.

Výbor pro audit musí povinně zřídit každý subjekt veřejného zájmu.

Dohlíží nad účinností vnitřního řídicího systému, interního auditu a systému řízení rizik. Alespoň jeden člen výboru musí být nezávislý a musí mít účetní nebo auditorskou kvalifikaci.

Parlamentu je v současné době předložen zcela nový zákon o auditorech. Jak název napovídá, jde o zákon, který ve své drtivé většině upravuje výkon auditorské profese. Zároveň se však poněkud nenápadně, a možná o to významněji dotýká vybraných prvků správy a řízení společností (corporate governance) a především povinností vlastníků a jejich zástupců v dozorčích orgánech. Inspirace Amerikou: Proč je nutné zřízovat výbory pro audit a zpřísnovat interní kontroly? Pro odpověď se musíme vrátit až do roku 2001 do Spojených států. Spolu s manhattanskými „dvojčaty“ se zhroutil i idealistický obraz amerického akciového investování. Jeden z obrů světové energetiky a komunikací, společnost Enron, musel přiznat, že jeho finanční

z pilířů americké ekonomiky. Ve Spojených státech tak vstoupil v roce 2002 v platnost velmi přísný zákon, nazvaný Sarbanes-Oxley. Soustřeďuje se především na kontrolu tvorby a prezentování finančních výkazů společností kótovaných na burze. V některých bodech upravuje i prvky řádné správy a řízení organizací – corporate governance. Evropská unie reagovala rozvážněji a pomaleji. Vyдалa akční plán modernizace evropského podnikového práva a corporate governance. Jedním z jeho výsledků byla novelizace takzvané osmé směrnice, která se zabývá povinným auditem ročních a konsolidovaných účetních závěrek. Má být lékem, který by pomohl předcházet selháním, jako byla ta Enronu nebo Aholdu. Jak? Směrnice

## „Aktualizace“

Zákon byl v roce 2009 schválen Poslaneckou sněmovnou ČR. Jedinou významnou změnou je logické posunutí termínu pro splnění požadavku zákona ze strany subjektu veřejného zájmu na 31. prosinec 2009.

družstva, investiční společnosti a investiční fondy, obchodníky s cennými papíry (včetně centrálního depozitáře a provozovatele vypořádacího systému) a instituce elektronických peněz. Dále jsou ovšem (nad rámec směrnice) podle našeho návrhu zákona subjektem

## „4 tisíce zaměstnanců je spodní hranice pro subjekt veřejného zájmu“

veřejného zájmu i obchodní společnost, družstvo nebo účetní jednotka, mají-li více než 4 tisíce zaměstnanců. Zákon subjekt veřejného zájmu definuje jako takový, u něhož by nesrovnalosti v účetnictví, popřípadě finanční problémy končící až konkurzem, znamenaly výraznou újmu pro (zjednodušeně řečeno) občany daného členského státu. Podle naší předběžné analýzy tak mohou v České republice spadnout pod režim subjektu veřejného zájmu až stovky společností. V křesle člena dozorčího orgánu Subjekt veřejného zájmu je podle nového zákona povinen zřídit výbor pro audit. Když jej nezřídí (jedno zda na základě výjimky v zákoně, nebo prostým opomenutím), plní jeho funkci dozorčí orgán, u privátních firem tedy dozorčí rada. Výbor pro audit bude muset ze zákona hodnotit účinnost vnitřní kontroly, vnitřního auditu a případně

ně systému řízení rizik společnosti. V pozici člena výboru je zhodnocení těchto klíčových prvků corporate governance poměrně náročným úkolem, který vyžaduje příslušnou odbornost, a především čas. Funguje-li ve firmě dobře interní audit, mají členové výboru pro audit napul vyhráno. Obstojně fungující interní audit se z povahy své práce k vnitřnímu kontrolnímu systému společnosti jako celku musí pravidelně vyjadřovat a zároveň i hodnotit systém řízení rizik (je-li ve společnosti zřízen). Aby se však mohli na práci interního auditu spolehnout, musejí si členové výboru být jisti, že je na hodnocených činnostech nezávislý, má dostatečné zdroje a kompetence – zkrátka „dělá svoji práci dobře“. To lze zajistit periodickou, nezávislou a externě prováděnou prověrkou jeho kvality. Oříškem pro členy výboru pro audit ale budou situace, kdy výbor dojde na základě předložených výsledků k názoru, že některý z prvků corporate governance nefunguje účinně. A společnosti budou muset hledat řešení. Základní povinností výboru je tuto skutečnost oznámit příslušným orgánům společnosti, to jest nejvyššímu orgánu (většinou valné hromadě) a orgánům exekutivním, které mají za fungování těchto prvků přímou odpovědnost. Informace pro veřejnost: Co však informování širší, například investorské veřejnosti? Zákon tuto skutečnost neřeší, a bude tedy záležet na zvyklostech dané

společnosti. Přístup může být různý, od zásady nepodání žádné informace (těžko si lze tuto situaci představit u kótovaných společností a veřejnoprávních subjektů) až po otevřené zveřejnění všech významných informací ve výroční zprávě formou „splňuj nebo vysvětli“ po vzoru britského kodexu Combined Code (závazného pro společnosti kótované na londýnské burze). Na závěr přichází otázka, jaké povinnosti přináší nový zákon samotným vlastníkům subjektů veřejného zájmu (jedno, zda veřejné, či soukromé společnosti). A co na to vlastníci? V první řadě musejí ustanovit výbor pro audit (zákon umožňuje v určitých případech delegaci na dozorčí orgán) a jmenovat jeho členy. Složení výboru nicméně zákon upravuje v souladu se zněním osmé směrnice. Nejméně jeden člen výboru musí být nezávislý na společnosti a musí mít alespoň tříleté praktické zkušenosti v oblasti účetnictví nebo statutárního auditu. Právě prvek nezávislosti v rámci složení výboru (inspirovaný uvedeným kodexem Combined Code) má zvýšit transparentnost v činnosti a reportování výboru. V druhé řadě by vlastníci měli (prostřednictvím exekutivních orgánů) zapřemýšlet o tom, jestli jejich vnitřní kontrole, vnitřnímu auditu a řízení rizik přísluší jmenovka s nápisem „účinný“. Času na to mají ještě poměrně dost. ▲

Otištěno v magazínu Ekonom dne 10. 7. 2008

kurzy číia

## SEMINÁŘE NA KLÍČ, FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Český institut interních auditorů, o. s., je připraven realizovat semináře na klíč dle přání zákazníka. Ve spolupráci s Vámi připravíme seminář/školení/trénink dle Vašich potřeb a požadavků s ohledem na konkrétní specifické prostředí Vaší organizace, a to v oblastech interní audit, kontrola, systémy řízení jakosti, komunikační a prezentační tréninky a jiné.

Semináře na klíč jsme již realizovali např. u společností: Česká pošta, Nejvyšší kontrolní úřad, České dráhy, Eurotel, Oborová zdravotní pojišťovna, Magistrát města Ostravy, Plzeňský prazdroj, Ministerstvo financí ČR, Národní banka Slovensko a další.

**Kontakt: paní Jana Šindelářová, tel.: 224 920 332 I. 28,  
e-mail: sindelarova@interniaudit.cz**





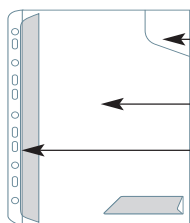
DALŠÍ SILNÁ STRÁNKA ZNAČKY LEITZ  
 DESKY LEITZ COMBIFILES SE PŘIZPŮSOBUJÍ VAŠIM POTŘEBÁM



CombiFile



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



- ← Snadný přístup k založeným dokumentům
- ← Profesionální design
- ← Skrývatelná multiperforace

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



# REVIDOVANÁ NORMA ISO 9001:2008 – HLAVNÍ „ZMĚNY“ A PŘÍNOSY

Vážení kvalitaři, auditoři, konzultanti a vůbec všichni čtenáři časopisu Interní auditor,

pokusím se Vám přiblížit základní změny v revidované normě ISO 9001:2008 „Systémy managementu kvality – požadavky“, která nahrazuje normu ISO 9001:2000.



## PROJEDNÁNÍ NÁVRHU A VYDÁNÍ NORMY ISO 9001:2008 A ISO 9004:2009

Meyerův zákon: Není nic jednoduššího, než věci zkomplikovat. Ale není nic komplikovanějšího, než je zjednodušit. (Arthur Bloch, Argo, 1999)  
 Norma ISO 9001:2008 byla vydána v anglickém a francouzském jazyce dne 15. listopadu 2008. Jejím schválení předcházelo projednání připomínek návrhu ISO/DIS 9001 při celkovém hlasování s výsledkem 95 % pro (58 členských zemí), 5 % proti (3 členské země – Belgie, Dánsko, Švédsko) a celkem bylo zasláno 662 připomínek. Českého překladu ČSN EN ISO 9001 bychom se měli dočkat v 1. čtvrtletí 2009. Certifikáty ISO 9001:2000 zůstanou v platnosti do 15. listopadu 2010. Zároveň se připravuje revize normy ISO 9004:2009 „Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkon-

nosti“. Předpokládané vydání je v srpnu 2009. Očekává se rozšíření 8 zásad managementu jakosti na 12 principů, důraz má být nově kladen na inovaci, přizpůsobení se novým podmínkám za účelem zvýšení konkurenceschopnosti organizací s využitím nástrojů sebehodnocení, na vizi (poslání) organizace, na sledování zájmů zainteresovaných stran.

## STRATEGICKÝ ZÁMĚR REVIZE NORMY ISO 9001:2008

Cílem návrhu revidovaného vydání bylo poskytnout vyšší srozumitelnost, snazší přehlednost a usnadnění použití normy v praxi. Vycházelo se z osmiletých celosvětových zkušeností s normou založenou na procesním přístupu s počtem okolo jednoho milionu vydaných certifikátů ve 170 zemích. Záměrem bylo odstranit leckdy nejednoznačnou interpretaci normy, zapracovat navržená zlepšení z procesů interpretační komise ISO/TC 176, zlepšit kompatibilitu s normou ISO 14001 a zvýšit soulad s ostatními normami řady ISO 9000. Nebylo cílem měnit nebo nějak doplňovat požadavky normy. Snahou bylo zachovat přístup procesního modelu, generický charakter normy, aplikaci normy pro různá odvětví a typy organizací.

## PŘEHLED ZMĚN

Poznámka: veškeré změny v textu jsou znázorněny kurzivou. Zůstává pouze příloha A „Soulad mezi ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004“ a naopak. Přílohy B a ZA se ruší bez náhrady.

## „ÚVOD“

### 0.1 Všeobecně

Návrh a uplatnění systému managementu jakosti organizace jsou ovlivňovány podnikatelským prostředím a jeho

změnami, souvisejícími riziky, měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými produkty, používanými procesy a velikostí i strukturou organizace. Tuto mezinárodní normu mohou používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů vztahujících se na produkt a vlastní požadavky organizace.

### 0.2 Procesní přístup

Aplikaci systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením za účelem vytvořit žádoucí výstup, lze nazývat „procesní přístup“.

### 0.4 Kompatibilita s jinými systémy managementu

V průběhu vytváření této mezinárodní normy byla věnována náležitá pozornost normě ISO 14001:2004, aby se v zájmu uživatelů zlepšila kompatibilita těchto dvou norem.

## 1 „PŘEDMĚT NORMY“

### Všeobecně

V této mezinárodní normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace: Potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů a Má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka, a to efektivní aplikací tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování, a ujišťováním o shodě s požadavky zákazníka a s příslušnými požadavky zákonů a předpisů.

### Poznámka 1

V této mezinárodní normě termín „produkt“ platí pouze pro produkt

určený pro zákazníka nebo požadovaný zákazníkem nebo pro procesy realizace produktu. To se týká všech zamýšlených výstupů, vycházejících z procesů realizace produktu, včetně nakupování.

#### Poznámka 2

Požadavky zákonů a předpisů mohou být vyjádřeny také pojmem legislativní požadavky.

## 2 „APLIKACE“

V případě vyloučení nejsou prohlášení o shodě s touto mezinárodní normou přípustná, pokud nejsou tato vyloučení omezena na požadavky kapitoly 7 a tato vyloučení neovlivní schopnost nebo odpovědnost organizace poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů.

## 3 „TERMÍNY A DEFINICE“

Zrušený text:

Ďále uvedené termíny, použité v tomto vydání ISO 9001 pro posouzení dodavatelského řetězce, byly s ohledem na terminologii používanou v současné době změněny:  
 dodavatel = organizace = zákazník  
 Termín „organizace“ nahrazuje termín „dodavatel“ používaný v ISO 9001:1994 a týká se organizační jednotky, ve které se tato mezinárodní norma aplikuje. Rovněž termín „dodavatel“ nyní nahrazuje termín „smluvní dodavatel“.

## 4 „SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI“

### 4.1 Všeobecné požadavky

Organizace musí:

- a) Určovat (identifikovat) procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci (viz 1.2),
- e) pokud je to relevantní, monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy...; Rozhodne-li se organizace, že pro jakýkoli proces, který ovlivňuje shodu produktu s požadavky, využije externí zdroj, musí zajistit kontrolu procesů. Typ a rozsah prvků řízení, které mají být aplikovány na tyto procesy musí organizace identifikovat (Řízení těchto externích procesů se musí identifikovat) v systému managementu jakosti.

*Poznámka 2:* Jako externí (outsorcovaný) proces se označuje takový proces, který je potřebný pro management jakosti organizace.

*Poznámka 3:* Typ a charakter nástrojů řízení, které mají být aplikovány na tyto procesy, může být ovlivněn takovými faktory, jako je:  
 – možný vliv externích procesů na odpovědnost a schopnost organizace poskytovat produkt shodný s požadavky,  
 – míra, s níž je regulace takových procesů sdílena,  
 – možnost dosažení nezbytné regulace prostřednictvím uplatnění článku 7.4, Zajištění regulace externích procesů nezbavuje organizaci její zodpovědnosti za shodu se všemi požadavky zákazníka, zákonů a předpisů.

#### Poznámka 1:

V případě, že se v této mezinárodní normě objeví termín „dokumentovaný postup“, znamená to, že postup je vytvořen, dokumentován, uplatněn a udržován. Jeden dokument může zahrnovat požadavky na jeden či více postupů. Požadavek na dokumentovaný postup může být pokryt více než jedním dokumentem.

### 4.2 Požadavky na dokumentaci

Dokumentace QMS musí zahrnovat:

- c) dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou
- d) dokumenty včetně záznamů, které organizace stanovila, že je potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů a...

#### 4.2.4 Řízení záznamů

Stanovené záznamy, prokazující shodu s požadavky a účelnou funkčnost QMS, musí být řízeny. Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, který definuje prvky řízení potřebné pro identifikování, ukládání, ochranu, vyhledávání, zadržování a disponování se záznamy. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a vyhledatelné.

## 5 „ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU“

### 5.5.2 Představitel managementu

Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu organizace, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc zahrnující...

## 6 „LIDSKÉ ZDROJE“

### 6.2.1 Všeobecně

Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.  
 Poznámka: Shoda s požadavky na produkt může být ovlivněna přímo nebo nepřímo pracovníky, vykovávajícími jakékoli úkoly v rámci QMS.

### 6.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Organizace musí:

Určit nezbytnou odbornou způsobilost pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkty,



Pokud je to relevantní, poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro dosažení potřebné kompetence splnění těchto potřeb. Poskytnout ujištění, že nezbytných kompetencí bylo dosaženo.

### 6.3. Infrastruktura

Organizace musí určit:  
Podpůrné služby (např. přepravu), komunikační nebo informační systémy...

## „vyšší srozumitelnost, snazší přehlednost a usnadnění použití normy v praxi“

### 6.4 Pracovní prostředí

*Poznámka:* Termín pracovní prostředí se týká podmínek, ve kterých je práce prováděna včetně faktorů fyzických, okolního prostředí a jiných faktorů, jako je hluk, teplota, vlhkost, osvětlení nebo počasí.

## 7 „REALIZACE PRODUKTU“

### 7.1 Plánování realizace produktu

...Organizace musí určit...  
Požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, měření, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a kritéria pro přijetí produktu. Jakékoli doplňující požadavky, které organizace považuje za potřebné, určené organizací.

#### *Poznámka:*

Mezi aktivity po dodání patří například činnosti v rámci záručních ustanovení, smluvní závazky, jako je údržbový servis, a doplňkové služby, jako je recyklování nebo závěrečná likvidace.

### 7.3.1 Plánování návrhu a vývoje

*Poznámka:* Přezkoumání návrhu a vývoje, verifikace a validace mají různé účely. Mohou být prováděny odděleně nebo v jakékoli kombinaci, která je vhodná pro produkt a organizaci.

### 7.3.3 Výstupy z návrhu a vývoje

Výstupy z návrhu a vývoje musí být ve formě vhodné pro ověřování vůči vstupům pro návrh a vývoj; výstupy musí být před uvolněním schváleny.

*Poznámka:* Informace pro výrobu a poskytování služeb mohou obsahovat ochranu produktu.

### 7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb

Organizace musí validovat všechny procesy výroby a poskytování služeb v případě, že nelze následným monitorováním nebo měřením ověřovat výsledný výstup, přičemž následkem jsou nedostatky, které se projeví až poté, co se produkt používá nebo byla poskytnuta služba.

### 7.5.3 Identifikace a sledovatelnost

Organizace musí identifikovat status produktu s ohledem na požadavky na monitorování a měření v průběhu celé realizace produktu. V případě, že je požadována sledovatelnost, musí organizace řídit a zaznamenávat jednoznačnou identifikaci produktu a udržovat o ní záznamy (viz 4.2.4).

### 7.5.4 Majetek zákazníka

Jestliže se jakýkoli majetek zákazníka ztratí, poškodí nebo se zjistí, že je nevhodný k použití, musí to organizace oznámit zákazníkovi a musí se o tom udržovat záznamy (viz 4.2.4).  
*Poznámka:* Majetek zákazníka může zahrnovat i duševní vlastnictví a data vlastněná zákazníkem.

### 7.5.5 Ochrana produktu

Organizace musí v průběhu interního zpracování a dodání do zamýšleného místa určení chránit produkt tak, aby zachovala jeho shodu s požadavky. Podle toho, jak je to relevantní, zachování shody musí zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu. Zachování shody platí i pro základní části produktu.

