

2|2009

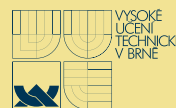
INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 13, ČÍSLO 2 (52)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- ▲ Interní audit a standardy
- ▲ Rozhovor s Jaroslavou Hřebíkovou, členkou Čestného prezidia ČIIA
- ▲ Vyhodnocení Národní konference ČIIA

INTERNÍ AUDITOR – PORADCE MANAGEMENTU



Vzdělávací program „Interní auditor – poradce managementu“ vychází z teoretických znalostí na úrovni magisterského vysokoškolského ekonomického vzdělání a je zaměřen na profesní vzdělávání odborníků v oblasti výkonu interního auditu v institucích veřejného sektoru.

ČÍL PROGRAMU

Cílem tohoto certifikovaného vzdělávacího programu „Interní auditor – poradce managementu“ je nabídnout posluchačům dané teoretické poznatky i praktické dovednosti v mezinárodním kontextu tak, aby absolventi uspěli nejen v pozici interního auditora, ale též v manažerských pozicích institucí, které působí nejen v České republice, ale též v rámci EU. Vzhledem k současnému převisu poptávky nad nabídkou po specializovaných pracovnících na tyto funkce, zejména pak ve veřejné a státní správě, představuje tento vzdělávací program dobrou výchozí pozici pro uplatnění na trhu práce v ČR i EU. Zejména pak i díky tomu, že výuka je uskutečňována v úzké spolupráci Vysokého učení technického v Brně s Českým institutem interních auditorů (ČIIA – resp. Mezinárodním institutem interních auditorů – IIA Inc.).

KONCEPCE PROGRAMU

Vzdělávací program je koncipován jako dvousemestrální. V prvním semestru jsou přednášeny základy interního auditu a procvičovány v rámci praktických tréninků a v druhém jsou získané poznatky aplikovány ve vazbě na specifika řídicích a podpůrných procesů konkrétních institucí veřejného sektoru.

PROFIL ABSOLVENTA

Každý z absolventů vzdělávacího programu bude připraven na úrovni srovnatelné s dobrou evropskou praxí na nastavení a hodnocení jednotlivých prvků vnitřního řídicího a kontrolního systému příslušné instituce – bude tak připraven na to, stát se opravdovým „poradcem vrcholového managementu“. Zároveň bude úzce seznámen s fungováním a řízením útvaru interního auditu či rolí externích poradců v této oblasti.

OTÁZKY A ODPOVĚDI:

PRO JAKOU ÚROVEŇ ZNALOSTÍ JE PROGRAM „INTERNÍ AUDITOR – PORADCE MANAGEMENTU“ PŘIPRAVOVÁN?

Program je připravován jak pro začínající interní auditory z institucí veřejné správy, kteří by zde měli získat základní znalosti a dovednosti, tak také pro interní auditory, kteří svou práci vykonávají delší dobu a vnímají vlastní potřebu dalšího rozvoje např. ve formě tréninku. Zde může jít například o interní auditory, kteří přišli do veřejné správy z jiných sektorů apod. V současnosti je uvažováno o rozdělení programu na začátečníky a pokročilé. V prvním semestru bude v kurzech pro začátečníky věnován větší prostor obecným znalostem a dovednostem auditora, které budou procvičovány. V semestru druhém, který bude koncipován pro pokročilé, budou tyto znalosti již aplikovány, např. v podobě auditu vnitřního řídicího a kontrolního systému, auditu IT apod.

JAKÉ JSOU VSTUPNÍ POŽADAVKY PRO ÚČAST V PROGRAMU?

Uchazeči vzdělávacího programu, a to jak pro formu pro začátečníky, tak i pro pokročilé, musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání. Další požadavky nejsou stanoveny. Současně je třeba zdůraznit, že se daného programu mohou účastnit i posluchači mimo veřejný sektor.

KDE SE BUDE KONAT VÝUKA?

Výuka by měla být zahájena v říjnu tohoto roku v prostorách Vysokého učení technického v Brně. Na jaře 2010 pak současně v prostorách Českého institutu interních auditorů, o.s. v Praze.

BUDOU ČLENOVÉ ČIIA CENOVĚ ZVÝHODNĚNI?

Ano, budou, tak jako při každé akci, na jejichž organizaci se podílí Český institut interních auditorů.

ZAJISTÍ TENTO PROGRAM I PŘÍPRAVU KE ZKOUŠCE CIA?

Tento vzdělávací program může být vhodným doplňkem v rámci přípravy na zkoušky CIA, zejména pak na její části I. a II.

Kolektiv autorů ČIIA a VUT ▲

PhDr. Petra Navrátilová, Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně, e-mail: navratilova.petra@lil.vutbr.cz
Magda Barnatová, Český institut interních auditorů, e-mail: barnatova@interniaudit.cz

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s. a VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

nabízí

Interní auditor – poradce managementu
dlouhodobý vzdělávací kurz pro interní auditory veřejné správy



INTERNÍ AUDITOR – PORADCE MANAGEMENTU
dlouhodobý vzdělávací kurz

OBSAH

Úvodník	
Andrea Rajmová	1
Přidaná hodnota práce interného auditora – benchmarking	
Oldřich Kovář	2
Soulad interních auditů s mezinárodními standardy kvality ISO	
Jiráňová Ludmila	6
Trochu jiný standard...	
Ing. Hana Lajčíková, Ing. Michal Kraus, Mgr. Alena Danielová	7
7 provokativních otázek pro milovníky benchmarků	
Pavel Vácha	10
Pohled na mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu očima auditora ÚSC	
Ing. Dana Ratajská	12
Rozhovor s Jaroslavou Hřebíkovou	
Ing. Jaroslava Hřebíková, CIA	15
Auditing in Tight Times	
Neil Baker	18
Jak jsme na tom s kvalitou interního auditu podle výsledků průzkumu a hodnocení Mezinárodního institutu interních auditorů	
Andrea Káňová	22
Interní pohľad na interný audit	
Ing. Zdenko Banci	23
Predstavenie interného auditu vo Wüstenrot stavebnej sporiteľni, a. s. a v skupine Wüstenrot Praha	
Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA	25
Interní audit a kulturní entropie – nechodme už dál okolo horké kaše	
Petr Kavalíř	27
Metody řízení kvality vs. leadership	
Radek Filo	29
Noví členové ČIIA	30
Zhodnocení Národní konference „Budoucnost interního auditu“	
Linda Anušič	31
Fejeton	
Josef Severa	32
Soutěž Manažer roku již po šestnácté	
PhDr. Bohuslav Holub	33
CEE Meeting v Praze	35
SKIIA	35
Složení Rady a Kontrolní komise ČIIA po 14. Sněmu ČIIA	37
Členové Kontrolní komise ČIIA, o. s.	38
Knihovna ČIIA	38
English annotation	40

VÁŽENÍ KOLEGOVÉ,



ač je to k nevíře, jsme skoro v polovině roku 2009. V rukách držíte druhé číslo časopisu Interní auditor na téma Soulad interního auditu se standardy (myšleno nejen interního auditu, ale i kvality, životního prostředí) a využívání srovnání, benchmarkingů v interním auditu.

Nejprve mi dovoluji zrekapitulovat několik významných událostí prvních dvou čtvrtletí. Moc děkujeme Vám všem, kteří jste se účastnili konference a sněmu v Plzni. Jednalo se o další úspěšnou konferenci ČIIA s počtem 121 účastníků, následovanou volebním sněmem. Ekonomická krize byla zmíněna ve většině přednášek, ale i s nádechem toho, že by ji měl interní

audit vnímat spíše jako příležitost. Inspirovalo nás to k tématu podzimmí mezinárodní konference, která se bude letos konat v Brně a kde tato příležitost bude jedním z témat.

Ekonomická krize se nevyhýbá ani IIA. Na přelomu roku a v posledních měsících došlo k radikální přestavbě naší mateřské organizace a velkému zeštíhlení. Blíží informace o nové struktuře a plánech IIA přivezl z Global Councilu pan prezident Jan Voříšek a nový člen rady Roman Pavloušek, kteří se ho letos zúčastnili v Johannesburgu. Viz malý článek na straně 32. Více informací bude následovat v dalším čísle.

V květnu proběhl v Praze CEE meeting, setkání prezidentů institutů z okolních zemí. Zejména s prezidenty zemí tzv. Víšegrádu plánujeme do budoucna užší spolupráci, třeba i při využití zdrojů z evropských fondů, podporující takovou spolupráci.

V tomto čísle najdete představení nové Rady ČIIA. Vítejte nové členy na palubě a přejeme jim i nám všem, aby jim jejich elán do práce pro institut dlouho vydržel. Také se na sněmu rozšířilo Čestné prezidium o první ženu – Jaroslavu Hřebíkovou, rozhovor s ní najdete rovněž v tomto čísle časopisu.

V neposlední řadě se rozšířila o dva nové členy i redakční rada – o pány Romana Pavlouška a Ignáce Olexíka, který je prvním průkopníkem distančního členství ze Slovenska a bude tak reprezentovat v Redakční radě slovenské členy ČIIA.

Za Redakční radu Vám přeji příjemné léto.

Andrea Rajmová ▲

Editorial	View of the ÚSD Auditor on International Standards For Professional Practice of Internal Auditing	Internal View on Internal Audit	Evaluation of the National Conference "Future of Internal Audit"
Andrea Rajmová 1	Dana Ratajská 12	Ing. Zdenko Banci 23	Linda Anušič 31
Added Value of Internal Audit Work – Benchmarking	Interview with Personality of ČIIA – Jaroslava Hřebíková	Introduction of Internal Audit at Wüstenrot stavebna sporitelna, a. s. and in the Wüstenrot Praha group	Feuilleton
Oldřich Kovář 2	Andrea Rajmová 15	Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA 25	Josef Severa 32
Compliance of Internal Audits with ISO International Quality Standards	Auditing in Tight Times	Intenal Audit and Cultural Entropy – let's don't weasel-word	The Competition – Manager of the Year – Already for the 16th Time
Ludmila Jiráková 6	Neil Baker 18	Petr Kavalíř 27	PhDr. Bohuslav Holub 33
A Little Bit Different Standard...	What is the status of internal audit quality according to the research and assessments performed by the IIA?	Methods of quality management vs. leadership	Introduction of SKIIA
Ing. Hana Lajčíková, Ing. Michal Kraus, Mgr. Alena Danielová 7	Andrea Káňová 22	Radek Filo 29	CEE Meeting in Prague
7 Provocative Questions for the Lovers of Benchmarks		New ČIIA members	New set up of ČIIA Board and ČIIA Supervisory Committee after the 14th General Assembly
Pavel Vácha 10		30	37–38
			ČIIA Library
			38
			English annotation
			40



PRIDANÁ HODNOTA PRÁCE INTERNÉHO AUDÍTORA – BENCHMARKING

ÚVOD

Spoločnosti v skupine Kronospan sú v súkromnom rodinnom vlastníctve. Vlastníctvo a štruktúra spoločnosti predurčujú možné dimenzie benchmarkingu. Pre nás je benchmarking cesta k neustálemu pohybu a napredovaniu. Je to silný nástroj riadenia globálnej skupiny.

Ak by mal majiteľ len jednu spoločnosť a v nej nastavené individuálne procesy, ktoré nemá s čím porovnať, tak by nevedel posúdiť, či fungujú optimálne. Predstavu o ideálnom benchmarkingu nášho majiteľa by som definoval nasledovne:

- Prehľad výsledkov je zosumarizovaný na jednu stranu A4 s dôrazom na zrozumiteľnosť a čitateľnosť,
- Jednoznačné definovanie „víťazov a porazených“,
- **Uvedenie nasledovných údajov o benchmarkingu:**
 - Kto je zodpovedný za jeho prípravu,
 - Dátum, kedy bol vypracovaný,
 - Zdroj vstupných dát,
 - Detailný zoznam ľudí, ktorým bol distribuovaný.

- Dáta musia byť spracované v stanovenom termíne,
- Každý benchmarking musí byť ukončený zoznamom úloh „WWW“ (who, what, when) – Kto, Čo a Kedy má byť vykonané,
- Každá úloha by mala viesť k úspore a zlepšeniu procesov, ktoré sa prejavia následne vo finančných výsledkoch (nárast EBDA).

V Kronospane máme dve dimenzie, na ktorých prebieha príprava benchmarkingu:

- medzi podnikovú,
- podľa typu výrobných zariadení.

Pod touto úrovňou je rozdelenie benchmarkingov na:

- technické a administratívne.

Tieto dve úrovne sa prelínajú pri pohľade na analyzované dáta, ktoré následne zahŕňajú individuálne procesy:

- predaja,
- výroby,
- nakupovaných kľúčových surovín, komodít, služieb (drevo, chemikálie

- energie, logistika, poistenie a iné ovplyvniteľné/variabilné náklady),
- financií,
- ľudských zdrojov,
- investícií,
- skladov,
- ochrany životného prostredia, atď.

Interný audit pracuje s definíciou 52 individuálnych administratívnych procesov, ktoré sú zastúpené v každej spoločnosti. Miera ich implementácie závisí od komplexnosti jej operácií.

Hlavné procesy v plnom rozsahu sú zastúpené vo výrobných spoločnostiach veľkoplošných materiálov na drevnej báze ako sú Drevotrieskové, MDF/HDF/LDF/XDF a OSB dosky, ďalej výroba podláh a surového alebo impregnovaného papiera. Užší rozsah procesov je v podporných spoločnostiach, ktoré poskytujú služby v oblastiach financií, dopravy, údržby, montáží a technického poradenstva. Kľúčové otázky sú: „Čo porovná-

Benchmarking je otvorený proces – tak ako sa vyvíja podnikanie, tak aj benchmarking sa musí prispôsobovať. Pre mňa je benchmarking synonymom pre akciu, ktorá pomáha spoločnosti napredovať a zlepšovať sa.

Národní konference ČIIA v Plzni



vať, ako často a aké závery smerujúce k zlepšeniu na základe výstupov benchmarkingu manažment urobí?“ „Urobil som na základe benchmarkingu správne alebo nejaké rozhodnutie?“

Porovnať a urobiť rozhodnutie – to je len vrchol ľadovca a je to finále jednej etapy procesu benchmarkingu. Proces benchmarking je neustála zmena a pripomienkovanie. Neaktualizovaná benchmarkingová tabuľka je „mŕtvý“ dokument, ktorý nikto nepoužíva.

Každý mesiac pribúda niekoľko benchmarkingov na základe potrieb a vývoja biznisu a požiadaviek senior manažmentu. Mój osobný názor je, že manažment jednotlivých spoločností je preťažený reportingom, keď dôraz sa začína klásť na doručenie dát na čas a nie ich kvalitu.

Na každú oblasť je určený špecialista, ktorý je fundovaný urobiť relevantný záver na základe výsledkov benchmarkingu. Sú to praktici s mnohoročnými skúsenosťami v oblasti podnikania Kronospanu.

PROCES:

Požiadavka na benchmarking prichádza od majiteľa alebo kľúčových manažérov jednotlivých holdingov.

Tí ju pridelia na spracovanie špecialistovi na oblasť, ktorej sa benchmarking týka.

Úskalia:

V tomto momente je najdôležitejšie pochopiť, čo sa sleduje zadaním benchmarkingu. Prečo je benchmarking potrebný a na základe akej situácie došlo k jeho potrebe?

Špecialista rozanalyzuje s IT centrárou, či požadované benchmarkingové dáta, je možné „vytiahnuť“ zo systému pre všetky lokácie Kronospanu. Ak sú dáta prístupné priamo zo systému, špecialista zadefinuje nastavenia požadovaného výstupu a IT centrára pripraví konsolidovaný report pre vybrané spoločnosti. Konsolidovaný report je následne poskytnutý špecialistovi pre vybranú benchmarkingovú oblasť. Približne 30 % všetkých benchmarkingových reportov je spracovávaných priamo zo systému, bez dodatočného zásahu na spracovanie dát.

Úskalia:

Špecialista sa musí ubezpečiť, či kmeňové dáta jednotlivých spoločností sú správne. Stáva sa, že jednotlivé spoločnosti nevedia, odkiaľ IT centrára pripravila report a dochádza k nedorozumeniam, prečo sú dáta v benchmarkingu nekorektné. Pokiaľ spoločnosť nevie, odkiaľ IT centrára čerpá dáta, nekladie dôraz na ich kvalitu. Aj keď skupina Kronospan disponuje rovnakým programovým vybavením, rozsah používania programov závisí od komplexnosti a „core“ podnikania danej spoločnosti. Napríklad obchodná alebo úzko špecializovaná spoločnosť (výroba papiera, lepidla, doprava, údržba) nevyužíva plné portfólio výrobných, prípadne programov určených na kúpu a spracovanie dreva. Do úvahy je potrebné vziať aj fakt, že verzie programov sa líšia z dôvodu vývoja programového balíka IT centrárou. Z dôvodu šetrenia nákladov, novšie verzie programov sú implementované v komplexných a nových spoločnostiach skupiny Kronospan. Časť programov musí byť šitá na mieru presne pre krajinu podnikania. Jedná sa hlavne o oblasti daní, spracovania majetku a miezd. V týchto prípadoch dokupujeme špecializované

lokálne programy, ktoré pracujú s určitou štruktúrou dát. Ak pôsobíme v 25 krajinách sveta, tak disponujeme 25 lokálnymi softvérovými balíkmi. Prispôbenie sa lokálnemu podnikateľskému prostrediu vedie k širokej diverzifikácii a kvalite dát. Vzhľadom na agresívnu expanziu skupiny Kronospan, nové spoločnosti nemajú dostatočný tréning ako používať jednotlivé programy. Ak sa k tomu pridá fluktuácia zamestnancov v období prechodu na systémy alebo zavádzania Kronospan kultúry, „knowhow“ sa vytráca, čo má vplyv na čiastočné využívanie až nevyužívanie programových balíkov. Tento fakt vedie k nahradeniu štandardných programov krátkodobými „excelovým“ riešeniami. Toto má za následok nízku kvalitu dát spoločností, ktoré sú v skupine menej ako dva roky. Špecialista musí porozumieť aj aké sú zdrojové/original dáta, ktoré vstupujú do Krono IT systémov. Nové výrobné linky umožňujú priamy zápis original výrobných dát do Krono IT systémov, avšak staršie linky nedisponujú takýmto „interfacom“ a preto je potrebný manuálny prenos týchto dát. Manuálne úpravy dát majú vplyv na nižšiu kvalitu dát. Dôležitým aspektom je čas zberu origi-

Národní konference ČIA v Plzni





Národní konference ČIA v Plzni

nálních dát. Případný hodinový nesúlad, vedie k skresleniu porovnávaných dát. Špecialista musí presne zadefinovať čas originálneho zápisu dát a odkomunikovať ho jednotlivým spoločnostiam. Napríklad výroba sa zapisuje o 6:00 hodine ráno za predchádzajúci deň od 0:00 do 24:00. Špecialista musí zohľadniť aj merné jednotky krajín, v ktorých spoločnosti pôsobia (Např. iná metrická sústava v USA a EU). Len pri preberaní dreva na sklad je niekoľko metód, ktoré poskytujú inú bázu na porovnanie drevných nákladov. (Například preberanie na priestorové metre, mokré tony, plné priestorové metre bez vzduchu alebo preberanie Atro metódou – obsah sušiny v tone dovezeného dreva).