### 7.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

...měřicí zařízení musí být

- a) Ve specifikovaných intervalech nebo před použitím kalibrováno nebo ověřováno (příp. obojí) podle etalonů navázaných na mezinárodní nebo národní etalony; v případě že takové etalony neexistují, musí se základ použitý pro kalibraci nebo ověřování zaznamenat.
- b) Být označeno tak, aby byl určen stav kalibrace.

*Poznámka:* Konfirmace způsobilosti počítačového SW, aby vyhověla příslušné

aplikaci, bude obvykle obsahovat jeho verifikaci a management konfigurace pro udržení jeho vhodnosti k použití.

## 8 „MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ“

### 8.2.1 Spokojenost zákazníka

*Poznámka:* Monitorování vjemů/představ zákazníka může získávat vstupy z takových zdrojů, jako jsou výzkumy spokojenosti zákazníka, data od zákazníka ohledně jakosti dodávaných produktů, výzkumů mínění uživatelů, analýz ztracených obchodních příležitostí, poděkování, zpráv dealerů.

### 8.2.2 Interní audit

Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, tvorbu záznamů a předkládání výsledků. Musí se udržovat záznamy o auditech a jejich výsledcích (viz 4.2.4). Management odpovědný za auditovanou oblast musí zajistit, aby byla bez zbytečných průtahů provedena nápravná opatření a opravy k odstranění zjištěných neshod a jejich příčin.

### 8.2.3 Monitorování a měření procesů

*Poznámka:* Při určování vhodných metod by organizace měla vzít v úvahu typ a rozsah monitorování nebo měření, přiměřený ke každému ze svých procesů ve vztahu k jejich vlivu na shodu s požadavky na produkt a na účelnost systému managementu jakosti.

### 8.3 Řízení neshodného produktu

Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který definuje nástroje řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem. Pokud je to proveditelné, musí organizace nakládat s neshodným produktem jedním nebo několika z těchto způsobů:

- d) přijetím opatření úměrných následkům nebo potenciálním následkům neshody, pokud je neshodný produkt odhalen až po dodání nebo poté, co začal být používán. Musí se udržovat (viz 4.2.4) záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně udělených výjimek.



Vážení členové,

v tomto čísle jsme se rozhodli pro trochu atypickou anketu – vytipovali jsme si ze členů ČIA ty organizace a společnosti, na které se bude vztahovat nový zákon o auditorech, případně na které bude dopadat nějaké ustanovení 8. direktivy EU.

Reakce byly rozporuplné a společnosti buď již podmínky splňují, nebo vůbec netuší, o co se jedná. Nejednalo se nám o zákon z pohledu dopadu na externí auditory, ale těch několik málo pasáží, které se budou vztahovat i na interní audit – tj. povinné zřízení výboru pro audit, jeho složení a jeho povinnost hodnotit VŘKS a případné zapojení interního auditu do pomoci Výborům pro audit plnit tyto povinnosti.

Níže těch málo reakcí společností, které většinou připravené již jsou. Pokud Vás toto téma zajímá, nenechte si ujít konferenci ČIAA v Plzni, kde dopady zákona o auditorech budou jedním z témat.

Andrea Rajmová

## ANKETA ČIAA, o. s.

### OTÁZKY

1. Připravuje se Vaše společnost na splnění podmínek vyplývajících z 8. direktivy EU (v ČR aplikováno připravovaným zákonem o auditorech), a pokud ano, jak?
2. Plánuje Vaše společnost zřídit výbor pro audit dle podmínek 8. direktivy, případně máte ho už?
3. Výbor pro audit bude mít podle 8. direktivy EU povinnost hodnotit účinnost VŘKS, interního auditu a řízení rizik, pokud je takový systém zaveden. Jakou roli bude hrát ve Vaší společnosti interní audit při tomto hodnocení?

**Ing. Miloslav Štápal**  
vedoucí úseku Vnitřní audit  
Wüstenrot – stavební  
spořitelna, a. s.

1. Na úrovni německého akcionáře a dozorčí rady je zřízení Výboru pro audit iniciováno již od r. 2008. Bylo doporučeno ustanovit tento výbor prozatím jako podvýbor dozorčí rady a po nabytí účinnosti zákona o auditorech jej transformovat na Výbor pro audit.

2. Výbor pro audit jako podvýbor dozorčí rady byl ustanoven ve 4. čtvrtletí r. 2008 a zahájí svou činnost v 1. čtvrtletí r. 2009.

3. Role útvaru Vnitřní audit při hodnocení uvedených činností nebyla dosud stanovena, předpokládá se převzetí modelu od německého akcionáře.

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

1. Hlavní je, aby byl připraven externí auditor. Toho se svým obsahem „Osmá směrnice o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek“ vyhlášená v Úředním věstníku EU týká nejvíce. Pokud harmonizace požadavků v rámci EU přispěje ke zvýšení kvality prováděného externího auditu, naše banka to určitě jenom uvítá. Požadavky, které pro nás ze SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2006/43/ES vyplývají, máme zajištěny.

2. Výbor pro audit zřízen máme.

3. Roli již hrajeme, troufám si říci, že aktivně. Interní audit zpracovává, na základě legislativy (Vyhláška ČNB č. 123/2007 Sb.) písemný návrh vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému (ŘKS), přičemž cílem ověřování a vyhodnocování funkčnosti a efektivnosti ŘKS je objektivní posouzení stavu a vývoje jednotlivých prvků ŘKS. Návrh zprávy je projednáván v představenstvu a ve Výboru pro audit.

**Lubomír Svoboda**  
ředitel auditu  
Barum Continental spol. s r.o.

1. Ano, jsme dceřinou společností Continental, který

k této otázce přistupuje aktivně. Probíhá projekt „interních kontrol procesů“. Jde v první řadě o popis interních procesů a pravidel vztahujících se k finančnímu reportingu (včetně IT procesů), dále pak definice klíčových kontrolních bodů a souvisejících rizik, v neposlední řadě provádění pravidelných kontrol vnitřních procesů.

2. Výbor pro audit je současně projektovým týmem k výše uvedenému, tzn. ano, tento výbor je již jmenován.

3. Role interního auditu naší společnosti spočívá v této otázce zejména v: – implementaci standardizovaných procesů vytvořených centrálou – dokumentaci implementace procesů, jejich případný podrobnější popis a popis lokálních odlišností – stanovení zodpovědných osob za jednotlivé kroky procesu a za provádění stanovených kontrol – provádění definovaných kontrol ve stanovených termínech

**Ing. Tauberová Jana**  
Auditor  
Zdravotní pojišťovna  
METAL-ALIANCE

1. Ano, připravuje. Informace o novém znění zákona o auditorech byla projednána na poradě vedení a právníci sledují postup schvalování zákona a jeho změny.

2. Ano, plánuje. Dosud neměla zdravotní pojišťovna povinnost zřídit výbor pro audit a nový zákon není účinný – tzn. nemáme zřízen výbor pro audit.

3. Interní audit bude postupovat v souladu se zákonem o finanční kontrole. Hodnocení vnitřního kontrolního systému a řízení rizik provádí v průběhu jednotlivých auditů. Souhrnnou zprávu o provedených interních auditech vč. hodnocení VŘKS a ŘZ předkládá kontrolnímu orgánu – Dozorčí radě. Konkrétní postoje a přístupy IA a výboru pro audit zatím nebyly řešeny.

**Ing. Jana Kobezdová**  
ředitelka auditu  
Essox, s.r.o.

1. Nepřipravujeme.
2. Máme.
3. Děláme každý rok.

**RNDr. Jaroslava Kottasová**  
auditor  
AXA životní pojišťovna, a. s.

1. Zatím se nijak zvlášť nepřipravujeme.

2. Výbor pro audit zatím nemáme, dokud to bude možné, nebudeme ho zřizovat (důvod – malá společnost s jedním auditorem).

3. Zmíněné činnosti by měly být hodnoceny IA. Nedovedu si představit, jak by případný Výbor pro audit prakticky tyto činnosti hodnotil. 8. direktivu jsem našla, prolétla, ale zmínku o Výboru pro audit nenašla, prosím o pomoc a navedení na správný odkaz, rozšiřující materiály apod. Víím, že se to (8. direktiva) skloňuje ve všech pádech a případám si omezuji, ale snad je lepší připustit teď, že nevím, a dozvědět se.



## Vidíme vaše finance z nadhledu

Rozumíme specifikům vaší profese, a proto vám můžeme dobře poradit.

Informujte se v ČSOB o nabídce šité na míru vám – auditorům. Navštivte kteroukoli pobočku ČSOB a hned se dozvíte, co pro vás můžeme udělat navíc.

**ČSOB – profesionální partner pro auditory**



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

Člen skupiny KBC

Infolinka 800 300 300



# PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ POZICE INTERNÍCH AUDITORŮ VE VEŘEJNÝCH SUBJEKTECH A MOŽNOSTI JEJÍHO POSILOVÁNÍ

Při hodnocení dosavadní aplikace zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, je možno konstatovat, že po jeho sedmileté účinnosti s respektováním půlročního přechodového období pro vlastní zřízení útvarů interního auditu, došlo k požadovanému vybudování systému interního auditu ve veřejné správě. Novelizací zákona o finanční kontrole provedenou v roce 2003 byly vytvořeny minimální předpoklady k posílení postavení interních auditorů, zejména způsobem jejich jmenování a odvolávání. Nicméně výsledky ročního zpravodajství

prováděných finančních kontrol a metodických dohlídek odboru Kontrola Ministerstva financí ukazují rovněž na určité problémy. Konkrétně se v některých veřejných subjektech nepodařilo zabezpečit status interního auditu v souladu se zákonem o finanční kontrole a často je soustavná monitorovací funkce interního auditu nahrazována nákupem auditorských služeb u externích dodavatelů.

V současnosti zpracovává Ministerstvo financí návrh nového právního předpisu, který by nahradil stávající zákon o finanč-

ní kontrole. Východiskem k tvorbě nové legislativy je koncept řídicího a kontrolního systému ve veřejné správě vycházející z faktu, že veřejné služby jsou financovány z různých zdrojů, konkrétně státních, krajských, obecních a také zahraničních. Nová právní úprava by měla vytvořit podmínky pro shodný režim ochrany finančních prostředků poskytovaných ze všech výše uváděných veřejných zdrojů. Tento způsob financování vyžaduje integrovat vazby mezi jednotlivými úrovněmi řídicích a kontrolních systémů ve veřejné správě ČR a vazby nezávislého



auditování těchto systémů vytvořením právního rámce systému řetězce kontrol a auditů na principu jednotného auditu.

## „Nová právní úprava by měla vytvořit podmínky pro shodný režim ochrany finančních prostředků poskytovaných z národních i zahraničních veřejných zdrojů.“

Zkušenosti s dosavadní aplikací zákona o finanční kontrole, jakož i potřeba vytvoření systému kontrol a auditů na principu jednotného auditu, si nutně vyžadují přechod od decentralizované služby interního auditu na službu na kombinovaném základě. V oblasti právní úpravy interního auditu je nezbytné akceptovat mezinárodní dobrou praxi, že s ohledem na velikost, způsob řízení, počet financovaných veřejných či soukromých subjektů, počet zaměstnanců,



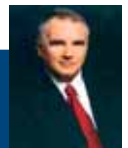
povahu, rozsah, charakter a složitost předmětu činnosti, je vhodné z hlediska efektivity a účinnosti koncipovat jednotky interního auditu ve veřejné správě se 4 a více výkonnými interními auditory. Proto předpokládáme, že právní úprava by měla vytvořit podmínky pro flexibilní přístup k organizačnímu uspořádání systému interního auditu. Při vytváření právního rámce pro činnost interního auditu, který se podílí na procesu správy a řízení veřejných subjektů, je třeba naplňovat důsledně posláním obsažené v jeho mezinárodně uznané definici. Auditní činnost musí

přinášet přidanou hodnotu. Tě by mělo být dosahováno zkvalitňováním řídicích a kontrolních systémů organizace se zaměřováním se na významná rizika, aktiva a procesy, které jsou rozhodující pro plnění cílů a úkolů organizace. V nově připravované právní úpravě bude dále věnována pozornost zakotvení právních pojištění pro posílení nezávislého postavení interního auditu. Mezi tyto pojištění by mohly patřit především samostatné rozpočty pro činnost útvarů interních auditů a nově stanovená pravidla pro jmenování a odvolávání vedoucích útvarů interních auditů, která by zabránila subjektivnímu přístupu při rozhodování o změně vedoucího útvaru interního auditu.

Závěrem bych ještě chtěla dodat, že pro posílení postavení interních auditorů, se odbor Kontrola MF dlouhodobě snaží prosadit samostatnou profesi interního auditora, a proto navrhl zapracovat do nově připravovaného vládního nařízení, kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách, zcela samostatnou pracovní pozici interního auditora. ▲







# CO OČEKÁVÁ MANAŽER OD INTERNÍHO AUDITU? POHLED MANAŽERA A ZÁROVEŇ INTERNÍHO AUDITORA

Ve svém profesním životě jsem dostal příležitost vidět problematiku interního auditu z obou stran. Z pohledu příjemce náleží interního auditu v době, kdy jsem působil ve vrcholovém vedení společnosti ČEZ. A nyní ze strany ředitele útvaru interního auditu v téže společnosti. Především však, že moje profesní praxe je právě jen a jen o společnosti ČEZ (a jejím právním předchůdci), takže dále uvedené nemůže asi být návodem zcela obecným.

**„Výstupem auditní činnosti pro mne není auditní zpráva samotná, ale to jakým způsobem je s jejími zjištěními naloženo.“**

Byl jsem osloven, abych na toto téma zpracoval nějaký příspěvek, ale protože se jedná o velice zajímavé nuance vnímání auditovaného tématu z pohledu auditora vs. manažera, rozhodl jsem se vystoupit s tímto tématem na konferenci. Následující článek je malým zamyšlením nad problematikou, o které budu mít přednášku, takže pokud máte zájem vědět víc, přijďte do Plzně a diskutujte se mnou.

Co jsem si tedy do interního auditu ze své minulé praxe přinesl? Především vědomí vzácnosti času vrcholového manažera, času, který by měl věnovat zejména strategickým záležitostem, a pokud možno méně operativně. A málo platné, interní

audit je více právě o té „operativně“. Jako manažer jsem chtěl mít interní audit ve formě partnera, který mně srozumitelně a lidsky řekne, kde mám nedostatky, jak jsou závažné – a nechá mi čas a prostor na jejich odstranění. Extrémně důležitá je tady komunikace vstupů, tedy zadání auditu, i výstupů interního auditu – srozumitelná, adresná a laděná pro příjemce.

**Výstupem auditní činnosti pro mne není auditní zpráva samotná, ale to, jakým způsobem je s jejími zjištěními naloženo.**

Proto považuji za nezbytné sdělovat zjištění interního auditu v závěrečných zprávách ve zhuštěné podobě, formou manažerského shrnutí. Hned na první stránce, tady dostává auditor příležitost manažera zaujmout. Důležitá je i struktura závěrečné zprávy, měla by umožňovat manažerům snadnou orientaci. Jednotlivá zjištění interního auditu jsou namnoze velmi detailní, navíc musí být podložena konkrétními nálezy (ať již v textu, nebo v přílohách), jde tedy o text, který se nečte právě jednoduše. Tam, kde sledujeme potřebu něco změnit, doplňujeme zjištění důsledně doporučením interního auditu tak, aby se auditovaný subjekt ve svých náprav-

ných opatřeních vymezoval právě k těmto doporučením. Postupně zavádíme do praxe také dvě novinky, které se dosud v interním auditu ČEZ příliš neuplatňovaly. Tou první je relace, kterou sdělujeme, v jakém poměru ke zkoumanému vzorku jsou naše negativní zjištění a jak velký je vzorek ke zkoumanému celku. Druhou novinkou, zavádíme ji od roku 2009, je klasifikace naléhavosti našich doporučení (tedy i negativních zjištění). Přínosy a důvody zavedení uvedených novinek rozvinu ve své přednášce.

Úloha interního auditu je jistě nezastupitelná, dá se však pojmout různými způsoby. Pokud podlehneme pokušení předvádět tomu nejvrcholovějšímu managementu, co vše jsme schopni zjistit a odhalit, moc přátel si neuděláme a věci samotné také moc neprospějeme. Je proto důležité rozlišovat věci podstatné od zjištění drobných nedostatků.

A na závěr – přestože interní audit zde není proto, aby chválil, soustřeďuje se především na odhalené nedostatky, bývá velmi užitečné, pokud dokážeme dobrou praxi pochválit. Auditovaný subjekt pak zcela jinak přijímá onu nezbytnou kritickou část.





# ROZHOVOR S PATTY K. MILLER, CHAIRMAN OF THE BOARD, IIA

## Jak vidíte budoucnost profese interního auditu?

Profese interního auditu má před sebou skvělou budoucnost a okamžitou možnost dokázat, že má velký vliv. Interní auditoři mohou právě teď, v době silného globálního ekonomického poklesu, nabídnout pomoc svým organizacím s řízením nových a vyvíjejících se rizik. Nabídkou účasti na identifikování rizik a navrhování opatření k jejich minimalizaci, můžeme okamžitě přinést hodnotu našim organizacím – jednak přinášením úspor a minimalizací ztrát. Můžeme poskytnout potřebné ujištění, že kontroly fungují, a to i v částech podniku zasazených výraznějším snižováním nákladů a vynucenými odstávkami. Můžeme aktualizovat hodnocení rizik podvodného jednání a pomoci nastavit takové prostředí, které bude minimalizovat potenciální podvodné jednání, které hrozí jak zevnitř, tak z vnějšku organizace. Jinými slovy interní audit může a měl by hrát významnou roli v řízení podnikových rizik (ERM – Enterprise Risk Management), a to všech rizik, kterým organizace čelí – strategických, finančních, etických, provozních, souladu a rizik poškození dobrého jména firmy. Současná nešťastná ekonomická situace dává naší profesi možnost hmatatelně ukázat, že máme znalosti o řízení společnosti, řízení rizik a o interních kontrolách – právě to by mělo zajistit, že interní auditoři budou vnímáni jako důvěryhodní poradci top managementu a správních orgánů.