Pridaná hodnota Interného auditu: Ak senior manažment usúdi, že benchmarking bude pripravovaný na pravidelnej báze (mesačne, štvrtročne), interný audit zaradí kmeňový zdroj dát do testovania počas auditov so zameraním na jeho kvalitu dát. Ak sa jedná o nový report, interný audit zdôrazní jeho dôležitosť v dvojmesačníku aktualít, uvedie ho na svojej intranetovej stránke a prezentuje ho počas kvartálnych mítingov riaditeľov jednotlivých závodov skupiny Kronospan.

Interný audit sa podieľa na príprave a aktu-

alizácií kľúčových smerníc v skupine Kronospan. Kvalitne spracovaná smernica vedie k vyššej kvalite spracovaných dát a porozumeniu, čo je ich náplňou. Správne definície a príklady synchronizujú jednotlivé procesy a tým sa zvyšuje ich transparentnosť.

Ak dáta nie sú prístupné zo systému, je potrebné pristúpiť k manuálnemu zberu, t.j. požiadať zodpovedných ľudí za jednotlivé spoločnosti, aby poskytli dáta v stanovenom termíne v požadovanej forme.

Úskalia:

V tejto etape je potrebné sa ubezpečiť, či v oslovených spoločnostiach porozumeli korektné zadanej požiadavke na zber prvotných dát. Ich kvalita sa prejaví v prvom porovnaní. Nemalé problémy spôsobuje lokálny jazyk a preklady zadanych inštrukcií. Tlmočník, ktorý nemá skúsenosti v benchmarkingovej oblasti, môže preložiť inštrukcie nezrozumiteľne, čo vedie k nepochopeniu požiadavky. Pri každom zbere sa nájdu „oneskorenci“, ktorých je potrebné urgovať, čo brzdí celkový proces prípravy výstupu. Vysoká disciplína je nevyhnutná pri zbere dát. Najčastejšie chyby sa vyskytujú v definovaní porovnávaných období, reportovaných menách a množstevných jednotiek. Nefinanční manažéri a pracovníci majú

problém rozlíšiť kalendárny a finančný rok. Je potrebné zdôrazniť, aby jednotlivé spoločnosti uviedli zdroj dát, kto a kedy ich pripravil a skontroloval. Vymedzenie osobnej zodpovednosti za prípravu dát uľahčuje po-zberovú analýzu a vysvetlenia odchýliek v benchmarkingu. Každý zber dát predstavuje dodatočné zaťaženie pracovníkov jednotlivých spoločností z dôvodu rozsiahleho aparátu interného „reportingu“ do spracovateľských centier a holdingov. Manažment nemusí prisudzovať dôležitosť prvotnému zberu dát, lebo sa jedná o niečo nové a prioritu kladie už na „zabeňnuté“ kľúčové reporty.

Každý mesiac pribúda niekoľko benchmarkingov na základe potrieb a vývoja biznisu a požiadaviek senior manažmentu

Po prvotnom zbere dát, špecialista pripraví prvý „nástrel“ benchmarkingu a musí odladiť zrejme chyby z poskytnutých dát. Jednotlivé chyby sa odladia

cez komunikáciu so zodpovednými osobami za zber prvotných dát. Špecialista musí pre zmysluplné porovnanie rozumieť anomáliám v benchmarkingových dátach a odladiť ich. Každý podnik je špecifický z nasledujúcich pohľadov:

- typ a fáza cyklu životnosti výrobného zariadenia,
- fáza životnosti podniku,
- využitie výrobnnej kapacity s ohľadom na kapacitu trhu,
- či ide o novú investíciu alebo niekoľkoročnú prevádzku,
- pohľad „západ vs. východ“, „skúsení borci vs. zelenáči“.

Špecialista odprezentuje prvý „nástrel“ zadávateľovi benchmarkingu a zapracuje jeho pripomienky. V danom momente sa už zadávateľ benchmarkingu rozhodne, či pôjde len o ad hoc alebo pravidelne sa opakujúci report. Následne prvotné závery sú odkomunikované majiteľovi a senior manažmentu, po ktorom opäť nasleduje proces zapracovania pripomienok. Majiteľ spolu so senior manažmentom zadefinujú, komu budú jednotlivé výstupy sprístupnené.

Úskalia:

Citlivosť benchmarkingových dát je potrebné distribuovať ľuďom, ktorí môžu ovplyvniť chod udalostí a kde je minimálna pravdepodobnosť na ich zneužitie. Permanentne riešime, ako bezpečne distribuovať jednotlivé benchmarkingové dáta, keďže majiteľ a senior manažeri nepoužívajú výpočtovú techniku. Možnosti distribúcie sú cez e-mail, fax, uloženie dát na zabezpečený „share-drive“, PDM platformu, kuriérom alebo iné. Manažment jednotlivých spoločností má sprístupnené svoje dáta a vidí dáta troch najlepších v benchmarkingu. Ak spoločnosť nesúhlasí s prezentovanými dátami, následne skontroluje, či dáta v benchmarkingu sú správne a poskytne spätnú väzbu špecialistovi, ktorý spracoval benchmarking. V ďalšom kole špecialista zapracuje pripomienky.

Účelom benchmarkingu je porovnať spoločnosti vo vybranej oblasti, identifikovať, ktorí sú traja najlepší, najhorší, pochopiť vzniknuté rozdiely vo výkonnosti a pripraviť „WWW“ list (who, what, when),

aké sa majú prijať nápravné opatrenia, aby sa spoločnosť priblížila tým najlepším.

Benchmarking je časovo náročný proces, ktorý zahŕňa značné množstvo Kronospan pracovníkov do jeho prípravy. Prácnosť je vždy najvyššia pri prvých verziách. Pri opakujúcich sa benchmarkingoch sa snažíme nájsť systémové a zautomatizované riešenia.

Majiteľ má aj k príprave benchmarkingu, benchmarkingový prístup. Býva pravidlom, že tú istú úlohu, zadá nezávisle trom špecialistom, ktorých výsledky následne porovná a vyberie si variant, ktorý sa mu páči najviac.

Interný audit Kronospanu pripravuje a pracuje s nasledovnými benchmarkingovými dokumentmi:

Vyčíslenie pridanej hodnoty Interného auditu – identifikácia úspor, cez návrhy na zlepšenie auditovaných procesov (Earning Improvement) v EUR na jedno zistenie a audit projekt, Porovnanie typu a závažnosti zistení medzi jednotlivými spoločnosťami Kronospanu, Porovnanie auditovaných procesov na základe vybraných kritérií – napríklad proces nákupu dreva a predaja, Porovnanie jednotkových nákladov (EUR/m³) na mesačnej báze v EUR na pre všetky závody Kronospa-

nu na surovú drevotriekovú dosku a surové MDF/HDF dosky a využitie pracovného času individuálnych auditorov.

MYŠLIENKY NA ZÁVER

Kde leží rovnováha medzi užitočným benchmarkingom a bojom s vlastnou nadmernou administratívou/byrokraciou, ktorá Vás uberá o čas na boj s konkurenciou? Koľko existuje dát a reportov, ktoré v spoločnostiach nikto nepoužíva a možno ani nie sú potrebné? Zlepšil som niečo na základe benchmarkingu, alebo som len pripravil ďalšiu farebnú tabuľku, ktorú som poslal e-mailom 10 ľuďom a nikdy som nedostal odpoveď? Benchmarking je neukončený proces, tak ako sa vyvíja biznis, tak aj benchmarking sa musí prispôsobovať. Pre mňa je benchmarking synonymom pre akciu, ktorý pomáha spoločnosti napredovať a zlepšovať sa. Aj keď som načrtol možné úskalia prípravy benchmarkingu zamerané som sa na interný proces.

Trh je oveľa tvrdší, kde prežijú len tí najlepší. Skúste sa opýtať svojich zákazníkov, čo si o Vás myslia a čo môžete zlepšiť? Odpoveď na túto otázku je tá najcennejšia informácia, kam sa máte uberať a na čom pracovať. *Nájdete na to odvahu?*

Národní konference ČIA v Plzni





SOULAD INTERNÍCH AUDITŮ S MEZINÁRODNÍMI STANDARDY KVALITY ISO

Norma ISO 9001:2000 se v ČHMÚ začala zavádět od počátku roku 2004. V říjnu 2007 byly práce dle smlouvy ukončeny a vystaven předávací protokol i na počítačovou verzi ISOWEB. ČHMÚ je velká organizace s působností po celé ČR (okolo 800 pracovníků, 7 poboček, 30 meteorologických stanic a mnoho dalších odlučených odborných pracovišť). Všechny činnosti prováděné v naší organizaci se vztahují ke kvalitě produktu a jsou evidovány v mapě procesů. Procesy členíme na řídicí, zákaznické a podpůrné. U procesů je vždy uveden zpracovatel a garant. Plán interních auditů je zpracováván v prosinci pro následující rok a musí být schválen vedením organizace i Radou kvality. Celá činnost interního auditu

je velmi přesně popsána v procesu 34 – Interní audit, který je členěn na plánování, provádění a vyhodnocení. Při provádění interního auditu se sleduje popsána odborná činnost v návaznosti

Všechny činnosti prováděné v naší organizaci se vztahují ke kvalitě produktu a jsou evidovány v mapě procesů

na skutečnost s ohledem na účelnost, hospodárnost a efektivitu. Vyhodnotí se postup a připraví se doporučení (či neshoda) ke zlepšení popisované činnosti. Výsledek interního auditu přináší „přidanou hodnotu“ vedení organizace. 22. března 2007 ČHMÚ poprvé získalo certifikát SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI odpovídající požadavkům normy ISO 9001:2000. V březnu 2008 a 2009 proběhl dozorový audit prováděný zahraniční certifikační společností. Dozorový audit v roce 2009 již proběhl dle normy ISO 9001:2008. V březnu 2010 se uskutečnil recertifikační audit k obhájení výše uvedeného systému a normy.

V kanceláři ČIA k zakoupení
formát 46 x 64 cm

MEZINÁRODNÍ RÁMEC PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU									
Základní normy				Standardy pro výkon IIA					
1500 Účel, působnost a odpovědnost	1300 Rozsahování a vztahování	1200 Oblastí a vztahů, profilování práce	1100 Programový rámec, zásady a profese kvality interního auditu	2000 Řízení interního auditu	2100 Charakteristika práce	2200 Plánování auditů	2300 Realizace auditů	2400 Průběhový výstup	2500 Monitorování
1501	1502	1503	1504	2001	2101	2201	2301	2401	2501
1505	1506	1507	1508	2002	2102	2202	2302	2402	2502
1509	1510	1511	1512	2003	2103	2203	2303	2403	2503
1513	1514	1515	1516	2004	2104	2204	2304	2404	2504
1517	1518	1519	1520	2005	2105	2205	2305	2405	2505
1523	1524	1525	1526	2006	2106	2206	2306	2406	2506
1527	1528	1529	1530	2007	2107	2207	2307	2407	2507
1533	1534	1535	1536	2008	2108	2208	2308	2408	2508
1537	1538	1539	1540	2009	2109	2209	2309	2409	2509
1543	1544	1545	1546	2010	2110	2210	2310	2410	2510
1547	1548	1549	1550	2011	2111	2211	2311	2411	2511
1553	1554	1555	1556	2012	2112	2212	2312	2412	2512
1557	1558	1559	1560	2013	2113	2213	2313	2413	2513
1563	1564	1565	1566	2014	2114	2214	2314	2414	2514
1567	1568	1569	1570	2015	2115	2215	2315	2415	2515
1573	1574	1575	1576	2016	2116	2216	2316	2416	2516
1577	1578	1579	1580	2017	2117	2217	2317	2417	2517
1583	1584	1585	1586	2018	2118	2218	2318	2418	2518
1587	1588	1589	1590	2019	2119	2219	2319	2419	2519
1593	1594	1595	1596	2020	2120	2220	2320	2420	2520
1597	1598	1599	1600	2021	2121	2221	2321	2421	2521
1603	1604	1605	1606	2022	2122	2222	2322	2422	2522
1607	1608	1609	1610	2023	2123	2223	2323	2423	2523
1613	1614	1615	1616	2024	2124	2224	2324	2424	2524
1617	1618	1619	1620	2025	2125	2225	2325	2425	2525
1623	1624	1625	1626	2026	2126	2226	2326	2426	2526
1627	1628	1629	1630	2027	2127	2227	2327	2427	2527
1633	1634	1635	1636	2028	2128	2228	2328	2428	2528
1637	1638	1639	1640	2029	2129	2229	2329	2429	2529
1643	1644	1645	1646	2030	2130	2230	2330	2430	2530
1647	1648	1649	1650	2031	2131	2231	2331	2431	2531
1653	1654	1655	1656	2032	2132	2232	2332	2432	2532
1657	1658	1659	1660	2033	2133	2233	2333	2433	2533
1663	1664	1665	1666	2034	2134	2234	2334	2434	2534
1667	1668	1669	1670	2035	2135	2235	2335	2435	2535
1673	1674	1675	1676	2036	2136	2236	2336	2436	2536
1677	1678	1679	1680	2037	2137	2237	2337	2437	2537
1683	1684	1685	1686	2038	2138	2238	2338	2438	2538
1687	1688	1689	1690	2039	2139	2239	2339	2439	2539
1693	1694	1695	1696	2040	2140	2240	2340	2440	2540
1697	1698	1699	1700	2041	2141	2241	2341	2441	2541
1703	1704	1705	1706	2042	2142	2242	2342	2442	2542
1707	1708	1709	1710	2043	2143	2243	2343	2443	2543
1713	1714	1715	1716	2044	2144	2244	2344	2444	2544
1717	1718	1719	1720	2045	2145	2245	2345	2445	2545
1723	1724	1725	1726	2046	2146	2246	2346	2446	2546
1727	1728	1729	1730	2047	2147	2247	2347	2447	2547
1733	1734	1735	1736	2048	2148	2248	2348	2448	2548
1737	1738	1739	1740	2049	2149	2249	2349	2449	2549
1743	1744	1745	1746	2050	2150	2250	2350	2450	2550
1747	1748	1749	1750	2051	2151	2251	2351	2451	2551
1753	1754	1755	1756	2052	2152	2252	2352	2452	2552
1757	1758	1759	1760	2053	2153	2253	2353	2453	2553
1763	1764	1765	1766	2054	2154	2254	2354	2454	2554
1767	1768	1769	1770	2055	2155	2255	2355	2455	2555
1773	1774	1775	1776	2056	2156	2256	2356	2456	2556
1777	1778	1779	1780	2057	2157	2257	2357	2457	2557
1783	1784	1785	1786	2058	2158	2258	2358	2458	2558
1787	1788	1789	1790	2059	2159	2259	2359	2459	2559
1793	1794	1795	1796	2060	2160	2260	2360	2460	2560
1797	1798	1799	1800	2061	2161	2261	2361	2461	2561
1803	1804	1805	1806	2062	2162	2262	2362	2462	2562
1807	1808	1809	1810	2063	2163	2263	2363	2463	2563
1813	1814	1815	1816	2064	2164	2264	2364	2464	2564
1817	1818	1819	1820	2065	2165	2265	2365	2465	2565
1823	1824	1825	1826	2066	2166	2266	2366	2466	2566
1827	1828	1829	1830	2067	2167	2267	2367	2467	2567
1833	1834	1835	1836	2068	2168	2268	2368	2468	2568
1837	1838	1839	1840	2069	2169	2269	2369	2469	2569
1843	1844	1845	1846	2070	2170	2270	2370	2470	2570
1847	1848	1849	1850	2071	2171	2271	2371	2471	2571
1853	1854	1855	1856	2072	2172	2272	2372	2472	2572
1857	1858	1859	1860	2073	2173	2273	2373	2473	2573
1863	1864	1865	1866	2074	2174	2274	2374	2474	2574
1867	1868	1869	1870	2075	2175	2275	2375	2475	2575
1873	1874	1875	1876	2076	2176	2276	2376	2476	2576
1877	1878	1879	1880	2077	2177	2277	2377	2477	2577
1883	1884	1885	1886	2078	2178	2278	2378	2478	2578
1887	1888	1889	1890	2079	2179	2279	2379	2479	2579
1893	1894	1895	1896	2080	2180	2280	2380	2480	2580
1897	1898	1899	1900	2081	2181	2281	2381	2481	2581
1903	1904	1905	1906	2082	2182	2282	2382	2482	2582
1907	1908	1909	1910	2083	2183	2283	2383	2483	2583
1913	1914	1915	1916	2084	2184	2284	2384	2484	2584
1917	1918	1919	1920	2085	2185	2285	2385	2485	2585
1923	1924	1925	1926	2086	2186	2286	2386	2486	2586
1927	1928	1929	1930	2087	2187	2287	2387	2487	2587
1933	1934	1935	1936	2088	2188	2288	2388	2488	2588
1937	1938	1939	1940	2089	2189	2289	2389	2489	2589
1943	1944	1945	1946	2090	2190	2290	2390	2490	2590
1947	1948	1949	1950	2091	2191	2291	2391	2491	2591
1953	1954	1955	1956	2092	2192	2292	2392	2492	2592
1957	1958	1959	1960	2093	2193	2293	2393	2493	2593
1963	1964	1965	1966	2094	2194	2294	2394	2494	2594
1967	1968	1969	1970	2095	2195	2295	2395	2495	2595
1973	1974	1975	1976	2096	2196	2296	2396	2496	2596
1977	1978	1979	1980	2097	2197	2297	2397	2497	2597
1983	1984	1985	1986	2098	2198	2298	2398	2498	2598
1987	1988	1989	1990	2099	2199	2299	2399	2499	2599
1993	1994	1995	1996	2100	2200	2300	2400	2500	

TROCHU JINÝ STANDARD...

Ti z vás, kteří se v průběhu své pracovní kariéry najednou stali interními auditory, budou mít možná stejnou zkušenost: najednou vám do života vstoupily všude zmiňované Standardy IIA, měli byste se podle nich řídit, ale z jakého úhlu je uchopit, to už vám nikdo jen tak neporadí.

Na začátku úvah, proč vám na tomto místě představit něco, co se týká více oblasti řízení celé organizace a lidských zdrojů než konkrétně jen provádění interních auditů, byly zkušenosti získané v prvních dvou letech zakládání a rozběhu našeho odboru auditu. V určitou chvíli vás může napadnout: „Jak vlastně podle standardů IIA v našem případě zajistit opravdu kvalitní průběh interního auditu? A kdo dělá interní audit? Člověk, kolega, zaměstnanec. Takže kvalita interních auditů není až tak dána samotnými standardy, ale hlavně kvalitou těch, kteří ho provádějí. Jejich zkušenostmi, kvalifikací, rozhledem i nadhledem, znalostmi, motivací neustrnout na místě, ale hledat nová východiska a být tím, kdo ze sebe vydává stále něco navíc – přidává hodnotu. Jak jsme na tom my? Rozvíjíme se, stagnujeme, nebo jsme horší a horší? Kdo změní kvalitu naší práce a kvalitu lidí, kteří ji dělají?“

V naší organizaci nás, interní auditory, k zajištění kvalitních výstupů naší práce a kontinuálního, a zejména měřitelného osobního rozvoje nutí nejen zajištění souladu se Standardy IIA. Požadavky na efektivní, stále se zlepšující a měřitelný pracovní výkon se prolínají životem celého úřadu již od vzniku Regionální rady, a tedy i prací odboru auditu. Tyto hodnoty úřad deklaroval ve své organizační strategii a podporuje zavedenými systémy řízení.

Věnujte zvláštní pozornost svým lidským zdrojům

Jedním z těchto systémů je řízení prostřednictvím standardu Investors in People, který umožňuje nastavit fungování interních

procesů v organizaci tak, aby prostřednictvím spokojených a vzdělaných zaměstnanců rostla i konkurenceschopnost, výkon a image celé společnosti. V tomto případě je tedy sousloví interní auditor synonymem pro sousloví zaměstnanec Regionální rady, protože dále naznačené principy platí pro nás všechny z ostravské rady bez rozdílu. Kontinuální rozvoj v profesi je umožněn a také cíleně požadován průřezově po všech pracovních od referentů juniorů až po vrcholový management úřadu. K vysvětlení, co je standard Investors in People, si dovolueme zabrousit na webové stránky CzechInvestu. Co je to tedy Investors in People, jak vznikl a k čemu slouží?

Tento standard vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. Během 80. let začaly britské podniky zaostávat za výkonností srovnatelných zemí. Vláda proto zadala průzkum u těch průmyslových podniků, které se mohly srovnávat s mezinárodní konkurencí s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Zjištění bylo překvapující: tyto podniky, na rozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým lidským zdrojům. Pochopily, že pro úspěšné podnikání nestačí investovat pouze do kvalitní techniky, nových strojů a vybavení. Na základě jejich osvědčených postupů byl zpracován standard Investors in People (dále také standard), který prochází pravidelně revizí tak, aby reflektoval změny a vývojové trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. V současné době je standard mezinárodně uznávaná a respektovaná značka osvědčené praxe s uplatněním již v 27 zemích. Ve Velké Británii je držitelem osvědčení více než 48 000 organizací ze soukromého i veřejného sektoru, v České republice to je cca 30 firem a také jedna organizace veřejné správy – Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko. Standard nevzešel z identifikace slabých stránek podniků, ale naopak se zaměřil na úspěšné firmy a předpoklady či klíčové aspekty jejich rozvoje a růstu, čímž podporuje v pozitivním smyslu průběžný rozvoj a zlepšování. Nehledá tedy nedokonalost a neshodu. Společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“ a nepředepisuje striktně postupy, jak jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout. Je tvořen pro každou organizaci individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů,

takže svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem může mít každá firma „ušitý na míru“. Tyto jeho základní parametry jsou klasickým případem použití dobré praxe v běžném životě a konkrétním přidáváním hodnoty, která je od nás, interních auditorů, neustále očekávána. V současné době standard přímo nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci a jeho zavedení se prokazuje auditoru Investors in People individuálním rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců. Podnik může některé požadavky doložit dokumentací, ale není to jeho povinnost. Podstatné je, aby většina dotazovaných pracovníků potvrdila, že zásady standardu jsou v praxi uplatňovány. Auditor nezkoumá metody, ale jejich účinnost vzhledem k požadavkům jednotlivých kritérií standardu.

Standard Investors in People je postaven na **třech principech**, které vystihují následující teze:

- Organizace vyvíjí účinné strategie vedoucí ke zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím svých zaměstnanců.
- Organizace přijímá účinná opatření ke zlepšení své výkonnosti prostřednictvím svých zaměstnanců.
- Organizace prokazuje vliv investic do zaměstnanců na výkonnosti organizace.

Ve zkratce hovoříme o principech plánování, realizace a hodnocení, které vedou ke zlepšení či zvýšení výkonu organizace. Proč se Regionální rada zapojila do standardu Investors in People? Na tomto místě je třeba vrátit se o dva roky zpátky k okamžiku, kdy to všechno začalo. Při sestavování první verze Organizační strategie úřadu v roce 2007 byla zpracována SWOT analýza, ze které také vyplynulo, že k hlavním rizikům implementace Regionálního operačního programu obecně patří nedostatek zaměstnanců, jejich nízká kvalifikace a vysoká fluktuace. Pro rychlé nastavení kvalitního systému péče o zaměstnance byl hledán vhodný nástroj, který by systemizoval řízení lidských zdrojů a dokázal zefektivnit fungování úřadu. Ze tří alternativ byl vybrán standard Investors in People; systém ISO 9001 se jevil jako administrativně náročný a sebehodnotící systém CAF byl považován za nevhodný pro organizaci v počátečních fázích svého vývoje.

Regionální rada se připravovala na audit jeden rok ve spolupráci s certifikovaným poradcem standardu Investors in People. Organizace nejprve absolvovala vstupní analýzu – dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci zaměřené na indikátory standardu. V návaznosti na výsledky vstupní analýzy byl pracovním týmem sestaven akční plán, který zahrnoval úkoly ke každému z indikátorů. Pro zdar celé akce bylo nutno nejen veřejně deklarovat závazek managementu cítit principy Investors in People, ale zejména přesvědčit všechny pracovníky, že tato akce má smysl, protože pouze tak může být standard pro organizaci skutečně přínosný. Již při zavádění se ukázalo, že se v úřadu plošně zvýšila motivace k naplňování firemních cílů; standard vtáhl celý tým do fungování úřadu, a tím zlepšil vnitřní komunikaci, podpořil poskytování zpětné vazby, přispěl k vyšší spokojenosti zaměstnanců, snížil absenci a fluktuaci, a tím vším zvýšil a stále zvyšuje výkonnost organizace.

K hlavním úkolům v samotných začátcích patřilo:

1. Definování, komunikace a realizace strategie lidských zdrojů
2. Zavedení kompetenčních modelů pro všechny pracovní pozice
3. Tvorba plánů osobního rozvoje
4. Sestavení, komunikace a realizace politiky rovných příležitostí
5. Zajištění manažerského vzdělávání
6. Tvorba motivační politiky v návaznosti na dotazníková šetření
7. Podpora kultury sebeřízení
8. Realizace a vyhodnocování vzdělávání v návaznosti na plány osobního rozvoje
9. Vyhodnocování investic do zaměstnanců
10. Realizace úprav systému péče o zaměstnance v souvislosti s vyhodnocováním organizačních změn

Po splnění akčního plánu organizace absolvovala závěrečnou analýzu – opět formou dotazníkového šetření a rozhovorů. Jak probíhal certifikační audit? V návaznosti na zasloupanou přihlášku vyslalo Mezinárodní centrum kvality v Londýně nezávislou auditorku. Ta prostřednictvím analýzy dokumentů a osobních rozhovorů s vybraným vzorkem zaměstnanců hledala důkazy o kvalitě aktivit vedoucích k naplnění definovaných indikátorů. Na závěr poskytla zpětnou vazbu z absolvovaného auditu, která obsahovala shrnutí úspěšnosti plnění indikátorů, silných stránek systému péče o zaměstnance, příležitostí ke zlepšení

a také výrok „doporučuji k certifikaci“. Do čtrnácti dnů byl Mezinárodním centrem kvality doručen organizaci certifikát.

Přínosy standardu Investors in People

Práce na získání standardu Investors in People, a zejména respektování jeho principů v denní praxi pomohlo úřadu ošetřit **několik významných rizik**. Pokud se tedy jako interní auditoři zaměříme na přínosy standardu při řízení rizik, bude řeč zejména o rizicích spojených přímo s lidským faktorem. Ještě před rozhodnutím absolvovat certifikaci na standard Investors in People byl nastaven systém řízení rizik ÚRR (o zkušenosti s jeho nastavováním jsme se již s vámi na stránkách IA podělili), v rámci něhož jsme identifikovali a katalogizovali nejvýznamnější rizika. V prvé řadě se můžeme zaměřit na **riziko nedostatku uchazečů o zaměstnání**.

V průběhu příprav na získání standardu (jeden rok) se počet zaměstnanců úřadu skoro ztrojnásobil. V tak krátkém čase bylo velmi obtížné získat kvalifikované kolegy, kteří by vyznávali podobné hodnoty. Recruitment se proto stal jedním z hlavních pilířů Strategie lidských zdrojů organizace, kterou jsme v rámci akčního plánu plnění požadavků Investors in People realizovali. Zajištění dostatečné personální kapacity je podmíněno kvalitou plánování v návaznosti na strategické organizační cíle a uvědoměním si skutečných kapacitních potřeb, založených na dlouhodobém plánování a efektivní recruitment, který dokáže dostatek zaměstnanců zajišťovat. **Riziko nedostatečné kvalifikace zaměstnanců** je částečně redukováno již v rámci recruitmentu. Při výběru zaměstnanců jsou schopnosti uchazečů porovnávány s kompetenčními modely pro dané pozice. Kompetenční modely byly vytvořeny v souladu s požadavky Investors in People pro každou pracovní pozici na míru. Obsahují klíčovou požadovanou vědomostní a osobnostní úroveň, zahrnují klíčové tvrdé a měkké kompetence, definují jejich požadovanou úroveň také na časové ose: při nástupu, po adaptačním procesu a úroveň zkušeného zaměstnance. V případě kmenových zaměstnanců je riziko nedostatečné kvalifikace ošetřeno a řízeno stanovením

individuálního dvouletého plánu osobního rozvoje, které jsou dalším požadavkem standardu Investors in People. Tyto plány zajišťují systematické vzdělávání zaměstnanců i managerů v souladu s potřebami úřadu. Osvědčila se nám také plošně a procesně orientovaná organizační struktura. Noví zaměstnanci se díky adaptačnímu programu rychle sžili s kulturou organizace a rychle získali potřebné znalosti pro výkon práce. Stávající zaměstnanci si v návaznosti na motivační politiku a systém hodnocení osvojili proaktivní přístup. V souladu s kompetenčními modely a plány osobního rozvoje jsou zaměstnancům systematicky doplňovány znalosti a dovednosti potřebné ke splnění plánovaných cílů a úkolů. Jako organizace veřejné správy jsme také vystaveni **riziku neetického jednání zaměstnanců**. Snažíme se jej eliminovat již ve fázi výše zmíněného recruitmentu, odborným i psychologickým testováním uchazečů o zaměstnání a náročnými výběrovými řízeními. Kromě etického kodexu pracovníků úřadu, který má spíše proklamativní charakter, se při řízení tohoto rizika opíráme také o stálé posilování organizační kultury se společně uznávanými hodnotami, jako je fair-play, poctivost, vzájemná vstřícnost a ochota k sobě, a zejména k našim zákazníkům, užívání moderních a jednoduchých metod práce, víra v sílu týmu. K upevnění této kultury a ztotožnění se s hodnotami napomohla i společná práce všech zaměstnanců a managementu na přípravě k certifikaci Investors in People. Stejně jako výše zmíněná rizika, ohrožuje dosažení cílů naší organizace i **riziko fluktuace**, jinými slovy nežádoucí odchod zaškolených, zkušených pracovníků. Jedním z úkolů, který jsme plnili v rámci naší roční přípravy na certifikaci, byla také implementace motivační politiky, která napomáhá dosahování požadované úrovně výkonu a směřuje k naplňování našich cílů, přičemž zohledňuje potřeby úřadu i motivátory zaměstnanců. Průběžné sledování a vyhodnocování úrovně motivace jednotlivců, kterým naplňujeme další z požadavků standardu, nám zároveň pomáhá měřit míru rizika fluktuace. Zmíněná rizika lze samozřejmě řídit i jinak, prostřednictvím dílčích opatření, která reagují na vzniklé situace. My jsme v rámci naplnění požadavků standardu Investors in People nastavili systém, v němž je sledování, měření a řízení rizik permanentní se zaměřením na prevenci. Jak již bylo výše zmíněno, řízení rizik není izolova-

nou oblastí, je podporováno strategiemi, politikami a stalo se součástí procesů úřadu. Při poslední aktualizaci katalogu rizik, která proběhla 5 měsíců po ukončení implementace standardu jsme zaznamenali právě u rizik spojených s lidskými zdroji, pokles pravděpodobnosti jejich výskytu. Abychom však nezůstali pouze u rizik spojených s lidskými zdroji, která jsou v rámci popsaného systému řízena přímo, musíme se zmínit také o dalších efektech zavedení standardu, které pozitivně ovlivňují řízení rizik nepřímo. Standard Investors in People požaduje a v rámci certifikace je také ověřováno, zda je každý člen vedení i řadový zaměstnanec seznámen se strategickými cíli organizace a je si vědom způsobu, jakým osobně přispívá k jejich naplnění. V realizaci tohoto požadavku nám pomáhá aktivní zapojení zaměstnanců do všech fází procesu plánování, organizační strategií počínaje, konče přidělením osobní odpovědnosti za dílčí úkoly, které ze strategických cílů plynou. Rizika jsou tedy zvažována již při definování naší dlouhodobé organizační strategie. Ta kromě strategických cílů zahrnuje i cíle pro tzv. klíčové faktory úspěchu, jejichž absence či nenaplnění ohrožuje dosažení cílů. Z organizační strategie se do krátkodobých plánů a úkolů jednotlivců promítají jak výkonové zaměřené cíle, tak i cíle zaměřené na minimalizaci rizik. Naše povídání o přínosech standardu Investors in People z pohledu řízení rizik ukončíme požadavkem, jehož naplnění považujeme za obtížné, avšak pro ucelenost a smysluplnost systému nezbytné. Realizace standardu představuje především investice do lidských zdrojů. Těmito investicemi se organizace snaží vytvořit podmínky potřebné k dosažení svých cílů. Požadavkem je permanentní ujištění o efektivitě investic, tedy vyhodnocování účinnosti realizovaných opatření. Nestačí jen konstatovat, že úkoly byly splněny, ale je třeba také **měřit jejich pozitivní efekt**. Také jednotlivci musí neustále přesvědčovat, že investice do něj vložené se organizací smysluplně vracejí ve zvýšení jeho výkonu. Jak například interní auditor – zaměstnanec Regionální rady zajišťuje kontinuálně svůj rozvoj, a tím naplňuje požadavky standardů pro zajištění kvality interního auditu? Co pro to dělá jeho vedoucí? Pro rychlé a efektivní zapojení interního auditora do práce sestaví vedoucí ve spolupráci s HR manažerem **plán adaptace**, a to na základě výstupů z psychologické-

ho testování propojeného na požadavky **kompetenčního modelu** dané pozice. Kompetenční modely tak jsou základnou pro další rozvoj, tj. pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, adaptaci, kariérní plánování a pro hodnocení zaměstnanců, stanovují v čase úroveň znalostí, profesních dovedností, tvrdých a měkkých kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Novému zaměstnanci je přidělen „kauč“, služebně starší kolega, který se mu věnuje po dobu adaptace. Dostane „Vademekum“, brožurku o dění na úřadě, je představen všem kolegům, absolvuje vstupní pohovor s ředitelem o hodnotách úřadu, je mu poskytnuta série vstupních odborných školení, které jsou z větší části připraveny jinými zaměstnanci úřadu. Pokud to potřebuje pro výkon své profese, může i ve zkušební době absolvovat odborné kurzy mimo úřad. Plnění adaptačního plánu je na společných schůzkách s vedoucím průběžně sledováno. Adaptační proces končí vyhodnocením, kdy vedoucí s novým kolegou tuto vstupní proceduru formálně a písemně uzavře, většinou s výsledkem, že zaměstnanec porozuměl kultuře organizace a jejím hodnotám, uvědomil si svou osobní odpovědnost a roli v týmu, prokázal znalost základních strategických cílů na úrovni organizace a odboru. Klíčovým prvkem je vyhodnocení posunu právě v tvrdých a měkkých kompetencích.