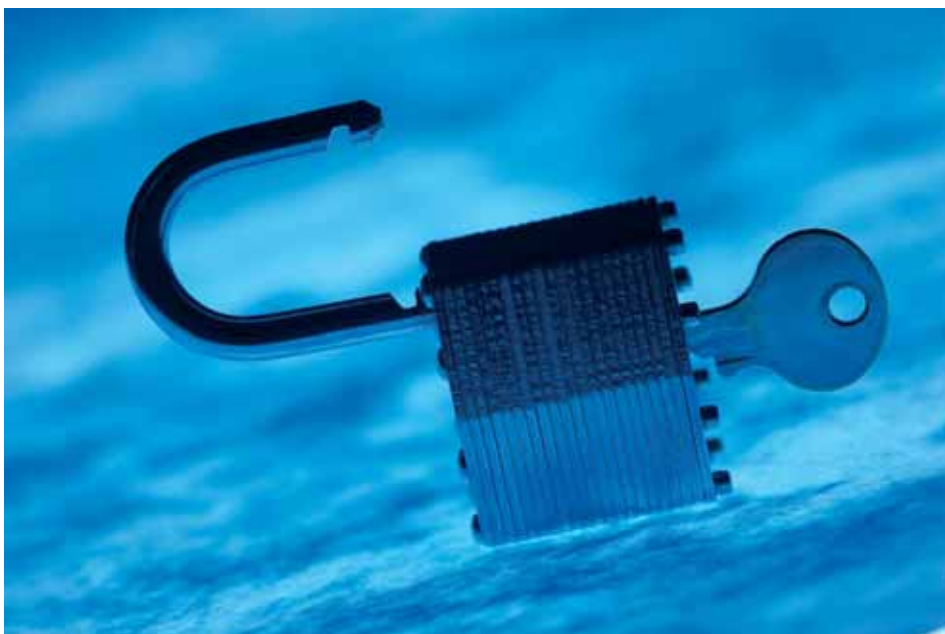
## Profese interního auditora je podle mého názoru jednou z nejnáročnějších profesí vůbec. Interní auditor musí rozumět fungování firmy, oblasti, ve které firma působí, právním požadavkům, ekonomickým trendům, rizikům a příležitostem. Co byste interním auditorům doporučila, aby se ve všech těchto oblastech zorientovali?

Souhlasím, že to určitě není práce pro zbabělce! Na interní auditory jsou kladeny vysoké nároky, aby zůstávali dostatečně vzdělaní ve výše jmenovaných oblastech – a to ani nezmiňují důležitost dobře nastavených interpersonálních vztahů nutných pro efektivní spolupráci s výkonným managementem a dohledovými institucemi, obzvláště při řešení nepříjemných záležitostí. Vtip je v tom, zajistit neustálé rozšiřování znalostí v celém oddělení interního auditu. Vedoucí oddělení interního auditu například může zadat členům týmu různé oblasti, o kterých budou číst, získávat další informace a ty pak budou rozšiřovat i mezi ostatní členy týmu. V rámci organizace jsou také různá oddělení, která vzhledem k náplni své práce musí mít aktuální informace a přehled o dění na trhu a nových, popřípadě změnách legislativních požadavcích. Vedoucí oddělení interního auditu tak může pozvat na pravidelné měsíční jednání oddělení interního auditu specialisty z oblastí komunikace, práva nebo jiných oblastí, aby mohli s interními auditory sdílet svůj pohled na danou oblast a možnost rozšiřování znalostí a zkušeností.

Vedoucí interního auditu by také měl využívat informace zveřejňované v různých periodikách, rešerších, které včasné informují o nejnovějším vývoji a problémech týkajících se přímo dalšího fungování a existence organizace. Interní auditor informovaný o aktuálním vývoji bude vnímán jako důvěryhodný konzultant managementu.

## Myslíte, že mají interní auditoři různou pozici ve firmách v různých částech světa?

Interní audit může být velice ovlivněn kulturou



organizace, ve které funguje. Všichni auditoři musí zvažovat, kolik času stráví ujišťovacími a poradenskými zakázkami, a různými oblastmi – financemi, provozem, posuzováním souladu a strategickými oblastmi. Některá oddělení interního auditu se zabývají spíše finančními ujišťovacími zakázkami, jiná se zaměřují více na provozní poradenství. Chytrý vedoucí oddělení interního auditu se snaží porozumět očekáváním správních orgánů a top managementu a používá pak své uvážení při alokaci zdrojů tak, aby přinesly v daném čase maximalizaci hodnoty.

### **Myslíte, že se změnilo očekávání managementu kvůli finanční a ekonomické krizi ve vztahu k práci interního auditu, a pokud ano, jak?**

První část otázky jsem odpověděla již výše. Myslím, že vzhledem k finančním problémům, kterým momentálně organizace čelí, management očekává, že interní auditoři proaktivně pomohou firmě dosáhnout jejích cílů. Efektivní monitoring opatření k minimalizaci rizik je nezbytný pro to, aby se organizaci podařilo vyhnout zvýšení počtu krádeží, selhávání

kontrolních systémů a podvodnému jednání. Interní auditoři mohou navíc provádět posouzení návratnosti investovaných prostředků a posouzení efektivnosti vymáhání pohledávek, aby tak firmě pomohli získat více hotovosti. Příkladem mohou být také kontroly plnění smluvních povinností a licenčních podmínek, která mohou odhalit neoprávněně vysoké fakturace nebo nízké platby, což může mít obzvláště dnes pozitivní přínos pro firmu bojující s finančními problémy.

### **Někteří lidé pořád vidí interní audit jako „nutné zlo“. Jak byste jim vysvětlila přínos interního auditu pro firmu?**

Interní audit je v podstatě o tom, jak pomoci firmě dosáhnout jejích cílů, prostřednictvím poskytování ujištění, že rizika jsou správně řízena. Ti, kteří považují interní audit za „nutné zlo“, ho vnímají jako přísné oddělení, které se snaží chytnout někoho při tom, když dělá něco špatného. Ve skutečnosti je tu interní audit od toho, aby pomohl organizaci dělat věci správně. Příkladem toho je doporučení kontrolních mechanismů pro systém, který se teprve vyvíjí, a navrhování nápadů, jak zefektivnit provoz. Toto je jen několik aktivit, které profesionální interní auditoři vykonávají, aby pomohli organizaci úspěšně dosáhnout svých vizí a cílů. ▲

*Andrea Káňová*





# FEJETON

*Budoucnost?*

*Venuše, 121 Jednotného galaktického kalendáře, rok 3210  
Dialog starších manželů, ona pobíhá po pokoji, on listuje novinami*

*Nazdar táto.*

*Ahoj mámo.*

*Kde je Mirek?*

*Ále, někde lítá, myslím, že zas něco auditujou na Venuši, nebo kde.*

*Já ti nevím táto, že ten kluk nedělá něco pořádného. Minule, jak byli u toho Jupitera, jsem o něj měla strach, tři tejdny se neozval, že prej neměl signál. A pak říkala Máňa, že ho viděla na panelu ve zprávách. Prej tam objevili nějakou levetu v zásobách antihmoty, nebo co. Zůstala tam prej jen černá díra. Dělá s kdovíjakejma a vymlouvá se na signál. Mohl dělat třeba právníka, nebo holovizuátora, ale on né.*

*No jo.*

*Nebo jak zjistil ty podvody v nákupu u TristarOrionu. Stejně ti řeknu táto, jak je to možný, že ty lidi můžou bejt tak sprostý. Je mi až za ně hanba. Dvacet let nakupuje triplítichový služby z mezigalaktického centra a mezitím si pěkně nahrabal na malou planetku. Našli u něj dokonce pravou ruskou osobní raketu z dvacátýboprvního století, beztížový bazén a sedmirozměrný uspokojovač. Dokonce byl v programu GenetMetuzalem. Mirek říkal, že nebejt jeho, nikdo by na to nepřišel.*

*No tak vidíš.*

*Já když jsi vzpomenu, jak se mu líbilo na nemcu (New York Moon City) ve škole a jaký měl známky. Nikdo z galaktkeru-hu nebyl lepší než on. No a pak, jeden vejlet na Kriptokora a báb ho. Prej budu interní auditor. No miláčku a co to jako je? Mamko, to je ta nejlepší práce, co můžu dělat. Budu pomábat svými radami, chci prej bejt užitečnej. A já hloupá myslela, že bude dělat modulaci strun. Ale to né, to prej není tak zajímavý. Úplně je mi do breku, když si na to vzpomenu. Máme nějaký salám?*

*Ale až přijde, já mu to řeknu. Budíto budeš dělat něco pořádného, nebo pudeš z orbitvily.*

*Ale Karlo, vždyt nedělá nic špatného. Jeho práce má smysl, vedení ho oceňuje a váží si ho. Vloni dostal za odměnu výlet do Muzea Země.*

*Nebo ten jeho pofidérní kamarád, to je taky pěkný komplexní číslo. Věčně je u datového modulátoru a hledá kdovíco. Jenom s tím blbne klukovi hlavu. No jo, ty sice řekneš, že jenom díky tomu minule ušetřili Kaufgalaxu půl miliónnů kosmo, ale mně nikdo nevymluví, že je to divný. Takový peníze, co všechno by za to mohlo bejt. Kde seš?*

*V kuchyni, krájím ti salám.*

*Ona se jakoby stříhem ocitla v pohodlném gauči, vzala Jeho noviny, a jak kdyby se nic nedělo, řekla Jemu s dychtivým pohledem. Přidej trochu amarounů. Nevíš co dneska hrajou ve virtuvizi?*



# Rozhovor se Zdeňkou Křištovou, garantkou Nového komplexního vzdělávání

**V Katalogu akcí ČIIA na leden–červen 2009 se mezi novinkami objevilo NOVÉ Komplexní vzdělávání. Můžete nám jej představit?**

Komplexní vzdělávání představuje v nabídce ČIIA formu dlouhodobého vzdělávání interních auditorů, které je koncipováno tak, aby uspokojilo všechny základní požadavky na znalosti a dovednosti interních auditorů. Pro rok 2009 připravil Výbor pro vzdělávání ve spolupráci s kanceláří ČIIA nový koncept komplexního vzdělávání, který vychází z dlouhodobé analýzy trendů a požadavků na vzdělání interních auditorů v České republice. Komplexní vzdělávání je pojímáno jako ucelený systém vzdělávání interního auditora, který jej provází jeho celým profesním životem. Tematicky zahrnuje oblasti: rámec pro profesionální praxi interního auditu, proces interního auditu a jeho řízení, nástroje a techniky interního auditu, úloha interního auditu při správě a řízení společnosti, odborné znalosti v oblasti ekonomiky, financí, účetnictví, řízení podniku, informačních technologií, manažerské dovednosti a v neposlední řadě tzv. měkké dovednosti v oblasti komunikace, vyjednávání, motivace a vedení lidí.

**V čem se liší NOVÉ Komplexní vzdělávání od tradičního konceptu KV?**

Struktura tradičního Komplexního vzdělávání vycházela především z konceptu Gleimových publikací pro přípravu na mezinárodní zkoušky Certifikovaný interní auditor. Struktura NOVÉHO Komplexního vzdělávání respektuje profesní a kariérní rozvoj interního auditora. Vzdělávací cyklus je rozdělen do tří stupňů: interní auditor junior, interní auditor senior a manažer interního auditu. Pro každý stupeň byla vytvořena pevná struktura seminářů, jejichž témata jsou volena tak, aby odpovídala potřebám interního auditora na dané pozici. Po absolvování jednotlivých stupňů NOVÉHO Komplexního vzdělávání budou získané znalosti účastníků prověřeny testem. Úspěšní absolventi obdrží certifikát Interní auditor junior, Interní auditor senior a Manažer interního auditu. V případě neúspěchu bude možné test opakovat. Testy budou současně vstupním požadavkem pro následující stupeň NOVÉHO Komplexního vzdělávání. Celková délka NOVÉHO Komplexního vzdělávání je 6 týdnů rozložených do 1,5 roku. V novém konceptu bude omezeno probírání modelových otázek pro zkoušky CIA, což přispěje k vyšší efektivitě vzdělávacího programu. Naproti tomu je větší prostor věnován praktickým dovednostem v oblasti komunikace, vyjednávání, práce v týmu, motivace a vedení lidí, které mají zásadní vliv na vnímání interního auditu v organizaci. V rámci NOVÉHO Komplexního vzdělávání je také poprvé zařazen originální kurz vytvořený IIA „Technika efektivního psaní auditních zpráv“.

**Bude možné absolvovat pouze některý stupeň NOVÉHO Komplexního vzdělávání?**

V březnu se chystá zahájení prvního běhu NOVÉHO Komplexního vzdělávání stupněm interní auditor junior. V současné době se lze přihlásit pouze na celý běh NOVÉHO Komplexního vzdělávání. Zvažujeme i možnost absolvování pouze některých stupňů KV, v nejbližší době však jen v rámci volné kapacity kurzů prvního běhu NOVÉHO KV. Pokud by ovšem zájem tyto kapacity významně převyšoval, budeme se snažit ho uspokojit otevřením dalších kurzů požadované stupně. Současně ČIIA nabízí také možnost navštěvovat pouze vybrané semináře.

**V čem je výhoda absolvování celého NOVÉHO Komplexního vzdělávání oproti absolvování jednotlivých seminářů?**

Účastníci celého cyklu získají ucelené vzdělání v oblastech znalostí, dovedností a technik interního auditu, zakončené certifikátem ČIIA o jeho úspěšném absolvování. Jednotlivé semináře budou přístupné pro další zájemce v rámci volné kapacity kurzů komplexního vzdělávání. Mohou být účinným prostředkem pro doplnění znalostí interních auditorů v konkrétních oblastech. Jejich absolventi však neobdrží žádný certifikát.

**Je NOVÉ Komplexní vzdělávání vhodné i pro interní auditory z veřejné správy?**

NOVÉ Komplexní vzdělávání není specializovaným kurzem pro veřejnou správu akreditovaným Ministerstvem vnitra ČR. Avšak většina z dovedností a znalostí, které kurz rozvíjí, jsou nezbytné pro všechny interní auditory, bez ohledu na to, ve kterém odvětví působí. NOVÉ Komplexní vzdělávání proto může být velkým přínosem i pro auditory z institucí veřejné správy, ať už absolvované jako celek, nebo jako jednotlivé semináře na vybraná témata.

**Připraví NOVÉ Komplexní vzdělávání absolventy na zkoušky CIA?**

Příprava na mezinárodní zkoušky CIA není primárním cílem NOVÉHO Komplexního vzdělávání. Avšak jeho absolvování poskytne kandidátům velmi dobrý základ, protože pokrývá většinu znalostí a dovedností interního auditora požadovaných pro certifikát CIA. Pro kandidáty na certifikát CIA připravuje ČIIA speciální kurzy koncipované jako cílená příprava na složení zkoušek CIA, jejichž hlavní náplní bude opakování a prohlubování znalostí prostřednictvím řešení modelových otázek.

## NOVÉ KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

ČIIA představuje NOVÉ Komplexní vzdělávání v inovované podobě, jejímž hlavním přínosem je důraz na znalosti a dovednosti požadované a preferované samotnými interními auditory. Jeho absolvování také představuje dobrý základ pro přípravu na mezinárodní zkoušky CIA, ačkoliv to není jeho primární účel.

Vzdělávací cyklus je rozdělen do třech stupňů:

**INTERNÍ AUDITOR JUNIOR (2. týdny)**  
**INTERNÍ AUDITOR SENIOR (3. týdny)**  
**MANAŽER INTERNÍHO AUDITU (1. týden)**

Pro každý stupeň byla vytvořena pevná struktura seminářů z oblastí: rámec pro profesionální praxi interního auditu, proces interního auditu a jeho řízení, nástroje a techniky interního auditu, úloha interního auditu při správě a řízení společnosti, odborné znalosti v oblasti ekonomiky, financí, účetnictví, řízení podniku, informačních technologií, manažerské dovednosti a v neposlední řadě tzv. měkké dovednosti v oblasti komunikace, vyjednávání, motivace a vedení lidí.

ky interního auditu, úloha interního auditu při správě a řízení společnosti, odborné znalosti v oblasti ekonomiky, financí, účetnictví, řízení podniku, informačních technologií, manažerské dovednosti a v neposlední řadě tzv. měkké dovednosti v oblasti komunikace, vyjednávání, motivace a vedení lidí.

### ZAHÁJENÍ

Interní auditor junior  
 1. týden 23.–27. březen 2009  
 2. týden 8.–12. červen 2009

### PODROBNĚJŠÍ INFO

Magda Barnatová, E-mail: barnatova@interniaudit.cz  
 tel.: 224 920 332, fax: 224 919 361



# INTERNÍ AUDITOR JAKO MANAŽER RIZIK PŘI PLNĚNÍ OPATŘENÍ PROTI PRANÍ ŠPINAVÝCH PENĚZ

## Právní úprava s účinností od 1. 9. 2008

Zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, zrušil zákon č. 61/1996 Sb. Úvodem je třeba zmínit úvodní část definice legalizace výnosů z trestné činnosti pro účely zákona č. 253/2008 Sb., již se rozumí jednání sledující zakrytí nezákonného původu jakékoliv ekonomické výhody vyplývající z trestné činnosti

s cílem vzbudit zdání, že jde o majetkový prospěch nabytý v souladu se zákonem. A rovněž zmínit úvodní část definice financování terorismu spočívající ve shromažďování nebo poskytnutí peněžních prostředků nebo jiného majetku s vědomím, že bude, byť i jen zčásti, použit pro účely terorismu nebo jednání vedoucí k poskytnutí odměny nebo odškodnění pachatele trestného činu teroru, teroristického útoku nebo trestného činu, které má umožnit nebo napomoci spáchání takového trestného činu. Zákon č. 253/2008 Sb. předpokládá vyhodnocovat z hlediska rizika podezřelého obchodu jakékoliv jednání směřující k nakládání s majetkem nebo jednání spočívající v poskytnutí služby bez ohledu na to, zda jde o opakující se plnění,

i plnění povinností, které výše uvedený zákon ukládá. Je třeba mít na paměti, že povinnou osobou se může kterýkoliv subjekt stát ze dne na den. A to i v rámci volné živnosti, jejíž obsahová náplň není do zákona převedena přímo ve znění nařízení vlády č. 278/2008 Sb.

### POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITORA PO NOVOU

Pro účely tohoto exkurzu je zásadní zmínit, jaké je postavení interního auditora po novou. Předchozí právní úprava provedená zákonem č. 61/1996 Sb. jeho pozici výslovně neřešila. Ponechávala povinné osobě určité možnosti volby. Od 1. září 2008 je však situace jiná, kontaktní osobou vůči Finančnímu analytickému útvaru Ministerstva financí, dále jen FAÚ, nesmí být zaměstnanec,

**„povinné osoby nahlásí neprodleně zjištěné skutečnosti zaměstnanci, který je na pozici kontaktní osoby vůči FAÚ“**

či nikoliv. Tím je založena i úloha interního auditora v rámci sledování rizik. Před každým provedením vnitřního auditu je na auditorovi, aby nejprve zjistil, zda vůbec a z jakého druhu činnosti je interním auditorem uvnitř subjektu, který má ke dni zahájení auditu status povinné osoby podle § 2 zákona č. 253/2008 Sb. Jestliže tomu tak je, bude při kontrole sledovat

který se podílí na výkonu vnitřního auditu. Pro vnitřního auditora to prakticky znamená, že mu nepřísluší oznamovat podezřelý obchod přímo FAÚ, přestože zjistí skutečnosti podezřelému obchodu nasvědčující. Podle vnitřního předpisu povinné osoby nahlásí neprodleně zjištěné skutečnosti zaměstnanci, který je na pozici kontaktní osoby vůči FAÚ, a tím svou povinnost splní. Nic mu nebrání, aby o tom informoval statutární orgán.





Informovat pouze statutární orgán ovšem nepostačí, protože podle ustanovení §22 zákona nesmí být zásadně člen statutárního orgánu úvěrové nebo finanční instituce kontaktní osobou vůči FAÚ. Situace se navíc komplikuje u povinných osob, které jsou úvěrovou nebo finanční institucí o malém počtu zaměstnanců, kde nelze výjimku pro statutární orgán s ohledem na velikost instituce a způsob řízení použít, jestliže statutární orgán je odpovědný za uzavírání nebo vyřizování obchodů. Zákonodárce se zřejmě nezamyslel nad tím, že finanční instituce, byť má velký finanční objem obchodů, nemusí být vždy administrativním gigantom a postačí jí například tři zaměstnanci. Komu pak dát pozici kontaktní osoby, protože to podle zákona nemůže být statutární orgán, musí statutární orgán vyřešit. Nemůže ovšem použít pro toto řešení outsourcing, a to ani v případě, že povinná osoba je dcerou úvěrové nebo finanční instituce.

## INFORMAČNÍ SYSTÉM

Úloha interního auditora jako manažera rizik legalizace výnosů z trestné činnosti může být plněna v souvislosti s vedením informačního systému úvěrové nebo finanční instituce podle §25. Odpovědnost za vedení a obsah tohoto informačního systému o tom, zda instituce udržuje nebo v předchozích 10 letech udržovala obchodní vztah s konkrétní fyzickou nebo právnickou osobou, vůči níž měla podle zákona povinnost identifikace, a o povaze tohoto vztahu je pro interního auditora přijatelná, pokud tok informací do tohoto systému je řádně a včas zabezpečen. Interní auditor však sám nesděluje informace

z tohoto systému FAÚ, nastupuje plnění role kontaktní osoby, která vyžádané informace FAÚ předá. O tom, kdo informační systém povinné osoby povede a bude za jeho obsah odpovídat, rozhoduje statutární orgán, nikoliv FAÚ.

## MANAŽER RIZIK

Interní auditor pracuje s údaji a měl by sledovat v rámci každého auditu nejen věrohodnost obchodů z hlediska účetního a z hlediska hospodářského výsledku. Setká se uvnitř firmy i s doklady a obchody, které svědčí pro to, aby na ně upozornil z hlediska jejich netransparentnosti a podezřelosti, a to jak ve vazbě na jejich obsah, tak na jejich účastníky. Může jít i o jednorázovou transakci spojenou s indiciemi, tedy znaky a okolnostmi budícími podezření, z nichž lze vyvodit další skutečnosti, vzbuzující podezření z jednání, které bude svědčit pro vyhodnocení transakce jako podezřelého obchodu, který musí být oznámen FAÚ.

výhodný, a přesto ho s povinnou osobou uzavřel? Proč v souvislosti s provedením identifikace notářem nebo krajským či obecním úřadem není v dokumentaci obchodu uvedeno, jaké vážné důvody bránily provedení první identifikace za fyzické přítomnosti identifikovaného. Proč byla převzata identifikace, aniž k tomu byl praktický důvod a zda byly splněny všechny její podmínky. Proč se vyskytují neobvyklé bezhotovostní úhrady došlé ze zahraničí nebo z tuzemska a není pro ně odpovídající vysvětlení, proč proběhla bezhotovostní platba z jiného účtu než z účtu účastníka obchodu, proč se mění neodůvodněně účty pro převody peněžních prostředků, proč je zpětná platba peněžních prostředků realizována na bankovní účty různých majitelů a podobně. Lze doporučit vytvoření mapy rizikových faktorů spojených i s možností podezřelých obchodů podle druhu uskutečňovaných obchodů. Tady lze spatřovat úkol vnitřního auditora jako manažera rizik v rámci celkového řízení rizik povinné osoby.

**„Jestliže management povinné osoby nebude považovat za vhodné, aby vnitřní auditor přenesl své znalosti, a zkušenosti přímo do šetření podezřelého jednání, neznamená to, že statutární orgán není povinen nastavit efektivní metody zjišťování podezřelých obchodů“**

V rámci interního auditu smluv může interní auditor najít rizikové znaky, které zákon č. 253/2008 Sb. spojuje s podezřelými obchody. Nejde jen o netransparentní pohyb majetku či peněžních prostředků, objevuje se neúplná identifikace účastníků obchodu u právnických osob. Interní auditor se musí ptát, proč nebyla při uzavírání smlouvy identifikována fyzická osoba jednající za právnickou osobu buď vůbec, nebo v povinném rozsahu identifikace fyzické osoby. Proč byl identifikován z listinných podkladů statutární orgán, když jednal zmocněncem a ten identifikován nebyl. Že to byla politicky exponovaná osoba a bylo by to nevhodné? Takový důvod zákon nezná. Proč obchod nemá racionální ekonomický důvod? Proč účastníkovi obchodu nevedilo, že je pro něj ekonomicky ne-

Jestliže management povinné osoby nebude považovat za vhodné, aby vnitřní auditor přenesl své znalosti a zkušenosti přímo do šetření podezřelého jednání, neznamená to, že statutární orgán není povinen nastavit efektivní metody zjišťování podezřelých obchodů. Jakou roli a povinnosti v oblasti detekce podezřelých obchodů uloží plnit zaměstnancům podílejícím se na výkonu vnitřního auditu, je jeho právo. Bez ohledu na to, by interní auditor měl v zájmu svého zaměstnavatele při každém auditu hodnotit doklady a zvažovat jednání z hlediska rizik svědčících podezřelému obchodu. V některých případech se může jednat i o trestný čin Legalizace výnosů z trestné činnosti podle § 252a trestního zákona. ▲



# INTERNÍ AUDIT MĚSTA PLZNĚ SE PŘEDSTAVUJE

## PÁR FAKTŮ O MĚSTĚ

Město Plzeň je statutárním městem vnitřně děleným na 10 městských obvodů. Tyto obvody, ačkoliv nemají právní subjektivitu, mají pravomoci a odpovědnosti v oblasti samosprávy a přenesené státní správy dány vyhláškou města Plzně, která je obecně závazným předpisem. Z tohoto důvodu je právní i politické postavení obvodů téměř se rovnajícím samostatnosti. Trvalým specifickým statutárních měst je pak právní povinnost zajišťovat mohutnou škálu služeb a činností. Specifická multioborovost činností a široké spektrum služeb pak má odezvu v komplikovanosti a náročnosti řízení magistrátu, obvodních úřadů a právnických osob s podílem města, které tyto činnosti vykonávají. Pro úvodní představení pár čísel – výdajová stránka rozpočtu města na rok 2009 činí 5.617.660 Kč, počet zaměstnanců města 1160, počet zaměstnanců příspěvkových organizací 2700 a počet zaměstnanců ve 100% městem ovládaných společnostech 1299. O široké dimenzi činností pak vypovídá, že město samostatně zajišťuje služby z 18 různých odvětví, počínaje technickými službami přes oblast sociální a kulturní a konče lesním a vodním hospodářstvím. Uvedeným finančním rozsahem předčí krajskou samosprávu.

## ÚKOLY A POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITU

Postavení interního auditu je dáno jeho statutem, který schválil primátor města, jemuž je interní audit podřízen. V současnosti interní audit zaměstnává 3 interní auditory, tj. 0,3% z celkového počtu zaměstnanců města Plzně. Úkoly interního auditu jsou v obecné rovině stejné jako u podnikové sféry, tedy podpora procesu řízení přidáním vlastní hodnoty. Avšak zaměření auditů, projednávání výsledků auditu a organizace interního auditu je v podmínkách statutárního města odlišné. Oblast příjmová je dána ze 76% daňovými příjmy,

zbytek tvoří dotace a příjmy z vlastního majetku a kapitálové příjmy. Ačkoliv nelze příjmovou stránku u nedaňových příjmů podceňovat, klíčová je oblast posouzení provozní efektivity, dlouhodobé efektivity investic a kvality služeb.

## MĚŘENÍ PROVOZNÍ EFEKTIVNOSTI

Oproti podniku, kde lze konstruovat měřitelná kritéria, neboť výsledné produkty jsou oceněny v Kč, ve veřejné správě je výsledný produkt v Kč ve většině případů neocenitelný. Jde zejména o případy výkonu přenesené státní správy, u samosprávy o oblasti sociální, kulturní, vzdělávání, ale i u zajištění infrastruktury. Stejně je tomu i u kvality služeb, jenž lze hodnotit pouze na základě nefinančních ukazatelů. Interní audit, jehož úlohou je posuzovat pro management i efektivnost operací, pak kritéria provozní efektivity konstruuje ad hoc při auditu konkrétního procesu. Je samozřejmostí, že tato kritéria vytvořená interním auditem jsou projednávána s auditovaným útvarem. Vytvořená kritéria mohou sloužit při opakovaném auditu procesu.

## PROJEDNÁVÁNÍ ZPRÁV Z AUDITU

Zprávy popisují zjištění učiněná při auditu, ale tato zjištění jsou před vypracováním zprávy prvotně projednávána s auditovanými útvary. Jistým problémem je rozsáhlost projednávání, neboť procesně zaměřený audit se dotkne i několika útvarů. Po vyhotovení první verze zprávy je tato předložena auditovaným útvarům k oponentuře, připomínky jsou interním auditem vypořádány a mohou být v této fázi zapracovány do zprávy. Teprve poté je vyhotovena konečná verze zprávy k předložení nejvyššímu managementu,

tedy v podmínkách statutárního města primátorovi a tajemníkovi magistrátu.

Výše uvedené projednávání podporuje co nejvyšší objektivitu zjištění a dodržování zásady předvídatelnosti výsledků auditu pro auditované útvary.

## HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ IA

Každoročně sestavuje Útvar interního auditu roční zprávu o svých výsledcích pro primátora města a radu města. Ve zprávě, pokud to předmět auditu dovoluje, je kvantifikován auditem dotčený objem finančních prostředků, stručně popsána systémová a dílčí zjištění, uvedena systémová a dílčí doporučení k odstranění nedostatků nebo ke zlepšení stavu a funkčnosti a zároveň stručně uvedeno, zda a jaká opatření byla k auditním zjištěním přijata.

## PŘIPRAVOVANÁ ZLEPŠENÍ

Útvar interního auditu zvažuje nákup specializovaného SW, který by zefektivnil proces komunikace zpráv, evidenci zjištění a následných kontrol přijetí opatření. Dalším potenciálem pro zlepšení práce interního auditu je připravované hodnocení interního auditu ze strany auditovaných útvarů vždy ke konci roku, které by mělo projevit vnímání interního auditu ze strany těchto útvarů. ▲







The IIA's new chairman of the board, Patricia Miller, CIA, CISA, CPA, shares her strategy for ensuring internal auditors are recognized, trusted, and valued.

# MORE THAN A SLOGAN

**A well-crafted slogan can capture the public imagination and help define a brand. It can attract and retain attention and communicate a sense of purpose to the intended audience in a simple yet meaningful way. Consider, for example, these famous corporate slogans: "Just do it." "We bring good things to life." "You deserve a break today."**

These catchphrases effectively sum up the essence of their respective businesses in a way that sticks in the public consciousness. Each has such a strong and positive association, in fact, that identification of the company or product is, for many audiences, unnecessary. For my term as IIA Chairman, I wanted to create a message that would convey the essence of who we are as internal auditors and what I believe we must do to continue moving our profession ahead. To capture these ideas, I've selected "Recognized. Trusted. Valued." as my theme for the year. The phrase provides what I believe is an effective and simple message that includes layers of meaning for different audiences. For individual auditors, it describes the professional status we seek to attain.

I've selected "Recognized. Trusted. Valued." as my theme for the year

For internal audit departments, it describes the reputation and esteem the department aspires to earn. And for our professional association, it encapsulates the end objective of The IIA's advocacy strategy in reaching out to diverse global stakeholders and shows how The Institute seeks to be viewed by this audience. Hence, the phrase truly represents much more than just a slogan.

"Internal auditors' grasp of the organization must include the business strategy, the competition, industry issues, regulatory requirements, economic trends, and risks and opportunities."

## RECOGNIZED

There's little doubt that the profile and respect of internal auditing have been on the rise for some time. In 2002, internal auditor Cynthia Cooper was co-named "Person of the Year" by Time magazine, clearly calling out the value of the internal auditor during a period of corruption in the corporate world. The subsequent introduction of the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002 thrust internal auditing into the limelight again, as auditors helped major corporations quickly and effectively develop, document, test, and evaluate key controls to meet this new requirement. And with other major initiatives such as International Financial Reporting Standards and extensible business reporting language on the horizon for many organizations, internal auditing will likely maintain its high profile for the foreseeable future. The profession's stature, however, began to grow well before these events, even before business trends such as outsourcing, globalization, and Internet commerce created new challenges for organizations and new opportunities for auditors. In fact, the elevation of internal auditing truly began with the founding of The IIA in 1941, when two dozen audit practitioners from various industries gathered in New York City to lay the groundwork for a professional association of internal auditors. Regardless of the cause, the effect is clear. More than ever before, our stakeholders recognize the importance of the audit function and its practitioners. The audit committee, in particular, relies heavily on the quality work, objective view, due care, and fair representations for which internal auditing is known. In addition, management expects open, honest, and proactive communication from auditors about issues affecting the organization,

as well as thoughtful and pragmatic recommendations to address those issues while moving the organization forward. But all is not perfect in the world of internal auditing. Appreciation is far from universal, and there are still naysayers sprinkled throughout the organization. These individuals may not perceive internal auditing as a trusted adviser, but instead view the function as more

## trust must be earned

of a necessary evil. In fact, some believe that internal auditing might not exist at all if it weren't required by the board or mandated by a regulatory body. Fortunately, we are known as a profession that challenges conventional wisdom — perhaps now it's time to confront ourselves. Are we content with the current state of internal auditing? The profession is recognized for the due care, objectivity, and fair and accurate results it provides. But shouldn't we set our sights a little higher? Beyond mere recognition, shouldn't internal auditors be trusted and respected? Shouldn't we be valued for the positive changes we bring to the business?

## TRUSTED

Trust is coveted, but nobody gives it freely. Instead, trust must be earned. How does internal auditing earn the trust of the board, executives, middle management, and others in the organization? Three factors predominate: understanding the business, maintaining a real-world focus, and demonstrating professionalism.

Understand the Business Internal auditors' knowledge of the business should transcend the traditional boundaries of "auditable" activities. Their grasp of the organization must include the business strategy, the competition, industry issues, regulatory requirements, economic trends, and risks and opportunities. With

this understanding comes the ability to place the activities of the internal audit group into a larger context. It allows audit plans to be refocused and expanded as required to bring more value to the organization. It also allows internal auditors to audit the “right” things.

## A VOICE FOR THE PROFESSION

The theme “Recognized. Trusted. Valued.” does not apply solely to internal auditors and their departments — it also applies to The IIA as a whole. As the profession’s leading global voice, The IIA is recognized as the authority for the internal audit profession, trusted as the profession’s global guidance-setting body, and valued by regulators and thought leaders for its leadership on governance, risk, and control. Between now and 2013, The IIA plans to expand its role along these areas by embarking on a series of key strategic goals. Specifically, The IIA’s 2008–2013 Strategic Plan aims to complete five “milestones” of achievement that would further The Institute’s mission and help better serve the profession:

- Establish universal recognition of internal auditing as a profession.
- Define the principles of the profession and assure they are available seamlessly worldwide.

## transparency is a virtue

- Assure adherence to professional requirements.
- Serve as the preferred provider in the research, development, and dissemination of knowledge to advance the profession.
- Be seen by members and operate as one global organization.

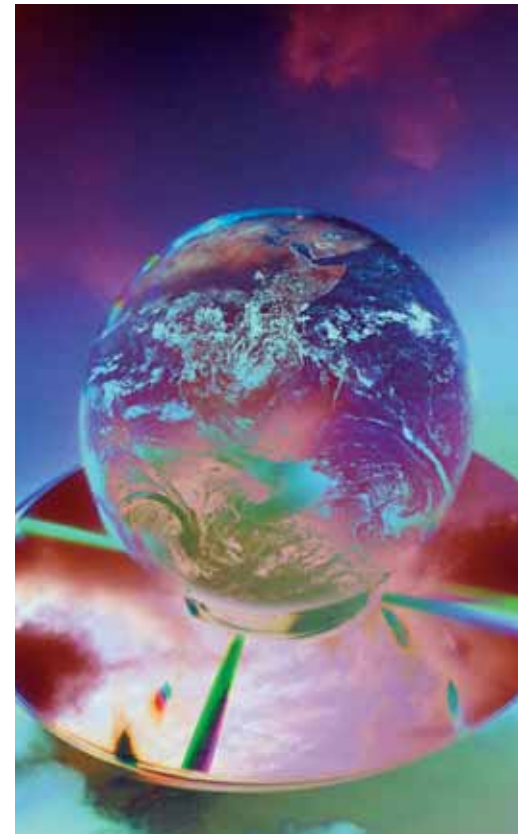
The milestone of achieving universal recognition not only reinforces the notion of being recognized — its desired outcome includes increasing audit practitioners’ perceived value. Key to enhancing the profession’s recognition will be communicating the value of internal auditing and demonstrating its contribution to the “common good.” The Institute aims to emphasize this value

proposition and ensure it is recognized among the profession’s key stakeholders. Maintain a Real-world Focus Significant challenges and problems face virtually any organization, and the internal audit group can earn trust by providing relevant and practical recommendations for addressing them. The process starts with sorting out the primary priorities from the secondary in developing audit plans that have a risk-based focus on the most urgent needs of the organization. Each individual audit must also start with an assessment of risk followed by thoughtful development of the appropriate scope and approach to address those risks effectively and efficiently. Ultimately, auditors with a real-world focus will provide management with pragmatic, workable recommendations to address the issues identified.