Poté společně se svým vedoucím sestaví **dvouletý plán osobního rozvoje**, který je navázán na dlouhodobé cíle organizace a svého odboru. Do plánu jsou zahrnuta předpokládaná školení i potřebným časovým rozsahem, je mu dán prostor k vymezení oblastí, ve kterých se bude sám vzdělávat, může zmínit bonusová vzdělávání, které, pokud bude plnit a překračovat očekávání, může s plnou nebo částečnou podporou úřadu absolvovat. Plán osobního rozvoje je koncipován jako smlouva mezi ním a organizací. Úřad tak může v čase **plánovat zdroje**, které jsou na školení potřebná a zaměstnanec má reálnou představu, za jakých podmínek se jeho kariéra může vyvíjet a co pro to musí sám udělat. V případě interních auditorů je tento moment obzvláště cenný: na jedné straně jsou **požadavky vycházející ze standardů IIA na trvalý rozvoj auditorů** v široké škále oblastí, na druhé straně je **cena za vzdělávání, reálné možnosti organizace a výsledný efekt použití získaných znalostí**. Jednou za rok zaměstnanec absolvuje hodnocení nadřazeným pracovníkem, kde je jeho

případný posun v požadovaných tvrdých a měkkých kompetencích měřitelně vyhodnocen. Celková cena vzdělávání je pak poměřována s naplňováním celkových cílů organizace, kde po několika letech budeme moci sledovat trend indexu způsobilosti.

Jak je z předchozího textu zřejmé, máme to štěstí, že pracujeme v organizaci, která považuje zaměstnance za svá nejcennější aktiva. V návaznosti na principy standardu Investors in People došlo v organizaci k dobudování přitažlivé organizační kultury se společně uznávanými hodnotami, zlepšení vnitřní komunikace, definování a úspěšné realizaci procesní Strategie lidských zdrojů, většímu zájmu kvalifikovaných uchazečů o volné pozice, uplatňování motivační politiky zohledňující potřeby zaměstnavatele i motivátory zaměstnanců, zavedení systematického a cíleného vzdělávání. Největším benefitem je kvalitní práce odváděná zaměstnanci a spokojenost našich zákazníků s poskytovanými službami. Standard Investors in People prostřednictvím svých požadavků inicioval v našem úřadu změny, které svými synergickými efekty pozitivně ovlivnily nejen kvalitu systému řízení lidských zdrojů, oblast řízení rizik a komunikace, ale prakticky všechny oblasti činnosti úřadu a celkovou atmosféru v něm. A to je cenné nejen pro interní audit. ▲



Ing. Hana Lajčíková

Po několika letech v soukromé obchodní sféře se od roku 1999 věnuje problematice poskytování finanční pomoci z fondů Evropské unie, zejména v oblasti implementace operačních programů v regionech. V lednu 2007 nastoupila do Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, kde v současnosti řídí odbor auditu.

Mgr. Michal Kraus

V minulosti pracoval jako interní auditor v Komerční bance, a.s. a OKD, a.s. Od roku 2007 je zaměstnancem Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, kde zastává pozici manažera podpůrných řídicích procesů. V jeho pracovní náplni je koordinace činností v oblasti řízení rizik, řízení kvality, compliance a problematika nesrovnalostí.

Mgr. Alena Danielová

je absolventkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor Andragogika. Pracovala jako personalista v komerčním sektoru i veřejné správě. Od roku 2006 je HR manažerkou Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko.



7 PROVOKATIVNÍCH OTÁZEK PRO MILOVNÍKY BENCHMARKŮ

Standardy pro profesionální praxi jsou skvělá věc. Je tam skoro všechno a skoro pro každého (interního auditora). Takže soulad s nimi, pokud možno ověřený někým, kdo ví o čem ten interní auditing je, je jednou z prvních povinných met pro rozumného vedoucího útvaru interního auditu. Stačí to ale? Háček je v tom, že Standardy jsou hodně univerzální a cest, jak být v souladu je více. Navíc i to externí hodnocení kvality je přece jen poněkud subjektivní. Ale jsou také oblasti, které Standardy moc neřeší – vztahy k „příbuzným“ oborům, jako je risk management, cosi co se skrývá pod trochu vágním pojmem compliance, kvalita/ISO a jistě by se našly další. A co efektivita činnosti? (efektivitou je míněno množství auditních projektů/počet doporučení/pokrytí celé činnosti organizace vztaheno na jednoho auditora) Takže jak si opravdu stojíme? Kdo to dokáže říci? Tento problém samozřejmě neřeší jen interní auditori, ale víceméně každý. Jednou z odpovědí je už trochu zdomácnělé slovo benchmark (nebo snad už benchmárk?) Zkrátka porovnání. Ideálně s porovnatelnými.

Benchmarky jsou zkrátka oříškem pro každého

Na první pohled to je jednoduché. Vezmu si benchmark, přečtu si hlavní závěry či doporučení a podívám se na jejich aplikovatelnost pro svůj auditní útvar. A zde se zpravidla objeví první zádrhel. Formát výstupu, resp. problematika benchmarku nutně nemusí odrážet, a také často neodráží, ty otázky, které se čtenáři benchmarku zdají klíčové pro jeho auditní útvar. To má svá pro i proti. Často se ukáže, že ty „domácí problémy“ jsou nicotnější, než



Národní konference ČIIA v Plzni

se zdá z lokálního pohledu toho či onoho auditního útvaru. On ten nezávislý pohled někoho jiného opravdu dokáže zrelativizovat to, s čím se denně potýkáme. Na druhé straně, nikde není psáno, že zrovna ten dokument před vámi je to pravé ořechové. Že právě jen a jen ty navrhované cesty a řešení je skutečně nutné absolvovat. Navíc, kde je jistota, že primární data byla správně interpretována, při vši úctě k autorům, že? Domnívám se, že přes jistou nedůvěru k benchmarkům, kterou pozorný čtenář předchozích řádek jistě zaznamenal, se rozhodně jedná o cenný zdroj informací. Ovšem při jejich interpretaci je nutná opatrnost. Pokusím se naznačit, kterými směry by se tato opatrnost mohla ubírat.

Otázka č. 1 – Kdo je autor?

Tohle je jednoduché – čím renomovanější jméno či značka, tím více se lze spolehnout na to, že celý projekt byl zpracován kvalitně. Jenže, co to je „renomovaný“? Je firma C renomovanější než firma Alfa? Je

Alfa hodnověrnější než TýTý? A jak si stojí Péčko? Sám jsem měl v ruce benchmark (nikoli pro interní audit), kde byl klíčový závěr postaven na tak subjektivním faktu, že to celý výsledek prakticky znehodnotilo.

Otázka č. 2 – Proč se ten benchmark vůbec dělal?

V tržní ekonomice převládají samozřejmě hospodářské stimuly a nevidím důvod, proč by benchmarky měly být výjimkou (pokud ovšem není z dílny IIA/ČIIA, kde se může jednat o členy předplacenou službu). Portfolio benchmarků (o interním auditu), s nimiž jsem se v poslední době setkal, bylo zpracováno velkými poradenskými společnostmi, které poskytují služby interního auditu jiným subjektům. Neznám důvody, proč tyto společnosti připravují benchmarky. Nicméně to není levná záležitost, protože obvykle soubor zdrojových dat bývá velký a jak jejich získání, tak zpracování vyžaduje nějaký čas. Pokud tedy tyto firmy investují do této aktivity,

tak si myslím, že za tím snaha o potenciální zisk je. To samo o sobě samozřejmě výsledky nediskvalifikuje. Uvědomíte si to ale, když analyzujete oblasti, na něž se tyto benchmarky zaměřují. Většinou se jedná o strategičtější problémy, spojené s vrcholovým vedením, což lze interpretovat i jako jisté vytváření trhu. To opět nemusí nutně znamenat nekorektní závěry, jen je třeba být opatrný při interpretaci výsledků.

V seriózním benchmarku by mělo být určitě zmíněno, kdo tato data poskytli

Otázka č. 3 – Kam benchmark mířil? Je to pro mne/nás zajímavá/důležitá oblast či oblasti?

V rozsáhlém benchmarku obvykle najdete alespoň jednu oblast, ale spíš víc oblastí, které vás zaujmou, protože o ní přemýšlíte, vaše organizace řeší podobný problém či jste o ní hovořil s kolegou či kolegyní. Obvykle navržené závěry se liší od vašich. A pak je na místě pokusit se odpovědět na otázku, kdo je blíže pravdě. Šance jsou vyrovnané. Pro vás hraje lepší znalost konkrétních podmínek, pro benchmarkového „soupeře“ větší počet zdrojů primárních informací. Minimálně to je dobré mentální cvičení (-:-).

Otázka č. 4 – Které oblasti benchmark nezahrnul? A proč asi?

To už je ovšem trochu nadstandard. Na tuhle otázku dojde asi jen v případě, že benchmark není moc rozsáhlý a vy máte, náhodou, zrovna dost času. Je to ale zajímavé. Zkusit spekulovat, proč se benchmarky třeba nezabývají relativním nezdařením externího hodnocení, i když to znamená nesoulad se Standardy.

Otázka č. 5 – Odkud se vzala primární data?

Ta je moje oblíbená. V seriózním benchmarku by mělo být určitě zmíněno, kdo tato data poskytl. Ovšem takový termín „ideový vůdce“ (nebo snad „myšlenkový předák“ – thought leader) může skrývat leckoho. Vzhledem k vyšším počtům dotazovaných však jednotlivé osobnosti nejsou zas tolik důležité. Mnohem důležitější je teritorium, kde se dotazovaný pohybuje, a také v jakém odvětví pracuje. U celosvětově zacílených benchmarků je zase zajímavý údaj váhy jednotlivých oblastí. Já se nemohu zbavit dojmu, že největší vliv je popřáván zdrojům ze severní Ameriky. Mám potom jistý problém aplikovat závěry beze zbytku na naši auditní praxi a kulturu České republiky.

Otázka č. 6 S kým si o tom promluvíme? Jakému validačnímu kritériu ty výsledky benchmarku podrobíme?

Benchmarky jsou zkrátka oříškem pro každého. Je to lavina komprimovaných dat a snadno by vás mohla zavalit. Strukturovaný rozhovor s někým, kdo je schopen sdílet vaše nadšení, nedůvěru či naprostý nesouhlas se závěry autorů benchmarků, a navíc je schopen vlastního pohledu na zpracovávanou problematiku, je asi to nejlepší řešení, jak z textu vykopat nějakou spolehlivou přidanou hodnotu. Tím myslím nějakou podnětnou myšlenku, která by váš útvar posunula po spirále vývoje výš, bez rizika, že se vydáte směrem přesně opačným. Tím sparing partnerem nemusí být zrovna interní auditor, i když to je určitě výhoda. Záleží asi na tématu. A jak na to? Já zkusím definovat rozdíly oproti tomu, co si myslím já, a snažím se nacházet příčiny těchto rozdílů. Často mi to vychází právě na tu rozdílnost regionů, která podmiňuje kulturní rozdíly, různorodost odvětví a konec konců i jinou interně auditní kulturu. Potom se pokouším ty definované rozdíly odfiltrovat a dívat se na diskutovaná témata prizmatem našich podmínek. Jestli mi odpovíte, že výsledek může být méně spolehlivý než prosté převzetí závěru propagovaného autory, pak máte pravdu. Nemusí to mít daleko ke spekulaci. Ale někdy mi připadá, že takový závěr je aplikovatelnější, než to, co se předkládá jako absolutní pravda.

Otázka č. 7 Co si z tohoto benchmarku odnesu?

To je na osobním rozhodnutí každého čtenáře benchmarku, jeho osobní riziko. Benchmarky většinou neuzívají imperativní dikci, ale taky závěry moc nezpochybují. Podle mého soudu správná dávka profesionálního skepticismu uplatněná právě na závěry jakéhokoli benchmarku je více než zdravá.

Závěr pro trpělivého čtenáře: kdo nabyl dojmu, že jsem zásadním nepřítelem benchmarků, pak vězte, že je to jen nepřátelství relativní. Benchmarky jsou určitě dobrá věc, má smysl se po nich pít a hledat v nich inspiraci. Ale mají svá rizika. Pozor, nejsou to Standardy. Takže nepodlehnete prvnímu dojmu a uvažujte kriticky. Zkrátka nevypadávejte ze své auditní role. Mnoho napínavých chvil nad stránkami vašeho příštího benchmarku vám přeje a na případnou polemiku se těší pavel.vacha@t-mobile.

Národní konference ČIA v Plzni





POHLED NA MEZINÁRODNÍ STANDARDY PRO PROFESNÍ PRAXI INTERNÍHO AUDITU OČIMA AUDITORA ÚSC

Provádění interního auditu v orgánech veřejné správy, ke kterým se územně samosprávné celky řadí, upravuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a změna prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb. k tomuto zákonu. K provádění auditu jsou na stránkách ministerstva financí zveřejněny metodické pokyny a doporučené postupy, mimo jiné také Etický kodex interního auditora orgánu veřejné správy. Tento dokument je vlastně rozšířeným Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě (dále jen Kodex etiky), který přijala vláda svým usnesením č. 270 dne 21. března 2001. V úvodu tohoto kodexu se píše, že: „je nezbytné nutné, aby interní auditoři orgánu veřejné správy dodržovali doporučení, která jsou obsažena v Etickém kodexu mezinárodního Institutu interních auditorů, která jsou důležitá pro nezávislé a objektivní plnění funkce interního auditu. Interní auditoři: 1. nepřijmou úkoly, které jsou v rozporu s nezávislým plněním jim stanovených úkolů v rámci výkonu interního

za jejichž výkon nesli v minulosti odpovědnost.“ Pak následují ustanovení Kodexu etiky zaměstnance ve veřejné správě. Pokud se blíže podíváme na Etický kodex Institutu interních auditorů (dále jen Etický kodex), který je součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu, pak zjistíme, že patřil vždy mezi závazné směrnice tohoto rámce. Etický kodex ve svém úvodu přináší definici interního auditu, která je pro orgány veřejné správy zapracována do ustanovení § 28 odst. (2) a (3) zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole (dále jen ZFK). V úvodu je také popsáno, kdo se rozumí „interním auditorem“. V případě ÚSC jsou to povětšinou pouze ti, „kteří poskytují služby interního auditu,“ v menší míře navíc ještě „členové Institutu“, v našem případě ČIIA a v minimálním počtu, pokud vůbec „držitelé nebo kandidáti profesionální certifikace IIA“.

V oddílu Pravidla jednání, bod 4.

Kompetentnost se stanoví:

Interní auditoři:

- 4.1. Budou poskytovat pouze takové služby, pro které mají nezbytné vědomosti, dovednosti a zkušenosti.
 - 4.2. Budou všechny své služby provádět v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu.
 - 4.3. Budou soustavně zdokonalovat svou odbornost, kvalitu a účinnost jimi poskytovaných služeb.
- Jenom takový malý postesk na okraj. I po 7 letech platnosti ZFK nemají všichni auditoři ÚSC to štěstí, že mají tak osvědčené vedení, které vidí ve svém útvaru IA výhodu a přidanou hodnotu, kterou jim jejich fungování přináší, natož aby svým auditorům hradili členství v Institutu nebo hradili ne nejlevnější profesní vzdělávání. Já mám to štěstí, že „můj“ pan starosta patří k těm osvědčeným výjimkám,

kteří chtějí mít útvar IA dobře fungující a vzdělaný. Právě proto mne osobně velmi mrzí, že pořad ještě nefunguje certifikace interních auditorů veřejné správy, o které se hovoří už minimálně 2 roky. Ale zpět k tématu.

Kodex etiky je dle Článku 1 materiálem doporučujícím, nikoliv závazným, byť ho dle mých poznatků většina orgánů veřejné správy přijala za své a zaměstnanci jsou povinni se jím řídit. Etický kodex interního auditora orgánu veřejné správy je na stránkách MF ČR zveřejněn mezi metodickými pokyny a doporučenými postupy, takže není striktně závazný. Následující otázka je tedy na místě. Je soulad s mezinárodními standardy při provádění interního auditu ÚSC povinností, nebo doporučením?

Národní konference ČIIA v Plzni



Je soulad s mezinárodními standardy při provádění interního auditu ÚSC povinností, nebo doporučením?

audit; 2. nezapojí se do činností, které jsou v rozporu se zájmy orgánu veřejné správy nebo které by jim bránily plnit povinnosti a úkoly objektivně a nezávisle; 3. nesmějí v zájmu objektivnosti auditovat činnosti,



Národní konference ČIIA v Plzni

Striktní dodržování některých standardů v rámci malých útvarů interního auditu menších ÚSC je ale docela problematické

Dalo by se o této otázce asi dlouho polemizovat. Někdo by mohl namítnout, že pro orgány veřejné správy je závazný zákon a příslušná vyhláška, vše ostatní je doporučením. Někdo by zase

polemiku nepřipustil s tím, že samozřejmě vše je závazné pro všechny. Přinejmenším Etický kodex stejně jako Kodex etiky je materiálem uplatnitelným a vymahatelným na všech pracovištích interního auditu ve veřejné správě. Provádění interního auditu je věcí cti a profesionality a dodržování etiky je alfa a omegou této práce, takže dodržování výše zmíněných kodexů by mělo být pro každého auditora přirozeností. Ustanovení etických kodexů mají snad všechny útvary interního auditu veřejné správy zapracovány ve svých dokumentech. Když si přečteme Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu, či Standardy pro výkon interního auditu a ustanovení ZFK, tak zjistíme, že i veřejná správa se těmito standardy řídí, protože se odrážejí v zákoně.

Striktní dodržování některých standardů v rámci malých útvarů interního auditu menších ÚSC je ale docela problematické. Vidím je problematické nejen z hlediska menších pracovišť veřejné správy, ale z hlediska územně samosprávních celků vůbec. Odstranění těchto problémů by se snad mohlo podařit s vydáním nového zákona o finanční kontrole, i když jeho přijetí, vzhledem k předchozím zkušenostem a přístupu našich zákonodárců k této problematice, je nejspíš v nedohlednu. Takže je pouze na každém z nás, jaký přístup zvolíme a jak se v praxi ÚSC popereme se zapracováním standardů do svých vnitřních předpisů, a jejich uvedením a využíváním. Přeji nám všem hodně štěstí v této náročné a zodpovědné profesi.

▲
Dana Ratajská



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

Člen skupiny KBC

Infolinka 800 300 300



ROZHOVOR S JAROSLAVOU HŘEBÍKOVOU

Dobrý den Jarko, chtěla bych Vám nejprve jménem Redakční rady poblahopřát ke zvolení do čestného prezidia ČIIA. Tohoto ocenění jste dosáhla jako první žena v historii Českého institutu, což je významný milník.

Institut by měl být pro všechny zdrojem informací, vědomostí, poskytování profesního vzdělání i nejrůznějších služeb.

Co pro Vás toto ocenění znamená?

Každá pochvala člověka potěší, souhlasíte? A tohle ocenění je sakramentsky velká a mimořádná pochvala! Moc si jí vážím. A ještě jednou děkuji vám všem, kdo jste mé zvolení podpořili.

Dovolte mi, abych se Vás zeptala na Vaši profesní kariéru, jak jste se dostala k internímu auditu?

Nebyl to zrovna můj životní sen dělat interní audit. Zřejmě také proto, že jsem o této profesi dlouhou dobu nevěděla téměř nic. Do té doby jsem studovala, plnila jsem mateřské povinnosti, v roce 1983 jsem nastoupila do zaměstnání, vystřídala pár zaměstnavatelů, z nichž časově významnější bylo Ministerstvo průmyslu a obchodu.

S interním auditem jsem se setkala naživo až v roce 1995. Bylo to rok poté, co jsem po velkém rozhodování kývla na nabídku svého kolegy a nastoupila do České spořitelny do oblasti investičního bankovníctví. A těšila jsem se, jak své letité zkušenosti z práce v ekonomických informacích, analýzách a v procesu privatizace zúročím v nové pozici ve významné finanční společnosti, jakou je Česká spořitelna. Ale už po roce přišla další nabídka – stát se v rámci České spořitelny součástí týmu, který bude budovat prostředí pro zavedení a provádění interního auditu v bance. Další změna. A zároveň také dřina. Ale bavilo mě vymýšlet a pomáhat tvořit něco nového. V krátké době jsem se stala členkou Českého institutu interních auditorů, posléze Mezinárodního institutu. V roce 1998 jsem byla zvolena do Rady ČIIA – s pověřením rozvíjet oblast profesního vzdělávání a přípravy na mezinárodní certifikaci CIA. Báječně fungovala pracovní skupina, která se pravidelně scházela a krok za krokem plnila nastavené cíle. V roce 2000 Český institut zahájil

Vnímám jako velmi pozitivní moment, že se postupně dostává do rovnováhy vývoj a úroveň profese interního auditora ve veřejné správě, státní správě, průmyslu, dopravě atd.



dlouhodobé vzdělávání ke zvyšování kvalifikace interních auditorů a přípravu na certifikaci CIA, a to ve spolupráci s VŠE. Téměř po dvou letech jednání s IIA a Board of Regent v USA se zároveň podařilo podepsat smlouvu mezi Českým institutem a IIA o možnosti organizovat zkoušky CIA v českém jazyce. A dál už všechno víte... V loňském roce jsem téměř po 10 letech ukončila práci koordinátora zkoušek CIA, pracuji stále v pozici ředitelky odboru metodiky a plánování interního auditu v České spořitelně.

Co pro Vás znamená Český institut interních auditorů?

Český institut interních auditorů byl pro mě vždy místem, kde se scházeli lidé, které profese interního auditora zaujala nebo spojovala, řešili stejné nebo obdobné problémy a byli ochotni pro dobro věci věnovat rozvoji profese svůj čas, zkušenosti i vědomosti. Dobrovolně. A stejně to vnímám i po 15 letech. Český institut by měl být vždy světem pro interní auditory, místem, prostřednictvím kterého se bude dále rozvíjet a zdokonalovat profese interního auditu a bude růst její význam. Místem, kde budou zkušenější předávat své znalosti těm méně zkušeným, kteří je potřebují například pro argumentaci a obhájení principů interního auditu ve svých společnostech. Všichni by zde měli najít pro své konání profesní podporu a profesní zájem. Institut by měl být pro všechny zdrojem informací, vědomostí, poskytování profesního vzdělání i nejrůznějších služeb. Je toho hodně. Ale hodně věcí se právě takhle realizuje. A za to patří díky i členům Rady a Kanceláři ČIIA.

Byla jste zvolena do čestného prezidia ČIIA. Jakou roli podle Vás má čestné prezidium ČIIA?

Svou úlohu bych viděla spíše v úloze monitorovací, lépe řečeno proaktivně monitorovací. Znamená to mít přehled o tom, co se děje, jakým směrem se vývoj profese obecně ubírá. A průběžně tento vývoj hodnotit, ať už pozitivně, nebo negativně. A v té souvislosti nabízet doporučení – na požádání vedení ČIIA, ale také sama za sebe.

Jak vidíte vývoj profese v současné době?

Vnímám jako velmi pozitivní moment, že se postupně dostává do rovnováhy vývoj a úroveň profese interního auditora ve

veřejné správě, státní správě, průmyslu, dopravě atd. Dlouhou dobu tomuto vývoji vévodilo bankovníctví, protože mělo nejsilnější oporu v legislativě a podporu ve vedení společností, ale v současnosti se síly vyrovnávají. A to je moc dobře. Poděkování patří všem těm kolegům, kteří profesi ctí a mají zájem, čas a chuť ji posunovat vpřed.

Žena musí vyvinout přece jen více pracovního úsilí, aby se v profesi prosadila a dosáhla stejného ocenění, jakého se v mnoha případech dostává kolegům – mužům.

Kde vidíte budoucnost interního auditu?

To je otázka jako pro vědmu... Ale budoucnost interního auditu vidím naprosto jasně a jednoznačně. Navíc jsem pozitivně smýšlející člověk. Profese interního auditu nebude z pohledu své významnosti pro společnost nikdy podceňována. Bude se vyvíjet žádoucím směrem v intencích světové best practise a její pozice bude stabilní. Auditóři budou uznávanými specialisty pro své mimořádné etické vlastnosti, kvalitu poskytovaných služeb, nezávislost a objektivitu. Pozice interního auditora bude vnímána jako jedno z nejprestižnějších povolání. Další důvody pro to, abychom byli pyšní, že jsme interní auditóři. Stačí?

Dovolte mi jednu sexistickou otázku. Máte pocit, že být ženou je pro auditora výhodné, nebo nevýhodné?

Přikláním se k obecnému tvrzení, že žena musí vyvinout přece jen více pracovního úsilí, aby se v profesi prosadila a dosáhla stejného ocenění, jakého se v mnoha případech dostává kolegům-mužům. Na tom zatím nic nezměníme, tomu se věnuje v současné době celá jedna disciplína. Jmenuje se diversitas alias rovné příležitosti. Správně volenou komunikací doplněnou přirozeným šarmem se může podařit některých cílů dosáhnout snadněji, avšak platí to bezpochyby jak pro ženy, tak pro muže. A také pro téměř všechny profese, nejen pro auditory. To jsem se z toho pěkně vykroutila, co?

Toto číslo časopisu interní auditor je o standardech. Co pro Vás znamenají Standardy interního auditu?

Znalost Standardů by měla být pro každého auditora něco jako pro prvňáky naučit se číst a psát. Je to naše abeceda. Sjednocuje v základních metodických principech naše auditorské smýšlení. Máme všichni jedno velké společné téma, které můžeme diskutovat, rozvíjet a zdokonalovat. Všude na světě – je to báječné, ale i zavazující.

Jarko, děkujeme moc za rozhovor a přejeme Vám i nám, abyste stále působila na rozvoj interního auditu v České republice tak jako dosud.

Také děkuji.

Rozhovor připravila Andrea Rajmová ▲



ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. Co pro Vás znamená soulad se Standardy? Resp. proč být v souladu se standardy nebo proč to pro Vás není důležité?
2. Je pro Vás obtížné souladu dosáhnout?
3. Jaké podmínky Vám chybí pro to, abyste byli v souladu?
4. Vymáhá po Vás někdo – interně nebo externě, abyste byli v souladu se Standardy?

**Ing. Rodan Svoboda, CIA
Konzultant,
Eurodan, s. r. o.**

1. Standardy pro profesní praxi interního auditu beru osobně jako pravidla nastavená naším profesním regulátorem. Každý předpis jakéhokoliv regulátora pak považuji za nástroj řízení jím identifikovaných rizik. Pro mne z tohoto důvodu vyplývá, že bych měl přispět k nastavení přiměřeného řídicího a kontrolního systému s dopadem na auditní procesy, který by dosažení souladu se Standardy IA zabezpečoval.

2. Odpověď na první otázku předurčuje i tuto následující. Standardy IA jsou výhradně profesním nástrojem a nejsou tudíž regulačním předpisem pro management společnosti. V případě, že požadavky Standardů vyžadují opatření s dopadem do lidských, investičních, materiálových, a především finančních zdrojů, může být managementem i přes úsilí interního auditu nastaven řídicí a kontrolní systém pro oblast auditních procesů na nižší úrovni výrazlosti, který nemusí být v úplném souladu se Standardy IA.

3. Osobně si myslím, že na úrovni úplného souladu se Standardy IA a jejich uplatňování řízeným způsobem budeme muset dozrát. Jak co se týče cel-

kového politického a kulturního prostředí v České republice, tak co se týče úrovně managementu a interního auditu. V malém a středním podnikání pak bude třeba rovněž vytvořit odpovídající zdroje, které by hodnotící roli pomohly přesunout v odůvodněných případech z managementu na interní audit a vykonávat ji v souladu se Standardy IA.

4. Obecně soulad se Standardy IA vymáhán není. Pokud jsou některé zásady promítnuty do legislativních či vnitřních předpisů, stávají se součástí řídicího a kontrolního systému a v rámci takového jsou i vyhodnocovány. Tím hlavním faktorem pro dosažení souladu se Standardy IA je dle mého názoru vizionářské působení interních auditorů v rámci řídicího a kontrolního systému společnosti.

**Jakub Mrklavský,
Manažer vnitřního auditu pro
firemní bankovníctví,
Úsek vnitřního auditu**

1. IIA Standardy jsou plně zakotveny v Group Audit Guidelines and Policies na úrovni UniCredit Group a jsou uplatňovány skupinou za účelem posílení transparency a konzistence činností a statutu interního auditu (IA). Soulad se Standardy napomáhá posílení pozice IA uvnitř banky jako nástroj zvyšování a průběžného udržování kvality a profesionality IA.

2. Uplatňování zásad a principů obsažených ve Standardech je kromě výše uvedeného zařazení do skupinových předpisů plně podporováno řídicími a správními orgány banky, zejména pak představenstvem a dozorcí radou banky. Dále je nastaven odpovídající „internal corporate governance model“ a jsou tak naplněny základní organizační předpoklady pro fungování IA v souladu se Standardy, tj. v rámci stávající organizační struktury je ustanoven Výbor pro audit a je pevně zakotven nezávislý statut IA.

3. Na otázku máme jednoduchou odpověď: podmínky máme vytvořeny, nic nám nechybí.

Soulad se Standardy je průběžně hodnocen ředitelem IA ve spolupráci s manažery IA v rámci programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA formou tzv. self-assessmentu. Pro dílčí oblasti je případně nastaven akční plán za účelem zlepšení úrovně fungování IA, resp. posílení souladu. Z výsledků tohoto hodnocení je patrná potřeba neustálého zvyšování odbornosti v reakci na komplexní problematiku integrace řízení rizik v bankovním sektoru a jejich regulaci.

4. Dodržování souladu se Standardy IA je v bankovním sektoru silně doporučováno ze strany ČNB. Na úrovni UniCredit Group je aktuálně připravován projekt nezávislého posouzení kvality IA v jednotlivých zemích, kde skupina působí, resp. validace výsledků self-assessmentu.

**Ing. Petr Vobořil,
vedoucí interního auditu,
ČEZ, a. s.**

1. Soulad se Standardy je značkou kvality činnosti útvaru IA, kterou se „chlubíme“ v každé auditní zprávě. Obávám se však, že to její čtenář příliš nevnímá (považuje za natolik samozřejmé, že této části textu nevěnuje pozornost). Primárně však Standardy považuji za „metodiku“ dobré praxe pro činnost interního auditu. Pravda, pro vlastní výkon auditu si musí každý svoji metodiku, v rámci Standardů, dopracovat sám. Ale bez návodu by to bylo obtížnější, Standardy jsou k tomu velmi dobrým východiskem.

2. Máme externí QAR z roku 2006 a interní ověření souladu ze závěru r. 2008. Z hlediska hodnoceného období obě primárně vztažené k předchozí „doporučující“ verzi Standardů. Dosažení souladu si vyžádalo určité úsilí v přizpůsobení zaběhnuté praxe požadavkům Standardů. A každá změna zaběhnuté praxe bývá obtížná. Na současnou „povinnou“ verzi Standardů postupně reagujeme v oblastech, ve kterých nám předchozí výklad toleroval vlastní přístup, tak abychom se plně přizpůsobili v průběhu toho roku.

3. Překážky nepociťujeme, nic nám nebrání, snad jen ten čas který je nutně problematické věnovat. Abychom se cítili plně přizpůsobeni současné verzi Standardů, musíme si ověřit, do jaké míry naplníme požadavky na formalizaci (dokumentování) některých postupů, respektive do jaké míry naše současná praxe v této oblasti obstojí.

4. Řekněme, že od nás představenstvo i auditní výbor jaksí automaticky očekává, že úroveň kvality IA (externí QAR z r. 2006) udržíme. O souladu se Standardy referujeme v pravidelných ročních zprávách. Podporu k tomu máme, auditní výbor například nominoval jednoho ze svých členů k dohledu nad způsobem a formou interního hodnocení kvality v závěru roku 2008. Mimoto, požadavky auditovaných subjektů na kvalitu našich výstupů se s některými ustanoveními Standardů (aniž by s nimi byli seznámeni) překrývají.

**Filip Javůrek, projektový
manažer a interní auditor,
COFET, a. s.**

1. Soulad se Standardy pro mě znamená (snahu o) plnění jakýchkoli stanovených norem nebo pravidel pro činnost interního auditora, kvalitativních i kvantitativních, externích i interních. Důležité takové plnění, resp. snaha, je pro posouzení výkonu nebo i významu interního auditu v dané organizaci, jeho rozvoj, sebehodnocení, benchmarking atd.

2. Ano, je. Dosažení naprostého souladu by pro mě znamenalo, že není co zlepšovat, není co rozvíjet.

3. V souladu nikdy nebudu – v kontextu předešlé odpovědi. Abych byl souladu blíže, potřeboval bych větší pravomoci, větší zkušenosti, více energie, a zejména více času.

4. Soulad se Standardy po mně nevyžaduje nikdo. Soulad se Standardy – v kontextu odpovědi na 1. otázku – po mně vyžaduje nadřízený, a především já sám.

AUDITING IN TIGHT TIMES

The current economic crisis is challenging internal auditors to deliver value and assurance with fewer resources. Geoffrey Storms is philosophical about the impact of the economic downturn on his internal audit shop. His current employer recruited him four years ago to build an audit function from scratch. His team has been working hard to educate management and the board about what internal auditing does, and why it is important. He's been making real progress. So how does he feel now that his budget is being cut? "If I was a newly minted auditor, I would probably be angry," he says. "But I've been in the profession for a long time, and I've experienced this kind of downsizing in other organizations. If I know in advance that I'm going to be somewhat resource constrained, then I can deal with it." Despite the stoicism, Storms says he argued against the budget cuts. He told senior management at the mining company where he is chief internal auditor that pruning audit resources in a downturn is not a prudent course of action. Why not? "Because in times of belt-tightening, organizations often face greater risks. It's not a time to start losing controls; it might even be a time to strengthen them."

Storms is not alone. Around the world, fellow internal auditors have been waging the same battle, trying to persuade people who hold the corporate purse strings that now would be the worst time to cut audit resources. Naturally, the heads of other corporate functions are making the same argument about their respective services. When times are tough, every corporate function will fight to protect its piece of a shrinking budget pie. So does internal auditing really deserve special protection? And if auditing does have to take a share of the pain – which seems to be the case for most shops – how can chief auditors rework their plans so they continue to deliver assurance and value with less money?