Demonstrate Professionalism Internal auditing must operate professionally, with the highest ethics and integrity, and within a framework of accepted standards. Our internal audit clients judge us not just on the work we do, but also on how we do it and the standards we follow. In particular, clients place a premium on credibility, integrity, open communications, and transparency. To dispel any lingering perceptions (held by a distinct minority) that internal auditors are an annoyance and a distraction, we must go above and beyond to be collaborative, respectful, and empathetic. We must practice within established professional standards and gain trust by earning a professional certification, providing an immediate and tangible demonstration of knowledge and competence. The recognition of The IIA as the professional standards-setting body will also help the internal auditor earn the trust of his or her stakeholders.

## MY PATH TO INTERNAL AUDITING

For those who put stock in demography and psychology, my two most noteworthy biographical highlights are growing up in Wisconsin and South Dakota and being the youngest of five girls. My colleagues say I have a straightforward and somewhat naïve Midwestern demeanor — I say that, just like in business, transparency is a virtue. My older



siblings say I was spoiled and that explains my personality today — I say my exceptionally good behavior was recognized and appropriately rewarded. When I graduated from college, I was not at all familiar with the internal audit profession. I majored in math and science, and I used my degree to obtain a high school teaching position. I taught math and science for three years before deciding to go back to school for a master’s degree. After graduate school, I landed my first business job at The Bell System working as an internal auditor. I later transferred to Pacific Bell in California and moved through a variety of internal audit positions there, eventually serving as a district audit director. During that time, I became an IIA volunteer, first locally in San Francisco where I became chapter president and then globally on the Board of Regents and as a district director. Although I later moved into non-audit positions to broaden my career, I still loved internal auditing and maintained my IIA membership, anticipating that one day I would return to the profession. That opportunity presented itself

when Deloitte, my current employer, established its internal audit service line. I joined the service group and also renewed my volunteerism with The IIA, becoming a member of The Institute's Standards Board in 1998. I have found internal auditing to be a unique and satisfying career choice. In our profession, practitioners can choose what to do and how to do it. We determine what is important and present that perspective to our clients. We also receive the professional satisfaction of witnessing the results of our suggestions once they are implemented. Although we face many challenges, there are many more rewards and feelings of personal success when our ideas are embraced and our hard work is appreciated.

Achieving this level of stature and influence hinges on internal auditors' ability to deliver value — and to deliver it in the right way. How does internal auditing deliver value? The function must provide an independent and objective view; offer expertise in governance, risk management, and control; and contribute to the achievement of organizational goals and objectives. To deliver value in the right way, auditors must make recommendations with a strong business perspective that help address or prevent problems — or help take advantage of opportunities — and share their ideas, proactively, with the right audience and in a thoughtful and collaborative manner. But today, it is no longer sufficient to provide insights on current issues facing

## A WAY OF DOING BUSINESS

Simply put, to be valued, internal auditors need to be agents of change. We each need to step back and think about helping the business continuously improve and achieve its goals. This means staying on top of our organization's evolving business strategies and continually revising our audit plans to reflect current conditions. It means staying abreast of the legal and regulatory events that may impact our business. And it means monitoring industry issues and changes on the horizon, so we can help our organizations act in a proactive, rather than reactive, manner. The time is now to seize the opportunity, play a more prominent role, and influence the organization's success. And organizational success, in this case, can translate into success for the internal audit function overall, as well as for the individual professional. As we each take steps to ensure internal auditing is recognized, trusted, and valued, we will simultaneously enhance our sense of career accomplishment and contribute toward enhancing the profession at large. It is a privilege to serve as IIA chairman for the upcoming year, and I look forward to meeting and learning from many of The Institute's members. In the meantime, I encourage all practitioners to take my theme for the year to heart. Make it your mantra. Post it on your office wall. Let it guide your activities and drive our profession's success. Let's make it more than a slogan — make it a way of doing business.

To comment on this article, e-mail the author at [patricia.miller@theiia.org](mailto:patricia.miller@theiia.org).

*More Than A Slogan, the Chairman, Patricia Miller article in the August 2008 issue of Internal Auditor*

## We must, as a profession, map to the future, not the past.

Working in the audit profession has enabled me to influence business decisions and truly make a difference in the businesses I've served. I value the opportunities it's given me to learn, grow, and contribute to organizational success. Moreover, I appreciate the professional leadership experience and relationships I've developed through my involvement with The IIA. I guess it's obvious that I love my job and our profession. Not a bad outcome for a spoiled and naïve Midwestern girl!

### VALUED

Imagine an internal audit function that has increased its stature to the point of gaining a "seat at the table." Management considers internal auditing a trusted adviser, seeks its input on critical business decisions, and views it as a valuable resource for the organization. In other words, the internal audit function is valued.

the organization. Practitioners cannot afford to simply go through the motions by just looking back, verifying routine controls, pointing out findings instead of business issues, and executing the same audit plan year after year. These activities will bring little long-term value to an organization. Instead, auditors must bring the future into view by thinking ahead, being proactive, and identifying issues before they become problems. They must understand the organization's business strategy and consider how the changes implied by that strategy will affect current business activities and controls. For example, auditing a business process set to change dramatically in six months due to a new system implementation, without considering its effect on the control system, would most likely result in an internal assessment with little long-term value to the organization. We must, as a profession, map to the future, not the past.

### SLOVNÍČEK

**Trusted** – důvěryhodný

**Recognized** – uznávaný

**Valued** – cenný (hodnotný)

**into the limelight** – vynést do středu zájmu (do světla reflektorů)

**requirement** – požadavek

**perceive** – vnímat

**evil** – zlo

**coveted** – kýžený, vyhledávaný

**grasp** – chytit, uchopit

**emphasize** – zdůraznit

**stature** – vzrůst, velikost

**seize the opportunity** – chopit se příležitosti

**available seamlessly**

**worldwide** – dostupný ve stejné formě po celém světě



# ZÍSKAJTE ÚDAJE, KTORÝM MÔŽETE VERIŤ A VÝSLEDKY, KTORÉ MÔŽETE VIDIEŤ

S nárastom podnikových transakcií sa zvyšujú nároky manažérov na regulačné praktiky, ktoré udržuju stabilitu podnikového prostredia. Manažment spoločnosti sa viac zaujíma o sprehľadnenie vnútorných analýz a rozšírenie dosahu kontrolných mechanizmov a hľadá tiež spôsoby, ako minimalizovať riziko – všetko riešia s limitovanými vnútropridnikovými prostriedkami. Zdroje podnikových dát, ku ktorým sa manažéri, ale aj interní audítori potrebujú pri kontrolách dostať a s ktorými potrebujú pracovať, bývajú zvyčajne rozptýlené v najrôznejších informačných systémoch, rozličných platformách, či počítačových systémoch a získať včasnú odpoveď pre obchodné rozhodnutie dôležité pre ďalšiu existenciu podniku býva často nepružné. Audítori si neraz kladú otázku ako jednoducho a efektívne využiť silu informácií, s cieľom vykonať audit rýchlejšie, identifikovať chyby, neobvyklé transakcie alebo dokonca nekalé aktivity? Ponúkajúcim riešením na overovanie účtovných uzávierok alebo na realizáciu auditov je zvoliť si vhodný softvérový nástroj, ktorý by odzrkadľoval požiadavky audítora:

- ▲ PRÍSTUP – umožní prístup k dátam a získať zodpovedajúce informácie z akéhokoľvek informačného systému v podniku včas, bez ohľadu na veľkosť a objem dát,

- ▲ ANALÝZA – umožní audítorovi pomocou vstavaných funkcií a testov dáta verifikovať; pokryje analytickú funkčnosť od jednoduchých klasifikácií až po komplikované testy a numerické analýzy,
- ▲ VÝSLEDKY – umožní, aby celý auditorský tím mohol pristupovať k sumárom, výsledným tabuľkám a grafom, vytvárať a zostavovať analytické testy, zdieľať a ukladať odsúhlasené audity s ich súhrnnou informáciou o účele testu a poznámkami,
- ▲ KONTINUÁLNA KONTROLA / MONITORING – podľa potrieb umožní vytvárať skripty, a tak uskutočňovať neustály monitoring pomocou automatických analytických testov, vďaka ktorým môže byť manažment upozornený na výsledky v reálnom čase. Auditorské tímy čoraz viac oceňujú benefity kontinuálnych kontrolných mechanizmov, ktoré im v porovnaní s ad-hoc analýzami alebo periodickými kontrolami zjednodušujú dosahovať ich ciele. Ideálne by bolo, keby všetku potrebnú prácu audítora urobil pomocou jedného nástroja ponúkajúceho vyššie uvedené atribúty. Takým nástrojom je určite program ACL AUDIT EXCHANGE, ktorý dokáže dáta sprístupniť a navzájom ich zosynchronizovať. Pred samotným auditom umožní dáta preveriť jedinečnou kombináciou vstavaných funkcií,

vykonať analýzy aj audity a výsledky premietnuť do grafickej podoby a pripraviť podklady pre záverečné správy pre vedenie. Je jedným zo zástupcov softvérových technológií, ktorého funkcionality využívajú audítori, hlavní účtovníci, finanční manažéri, či všetci tí, ktorých analytické činnosti v podniku umožňujú jednoduchšie a účinnejšie využívať dostupné dátové zdroje. Pomocou takéhoto programu získate hlbší pohľad do informácií organizácie, čím môžete úspešne identifikovať možnosti znižovania výrobných nákladov, nákladov súvisiacich s prevádzkou podniku, udržiavaním najvyhovujúcejších dodávateľsko-odberateľských obchodných transakcií. Ďalej tiež získate okamžitý pohľad do transakčných dát dôležitých pre organizáciu. Pokiaľ chce podnik obstať v rýchlo sa meniacom konkurenčnom prostredí súčasného sveta, mal by sa usilovať o čo najúčinnejšie využívanie dostupných zdrojov, technológií a komunikačných kanálov, s cieľom získať na trhu konkurenčnú výhodu, a tým aj zisk. ▲





**Veri2, s.r.o.**  
Sabinovská 14  
821 02 Bratislava, SR  
www.veri2.sk info@veri2.sk

**DETEKOVANIE CHÝB,  
MINIMALIZOVANIE RIZIKA**



# INTERNÍ AUDIT V PLZEŇSKÉM PRAZDROJI



## PLZEŇSKÝ PRAZDROJ

Představovat akciovou společnost Plzeňský Prazdroj je téměř zbytečné. Ale pro pořádek a milovníky čísel několik základních údajů. Plzeňský Prazdroj je největším pivovarem v České republice i jedním z největších pivovarů ve střední a východní Evropě. Podíl na domácím trhu činí skoro 50 %, což přestavuje roční výstav okolo 8 milionů hektolitřů. Spolu s exportem a licenční výrobou v zahraničí celkový objem prodeje dosahuje 10,7 milionů hektolitřů. To vše je výsledkem práce přibližně 2400 zaměstnanců. Kromě světoznámého pivovaru v Plzni ještě do společnosti patří pivovary ve Velkých Popovicích a Nošovicích. Mimo známých plzeňských značek Prazdroj a Gambrinus tak součástí výrobního portfolia jsou i značky Velkopopovický Kozel a Radegast. Méně známé je to, že portfolio doplňuje, mimo jiné, nealkoholické pivo Birrel (nejlépe hodnocené nealkoholické pivo

v České republice), sladové alkoholické nápoje Frisco i pivní speciály Master.

## SABMILLER

Od roku 1999 je Plzeňský Prazdroj součástí pivovarnické skupiny SABMiller, resp. v roce 1999 ještě šlo o skupinu SAB (South African Breweries). Ta se na základě koupě amerických pivovarů Miller v roce 2004 přejmenovala na SABMiller. Dalšími akvizicemi a organickým růstem se do roku 2007 vypracovala na největší světovou pivovarnickou skupinu co do objemu výstavu, který představoval 265 milionů hektolitřů (včetně nealkoholických nápojů). Skupina působí ve více než 60 zemích na 5 kontinentech. V roce 2008 byla odsunuta na druhé místo gigantem vzniklým sloučením do té doby druhé a třetí skupiny v pořadí – belgicko-brazílským Inbevem a americkým Anhauserem Bushem. Plzeňský Prazdroj je jednou z nejvýznamnějších společností skupiny SABMiller a Plzeň-

ský Prazdroj jako značka patří do pětice mezinárodních značek celé skupiny.

## VZNIK, ZAMĚŘENÍ A STRUKTURA INTERNÍHO AUDITU V PLZEŇSKÉM PRAZDROJI

Interní audit byl založen v rámci Plzeňského Prazdroje v roce 2001. Konceptce organizace interního auditu v rámci skupiny SABMiller vychází z jejího celkového podnikatelského modelu. Ten je založen na decentralizovaném přístupu s orientací na národní trhy a silnými rozhodovacími pravomocemi na úrovni jednotlivých zemí. Proto těžiště fungování interního auditu je na úrovni jednotlivých zemí, resp. společností v těchto zemích působících. Na úrovni skupiny je pouze relativně malé oddělení interního auditu, které vytváří a aktualizuje centrální metodologii, organizuje globální audity a sumarizuje plány a výsledky činnosti jednotlivých zemí. To je odlišný přístup od většiny mezinárodních společností, které centralizují interní audit na globální nebo přinejmenším na regionální úrovni.

Od počátku byl interní audit orientován jako procesně a rizikově orientovaný audit s hlavním zaměřením na audity operací. Předmětem auditu jsou v zásadě všechny procesy ve společnosti s tím, že některé specializované audity jako audity IT nebo forezní audity jsou outsourcované nebo co-sourcované.

Do roku 2007 poskytoval interní audit Plzeňského Prazdroje svoje služby i sesterské společnosti na Slovensku – pivovaru Šariš. Od roku 2008 zajišťuje audity i u regionální exportní organizace – SABMiller Europe Imports s pobočkami v západní Evropě. Interní audit je podřízen administrativně finančnímu řediteli, ale ze své



činnosti se zodpovídá Výboru pro audit, specializovanému orgánu představenstva Plzeňský Prazdroj, a.s. Metodicky je podřízen i manažerovi pro interní audit na úrovni evropské divize se sídlem ve Švýcarsku. Celkem má oddělení interního auditu 6 zaměstnanců, z toho jeden je vyčleněn primárně pro podporu výše zmíněné exportní organizace.

## METODOLOGIE A NÁSTROJE INTERNÍHO AUDITU

Interní audit se řídí při své činnosti předepsanou metodologií v rámci skupiny SABMiller. Ta vychází z mezinárodních standardů pro profesní praxi. Metodologie SABMiller klade důraz na celkové plánování auditu a reportování výsledků. Ostatní části auditorského procesu vymezuje pouze rámcově a umožňuje tak určité variace, které odpovídají regionálním nebo lokálním potřebám a zvyklostem.



Celosvětově používaným nástrojem v interním auditu je TeamMate vytvořený původně PwC a nyní provozovaný společností Wolters Kluwer. V minulosti se využíval hlavně jeho modul pro vedení auditorské dokumentace (EWP – Electronic Working Papers). Od letošního roku se budou využívat všechny moduly produktu, tj. hodnocení rizik, plánování auditů, evidence času i centrálně sdílené databáze zpráv, auditních zjištění i follow-upu.

Kromě toho interní audit v Plzeňském Prazdroji používá nástroj pro získávání a analýzu data (data interrogation) – ACL s přídatným programem Direct Link pro přímý přístup do systému SAP, který je hlavním informačním systémem nejen v rámci Plzeňského Prazdroje, ale i celé skupiny.

## SPRÁVA A ŘÍZENÍ V PLZEŇSKÉM PRAZDROJI

Skupina SABMiller, a tím i Plzeňský Prazdroj klade značný důraz na dodržování správných zásad správy a řízení společnosti (Corporate Governance). Kromě vnitřního přesvědčení, že řádná správa a řízení společností představuje jednak konkurenční výhodu, jednak závazek vůči akcionářům a ostatním zainteresovaným stranám, to vyplývá i z regulatorních požadavků. SABMiller je kotován na londýnské burze cenných papírů, z čehož vyplývá povinnost dodržovat požadavky tzv. Kombinovaného kodexu (Combined Code) a z něj vyplývající povinnosti provádět hodnocení vnitřních kontrol v souladu s tzv. Turnbullovým návodem (Turnbull Guidance).

Skupina SABMiller se také dobrovolně zavázala k dodržování požadavků amerického zákona Sarbanes Oxley (SOX), byť není kótovaná na žádném trhu s cennými papíry ve Spojených státech. Pro implementaci požadavků SOX bylo v Plzeňském Prazdroji v souladu se skupinovým přístupem vytvořeno samostatné oddělení vnitřních kontrol. Úlohou interního auditu bylo provádět kontrolu kvality při této implementaci. V současné době interní audit převzal od oddělení vnitřních kontrol vlastní testování provozní efektivity (operational effectiveness) kontrol v rámci SOX.

Součástí role interního auditu z hlediska širěji pojímané správy a řízení společnosti je i prošetřování podvodů v rámci tzv. Plánu reakce na podvody (Fraud Response Plan). Manažer interního auditu spolu s manažerem řízení ztrát tvoří prošetřovací tým, který přijímá, eviduje a prošetřuje podněty a informace týkající se spáchaných podvodů nebo podezření ze spáchaní podvodů. Tento prošetřovací tým podléhá Etické komisi, která rozhoduje o prošetřování podnětů i o tom, jak bude naloženo s výsledky tohoto prošetřování.

## DALŠÍ VÝVOJ

Velikán českých dějin, Jára Cimrman, prohlásil, že budoucnost patří aluminu. Z hlediska interního auditu Plzeňského Prazdroje, a podle mého názoru i celkově, budoucnost auditu patří integraci

s ostatními kontrolními orgány (other assurance providers) a automatizaci auditorských a kontrolních procesů (continuous audit and monitoring).

Proto interní audit začal těsněji spolupracovat s ostatními kontrolními orgány, které již kromě zmíněných oddělení vnitřních kontrol a oddělení řízení ztrát představuje oddělení řízení rizik a oddělení kontroly kvality. Výsledky spolupráce se projevují ve dvou rovinách.

Tu první tvoří společný kontrolní plán (Joint Assurance Plan) za celý Plzeňský Prazdroj, kam se promítají audity, kontroly a jiné podobné akce plánované na daný rok kontrolními orgány a popř. i ostatními odděleními Plzeňského Prazdroje. To umožňuje vedení společnosti získat komplexní představu o plánovaných kontrolách. Zároveň to slouží ke koordinaci kontrolních aktivit a vyloučení duplicit. Interní audit následně soustřeďuje výsledky všech provedených kontrol a souhrnně o nich informuje vedení společnosti.

Druhou rovinu spolupráce tvoří společné audity (joint audits), na kterých se podílí více kontrolních orgánů. Takové audity přinášejí komplexnější ujištění pro vedení společnosti, protože procesy jsou kontrolovány z více hledisek. Zároveň je takováto forma auditů přijatelnější i pro auditované, protože dochází ke snižování jejich zátěže kontrolními orgány. Nemusí se tak věnovat několika samostatným auditům, ale vše se vyřeší v rámci jednoho společného auditu.

Z hlediska automatizace auditorských a kontrolních procesů interní audit testuje možnosti automatické kontroly vybraných rizik s využitím bohaté datové základny existující v Plzeňském Prazdroji.

V neposlední řadě čekají interní audit v Plzeňském Prazdroji i organizační změny. Skupina SABMiller dospěla na základě analýz a studií k přesvědčení, že určitá centralizace funkce interního auditu je do budoucna nezbytná. Prvním krokem bude v rámci evropské divize SABMiller přesun podřízenosti interního auditu lokálnímu managementu diviznímu manažerovi pro interní audit. ▲



# INTERNÍ AUDITOŘI ORGANIZAČNÍCH SLOŽEK STÁTU SE SETKALI JIŽ POČTVRTÉ

„Hlad“ po předávání zkušeností a získávání nových informací dal opět po půl roce dohromady 30 interních auditorů z různých organizací. Setkání se konalo v listopadu 2008, tentokrát v prostorách Centra pro vzdělávání a vědu Fakultní Thomayerovy nemocnice s poliklinikou.

Všechny zúčastněné zajímala příprava nového zákona o finanční kontrole, která probíhá na Ministerstvu financí. Rysy budoucího vývoje z tohoto pohledu nám nastínila spoluautorka nového zákona JUDr. Ivana Nováková. To, že toto téma není auditorům lhostejné, se projevilo ve formě dlouhé a chvílemi až bouřlivé diskuse. Aktuálním tématem našeho programu byla i prezentace Ing. Tomáše Kafky, Ph.D. týkající se kvality práce interního auditu. Zejména pravidelná externí hodnocení prováděná jednou za 5 let kvalifikovaným a nezávislým hodnotitelem byla pro nás „auditory ze zákona“ tématem k hlasitému zamyšlení. Standardy v tomto ohledu na „chudou“ veřejnou správu nemyslely. Snad tuto „díru“ novela zákona „zalátá“.

## „dlouhé a chvílemi až bouřlivé diskuse“

Na kvalitu naší práce má velký vliv stanovení společných cílů s managementem. Na téma „Jak vychází interní auditor se svým šéfem?“ se rozvinula panelová diskuse moderovaná Ing. Václavem Štědranským. Přes rozdílnost pracovního prostředí nás spojuje praxe interního auditu, která vychází z jednotných standardů. Profesionálně jsme na tom tedy všichni stejně. Rozdíly jsou



ve vztazích mezi interním auditem zřízeným ze zákona a managementem organizace. To, co jsme slyšeli, nebylo příliš optimistické. Možná je to tím, že ti, kteří management berou jen jako nutné zlo, si potřebují postěžovat.

Setkávání auditorů organizačních složek státu se trochu vymyká z rámce běžných školení, seminářů, workshopů atp. Je totiž dobrovolné, neplacené a nevázané na členství v nějaké instituci. Přitom je tematicky zaměřené, a protože si auditori témata sami navrhnou, také o nich hodně diskutují. Příprava setkání je založena na dohodě mezi zúčastněnými, na dobrovolnosti a aktivním přístupu.

Cílem je předávat zkušenosti méně zkušeným a učit se ze zkušeností jiných.

Příští setkání je plánováno na květen 2009. Na něm bychom se chtěli dozvědět, jak pokračuje schvalování nového zákona o finanční kontrole a jaké tento zákon doznal změny po připomínkovém řízení. Setkání bude především zaměřeno na novinky v účetnictví ve vztahu k mezinárodními standardům, ale získáme i praktické informace o hodnocení interních auditů a možná ještě něco navíc.

Poděkování patří všem, kteří setkání připravují, i všem, kteří se jich zúčastňují. ▲

# AMPER 2009

31. 3. - 3. 4. 2009  
PVA Letňany - Praha

## 17. mezinárodní veletrh elektrotechniky a elektroniky

elektronické prvky a moduly • zařízení pro výrobu a rozvod elektrické energie • elektroinstalační technika • vodiče a kabely • pohony a výkonová elektronika • měřicí a zkušební technika • automatizační, řídicí a regulační technika • osvětlovací technika • elektrotepelná technika • zabezpečovací technika a systémová technika budov • telekomunikace • síťové služby • radiokomunikační technika • výpočetní technika • zvuková a obrazová technika • stroje, zařízení, nářadí a pomůcky v oboru • odborné časopisy, portály a literatura

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

An abstract graphic featuring a central glowing sphere with a red and white gradient. From the sphere, numerous blue lines radiate outwards, creating a sense of depth and movement. The background is dark blue with faint binary code (0s and 1s) scattered throughout. The overall aesthetic is futuristic and technological.

future just now





# CBOK 2006 3. část

## SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ CBOK 2006 – SVĚTOVÝ OBRAZ INTERNÍHO AUDITU

### POČET PRACOVNÍKŮ

Ve většině organizací je více než 90 % činností interního auditu zajištěno vlastními zdroji, bez využití outsourcingu nebo co-sourcingu. Pouze 33 % vedoucích útvarů interního auditu uvedlo, že v nejbližších třech letech počítá s nárůstem využití outsourcingu nebo co-sourcingu. Nejčastějšími poskytovateli těchto služeb pro interní audit jsou konzultanti. Většina respondentů v průzkumu zastupovala útvary interního auditu s relativně malým počtem profesně vyspělých pracovníků. Ve 44 % případů se počet pracovníků interního auditu pohyboval od dvou do pěti. Nedostatek pracovníků v interním auditu byl nejčastěji řešen omezením rozsahu činností (30,7 %) nebo co-sourcingem (28,7 %). Možným řešením nedostatku pracovníků by mohla být spolupráce útvarů interního auditu s vysokými školami. Společné programy by školám pomohly vyvinout kvalitní kurzy interního auditu a auditu informačních technologií a následně vytvořit kvalitní základnu potenciálních pracovníků pro útvary interního auditu. Současně by mohly organizace umožnit studentům získat praktické základy profese interního auditu prostřednictvím stáží v jejich útvarech interního auditu.

### PRŮBĚŽNÝ PROFESNÍ ROZVOJ A CERTIFIKACE CIA

Standard 1230 požaduje kontinuální profesní rozvoj interních auditorů. Jako měřítko byl v průzkumu použit požadavek pro udržení kvalifikace Certifikovaného interního auditora absolvování minimálně 40 vzdělávacích hodin ročně. Hranice vzdělávacích 120 hodin za poslední tři roky dosáhlo přes 30 %

respondentů na pozicích interní auditor senior až vedoucí útvaru interního auditu. Dalších 22 % respondentů uvádělo počet mezi 90 až 119 hodinami. Nejčastější oblastí vzdělávání byly Standardy z profesionální praxe IIA. V některých částech světa je celková populace interních auditorů malá a může být obtížné zajistit požadované kurzy v daném místě. V takových případech je možné využít materiály, kurzy a další vzdělávací zdroje poskytované IIA a přístupné přes internet.

39,4 % respondentů mělo některou z certifikací v oboru interního auditu (např. CIA, MIIA)

### DOVEDNOSTI INTERNÍHO AUDITORA

S rozšířením definice interního auditu v roce 1999 se rozrůznily typy auditů a konzultačních služeb poskytovaných interním auditem a v této souvislosti se rozvinuly i nové dovednosti interních auditorů. Standard 1220 požaduje, aby interní auditori uplatňovali péči a dovednosti, jaké se očekávají od přiměřeně uvážlivého a kompetentního interního auditora. Průzkum se proto zaměřil na potřebné technické a behaviorální dovednosti interních auditorů na všech pozicích. Seznam dovedností předložených respondentům byl vytvořen

na základě Standardů IIA a Doporučení pro praxi, odborné literatury o interním auditu, předchozích studií CBOK a pilotní studie CBOK 2006.



### TECHNICKÉ DOVEDNOSTI

Respondenti na všech pozicích shodně uváděli jako nejdůležitější technickou dovednost porozumění procesům organizace a analýzu rizik. Za další velmi důležité dovednosti považovali respondenti vedení rozhovoru, sběr a analýzu dat, identifikaci a porozumění různým typům kontrol a využití informačních technologií. Mezi poměrně důležité dovednosti bylo řazeno provádění průzkumu, finanční analýza, vyjednávání, povědomí o podvodech a forenzní vyšetřování, statistické vzorkování. Jako průměrně až méně důležité dovednosti byly označeny znalosti systémů řízení kvality a ISO.

V mnoha případech se mírně lišilo chápání důležitosti jednotlivých technických dovedností interními auditory na různých pozicích. Například sběr

a analýza dat, identifikace a porozumění kontrolám, využití informačních technologií a statistické vzorkování byly považovány za důležitější pracovníky vykonávající audity než vedoucími útvarů interních auditů. Pro ty bylo zase velmi důležité vyjednávání, povědomí o podvodech a forenzní vyšetřování.

## BEHAVIORÁLNÍ DOVEDNOSTI

Průzkum předložil účastníkům k posouzení seznam dvanácti behaviorálních dovedností interního auditora: důvěrnost, facilitace, řízení a etika, mezilidské vztahy, vůdcovství, objektivita, vytváření vztahů, řízení zaměstnanců, budování týmu, týmová spolupráce, schopnost pracovat samostatně, schopnost spolupracovat se všemi úrovněmi managementu.

Důvěrnost a objektivita byly uváděny mezi pěti nejdůležitějšími dovednostmi všemi respondenty bez ohledu na jejich pozici v interním auditu. Z pohledu vedoucích interního auditu jsou pro juniory a seniory interního auditu nejpotřebnější dovednosti v oblastech mezilidských vztahů a spolupráce v týmu. Na pozicích manažerů a vedoucích interních auditů vrůstá význam dovedností v oblastech řízení, vůdcovství, etiky. Interní auditori na juniorštestých pozicích se shodovali na tom, že všechny behaviorální dovednosti jmenované v průzkumu jsou obecně tím významnější, čím vyšší je pozice pracovníka v interním auditu.

## SCHOPNOSTI A ZNALOSTI INTERNÍHO AUDITORA

Požadavky na znalosti a schopnosti interních auditorů a na jejich průběžný rozvoj jsou vyjádřeny ve Standardech 1210 a 1230.

### SCHOPNOSTI

Účastníci se v průzkumu vyjadřovali k následujícímu seznamu schopností: propagování interního auditu v organizaci, analytický přístup, řízení změn, komunikace, řešení konfliktů, kritické myšlení, koncepční myšlení, komunikace v cizím jazyce, udržování přehledu o změnách týkajících se profese (standarty, legislativa), organizační schopnosti, prezentační schopnosti, identifikace a řešení problémů, plánování a řízení projektů, tvorba zpráv, řízení času, školení a rozvoj zaměstnanců, porozumění složitým informačním systémům, písemný projev.

V celkovém hodnocení od všech respondentů byly pro všechny pozice jako nejdůležitější vyhodnoceny schopnosti analytického přístupu, komunikace, identifikace a řešení problémů, psaného projevu a kritického myšlení. Vedoucí interních auditů určili jako svoji nejdůležitější schopnost propagovat interní audit v organizaci. To odpovídá Standardu 2000, který říká, že „vedoucí interního auditu musí účinně řídit výkon interního auditu tak, aby interní audit přidal hodnotu společnosti“. Největší

rozdíly mezi názory vedoucích interního auditu a interních auditorů na ostatních pozicích se týkaly schopností považovaných za důležité pro manažery interního auditu. Například schopnost školit a rozvíjet zaměstnance dávali vedoucí interního auditu u manažerů auditu na druhé místo, zatímco interní auditori na ostatních pozicích až na čtrnácté místo. Naopak schopnost koncepčního myšlení manažerů interního auditu považovali vedoucí interního auditu za podstatně méně důležité než ostatní auditori.

### ZNALOSTI

Podobně jako schopnosti bylo hodnoceno také 19 okruhů znalostí důležitých pro úspěšný výkon činností interního auditu. Známkou 5 byly hodnoceny znalosti považované za velmi důležité, známkou 1 znalosti s minimálním významem. V této klasifikaci dostaly nejvyšší průměrné známky znalosti auditu (4,6), etiky a standardů interního auditu (4,3). Většina z dalších hodnocených znalostí dostala průměrnou známku mezi 3 až 4 (technické znalosti daného odvětví, účtnictví, legislativa, řízení rizik, finance, řízení podniku, řízení lidských zdrojů, informační technologie, organizační kultura, systémy organizace, změny profesionálních standardů). Za nejméně důležité byly považovány znalosti interních auditorů v oblasti marketingu (průměrná známka 2,7). Narozdíl od hodnocení významu schopností se v případě hodnocení významu znalostí shodli respondenti na všech pozicích v interním auditu.

## NOVÉ ROLE INTERNÍHO AUDITU

### Mění se požadavky na typy auditů

Tato část průzkumu se zabývala změnami v požadavcích na typy zakázek interního auditu očekávanými v příštích třech letech. IIA v definici interního auditu ve své zprávě z roku 1999 potvrzuje význam ujišťovacích i konzultačních služeb interních auditů v oblasti řízení rizik, řízení a správy organizace a vnitřních kontrol. Včasný odhad změn v poptávce po službách umožňuje internímu auditu s předstihem vyhodnotit dostatečnou kapacitu zdrojů a potřebných znalostí a dovedností interních auditorů. 79,5 % respondentů očekávalo, že největší nárůst v požadavcích na služby interního auditu bude v oblasti řízení ri-



zik, a 63,2 % respondentů předpovídalo nárůst auditů správy a řízení společnosti. Poměrně velká část respondentů také očekávala nárůst poptávky po prověřování finančních procesů (uvádělo 43,5 % respondentů), prověřování souladu s legislativou (46,9 %) a po provozních auditech (46,2 %). Pouze malé procento respondentů (v rozmezí od 11,7 % do 14,7 % očekávalo v posledních třech jmenovaných oblastech pokles poptávky.

## NOVÉ ROLE INTERNÍHO AUDITU V ČINNOSTECH ORGANIZACE

Pro pochopení budoucí role interního auditu v organizaci byl respondentům předložen seznam činností a funkcí, které lze najít u většiny organizací. Respondenti udávali, zda se interní audit těmito oblastem věnuje v současné době a s jakou pravděpodobností se jimi bude zabývat v příštích třech letech. Seznam zahrnoval: uplatňování strategie a měření výkonnosti (např. balanced score card), benchmarking, správu a řízení společnosti, sociální odpovědnost společnosti, školení a vzdělávání zaměstnanců, obnovu po havárii, problematiku průkaznosti, nově vznikající trhy, udržitelnost prostředí, odměňování řídicích pracovníků, prevenci a odhalování podvodů, globalizaci, hodnocení intelektuálního vlastnictví a vědomostí, hodnocení řízení informačních technologií, prověřování vývoje znalostních systémů, fúze a akvizice, řízení projektů, poskytování školení výboru pro audit, pravidelné sledování souladu s legislativou, řízení rizik, strategický rámec.

Čtyři nejčastěji udávané oblasti působení interního auditu v současné době byly prevence podvodů (uvádělo 69 % respondentů), řízení rizik (66,6 %), soulad s legislativou (64 %) a správa a řízení společnosti (52,2 %). Nejméně často poskytují interní auditoři služby, které se týkají problematiky globalizace (15,3 %), udržitelnosti prostředí (14 %) a nových trhů (11,5 %). Avšak i u těch oblastí, do kterých v současné době interní audity nejsou zapojeny, uvádělo 18 % až 38 % respondentů (podle konkrétní oblasti), že v příštích třech letech mají danou oblast začleněnou do auditního plánu. Mezi oblastí, kde je současné zapojení interního auditu relativně nízké a očekává se nízké i v příštích letech, patřily odměňování řídicích pracovníků (45,5 %),

udržitelnost prostředí (39,9 %), nové trhy (39,5 %), hodnocení intelektuálního vlastnictví a vědomostí (35,1 %) a sociální odpovědnost společnosti (33,8 %).

## ROLE INTERNÍHO AUDITU V MĚNÍCÍM SE PRÁVNÍM PROSTŘEDÍ A SYSTÉMECH ORGANIZACE

V poslední části se průzkum zabýval současnou a budoucí rolí interního auditu při správě a řízení společnosti v souvislosti s měnícími se trendy a legislativními úpravami. Vedoucí a manažeři interního auditu vyjadřovali svůj názor na to, do jaké míry předložená tvrzení platí pro jejich organizaci a interní audit. Dotazy zjišťovaly současný stav a výhled na příští tři roky.