THE BUDGET CRUNCH

Research confirms that many audit departments are currently facing budget cuts or freezes. The recently published PricewaterhouseCoopers (PwC) survey on the state of the internal audit profession shows the depth of the budget crunch in the United States. A third of the chief audit executives (CAEs) who responded to the survey say their budgets would be reduced this year; half expected them to remain flat. Predictions from the largest companies in the survey were grimmer still:

51 percent of those among the Fortune 500 say they face a significant risk that the economic downturn will cause budget cuts during the coming year. The fieldwork for the study finished in December, and the world economy has deteriorated since then. Therefore, pressure on budgets will likely be even worse than predicted.

Storms met his budget cut by losing two front-line audit posts. His shop has three managers, each with his or her own audit staff – there were 15 people in total, nine of whom actually worked on audits. That number has fallen to seven. "We examined the audit plan for 2009 and considered how we would accomplish our objectives with two fewer staff members," Storms says. They eventually determined that a different approach was necessary: The plan had to change, and some of the audits had to be eliminated. Storms discussed the issue with his audit committee. When he joined the company four years ago, the committee gave him a mandate to identify and risk-rate its audit universe, and then audit all the high-risk areas within five years. "This downsizing puts us at risk of not being able to do that," he says. Storms conveyed this message to management and the board, but to little avail.



Half of respondents to a recent survey say that budget cuts across their organization would damage the control environment.

An Audit Makeover

In this tough economic climate, auditors should consider giving their audit shop a quick four-step makeover, advises Jim LaTorre, managing partner of PricewaterhouseCoopers' U.S. internal audit practice. First, he recommends reviewing the last risk assessment. "Everything has changed so dramatically in the last few months that you may be chasing risks that are significantly down the scale now," he says.

Second, LaTorre suggests looking at the way the audit shop works. "I would look for ways today to reengineer my department and to stratify those items I believe are 'must-haves' and 'nice-to-haves,' where I can legitimately cut costs." Third, he advises auditors to review the audit shop's skills complement. If the shop doesn't have the skills needed to deal with the issues in the new risk assessment, auditors should look for short-term, creative ways to fill those gaps. One solution might be to bring in guest auditors from other departments.



Národní konference ČIA v Plzni

“They understand, but they are prepared to live with some of the risks,” he adds.

One way of covering the same audit plan while cutting costs would be to reduce the time spent on each audit. Storms ruled out that option. These were mostly first-time audits; a great deal of uncertainty existed around the level of inherent risk in some business areas, in addition to residual risk, he explains. He told the audit committee that performing fewer audits was better than cutting quality. How did the committee respond? “I’ll put it this way: It wasn’t a brief conversation,” he says.

SHOW THE IMPACT

The key to convincing an audit committee that less internal audit budget equates to less assurance is to be specific about the work internal auditing can no longer perform, says IIA President Richard

Chambers. He advises showing committee members the audit plan and specifically identifying the audits that will be removed. That gives the audit committee the chance to request that some audits stay on the plan, and that others are cut instead.

“The CAE’s conversation with the audit committee needs to be tangible and real in terms of the impact on audit coverage,” Chambers says. “Otherwise surprises inevitably will surface later.” If the CAE talks vaguely about a reduction in audit coverage, individual audit committee members might develop different ideas about what the audit shop is likely to cut, he warns.

The CAE should ask the committee what areas it wants to prioritize, he says. “It’s easy for CAEs to start by identifying audits that their department needs to keep doing, but they should first talk to stakeholders and obtain their assessment of where the

audit department should focus. Ask them: “What should we be doing for you?”

Reigning in expectations in this way is important, Chambers says. In many instances, auditors mistakenly believe they have to maintain the same audit coverage from the previous year, but with fewer people. However, that approach will impact quality, he warns.

If the audit committee insists that the audit plan stays the same, Chambers recommends that CAEs review the scope of each assignment – just like they would the entire audit plan – and focus on the high-risk areas that offer the greatest value for resources expended. “Any audit shop taking that approach must be fully transparent in its audit reports about the level of coverage and about any objectives or risks that were not addressed because of budget constrains.”

ints,” he says. “That will make the report more useful and valuable and prevent the reader from misinterpreting the level of coverage internal auditing has provided.” Determining how to redirect audit efforts can involve a difficult balancing act. For example, CAEs often report to two masters: the finance chief, who sets the audit budget, and the audit committee, which receives the assurance that this budget pays for. What if the audit committee wants the same level of assurance but the finance department wants to cut the budget? “If the chief financial officer has decided that the audit function should be reduced, it is vital for the audit committee to be aware of that,” Chambers says. And if the committee members don’t know about it, the CAE should tell them, he adds. “I would never advocate that internal auditors play one of their stakeholders against the other, but they do have a responsibility to make sure the audit committee is aware of any resource issues or challenges they face.”

Half of respondents to a recent survey say that budget cuts across their organization would damage the control environment.

CHANGING RISK PROFILE

Budget cuts are not the only reason to revisit the audit plan in a downturn: The risk profile of the organization is likely to be changing too. A recent survey from The IIA’s Global Audit Information Network – Knowledge Report: 2009 Hot Topics for the Internal Audit Profession – showed how auditors around the world are refocusing their audit efforts to reflect a changing economic climate.

A third of organizations in the survey say the downturn is affecting the focus of their work, with the risk of fraud representing the main area receiving extra attention. Half of the respondents feel that budget cuts across their organization would damage its control environment

and its ability to achieve business outcomes this year. The survey said auditors should be reviewing what the organization is doing to maintain its control coverage, but the majority (58 percent) have no plans to do any work on this risk.

The PwC study on the state of the profession has more detail on the shifting audit focus at U.S. companies. The two main areas gaining increased attention are strategic/business risk and operational risk. Most audit shops at the companies surveyed are heavily rooted in financial controls and operational compliance, a reflection of the fact that they all have to abide by the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002.

Financial control will remain important, but PwC is seeing increased audit work in other risk areas, reflecting the changing economic times, says Jim LaTorre, managing partner of the firm’s U.S. internal audit practice. Hot areas include whether big customers can pay their bills, whether suppliers might become bankrupt, and whether cost-saving measures such as offshoring administrative work are delivering the expected benefits.

LaTorre, who is a practicing CAE at a large hospitality and leisure company in addition to his role at PwC, says auditors need to look at what they do from a wider perspective. “There are ways to fight this problem and still maintain a degree of cost effectiveness, but it’s going to require knocking down some of the old barriers and revisiting established thinking to find a solution that works best for the organization.”

For example, internal auditors need to focus more on the risks that could destroy shareholder value, or stop the organization from building value, LaTorre says. For some, that would entail a significant re-examination of internal auditing’s role in relation to risk. But at this point the recession is just accelerating a change

that needs to happen anyway, LaTorre says. The internal audit shops at large u.s. companies have grown used to “near untouchable status” in the Sarbanes-Oxley era because of core skills inherent within internal auditing, he argues. The work that the 2002 legislation mandates around financial control is still important – failure can land company officials and board members in the proverbial hot seat – but companies have made substantial progress in improving their financial control environment because of the legislation, he says. Perhaps there are more efficient ways of providing assurance over financial controls, such as better use of data mining techniques, to “unlock” hours from financial control monitoring that can be shifted to address emerging risks, he suggests.

Michael Fucilli, auditor general at the Metropolitan Transportation Authority (MTA) in New York City, is one of the CAEs who has been changing his audit focus. His team is doing more work on procurement fraud; for example, trying to spot fraudsters who submit fictional invoices in the hope they’ll be paid. It is also checking the way contracts are awarded, looking at background checks on suppliers, and auditing payroll. “Believe it or not, I even added petty cash audit to the plan this year,” Fucilli says. With the organization’s high-risk areas so well controlled, trouble can arise in the seemingly low-risk areas, he reasons. “I’ve added more audit coverage to some of my low-risk areas, just to make sure that they really are low.”

FIND EFFICIENCIES

Thoroughly examining how the audit shop operates represents another way to make smaller budgets stretch further. Chambers was the head of the u.s. Army’s Global Internal Review and Audit Compliance Department in the early 1990s, when it made massive budget cuts. The impetus for reductions was the end of the Cold War

SLOVNÍČEK

shrinking budget pie

– zmenšující se rozpočet

Impact quality

– mít vliv na kvalitu

share of the pain

– podíl problému

focus of their work

– soustředit se na práci

deliver assurance – poskytovat ujištění

Hard look at what we were doing

– kriticky se podívat na to, co děláme

smarter, better, quicker

– chytřejší, lepší, rychlejší

the budget crunch – rozpočet pod tlakem

Tailored

– šitý na míru

grim

– neradostný, hrozivý

deteriorate

– zhoršit se

must-haves

– nutnosti

nice-to-haves

– věci, které byste rádi měli, ale nepotřebujete je

show the impact

– ukažte dopad

rather than a recession, but the impact was the same. Head count in the audit shop fell from 1,700 to 1,000 auditors, with some offices losing 75 percent of their audit staff.

“It forced us to take a hard look at what we were doing and determine how we could work smarter, better, and quicker,” Chambers says. Some audit processes had just evolved over time, without any great scrutiny. Chambers and his team looked at areas such as audit planning processes, the development of risk assessments, and the planning of individual assignments. “Auditors should ask themselves whether or not they’re dedicating the appropriate level of resources to those areas. Perhaps there are opportunities to streamline the way audits are conducted.”

Chambers’ advice to CAEs: “Perform an end-to-end examination of your audit processes.” Inefficiencies in audit execution often result from too much documentation, he says, and too little use of technology. The three key processes are planning, field-work, and reporting, he says, and auditors should review all of them. For the Army, Chambers’ team created what they called the Quick Response Audit. “It was specifically tailored to get audit results out quickly and to minimize the impact on the number of audits we could generate. It proved to be a popular concept with our stakeholders, because they realized we were focusing on the most critical issues and getting them answers in a much more timely fashion.”

DON'T WAIT FOR THE KNIFE

How can audit shops that have budgets still intact avoid the CFO’s knife? “I wouldn’t wait for senior management to come to me and say, ‘We are all contributing toward cost cuts: It’s your turn,’” LaTorre says. Fucilli agrees. “Be proactive,” he says. “You can’t sit back and wait for the company to come to you. You have to identify key issues in the organization and speak with appropriate personnel. Don’t say, ‘how can I help you?’ say ‘I know how I can help you – here’s how.’ I’d say nine times out of 10 they will take up the offer.”

Fucilli has been looking for tangible ways to help managers. He’s been meeting with them, attending their staff meetings, and inquiring about the issues they face. Spending time with managers led

to a recent assignment on medical costs. “People say that some items are simply runaway costs that cannot be controlled. I’ve been to meetings and heard people say we couldn’t control medical costs. Of course we can!” he says. “We audited them and saved US \$5.5 million, and the company received a check back from our insurer. That gets people’s attention.” Fucilli sums up his approach: “We are not in the audit report business; we are not even in the audit recommendation business. Instead, we are in the change business – how to address risk and how to make the company better. It’s not easy to audit this way, but if you search out areas where you can help, then your audit business will boom and they will not cut your department.”

Fucilli’s audit shop has become a profit center, because of the cost savings it finds. The team of 100 auditors completes 175 audits a year across a universe of 561 activities. Last year it saved the organization US \$61 million, against a budget for the shop of US \$15 million. Even so, Fucilli has been told to make a 5 percent cut. But that’s a lot less than other MTA departments have been told to save. He met the target by automating more of his processes. And his head count has actually increased, because nine auditors who specialize in engineering compliance have been transferred to his team. “Because of the work we do and the assurance we deliver, the audit shop is one of the most important departments in the organization,” he says.

AN AUDIT MAKEOVER

In this tough economic climate, auditors should consider giving their audit shop a quick four-step makeover, advises Jim LaTorre, managing partner of PricewaterhouseCoopers’ U.S. internal audit practice. First, he recommends reviewing the last risk assessment. “Everything has changed so dramatically in the last few months that you may be chasing risks that are significantly down the scale now,” he says. Second, LaTorre suggests looking at the way the audit shop works. “I would look for ways today to reengineer my department and to stratify those items I believe are ‘must-haves’ and ‘nice-to-haves,’ where I can legitimately cut costs.” Third, he advises auditors to review the audit shop’s skills complement. If the shop doesn’t have the skills needed

to deal with the issues in the new risk assessment, auditors should look for short-term, creative ways to fill those gaps. One solution might be to bring in guest auditors from other departments.

INVEST IN YOURSELF

For the CAE, now is not the time to be a corporate wallflower or to disengage from the debate about shifting organizational priorities. Audit leaders should promote their shops’ value as never before and redouble their efforts to ensure internal auditing’s work addresses the changing risks facing their organizations. But what should internal auditors do on a personal level? In tough economic times, people are bound to worry about their career prospects.

“My advice to internal auditors who are being impacted by the recession is to take this opportunity to make themselves distinctive in terms of their professional credentials,” Chambers says. “They should look at their investment in professional education and training and obtain whatever additional certifications they can. Auditors are more likely to be successful if they can demonstrate the excellence and quality of their work.”

The current economic crisis will be deeper than any we have experienced in recent times, Chambers acknowledges. “But I think that internal auditors will survive and persevere, and the profession will come out strong and effective on the other side.”

Storms was chief auditor at a large Canadian insurance company when recession last hit in the early 1990s. What lessons did he learn? “First of all, don’t panic,” he says. “As auditors, we control our own destinies. We can decide what is going to be audited, when it is going to be audited, and what the scope will be. If you’ve got a mandate, an audit charter, an independent reporting structure, an audit universe, and a plan, then all of the necessary components are in place – all you’ve got to do is manage your way through it. You’ve still got control.”

To comment on this article, e-mail the author at neil.baker@theiia.org.
 april 2009 Internal Auditor ▲

This article was reprinted with permission from the April 2009 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org



JAK JSME NA TOM S KVALITOU INTERNÍHO AUDITU PODLE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU A HODNOCENÍ MEZINÁRODNÍHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

VÝSLEDKY PRŮZKUMU IIA

Na internetových stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů jsou uveřejněny výsledky průzkumu o kvalitě interního auditu. Tento průzkum byl proveden v roce 2008 a celosvětově se ho zúčastnilo 1298 respondentů – vedoucích oddělení interního auditu. Cílem tohoto průzkumu bylo: zjistit, zda jsou dodržovány standardy týkající se kvality interního auditu, získat data k provádění benchmarkingu, který by umožnil porovnání programů zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, identifikovat hlavní důvody, proč v odděleních interního auditu prozatím nebylo provedeno externí hodnocení kvality. Klíčová zjištění tohoto průzkumu: pouze 51 % respondentů uvedlo, že mají program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, 91,8 % respondentů zná povinnost projít externím hodnocením kvality minimálně jednou za pět let, která vychází ze Standardu 1312, 32,2 % respondentů již prošlo externím hodnocením kvality. Z těch, kteří externím hodnocením zatím neprošli, 35,8 % uvádí, že prozatím neuběhlo standardem zmiňovaných 5 let, během kterých by měli externím posouzením projít, 61,7 % trhu je pokryto klasickým externím hodnocením kvality interního auditu, sebehodnocení s externí validací nicméně stále získává na popularitě, z výzkumu dále vyplývá, že ve více než polovině případů bylo do procesu výběru společnosti provádějící externí hodnocení interního auditu zahrnuto i představenstvo nebo výbor pro audit, 58,3 % respondentů uvedlo, že plá-

nuje v budoucnu provést sebehodnocení s nezávislou validací. Zajímavé jsou také důvody, které respondenti uvedli jako odpověď na otázku, proč u nich doposud nebylo provedeno externí hodnocení kvality interního auditu. Nejčastěji respondenti uvádějí, že prozatím neuběhlo standardy zmiňovaných 5 let, v rámci kterých má oddělení takovým hodnocením projít. Dalšími důvody jsou malá velikost oddělení interního auditu, alternativní hodnocení prováděná regulátory v odvětví, velký objem práce spojené s požadavky zákona Sarbanes Oxley, outsourcing/co-sourcing interního auditu, nepřipravenost oddělení. Někteří respondenti se také domnívají, že by jim externí hodnocení nic nepřineslo nebo že pro ně platí výjimka ze standardu 1312.

Nejčastější zjištění z externího hodnocení kvality interního auditu

Mezinárodní institut interních auditorů sám také provádí externí hodnocení kvality interního auditu. Identifikoval při nich nejčastěji následující typy zjištění:

Standard 1000

Statut interního auditu není pravidelně ročně aktualizován. Statut interního auditu by měl být revidován tak, aby obsahoval aktuální definici interního auditu, povinnosti vedoucího oddělení interního auditu a aby byl schválen výborem pro audit.

Standard 1110

Vedoucí útvaru interního auditu je podřízen takové úrovni vedení společnosti, která dostatečně nezajišťuje nezávislost interního auditu.

Standard 1210

Podle průzkumu zpětné vazby od auditovaných subjektů a managementu nemají

pracovníci oddělení interního auditu dostatečnou odbornost a znalost odvětví.

Standard 1300

V oddělení interního auditu nebyl formálně zaveden Program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu.

Standard 1311

Průběžné interní hodnocení kvality by mohlo být prováděno lépe zavedením dalších dohledových aktivit a benchmarkingem.

Standard 2010

Interní audit nemá formálně zdokumentovanou analýzu rizik, kterou by používal pro sestavování plánu interního auditu.

Standard 2030

Vedoucí útvaru interního auditu nehodnotí využití zdrojů interního auditu porovnáním plánu a skutečnosti.

Standard 2040

Oddělení interního auditu nemá formální směrnici (manuál) pro výkon interního auditu.

Standard 2330

Pravidla pro dokumentování práce interního auditu by měla být uvedena v manuálu interního auditu. Testování auditních spisů poukázalo na rozdíly v kvalitě dokumentace různých auditorů.