Odpovědi respondentů ukázaly, že 61,1 % interních auditů pocházelo ze zemí, kde je povinnost organizací mít interní audit stanoven zákonem, a dalších 13,1 % respondentů očekávalo zavedení této zákonné povinnosti v příštích třech letech. 67,7 % organizací již má přijatý kodex správy a řízení společnosti a dalších 22,7 % respondentů předpokládalo jeho přijetí v příštích třech letech. 70,5 % organizací mělo nastavený rámec interních kontrol a dalších 24,3 % organizací jeho zavedení plánovalo v průběhu následujících třech let. U 71,5 % organizací mají v současné době ujišťovací audity větší význam než konzultační služby. Útvary interního auditu často vzdělávají zaměstnance organizací v oblasti vnitřních kontrol, správy a řízení společnosti a souladu s legislativou (64,3 % v současnosti a dalších 25,3 % v příštích třech letech). Mnoho útvarů interního auditu hraje roli při zajišťování integrity finančních výkazů organizace (55,7 % v současnosti a dalších 25,6 % v příštích třech letech). Vzrůstá procento interních auditů, které jsou zapojeny do procesu tvorby strategie organizace (28,9 % v současnosti a dalších 32,7 % v příštích třech letech) a do školení členů výborů pro audit (nyní 34 %, v příštích třech letech dalších 32,3 %). Současně však u posledních dvou jmenovaných oblastí respondenti nejčastěji udávali, že role interního auditu zde v příštích třech letech není příliš pravděpodobná (30,3 % respondentů

u zapojení do tvorby strategie, 18,5 % u školení výboru pro audit a 13,7 %).

## SHRNUTÍ

Pro úspěšné naplnění odpovědnosti interního auditu je podstatným předpokladem soulad se Standardy pro profesionální praxi interního auditu IIA. Respondenti byli pevně přesvědčeni, že jejich organizace jsou obecně v souladu se Standardy. Hlavní důvody pro nepoužívání Standardů jsou dány celkovým přístupem organizace, jako je například pocit vedení, že Standardy nepřidávají hodnotu, že jejich dodržování je časově příliš náročné, nedostatek odpovídajících zaměstnanců útvaru interního auditu. Interní audity by měly usilovat o plný soulad se Standardy. Zdá se, že Standard 1300 (Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu) je překážkou pro dosažení plného souladu pro mnoho organizací po celém světě. Situaci by mohlo zlepšit vydání praktických doporučení s návrhy méně nákladných způsobů pro dosažení souladu s tímto Standardem.

Databáze CBOK 2006 poskytuje informace o rozvíjející se profesi interního auditu jako činnosti přinášející hodnotu a pomáhající organizacím řídit jejich rizika a využívat příležitosti. Funkce interního auditu může být pro organizaci velkým přínosem, protože útvary interního auditu monitoruje vhodnost a účinnost rámce vnitřních kontrol nastaveného vedením a přispívá k integritě správy a řízení společnosti, řízení rizik a řízení finančních, provozních a informačních systémů. Databáze CBOK 2006 odhaluje charakteristické vlastnosti efektivního útvaru interního auditu, kterými jsou schopnosti, znalosti a dovednosti interních auditorů, techniky a nástroje interního auditu a nové role interního auditu. Databáze může být využívána jako zdroj informací pro podnikatelskou komunitu o službách, které může interní audit nabídnout, a o znalostech a dovednostech potřebných pro profesionály interního auditu. Databáze bude i nadále aktualizována, aby zachycovala celosvětový rozvoj praxe interního auditu. Budoucí studie budou stavět na jejich základech a umožní tak sledovat trendy, provádět analýzy a porovnání. ▲


**1/2008**
**BEST PRACTICE (BP)**
*Josef Severa*

Kam kráčíš auditore?

*Rodan Svoboda*

Nejlepší (lepší, dobrá) praxe interního auditu

*Ilona Skleničková*

Hodnocení kvality interního auditu z pohledu nejlepší praxe

*Jan Mironiuk, Tomáš Pivoňka*

Zdielanie (sdílení) sparring nejlepších postupov

*Ladislav Rafaj*

Najlepšia prax IA z pohľadu auditovaných

*Daniel Zajko*

Osobnost ČIIA, o.s.

*Andrea Rajmová*

Příprava nového Rámce a Standardů je v plném proudu

*Jana Báčová*

Nová platforma pro ředitele IA na Slovensku

*Eva Líčeniková*

Interní audit na veřejných vysokých školách v praxi

*Tomáš Kafka*

Okem objektivu

*Daniel Häusler*

Ze života našich partnerů

*E. Rokosová, M. Fehér,*
*M. Vlachová*

O státním fondu životního prostředí ČR

*Zdeněk Nushart*
**2/2008**

Odolnost vůči podvodu a korupci – významný cíl dnešních firem

*Viktor Šaroch*

Jak se jeví úloha IA v prevenci a odhalování podvodu ve standardech INTOSAI

*Václav Peřich*

Identifikace podvodů v KB

*Ladislav Kadleček*

Rozhovor s prezidentem Nejvyššího kontrolního úřadu

*František Dohmal*

Uznání profese zabývající se prevencí podvodného jednání

*Haluk Ferden Gursel*

Kvalitní profesní vzdělávání

*Hugo Roldán*

Manažer roku 2007

*Miroslav Fehér*

Oznamování trestných činů

*Miroslava Pýchová*

Vyhodnocení Národní konference ČIIA, o. s.

*Miroslav Fehér*

Definice Best Practice aneb několik poznámek k Národní konferenci

*Petr Šmidrkal*

Představení nové Rady

ČIIA, o. s., a Kontrolní komise ČIIA, o. s.

*Miroslav Fehér*

Útvar interního auditu se představuje – Komerční banka

*Pavel Racoča*

Setkání interních auditorů organizačních složek státu

*Václav Štědronský*

Global Council

*Andrea Rajmová*
**3/2008**

Riskujte inteligentně

*Jan Voříšek*

Neriskovat víc, než kolik můžeme ztratit

*Dagmar Šístková*

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

*Monika Laušmanová*

Rizika finančního řízení NNO

*Petr Grešl, Rodan Svoboda*

Rozhovor s osobností – Karel Rais

*Andrea Rajmová*

Řízení rizik ve veřejné správě

*Jiřina Kavková, Michal Kraus,*
*Hana Lajčíková*

Balada o prasklé záchodové hadičce

*Josef Severa*

Současná finanční krize, řízení rizik a kapitálová přiměřenost

*Petr Přecechtěl*

Interní audit a hodnocení Business Continuity plánu (BCP)

*Sylvie Heidlerová*

IT Rizika

*Jan Balatka*

Řízení rizik v podnikové praxi

*Viktor Šaroch*

CBOK 2006

*Zdeňka Kříštová*

Metodologie auditu pro malé auditní útvary

*Pavel Zelený*

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

*Peter Chandoga*

Interní audit Skanska se představuje

*Petr Varcl*
**4/2008**

Tři oříšky pro trenéra

*Tomáš Pivoňka*

Strukturální fondy, politika EU a nástroje k jejímu uplatňování

*Žaneta Krupičková,*
*Martina Káňová*

Vypořádání se s auditními misemi jako základ pro úspěšné uzavření programovacího období 2004–2006

*Svatopluk Kulkus*

Audit regionálního operačního programu a jeho specifika

*Lukáš Wagenknecht*

Rozhovor s ředitelem odboru Národní fond MFČR:

Ing. Janem Gregorem

*Linda Anušić, Andrea Káňová*

Nejvyšší kontrolní úřad a kontrola finančních prostředků z EU

*Josef Polák*

Zhodnocení Národní konference „Interní audit a strukturální fondy EU“

*Linda Anušić*

Rozhovor s ředitelkou Odboru MFČR Ing. Hanou Ondruškovou

*Andrea Káňová*

Směrnice INTOSAI pro standardy vnitřní kontroly pro veřejný sektor

*Stanislav Hotra*

CBOK 2006 2. část

*Zdeňka Kříštová*

Aktuální výzvy pro interní audit

*Monika Jurášová*

Nepřiměřená obrana

*Josef Severa*

ECIIA konference

*Andrea Rajmová*

Slezská Ostrava přivítala interní auditory

*Dana Ratajská,*
*Jiřina Halamčáková*

# Kancelář pro vás připravila

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Jistě jste již zaznamenali informaci o tom, že vyšla revize normy ISO 9001. Jedná se již v pořadí o třetí revizi této normy od jejího prvního vydání v roce 1987. Asi nejvýznamnější revizí prošla tato norma v roce 2000, kdy lze hovořit i o tom, že od té doby stoupl trend v zavádění systémů řízení dle této normy včetně následné certifikace. Z počátku se jednalo spíše o průmyslové či výrobní podniky, ale dnes má systém podle tohoto standardu zavedeno rovněž mnoho službových organizací, nevýmimoje municipální či státní sféru.

Hlavním cílem revize ISO 9001:2008 bylo poskytnout vyšší srozumitelnost a snazší přeložitelnost při zachování použitelnosti pro jakékoli odvětví, velikost a typ organizace. Dále pak zejména zavádět pouze ty změny, které budou přínosem.

Aby byl systém managementu kvality v organizaci opravdu funkční a přínosný, je důležité mít k tomu kompetentní zaměstnance či externí spolupracovníky. A proto se ČIIA rozhodla připravit dlouhodobý kurz Interní auditor systémů řízení, který je akreditovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. ▲

KURZY ČIIA  
Interní auditor systémů řízení

**ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.**

*Nabízí dlouhodobý kurz*

## INTERNÍ AUDITOR SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

dle požadavků mezinárodních norem: ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 18001:2007,  
a doporučující mezinárodní směrnice: ISO 19011:2002.

*Kurz je akreditovaný dle vyhlášky MŠMT č. 524/2004 Sb.*



## INTERNÍ AUDITOR SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

**ČIIA, o. s. v roce 2009 nabízí  
kurz v termínech:**

**18.–20. 5. 2009**

**8.–10. 6. 2009**

**červenec 2009**

**září 2009**

**říjen 2009**

### KOMU JE KURZ URČEN?

Kurz je určen pro interní auditory nebo pracovníky, kteří mají zájem o práci interního auditora systémů řízení podle mezinárodních norem ISO. Jedná se o ucelený systém vzdělávání v rámci nejpoužívanějších norem ISO pro systémy řízení v oblastech kvality, environmentálního managementu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto standardy je možné v podniku uplatňovat samostatně, nebo v integrované podobě. V rámci kurzu bude účastník detailně seznámen s požadavky norem a s možnostmi dílčího či komplexního posouzení celého integrovaného systému.

# NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

Artur Galushko, AGC Flat Glass Czech a.s.  
 Ing. Jaromír Grof, BNV consulting, s.r.o.  
 Ing. Diana Chovancová, Bratislavská teplárenská, a.s.  
 Ing. Václav Hošek, ČEPS, a.s.  
 Hana Vlčková, Česká národní banka  
 Ing. Pavla Heroutová, Česká spořitelna, a.s.  
 Miroslav Šindelář, Česká spořitelna, a.s.  
 Ivana Šmucrová, Česká spořitelna, a.s.  
 Ing. Luboš Klečka, Česká spořitelna, a.s.  
 Ing. Jana Slavíčková, Česká spořitelna, a.s.  
 Ing. Alena Šimerdová, Česká televize  
 Ing. František Válek, České aerolinie  
 Ing. Petr Břejcha, České dráhy, a.s.  
 Ing. Petr Kobza, Československá obchodní banka, a.s.  
 Bc. Marie Kolářová, Český statistický úřad  
 Ing. Vladimír Krejčí, Český statistický úřad  
 Mgr. Kararina Bolečková, Deloitte Audit, s.r.o.  
 Martin Klimko, Deloitte Audit, s.r.o.  
 Ing. Emília Garaiová, Deloitte Audit, s.r.o.  
 Ing. Janka Sojková, Deloitte Audit, s.r.o.  
 Ing., M.Sc. Alžběta Žlabová, Ernst & Young, s.r.o.  
 Mgr. Magda Gáberová, Ernst & Young, s.r.o.  
 Ing. Štěpán Dostál, Ernst & Young, s.r.o.  
 Ing. Zdeňka Chmelová, individuální členství  
 Ing. Iva Suchá, MBA individuální členství  
 Bc. Simona Székelyová, individuální členství

Ing. Iva Šútorová, individuální členství  
 Ing. Adriana Vagingerová, individuální členství  
 Ing. Jan Voříšek, individuální členství  
 Ing. Marek Gryc, ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro ČR  
 Dip Mgmt Magdalena Ševců, Kaufland Česká republika v.o.s.  
 MBA Igor Gricinko, Komerční banka, a.s.  
 Ing. Zdeňka Kunešová, Komerční banka, a.s.  
 Bc. Pavla Kollárová, Komerční banka, a.s.  
 Mgr. Stanislav Pour, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group  
 Ing. Dimitar Gueorguiev, KPMG Česká republika s.r.o.  
 Ing. Dagmar Moravcová, Krajské ředitelství policie Západočeského kraje  
 Ing. Miroslav Karas, Krajský úřad Středočeského kraje  
 Mgr. Jiří Linek, Krajský úřad Středočeského kraje  
 Ing. Klára Pešinová, LBBW Bank CZ a.s.  
 Jiří Doležal, MERO ČR, a.s.  
 Ing. Eva Nigošová, Město Havlíčkův Brod  
 Mgr. Eva Burdová, Městský úřad Kopřivnice  
 Ing. Alexandra Grexová, Ministerstvo práce a sociálních věcí  
 Ing. Ondřej Palán, Ministerstvo práce a sociálních věcí  
 Ing. Lenka Švecová, Ministerstvo práce a sociálních věcí  
 Ing. Eva Veverková, Ministerstvo životního prostředí  
 Ing. Kateřina Vrancová, Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo  
 Ing. Gabriela Drábková, Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo  
 Bc. Eva Pekárková, Nemocnice s poliklinikou Karviná – Ráj, p.o.  
 Mgr. Helena Troupová, OBI Česká republika s.r.o.  
 Ing. Radim Osuch, OKD, a.s.  
 Ing. Petr Hanzlík, OKD, a.s.  
 Petr Jurák, PLIVA s.r.o.  
 Ing. Martin Kadaník, Plzeňský Prazdroj, a.s.  
 Roman Štipák, Pojišťovna CARDIF PRO VITA, a.s.  
 Ing. Blanka Kamberská, Pozemkový fond ČR  
 Ing. Vladimír Kučera, RCS Kladno s.r.o.  
 Stanislava Kudláčková, Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad  
 Bc. Iveta Becková, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod  
 Ing. Dana Tomášková, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod  
 Ing. Iveta Bauerová, Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad  
 Ing. Václav Vokal, Správa vojenského bytového fondu  
 Ing. Ivana Nechvátalová, Státní zemědělský intervenční fond  
 Ing. Zuzana Netušilová, Státní zemědělský intervenční fond  
 Ing. Blanka Tunková, Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.  
 Bc. Radmila Čudová, Úřad práce v Jihlavě  
 Ing. Jana Tužová, Úřad vlády České republiky  
 Ing. Josef Poborský, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR  
 Ing., CIA Erik Klein, Východoslovenská energetika a.s.  
 Ing. Milan Krumpolec, X-Logic, s.r.o.  
 Ing. Petra Kubíková, Zlínský kraj

Inzerce

## Vše k zákonu č. 253/2008 Sb.

– školení zaměstnanců §23  
 – zpracování systému zásad §21  
 – řešení výjimek ze zákona  
 – podání opravných prostředků  
 proti kontrolním nálezům  
 ministerstva a ČNB zajistí:  
[pravniochrana@centrum.cz](mailto:pravniochrana@centrum.cz)

# KLUBOVÝ VEČER S INSTITUTEM ČLENŮ SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ



Dne 4. prosince 2008 proběhl Klubový večer na téma „Provázanost Corporate Governance s funkcí interního auditu“ v prostředí hotelu Esplanade Praha. Na Klubovém večeru vystoupili zástupci Institutu členů správních orgánů (CIOd – The Czech Institute of Directors), konkrétně Vratislav Kulhánek (prezident CIOd), Monika Zahálková (výkonná ředitelka CIOd), Šimon Mastný (člen kontrolní komise CIOd), Bořivoj Pražák (předseda kontrolní komise CIOd) a Petr Fiman (člen Řídicího výboru CIOd).

Český institut interních auditorů zastupovali zástupci Rady ČIIA – pánové Robert Kačer, Miroslav Kocián a Petr Vobořil. V průběhu večera byla představena činnost a poslání CIOd, včetně prezentace vztahující se k problematice Corporate Governance. Současně byla projednána i budoucí spolupráce mezi těmito instituty.

*Daniel Häusler*



## Czech Institute of Directors – Institut členů správních orgánů (CIOd)

Institut členů správních orgánů (Czech Institute of Directors) je nezávislou a neziskovou organizací založenou v roce 1998. U jejího zrodu stálo několik nadšenců z řad šéfů velkých společností. Institut vznikl podle modelu podobných institucí působících ve vyspělých zemích. Jeho hlavním posláním je prosazování myšlenek corporate governance, neboli zdokonalování správy a řízení společnosti v České republice. Na uplatňování principů corporate governance je v posledních patnácti letech celosvětově kladen stále větší důraz. Ten vychází mimo jiné z potřeby reagovat na nedostatky v řízení některých firem, na selhání managementu a další negativní jevy, jako je korupce, falšování finančních výkazů. Pády velkých společností v prvních letech tohoto tisíciletí (např. Enron či Parmalat) vnesly do problematiky corporate governance nové otazníky. Řádná správa a řízení společnosti se tak postupně dostala do popředí pozornosti české manažerské veřejnosti. Spolu s tím došlo k rozšíření členské

základny Institutu a jeho činnosti. V současnosti Institut sdružuje na 50 členů představenstev a dozorčích rad nejvýznamnějších českých firem a společností. Historickým okamžikem se pro CIOd stalo nedávne přijetí do ecoDa (European Confederation of Directors' Associations), což je Evropská konfederace sdružující odborné instituce, jako je CIOd. EcoDa vznikla v roce 2004, sídlí v Bruselu a jejími zakládajícími členy byl britský Institute of Directors, belgická Association des Administrateurs a francouzský Institut Francais des Administrateurs. Dnes má 8 členů a do svých řad každým rokem přijímá další instituce reprezentující jednotlivé evropské státy. Stěžejním cílem CIOd je prosazování standardů nejlepší praxe při správě a řízení společností. K jeho dosažení jsou organizovány vzdělávací akce, tematická setkání a konference na aktuální témata, kterých se zúčastňují významné osobnosti z řad našich i zahraničních společností, je poskytována konzultační činnost. Institut iniciuje vytvoření pracovní skupiny pro zpracování standardů řádné správy společnosti a zajištění jejich uznání českými společnostmi a představiteli významných zainteresovaných stran (např. Pražská burza cenných papírů, bankovní asociace, vláda či akademická půda). Jedním z významných nástrojů podpo-

rujícím cíle CIOd je vzdělávání – od roku 2004 pořádal Institut vzdělávací programy pro členy správních orgánů s certifikací Ministerstva školství. V současné době CIOd pořádá aktualizovaný exkluzivní vzdělávací program určený pro členy správních orgánů a vyššího managementu, který byl vytvořen předními odborníky jak z oblasti řízení firem, tak z oblasti práva a financí. Program může být doplněn MBA studiem. Účastníci mají možnost výměny zkušeností v malých interaktivních skupinách (maximální počet účastníků je 12). Vzdělávací program je doplněn případovými studiemi a všechny přednášky jsou prezentovány špičkami výše zmíněných oborů. K dnešnímu dni vzdělávací programy CIOd absolvovalo více než 200 účastníků, vzniká tzv. „Alumni club“. Jeho členové se pravidelně scházejí na akcích pořádaných Institutem, kde řeší problematiku správy a řízení společnosti. Více na [www.ciod.cz](http://www.ciod.cz).

*Monika Zahálková*  
výkonná ředitelka CIOd

Czech Institute of Directors – Institut členů  
správních orgánů  
Na Ořechovce 55  
162 00 Praha 6  
Tel.: +420 224 320 874  
Fax: +420 224 324 271  
E-mail: [info@ciod.cz](mailto:info@ciod.cz), [www.ciod.cz](http://www.ciod.cz)

# KNIHOVNA ČIIA

Vážení členové, rádi bychom Vám představili jednu ze základních členských výhod, kterou je bezplatného studování a zapůjčování publikací dostupných v knihovně našeho Institutu. Tato zdánlivě malá knihovna, která fyzicky sídlí v kanceláři ČIIA na Karlově náměstí 3, již několik let plní funkci základního informačního střediska pro interní auditory v ČR a v tomto duchu se snaží přispívat ke zvyšování odborné úrovně profese u nás.

Služeb knihovny mohou využívat...

...všichni zájemci z řad členské základny, ale také studenti VŠ a ostatní zájemci o odborné publikace, a to zcela bezplatně, samozřejmě při respektování pravidel knihovního řádu.

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

...nejlepším způsobem jak toto ověřit, je prohlédnout si seznam knižních titulů, zveřejněný na našich webových stránkách pod záložkou Knihy > Knihovna > Přehled titulů. Případně e-mailem ověřte jejich dostupnost u slečny Ilony Frankové (e-mail: frankova@interniaudit.cz, tel. 731 157 252). Knihovna je otevřena ve všední dny mezi 10.00–16.00 hodinou, v 1. patře kanceláře na Karlově náměstí 3, Praha 2.

A na závěr, jakými knižními novinkami se můžeme pochlubit...  
...v knihovně jsou zařazeny tituly poskytované nakladatelstvím Grada Publishing a novinky The IIA Research Foundation.

Těšíme se na Vaši návštěvu.

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



## Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky

František Bělohávek

V knížce zkušeného lektora, poradce a psychologa získáváte neocenitelného rádce a pomocníka pro vedení důležitých

rozhovorů se svými podřízenými pracovníky. Nejdříve získáte cenné rady, jak při pohovorech s pracovníky komunikovat, jak naslouchat, klást otázky, přesvědčovat, využívat neverbální komunikaci a asertivitu. Poté se dozvíte, jak vést výběrové rozhovory s pracovníky, jak zjistit různé kvality pracovníka, co pozorovat v průběhu pohovoru a jak se rozhodnout o nejhodnějším uchazeči. V části o hodnotících pohovorech zjistíte, jaký by měl být průběh rozhovoru, jakých zásad se držet, jak se domluvit na úkolech vyplývajících z pohovoru a jak vést hodnotící rozhovory s různými typy lidí. Nakonec se dozvíte, jak vést nepříjemné rozhovory s pracovníky, například při uvolňování pro nadbytečnost, při snížení pracovního výkonu, při narušování vztahů mezi lidmi a v dalších situacích. Velkou předností knihy je řada komentovaných ukázek rozhovorů. Kniha je určena všem vedoucím pracovníkům, vedoucím týmů, personalistům a lektorům.



## Poprvé šéfem Jak uspět na vedoucí pozici

Ralph Frenzel

Dokázali jste to: poprvé převezmete vedoucí funkci či povedete tým. To je ale teprve začátek

– k tomu, abyste byli úspěšnými šéfy, potřebujete ještě tuto knihu. Dozvíte se v ní, s jakým stylem vedení dosáhnete největšího úspěchu, jak plnit stanovené cíle, jak správně vést jiné lidi, jak své podřízené spolupracovníky účinně motivovat a jak zvládat konflikty v týmu. Naučíte se, jak efektivně plánovat a vést porady, jak se svými podřízenými vést kritický rozhovor, jak dávat zpětnou vazbu, jak vést přijímací pohovor a rozhovor týkající se výpovědi. Zjistíte, co dělat v prvních dnech ve své vedoucí funkci či jak správně koncepčně plánovat. V závěru knihy najdete plán aktivit na prvních 100 dnů svého šefování. Čtivá a srozumitelná příručka obsahuje mnoho rad a tipů, jak jednat v různých situacích a řadu praktických příkladů.



## Týmová spolupráce a hodnocení lidí

Jiří Plamínek

Manažeři a vedoucí týmů v knize naleznou praktické

návody, jak postupovat při sestavování a vedení týmů a podpoře týmové spolupráce. Uznávaný lektor a poradce věnuje pozornost i osobnostem a působení lídrů týmů a společností a předpokladům, jež musí lídr splňovat, aby byl úspěšný. A protože jedním z klíčových aspektů rozhodujících o tom, zda lidé budou spolupracovat, je způsob, jakým jsou za svou práci pro firmu a instituce hodnoceni, obsahuje knížka i stručný přehled této tematiky, včetně návodů pro zadávání úkolů a vedení hodnotících rozhovorů. Kniha vychází ze zkušeností autora s podporou spolupráce ve firmách, institucích a týmech, ale i v rodinách a obcích. Výklad je doplněn množstvím příkladů a obrázků.





### 111 her pro motivaci a rozvoj týmů

Jaroslava Ester Evangelu, Oldřich Fridrich

Praktická publikace určená manažerům, vedoucím týmů, lektorům a personalistům umož-

ňuje snadno a efektivně zvyšovat motivaci a rozvíjet schopnosti a dovednosti týmů i jednotlivých členů. Předností příručky je rozdělení na 111 srozumitelných her a cvičení s určením oblastí, které hra v týmu pomáhá rozvíjet. U her jsou definovány konkrétní body, podle nichž manažer hodnotí jednotlivé účastníky her. Zjistí tak efektivitu týmové komunikace, formální a neformální vůdčovství, komunikační a vyjednávací dovednosti jednotlivců, jejich motivaci, pozice v týmu, nápaditost a kreativitu, tendence k dalšímu rozvoji apod. Cvičení splní dvojí účel: za prvé posílí týmovou práci, pomohou vzájemnému poznání i zlepšení komunikace a za druhé vedou k odbornému pohledu manažera na jednotlivé členy týmu. Manažer může pomocí této metodiky hledat neoptimálnější možnosti motivace a rozvoje podle individuálních odlišností pracovníků.



### Konflikty a vyjednávání Umění vyhrát, aniž by někdo prohrál

Jiří Plamínek

Nové, aktualizované vydání

knížky Jak řešit konflikty přináší třináct nových pravidel a další nové postřehy známého lektora a trenéra. Konflikty nemáme v oblíbenosti, dokonce se jim snažíme vyhýbat. Ale ony tu jsou a my se s nimi musíme naučit žít. Díky knížce zjistíte, že konflikty nemusí být naším nepřítelem, ale že jsou naopak samotným základem života. Poznáte, jak ideálně jednat v konfliktních situacích a dosáhnout co nejlepšího řešení touto „pravou“ cestou. Knížka je jakousi turistickou mapou, která vám umožní světem konfliktů bezpečně a poučivě putovat a z těchto výprav si i něco zajímavého přinést. Díky 60 obrázkům se v problematice přehledně orientujete, a pokud se budete držet 40 pravidel řešení konfliktů, máte téměř vyhráno. Praktičnost knihy podtrhuje velké množství příkladů, které jako by byly opsány z vašeho pracovního a osobního života.



### Zákon o účetnictví v praxi

4. aktualizované vydání

František Louša

Úplné znění zákona platné od 1. 1. 2009

zahrnuje i změny od 1. 1. 2010 a je doplněno výkladem k jednotlivým paragrafům a ustanovením zákona. Autor – uznávaný účetní odborník a auditor – se snaží upozornit na možné výkladové problémy, které mohou v praxi vzniknout, a to včetně návazností na další právní předpisy. Přímo u jednotlivých ustanovení je uvedena maximální výše pokuty při porušení povinností uložených zákonem. Změny ve znění zákona jsou zvýrazněny jiným typem písma, je proto snadné porovnat nové a původní znění. Odlišeny jsou i změny platné od roku 2010. Publikace obsahuje výňatky z důvodových zpráv s vysvětlením navrhovaných úprav. Jedná se např. o změny v požadavcích na zabezpečení průkaznosti účetnictví platné pro všechny účetní jednotky, zavedení účetnictví státu od roku 2010, které se dotkne všech účetních jednotek napojených na státní rozpočet.

PUBLIKACE ČIIA  
Rámec profesní praxe interního auditu

## PRÁVĚ VYCHÁZÍ

české aktualizované znění Rámce profesní praxe interního auditu, platné od 1. ledna 2009. K dispozici od dubna v Kanceláři ČIIA.

# RÁMEC PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU

# ENGLISH ANNOTATION

[Jana Báčová](#)

## New International standards for professional practice of internal auditing become effective

The article explains to the readers important changes in the International standards for professional practice of internal auditing, which were implemented since January 1, 2009. The definition of the internal audit was not changed; Code of Ethics was changed only marginally, most changes were done in the Standards themselves. Main changes are described in the article.

[Tomáš Pivoňka](#)

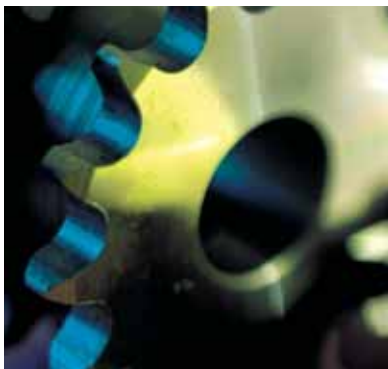
## Compulsory Audit Committees

The author describes the issues and impacts of the proposed Act about Auditors, which conforms with the 8<sup>th</sup> Directive. Especially the issue of the audit committee is discussed.

[Radka Tenková](#)

## Revised norm ISO 9001:2008 – main changes and benefits of the change

The author defines in detail basic changes in the revision of the norm ISO 9001:2008. She explains why the norm was revised.



[Hana Ondrušková](#)

## Approach to reach improvement in the position of the internal auditors in public institutions and options how to strengthen it

The author describes how the position of internal auditors in the

public sector might be improved and introduces shortly the amendment of the Act about financial kontrol.

[Petr Vobořil](#)

## What the manager expect from internal audit? View of the manager and at the same time internal auditor

The author who is a former member of top management and currently head of internal audit summarizes some main differences between of view of an auditor and the one of a manager.

[Andrea Káňová](#)

## Interview with Patty K. Miller, Chairman of the Board, IIA

The chairman of the Board of the IIA gives her views on the future of the internal audit profession and explains what influence might the financial crisis have on the management's expectations in relation to the work of internal auditors.

[Josef Severa](#)

## “Future?”

A feuilleton of an internal auditor on the topic of future of internal audit profession. A discussion of an elderly couple on Venus in 3210 regarding their son's profession.

[Marie Rezková](#)

## Internal auditor as risk manager when managing the antimoney laundering tools

Internal audit as a risk manager when fulfilling the antimoney laundering measures. In the article the author focuses on fulfilling the measures of new legislation regarding money laundering and what is the role of the management and internal auditor when acting in accordance with this Act.

[Jindřich Burian](#)

## Introduction of the internal audit of the city Pilsen

The article describes the position

of internal audit and internal audit processes in the corporate town. The author describes the discussions of reports, quality assessment of internal audit and improvements which are being prepared.

[Patty Miller](#)

## More than a slogan

The author introduces the themes she selected for her term as IIA chairman. These terms are: “Recognized. Trusted. Valued.”

[Melánia Tkáčová](#)

## Obtain data that you might trust and results you can see

The author describes the program, which might be a useful tool for the internal auditor to be able to analyze the company data. Various reports and analysis could be created using this tool.

[Ivan Zelenka](#)

## Internal Audit in Plzeňský Prazdroj

Introduction of Internal audit department of the most famous Czech brewery Pilsner Urquell.

[Ilona Skleničková](#)

## The internal auditors of the organizational units of the state met already for the 4<sup>th</sup> time

The author describes one of the regular meetings of internal auditors in the public sector. During these meetings topics relating to the internal audit activities in the public sector were discussed.

[Zdeňka Kříštová](#)

## Summary of CBOK 2006 results – global picture of the internal auditor

– the worldwide picture of internal audit  
The extract of the most important results of CBOK 2006. Last part of the Executive Summary regarding number of auditors, development of competencies, certification, knowhow and role of internal auditor in the companies.

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o. s. s.,  
REALIZOVANÁ POD ZÁŠTITOU PLZEŇSKÉHO PRAZDROJE

# BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

## 1.–2. 4. 2009

### PROGRAM KONFERENCE: 1. 4. 2009 e

Zahájení 09:30 Ing. Jan Voříšek, CIA, CGAP, FCCA, CISA  
Prezident ČIIA

RÁMEC 2009 a změny ve Standardech  
09:45–10:15 Ing. Jana Báčová, Česká národní banka

Zákon o auditorech  
10:15–10:45 Ing. Petr Šobotník, Komora auditorů  
České republiky

Přestávka 10:45–11:15

Interní audit v období krize  
11:15–11:45 Martin Smekal, Deloitte

Prezentace oddělení interního auditu město Plzeň  
11:45–12:00 Ing. Jindřich Burian, Magistrát města Plzně

Interní Audit 2012 – Quo Vadis?  
12:00–12:30 Ing. Roman Pavloušek, PricewaterhouseCoopers

Oběd 12:30–13:30

Řízená panelová diskuse – výbor auditu  
– zavádění Aplikace zákona o auditorech ve společnostech  
13:30–15:15

Úvod do problematiky, legislativní rámec  
13:30–13:45 Mgr. Tomáš Pivoňka, Ernst & Young

Zákon o auditorech z pohledu bankovního dohledu  
13:45–14:15 RNDr. Zuzana Silberová, Česká národní banka

Panelová diskuse  
14:15–15:00 Ing. Pavel Racocho, Komerční banka

Ing. Antonín Jakubše, CSc., ECM

Dotazy  
15:00–15:15

15:15–15:45 Přestávka

Základní aspekty nové právní úpravy ochrany finančních zájmů  
15:45–16:10 Ing. Hana Ondrušková, Ministerstvo financí ČR

Praktické dopady revize normy ISO 9001:2000  
16:10–16:45 Lubomír Herman, FORWARD Line

Ing. Radka Lukášová, DET NORSE VERITAS

od 17:00 Kulturní a společenský program

### 2. 4. 2009 e

Provázanost Corporate Governance s funkcí interního auditu  
09:30–10:00 Ing. Vratislav Kulhánek, Dr. h.c.  
Instit ut členů správních orgánů (CIO D)

10:00–10:30 Přestávka

Panelová diskuse (naplňování představ a očekávání na interní  
audit ze strany manažerů)  
10:30–10:55 Ing. Karel Kloboučník, Škoda

10:55–11:20 Ing. Pavel Škraňka, DipIFR, Mazars

11:20–11:45 Ing. Petr Vobořil, ČEZ

11:45–12:30 diskuse

12:30 Zakončení – rozloučení

12:40–14:00 Oběd

14:00 Sněm

# Ernst & Young eXtreme hacking

představuje ve dnech 20. 4. 2009 - 24. 4. 2009 cyklus školení:

## Obrana před počítačovými útoky

Pro ověřování technického zabezpečení infrastruktury IT jsme sestavili metodiku, kterou soustavně přizpůsobujeme aktuálním potřebám a technologickým trendům. Soubor těchto osvědčených postupů prezentujeme již více než 7 let po celém světě v podobě cyklu školení „eXtreme Hacking Class“. Toto prakticky zaměřené školení je nyní dostupné i v České republice.

Výchozí snahou je umožnit podnikům, aby byly více soběstačné při prověřování úrovně svého technického zabezpečení. Mohou tak šetřit a optimalizovat výdaje za testování neoprávněných průniků do systémů externími specializovanými firmami.

Cyklus školení je připraven na míru účastníkům:

- V laboratoři, sestavené speciálně pro účely tohoto školení, si v průběhu pěti dnů „eXtreme Hacking Class“ na řadě cvičení osvojíte metody a postupy, díky nimž budete schopni odhalit bezpečnostní mezery systémů IT a následně na ně reagovat.
- Poznáte a vyzkoušíte si techniky, které mohou využít hackeři při pokusech o proniknutí k vašim citlivým systémům a datům.
- Školení je koncipováno s maximálním důrazem na využití informací v praxi. Zhruba polovina času je věnována praktickým cvičením, která účastníkům názorně přiblíží způsoby obcházení bezpečnostních mechanismů a poskytnete jim možnost, aby si sami ověřili (ne) funkčnost relevantních technických protiopatření.

Kontakt: Kristina Sanders  
Advisory Marketing Manager  
Ernst & Young  
Tel.: +420 225 335 743  
E-mail: kristina.sanders@cz.ey.com  
www.ey.com/cz

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



... na první pohled

načtení a kontrola  
(nejen) účetních dat  
nikdy nebyla jednodušší ...

demo softwaru IDEA Vám zašleme zdarma!



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

e-mail: jconsult@jconsult.cz  
tel.: +420 244 118 411  
web: www.jconsult.cz