Standard 2420

Hodnocení auditních spisů ukázalo, že 80 % zpráv z auditu bylo vydáno později, než bylo plánováno.

Informace pro tento článek byly získány z internetové stránky Mezinárodního institutu interních auditorů – www.theiia.org.

▲
přeloženo ze stránek IIA



INTERNÝ POHĽAD NA INTERNÝ AUDIT

„Čo robíme dobre, povedzte manažmentu, čo myslíte, že sme urobili zle, povedzte nám!“

Ťažko povedať, kto má vo Wüstenrot poisťovni kanceláriu s najkrajším výhľadom. Ing. Zdenko Banci má nesporne kanceláriu s výhľadom na všetky organizačné jednotky. Nie z okna, ale zo svojej pozície. Ako riaditeľ úseku interného auditu nazerá „pod pokrievku“ rôznych činností. „Naším cieľom je hľadať možnosti, ako zefektívniť procesy a vyhnúť sa prípadným chybám do budúcnosti“ vysvetľuje pri každej príležitosti. V jeho kancelárii na treťom poschodí hlavnej budovy nikdy nechýbajú cukríky, ktorými tu vítajú všetkých návštevníkov. „Chceme, aby o našej činnosti kolegovia vedeli čo najviac, aby rozumeli významu používaných pojmov“ zdôrazňuje. Aj to je aj dôvod vzniku tohto príspevku. Vo Wüstenrot poisťovni je pod Interný audit zaradená aj problematika poisťovacích podvodov, pretože je tak garantovaná objektivita a nezávislosť a súčasne sa všetky zistené poznatky využívajú pri auditoch, podnetoch na zefektívňovanie a návrhoch opatrení. Máme tak jedinečnú možnosť pomôcť zavádzať do praxe skúsenosti z odhalených pokusov o podvod, účinne nastavovať procesy, interné predpisy. Dokážeme veľmi rýchlo identifikovať symptómy podvodov, čím sa darí účinne eliminovať už samotnú možnosť vzniku podvodu. S problematikou tzv. poistných podvodov pracuje Wüstenrot poisťovňa v záujme svojich klientov veľmi zodpovedne, profesionálne a efektívne. Konkrétne údaje, zistenia a najmä opatrenia sú však pochopiteľne diskrétné (aby mohli byť v praxi účinné) a sú považované za predmet obchodného tajomstva a know how poisťovne. Zastávam názor, že na tému podvodov v poisťovníctve nie je účelné písať PR články, často s iracionálnymi údajmi, z ktorých bežný klient môže nadobudnúť pocit, že poisťovne nevedia ochrániť finančné prostriedky a podvodníkom vyplácajú dokonca niekoľko miliárd ročne. Oveľa efektívnejšia by bola reálna spolupráca medzi poisťovňami už pri prevencii vzniku podvodu – mám na mysli najmä



Národní konference ČIA v Plzni

poskytovanie a výmenu informácií a dát od skutočne všetkých poisťovní a aktualizáciu zdieľaných databáz - len toto skutočne pomôže eliminovať nekalé praktiky na finančnom trhu, ako aj nepoctivých klientov, či obchodníkov a zvýšiť tak renomé poisťovníctva a „poisťovákov“ na Slovensku.

PREČO INTERNÝ AUDIT?

Zákony a predpisy majú (aj) vo firmách svoj význam. V bežnej praxi sa potvrdzuje, že záujem zamestnancov o dosahovanie cieľov, ich znalosti a schopnosti, s ktorými vykonávajú svoje úlohy, niekedy nestačia – preto existujú organizačné jednotky s nezávislými odborníkmi (internými auditormi), ktorí preverujú prácu a konanie ostatných a spolu so svojimi podnetmi na zefektívňovanie a návrhmi opatrení na odstránenie zistených nedostatkov tým pomáhajú manažmentom zvyšovať pridanú hodnotu firiem. Poisťovne na Slovensku sú zo zákona povinné vykonávať svoju činnosť s odbornou starostlivosťou a v záujme svojich klientov, pričom v organizačnej štruktúre poisťovne musí byť zahrnutý útvar interného auditu. Rovnako osoba, zodpovedná za riadenie

útvaru IA, musí spĺňať zákonom stanovené požiadavky, podobne ako napr. člen predstavenstva a poisťovňa je povinná nahlásiť túto zodpovednú osobu úradu dohľadu – Národnej banke Slovenska. Interných auditorov v jednotlivých krajinách združujú profesijné združenia (národné inštitúty), ktoré sú zamerané najmä na odborný rozvoj tejto modernej disciplíny (školenia, semináre, workshopy, konferencie, odborná literatúra) a ponúkajú možnosť zloženia skúšky na získanie medzinárodne uznávaného titulu CIA (Certified Internal Auditor).

Z HISTÓRIE PO SÚČASNOŠŤ

Audit veľmi umne využívali už rímski cisári, ktorí keď chceli poznať stav v nejakej provincii, vymenovali audítora. Audítora sa mohol slobodne rozprávať s obyvateľmi provincie a nechať si predložiť ľubovoľné listiny. Výsledok auditu sa prezentoval na verejnom vypočutí – audite (od slova audio – počúvať). Pri prezentácii mohli zástupcovia napadnutých vznášať námietky. Tento princíp zostal dodnes, zmenila sa iba technika.

Interný audit v súčasnosti pomáha firmám dosahovať ciele tým, že prináša systematický metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov, k správe a riadeniu firmy. Interný audit musí byť objektívny, čo znamená, že sa nesmie nijako zúčastňovať na auditovaných činnostiach. IA musí pri svojej činnosti dodržiavať medzinárodné uznávané postupy – Rámec profesionálnej praxe interného auditu podľa IIA (The Institute of Internal Auditors Inc. so sídlom na Floride v USA vznikol už v roku 1941) a samozrejmosťou je Etický kódex interného audítora.

INTERNÝ AUDIT – LIAHEŇ MANAŽMENTU

Interný audit sa využíva v mnohých prosperujúcich firmách ako ideálny zdroj budúcich stredných a najmä top manažérov – pretože interní audítori sú vychovávaní v komplexnom pohľade na problematiku dosahovania cieľov spoločnosti, sú teda schopní širokého pohľadu bez „prevádzkovej slepoty“, sú vedení k tímovej práci, kde musia zvládnuť úlohu radového člena tímu aj vedúceho tímu, musia sa naučiť aktívne počúvať a rozvíjať schopnosť vcítiť sa do role iných, zvládať často i vyhnané situácie, musia vedieť rozlíšiť príčiny a dôsledky nedostatkov, správne analyzovať a navrhovať účinné opatrenia – uvedené vlastnosti, schopnosti a zručnosti sú dôležité pre každého manažéra. Stále častejšie sa preto uplatňuje princíp, že kandidát, ktorý postúpi do top manažmentu, musí prejsť spravidla niekoľkomesačnou stážou na internom audite.

INTERNÝ AUDIT VO WÜSTENROT POISŤOVNI

Podobne ako v celej Slovenskej republike a na finančnom trhu zvlášť, aj vo Wüstenrot poisťovni zaznamenal Interný audit za posledné 4 roky dynamický vývoj a kvalitatívny nárast, čo pri každoročnej previerke vysoko ocenil aj riaditeľ materského koncernového auditu z Wüstenrot Versicherungs AG Salzburg v Rakúsku. Úsek interného auditu Wüstenrot poisťovne je plnohodnotným a aktívnym členom českého, slovenského a rakúskeho národného inštitútu Interných audítorov (vrátane medzinárodného IIA); pán Banci je zástupcom Wüstenrot poisťovne v sekcii interného auditu pri Slovenskej asociácii poisťovní a členom prestížneho Klubu riaditeľov interného auditu na Slovensku.

DOTERAJŠIE VÝSLEDKY INTERNÉHO AUDITU VO WÜSTENROT POISŤOVNI

Interný audit sa zasadil o zavedenie dnes už neodmysliteľných súčastí procesov vo Wüstenrot poisťovni, ako napr.:

- interná komunikácia – denný monitoring tlače,
- externá komunikácia – Call Centrum,
- podpora vedeniu – risk manažment
- spoluvytvorenie bázy rizikovej mapy,
- eliminácia podvodov a finančných strát
- zrušenie inkasných blokov – odbúranie operácií s finančnou hotovosťou.

CIELE INTERNÉHO AUDITU VO WÜSTENROT POISŤOVNI

- ďalšie zvyšovanie prestíže interného auditu Wüstenrot poisťovni na trhu,

najmä medzi poisťovňami; aktívny prístup k činnosti sekcie interného auditu pri Slovenskej asociácii poisťovní, – zníženie doby zavedenia prijatých opatrení na nápravu do praxe, – do konca roka 2009 podstúpiť vlastnú previerku – hodnotenie kvality interného auditu vo Wüstenrot poisťovni podľa medzinárodných štandardov. Interný audit očakáva, že získa relevantné odborné „zrkadlo“ a zároveň vysvedčenie za obdobie od fúzie Wüstenrot životnej poisťovne a Univerzálnej bankovej poisťovne (1. 1. 2004) po súčasnosť – a zároveň motiváciu a podnety na pokračovanie v zlepšovaní svojej činnosti. V príspevku boli použité definície zo zákona o poisťovníctve 8/2008 Zb. a z článku Nie inkvizítori, ale audítori – Poistné rozhľad 04/2007.

Národní konference ČIA v Plzni





PREDSTAVENIE INTERNÉHO AUDITU vo Wüstenrot stavebnej sporiteľni, a. s. a v skupine Wüstenrot Praha



Wüstenrot – zakladateľ stavebného sporenia Rok 1921, nemecké mesto Wüstenrot, „Spolok priateľov“ a jeho motto „Každý rodine strechu nad hlavou“. Tým sa začala história stavebného sporenia na európskom kontinente a tiež stavebnej sporiteľne Wüstenrot, ktorá sa stala základom finančnej skupiny Wüstenrot. Na základe expanzie do mnohých európskych krajín a taktiež spojením s jednou z najväčších nemeckých poisťovacích spoločností Württembergische AG sa Wüstenrot stala významnou medzinárodnou finančnou inštitúciou. V Nemecku je kótovaná na burze.

Interný audit vo Wüstenrot stavebnej sporiteľni

V krajinách strednej a východnej Európy je Wüstenrot zastúpená štandardnými tromi typmi finančnej spoločnosti: stavebná sporiteľňa, poisťovňa a hypotekárna banka. V Českej republike sa značka Wüstenrot objavuje už od roku 1993. Po päťročnom pôsobení stavebnej sporiteľne Wüstenrot na českom trhu sa ukázalo, že by bolo vhodné rozšíriť ponuku služieb tiež o životné poistenie. Preto bola založená Wüstenrot životní pojišťovna, a.s. Následne pribudla do portfólia Wüstenrot hypotekárna banka. V súčasnosti využíva skupina v ČR aj potenciál „najmladšej“ neživotnej Wüstenrot pojišťovny. Z pohľadu výkonu interného auditu sa podarilo v rámci projektu

„Synergie“ dosiahnuť, že jeden auditný tím „zastrešuje“ celú skupinu Wüstenrot v ČR. Na Slovensku začala skupina písať históriu rovnako už v roku 1993 založením stavebnej sporiteľne, ktorá vznikla v Bratislave v spolupráci s vtedy druhou najväčšou bankou, Všeobecnou úverovou bankou, preto aj jej názov bol pôvodne VÚB Wüstenrot. Po privatizácii banky VÚB talianskemu investorovi (Intesa Sanpaolo) prejavil nový akcionár záujem odpredať svoj podiel a tak v roku 2004 získala skupina Wüstenrot 100 % podiel v „novej“ Wüstenrot stavebnej sporiteľni. V poisťovníctve sa skupina na Slovensku začala profilovať v roku 1998, kedy vznikla Wüstenrot životná poisťovňa. Svoju ambíciu poskytovateľa komplexných finančných služieb potvrdila skupina v roku 2003 rozhodnutím o kúpe väčšej Univerzálnej bankovej poisťovne, čím si po fúzii od 1. 1. 2004 nová Wüstenrot poisťovňa rozšírila oblasť podnikania o neživotné poistenie. Skupina Wüstenrot zvažovala aj viaceré projekty na získanie bankovej licencie, resp. založenie vlastnej hypotekárnej banky na Slovensku avšak nepriaznivá situácia na finančných trhoch z konca roku 2008 zatiaľ tieto aktivity zmrazila. Zriadenie funkcie interného audítora vo Wüstenrot stavebnej sporiteľni (ďalej iba „WSS“) vyplýva z povinností definovaných v zákone o bankách. Obdobie rokov 1993–2000 možno označiť za priekopnícke, kedy táto funkcia bola pričlenená k sekretariátu

generálneho riaditeľa. Z pôvodnej funkcie „hlavný kontrolór“ sa až postupne vyformoval interný audítor, no stále vykonával skôr operatívnu činnosť ako napr. preverovanie podozrení na podvody, alebo rôzne šetrenia podľa požiadaviek predstavenstva. Po novelizácii zákona o bankách, bol zriadený samostatný útvar interného auditu a bol prijatý ďalší zamestnanec. Útvar sa organizačne začlenil pod dozornú radu a svoju činnosť vykonával podľa schváleného plánu. Po niekoľkých personálnych zmenách sa WSS ocitla v roku 2003 v istom momente bez interného audítora. Nakoľko obsadenie tejto funkcie je podmienkou podľa zákona o bankách, predstavenstvo spoločnosti rozhodlo o výberovom konaní na daný post. Od 1. 9. 2003 nastúpil Ing. Ignác Olexík, PhD., no trvalo ešte niekoľko mesiacov, kým bol získaný súhlas koncernu, Národnej banky Slovenska a prebehlo jeho menovanie dozornou radou. Následne bola ukončená spolupráca s externou spoločnosťou, ktorá dočasne zabezpečovala výkon interného auditu vo WSS v zmysle legislatívy a bol prijatý ešte jeden zamestnanec na odbor





Národní konference ČIIA v Plzni

vnútornej kontroly a interného auditu. Celý rok 2004 bol výrazne ovplyvnený transformáciou spoločnosti po zmene vlastnickej štruktúry. Interný audit sa zapojil do definovania zmien, resp. vytvorenia novej organizačnej štruktúry spoločnosti. Pri tejto príležitosti sa odbor IA veľmi významne pričínal aj o nový vnútorný kontrolný systém, založený na 3stupňovej kontrole, pričom prvé dva stupne tvorí operatívna kontrola pracovníkov počas vykonávania danej činnosti a tretí stupeň predstavuje kontrolu vykonávanú manažmentom. Prijatie tejto jednotnej koncepcie sa rokmi osvedčilo – kontrolou sa pokryli všetky činnosti v banke a kontrola sa zahrnula do manažérskeho riadenia (už sa neočakáva od interného auditu, že bude robiť operatívnu kontrolu a bude mať „oči všade“). Opačný postup sme zvolili pri vybavovaní sťažností klientov. Zatiaľ čo do roku 2004 sa riešenie sťažností delegovalo na najnižšie úrovne (zvyčajne ju dostal na vybavenie ten pracovník, ktorý daný úkon s klientom spracovával), rozhodli sme sa túto činnosť centralizovať. Viedli nás k tomu skúsenosti, že pracovník, ktorý úkon vykonal nebol schopný objektívne zhodnotiť jeho správnosť. Občas sa tiež stalo, že jedna sťažnosť bola vybavovaná na dvoch oddeleniach, pričom každé z nich odpovedalo klientovi iným spôsobom. Dočasne sme preto sťažnosti vybavovali na odbore IA. Aby sa predišlo zásahom interného auditu

do operatívnych činností, touto problematikou sa zaoberal vyčlenený zamestnanec. Po „zabehnutí“ procesu sme navrhli jeho presun na oddelenie starostlivosti o klienta, čo sa zrealizovalo k 1. 4. 2008. Ďalším významným krokom bolo vybudovanie systému kontroly klientskych transakcií za účelom predchádzania „praniu špinavých peňazí“ (Anti-money Laundering). Do roku 2003 vykonával interný audítor funkciu koordinátora pre túto oblasť, no neexistoval jednotný predpis, iba pokyny generálneho riaditeľa, aby pracovníci na pobočkách hlásili známe typy podozrivých operácií. Nová koncepcia bola postavená na automatizácii testovania všetkých transakcií, osobnom posúdení situácie (napr. netypické správanie klienta pri kontakte s bankou) a na krížovej kontrole pri vyhodnocovaní získaných údajov. V súčasnej dobe sú vypracované rizikové profily klientov, a klientom s najvyšším rizikovým profilom je venovaná osobitná starostlivosť. Za posun vpred považujeme aj prechod od nekomplexného a viac formálneho hodnotenia bezpečnosti informačných systémov ku hodnoteniu podľa normy ISO 27 001. Pred tromi rokmi sme sa pokúšali vykonať tento audit s pomocou koncernových audítorov zo Stuttgartu, no ukázalo sa, že je to ťažkopádne a nefunkčné (do nemčiny sme museli prekladať všetky predpisy a pomocné materiály a pri rozhovoroch so zamestnancami musel byť prítomný aj tlmočník). Ak-

tuálne spolupracujeme s externou firmou, ktorá sa špecializuje na tento typ auditov a vie flexibilne reagovať na naše požiadavky.

Zatiaľ čo plánovanie auditov do roku 2003 prebiehalo iba na základe odhadu interných audítorov, v roku 2004 sme prvýkrát pri tejto činnosti zohľadnili rizikovosť. No až ďalší rok boli zosumarizované všetky procesy a činnosti vykonávané v spoločnosti, tieto boli rizikovo ohodnotené a boli výhľadovo naplánované auditu a kontroly. V tom období bol nanovo predefinovaný štatút interného auditu, ako aj predpis Postupy interného auditu, pričom oba dokumenty schválila dozorná rada. Následne vydal vedúci odboru pravidlá zvyšovania kvality (Quality assurance and improvement program) a po skončení každého kalendárneho roka pripraví správu o samohodnotení činností odboru za uplynulé obdobie. Na rok 2009 je naplánované externé hodnotenie našej činnosti.

Do budúcnosti máme ešte mnoho plánov, no pre rok 2009 bude našou najvýznamnejšou aktivitou podpora projektu „IRB prístup“, ktorý zavedie hodnotenie klientov pokročilými štatistickými metódami. Táto naša podpora sa bude týkať troch oblastí: hodnotenie poskytovania úverov, posudzovanie správneho nastavenia ratingových modelov a overovanie správnosti poskytovania informácií pre NBS.



INTERNÍ AUDIT A KULTURÁLNÍ ENTROPIE

— nechod'me už dál okolo horké kaše

Klíčovým poznatkem corporate governance posledních měsíců je fakt, že interní auditor bude muset rozumět pracovnímu chování zaměstnanců, a jak ukázala krize finančních trhů, také umět odhadnout i vliv reálné firemní kultury na pravděpodobnost selhání pracovního chování všech úrovní firemní hierarchie. Bude muset například chápat, jak úzce souvisejí dopady motivačních systémů s hodnotami sdílenými ve firemní kultuře.

Z mezinárodní firemní praxe vyplývá, že je možné objektivně rozpoznat hodnoty, které ve firmě fungují jako sdílené. Pokud takto fungují hodnoty pozitivní (např. odpovědnost, kvalitní vztahy a komunikace, týmová práce, loajalita a tvořivost), tj. ty hodnoty, které firmy obvykle prosazují ve svých politikách, schopnost firmy ovládat rizika roste. Jakmile však každodenní pracovní život začnou řídit hodnoty negativní, limitující výkonnost (jako např. zneužívání moci, zadržování informací, šikana apod.), roste riziko selhání pracovního chování na všech úrovních organizační hierarchie



napříč firmou jsou nepochybnitelně nejlepší investicí do lidských zdrojů, investicí s rychlou a vysokou návratností. Součástí infrastruktury managementu firemní kultury je interní audit.

Corporate governance definitivně opustila dětské střevíčky kodexů best practice a je stále více vnímaná jako výsledek vzájemné interakce organizačních a lidských systémů. Dnes, po zkušenostech ze současné krize finančního světa, víme, že nejsilnější externí regulace a sebelépe propracované korporátní dokumenty či proces administrace správy dokáží

byly hodnoty sdílené vrcholovým vedením, byly z kategorie hodnot limitujících a byly generované motivačními systémy ignorujícími risk apetenci jednotlivců.

Přestože se poradenstvím pro představenstva a dozorcí rady zabýváme více než deset let, účinnou metodu umožňující ovládat riziko selhání v pracovním chování jsme pro svou poradenskou praxi dopracovali a na konkrétních měřeních ověřili teprve v posledních třech letech. A někdy nás až mrazí z toho, jak nekompromisně funguje.

Už v roce 2007 podle průzkumu PWC bylo známo, že celkem 63 % českých firem se v předcházejících letech stalo obětí hospodářské kriminality a 13 % z nich utrpělo ztrátu překračující 250 tisíc dolarů. Není to málo a o skutečné výši ztrát se hovoří spíše jen v kuloárech. Přitom hospodářská kriminalita je jen slabým odvarem skutečných ztrát, které s sebou každodenně přináší riziko etického selhání v pracovním chování na všech úrovních firemní hierarchie. Ztráty a rizika vyvolaná celým spektrem možných selhání v pracovním chování přitom určují výslednou konkurenční pozici firmy a její podnikatelskou výkonnost.

Regulátoři kapitálového trhu a oboroví regulátoři se v posledních letech snaží vyvolat tlak na managementy, aby se zabývaly širším okruhem rizik, ať už je to Basel II, Solvency II a SOX s jeho evropskými mutacemi a závěry G20 z jara letošního roku. Firmy jsou nuceny vytvářet stále dokonaleji propracované, ale bohužel i velmi nákladné IT, postupy compliance, risk managementu a nejrůznějších typů vnitřních i vnějších auditů. Nepochopitelná selhání v pracovním chování vrcholových manažerů i specialistů jsou přesto v globálním měřítku na denním pořádku. Průzkumy nedávají na otázku „proč“ jasnou odpověď.

Corporate governance definitivně opustila dětské střevíčky kodexů best practice

a schopnost firmy ovládat všechny typy rizik klesá. Poměr hodnot pozitivních a limitujících v konkrétní firemní kultuře, tzv. kulturní entropii, lze opakovaně objektivně měřit a následně regulovat. Protože každé procento snížení kulturní entropie znamená růst obrátu a stejný procentní pokles míry rizika jakéhokoliv selhání v pracovním chování a obchodním jednání, je nízká kulturní entropie bezpochyby konkurenční výhodou. Peníze vynaložené na vytvoření infrastruktury managementu firemní kultury a na pravidelné měření kulturní entropie

omezit většinu rizik jen částečně. V současné krizi se jako nejkritičtější fenomén projevil riziko etického selhání v pracovním chování, obecně obtížně predikovatelné. Zvláště u vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří prošli hustými sítěmi výběrových řízení, se o vnitřní integritě „a priori“ nepochybuje. Hodnotové preference jednotlivce se automaticky oceňují kladně. Projdete-li si většinu známých kauz z posledních měsíců, dojdete k poznání, že ve většině případů hybateli destrukce firemní ekonomiky

KDE JE PROBLÉM?

Faktem je, že „tvrdá“ rizika manažerských informačních systémů a procesů firmy většinou už umí ovládat a rizika přicházející z vnějšího podnikatelského prostředí většinou rovněž. Ale co měkká rizika vyvolávající ztrátu důvěry a loajality manažera nebo zaměstnance, např. rivalita, mocenský boj, kohezní vnitrofiremní klany, individua zadržující informace, cynismus a zneužívání moci na pracovišti? Bohužel v systému vnitřních kontrol (interní audit nevyjímaje) většiny firem dnes nenajdeme relevantní nástroje, schopné postihnout změny ve sdílených hodnotách vedoucí ke změnám pracovního chování. Reportingový systém správních orgánů nemá šanci zaznamenat odpočítávání časované bomby růstu pravděpodobnost přijetí výzvy k selhání v pracovním chování a pak už stačí docela málo. Firma může začít počítat své ztráty.

Interní audit by měl být schopen dát informaci o trendech v kulturní entropii firmy

Přiznám se, že dnes už bych nikdy nenašel jako člen představenstva, dozorčí rady nebo exekutivy do firmy, aniž bych si ověřil, s jak vysokou kulturní entropií operuje její firemní kultura. Viděl jsem ve své poradenské praxi příliš mnoho, než abych ještě někdy chtěl zakopávat o nepojmenovaná rizika a neviditelné pasti kryptohodnot řídicích rozhodování vlastníka, představenstva a dozorčí rady, o pasti skryté v kompenzačních balících vybičovávajících risk apetenci vrcholového týmu do extrémních výšek, o letité bariéry potenciálně limitujících hodnot sdílených mým vlastním týmem v mnou řízeném úseku a o rizika selhání v pracovním chování ve firmě jako celku. Dnes už bych chtěl vidět nejen finanční výkazy, strategii a risk barometr, ale v první řadě bych chtěl vidět strukturovanou mapu kulturní entropie firmy a její trendy. Porozumět hybným silám pracovního chování firemní populace ve všech vrstvách firemní hierarchie je projevem zdravých podnikatelských instinktů a pudu sebezáchovy. V případě, že bych měl

nastoupit jako krizový manažer, všechno výše řečené by nabylo váhy desetinásobně.

Interní audit je součástí infrastruktury správy společnosti

Stejně tak je ale součástí infrastruktury managementu firemní kultura, provádí šetření v rámci case managementu a auditoři si budou muset osvojit ve své práci další paradigma, které s sebou přinesla současná krize – roli sdílených hodnot ve správě a řízení obchodních společností.

Více k tématu najdete na www.cgpcz.cz.

Petr Kavališ, PhD., MBA

▲
Ředitel a partner společnosti CGPartners
Specializace na oblast corporate governance a transformace organizační kultury.
Poradenství a výcviku se věnuje již 8 let.

Národní konference ČIIA v Plzni





METODY ŘÍZENÍ KVALITY vs. LEADERSHIP

Ze své praxe v řízení managementu a lektorské činnosti v daném oboru, pozorují jistou strnulost mnoha organizací veřejné správy, které v rámci metod řízení kvality ustrnulou pouze na jedné z mnoha metod řízení kvality, a to ISO. Význam ISO obecně spatřuji především v soukromém výrobním sektoru, který je nucen jasně garantovat své firemní a výrobní procesy a následně normy produktu ve vztahu k uživateli. Mnoho orgánů veřejné správy ukončilo svoji „ontogenezi“ v ISO 9001, uspokojeno s tím, že organizace může deklarovat certifikaci. Samozřejmě nepochybují nepopíratelný význam ISO v schopnosti nastavení procesů, vymezení odpovědnosti a pravomoci, ve snižování až eliminaci neshod (avšak pouze v rámci zavedeného systému a procesů), k tendenci formulování cílů a měření jejich plnění atd. Otázkou však zůstává, zda re-certifikace skutečně zabezpečuje především ve veřejném sektoru požadovanou kvalitu služeb. Jistou nevýhodou ISO je, že po zavedení a nastavení procesů je organizace většinou ustrnulá v daném systému řízení kvality, které je časově, a především finančně náročné a je odkázáno na externí poradce a hodnotitele. Dalším kritickým bodem je svěření ISO do pozice personifikované v představiteli managementu jakosti. Zde dochází dle mého mínění k strategické chybě, a to podcenění řízení metody kvality a její „svěření“ do rukou většinou „administrativního kontrolora shody“, mnohdy neinovativního manažera, bez schopností leadershipu. Rovněž QMS v sobě neobsahuje přednosti např. jiné metody řízení kvality, Common Assessment Framework (CAF). V tomto smyslu je CAF účinnější především proto, že řízení kvality není svěřeno v rámci organigramu do odpovědnosti jedné osoby (byť odpovídající vedoucímu managementu, či dozorčí radě atd.). Otázkou vždy je, zda dotčený PMJ je skutečným managerem či leaderem, anebo pouhým „vykonavatelem“ v období před očekávanou re-certifikací. Pro jasnější výčet předností aplikace CAF vůči ISO ve veřejné správě, uvádím několik shrnutí: CAF je účinnější než externí audity, hodnotitelské týmy mají přímou znalost problematiky. Personál-

ní zdroje auditované společnosti nejsou motivováni k zamlžování skutečných faktů, či nadhodnocování. Hodnotitelský tým v rámci CAF má celý proces po celou dobu pod kontrolou. Zapojení vlastních lidí do řízení managementu kvality je základem pro trvalé zlepšování (vytvoření ohniska pozitivního rozvoje uvnitř organizace), zatímco u ISO konzultanti odejdou a po úpravě procesů není co zlepšovat až do dalších výhrad auditorů. Současně CAF a v rámci něho tým hodnotitelů je průřezem odborností, vertikální úrovní pozic managementu, který eliminuje neschopnost leadershipu u odpovědné osoby. V neposlední řadě CAF umožňuje provedení systematické komplexní analýzy (diagnóza), zaměřené na požadovaný směr rozvoje instituce. Na rozdíl od ISO dává možnost srovnání s dalšími obdobnými institucemi, implementačními agenturami či úřady veřejné správy. CAF nám dává možnost sledování vývoje organizace v čase (dosahované hodnoty kritérií se mění), a především možnost adekvátně na ně reagovat s průřezem managementu.

Pro úplnost uvádím další jednoduchý popis systému CAF a v ČR další často používané metody řízení kvality (BSC, BMK). CAF – Common Assessment Framework (společný hodnotící rámec). Jedná se o volně šiřitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v jejich efektivním fungování, který vychází z modelu excelence EFQM. Obsahuje soubor devíti kritérií, která umožňují provést sebehodnocení organizace. Kritéria se dělí do dvou kategorií – předpoklady organizace (vedení, management lidských zdrojů, strategie a plánování, partnerství a zdroje) a výsledky organizace (vztah k zákazníkům-občanům, vztah k pracovníkům, vztah ke společnosti, klíčové výsledky činnosti a výkonnosti). Každé kritérium obsahuje další subkritéria (celkem 28), která se bodují dle panelů hodnocení. Pro objektivnější hodnocení jsou ke každému subkritériu uvedeny příklady. Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách instituce a dále mohou posloužit probenchmarking s dalšími srovnatelnými

institucemi v ČR i v Evropě. Pracovníci i management (vedení úřadu) se mohou podívat na výkony své organizace z netradičního úhlu pohledu. Dosahování standardních cílů (splnění plánu či poskytnutí služby) je pouze jednou z devíti oblastí, ve kterých je výkon zkoumán a hodnocen. Dalším benefitem je to, že instituce dostane do rukou své hodnocení, které je založeno na faktech a probíhá podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě. Důležitější než body, dosažené při sebehodnocení dle kritérií, jsou však cenné poznatky získané z řízené diskuse členů pracovní skupiny a vedení. CAF tedy představuje prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a shody o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace. Zároveň umožňuje zjistit zdroje budoucího rozvoje, a pokud se provádí pravidelně, je možné rozvoj v čase měřit.

Jistou nevýhodou ISO je, že po zavedení a nastavení procesů je organizace většinou ustrnulá

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je metodou uplatňovanou ve strategickém řízení jako systém ukazatelů z různých oblastí (financí, zákazníkům, interních procesů atp.) umožňující formulovat správný strategický záměr s minimálním informačním šumem při přenosu z vrcholové úrovně řízení do operativy. Umožňuje organizaci konkretizovat její strategii a převést ji do konkrétních iniciativ a projektů.

BMK/BML – Benchmarking/Benchmarking. Smyslem BMK je poznání vlastní pozice „na trhu“ (srovnání s dalšími úřady) a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší.

Závěrem bych rád zvýraznil fakt, že ve veřejné správě mnohdy chybí skuteční leaderi, jinak řečeno leadership. Mnohdy státními úředníky nepochopený „mystický svět“ privátního sektoru vedl k tomu, že došlo ke ztrátě dotyku s realitou. V rámci řízení následně dochází k tomu, že manažerská odpovědnost se mnohdy vytratila. Schováváme se za směrnice, metodické

Ve veřejné správě mnohdy chybí skuteční leaderi

pokyny a odmítáme přijmout reálnou manažerskou odpovědnost. To dovedlo k „přetechnizaci“ výčtu úkonů, postupů atd., násilně implementovaných do směrnic a metodických pomůcek, které de facto pro jejich obsáhlost, a především nepřehlednost nikdo nečte. Leader a leadership v sobě obsahuje schopnost feedbacku a emoční – vztahové inteligence (EQ). Otázkou je, zda jsme ve veřejné správě sebereflexe schopni. Nejsme k ní nuceni, protože odborníci jsou politicky voleni.



Národní konference ČIIA v Plzni

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Aleš Fritscher, AUDIRE, s. r. o.
- ▲ Ing. Vladimír Stroupecký, ČD Cargo, a. s.
- ▲ Ing. Taťána Bartáková, Česká pošta, s. p.
- ▲ Ing. Jiří Kozelek, MBA, Česká pošta, s. p.
- ▲ Jan Reichel, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Milan Doležal, České dráhy, a. s., generální ředitelství
- ▲ Lubomír Sejkora, České dráhy, a. s., generální ředitelství
- ▲ Ing. Jiřina Bürgerová, Danone, a. s.
- ▲ Ing. Lukáš Wagenknecht, Deloitte Czech Republic
- ▲ Ing. Marek Dekastello, Deloitte Czech Republic
- ▲ Ing. Robert Heděnc, Deloitte Czech Republic
- ▲ Andrea Maffei, CIA, CFE, Deloitte Czech Republic
- ▲ Ing. Iveta Kuglerová, individuální členství
- ▲ Ing. Jaroslava Němcová, individuální členství
- ▲ Ing. Roman Rybanský, individuální členství
- ▲ Ing. Jitka Šturmová, Institut pro místní správu Praha
- ▲ Ing. Zdeněk Luzar, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Lenka Krbečková, KPMG Česká republika, s. r. o.
- ▲ Ing. Josef Žid, Krajské ředitelství policie Severočeského kraje
- ▲ Bc. Markéta Devátá, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
- ▲ Naděžda Kynychová, Moravský zemský archiv v Brně
- ▲ Ing. Pavlína Hutová, OHL Central Europe
- ▲ Ing. Marcela Fiřtová, Ostravská univerzita v Ostravě
- ▲ Ing. Jana Bobulová, Pivovary Topvar, a. s.
- ▲ Ing. Peter Pčola, Pivovary Topvar, a. s.
- ▲ Ing. Stanislav Pikula, Pivovary Topvar, a. s.
- ▲ Ing. Vladislava Říhová, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- ▲ Bc. Pavlína Havelková, Pražská plynárenská distribuce, a. s., člen koncernu Pražská plynárenská, a. s.
- ▲ Irena Syrovátková, Pražská plynárenská, a. s.
- ▲ Ing. Bohumil Kurka, Psychiatrická léčebna Havlíčkův Brod
- ▲ Ing. Jiří Skoblík, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- ▲ Ing. Petr Schovánek, RWE Transgas, a. s.
- ▲ Ing. Barbora Píkrilová, Siemens, s. r. o.
- ▲ Ing. Renata Minářová, Státní oblastní archiv v Litoměřicích
- ▲ Ing. Lenka Mrázková, Statutární město Brno – Magistrát města Brna
- ▲ Ing. Jakub Mrklůvský, CIA UniCredit Bank Czech Republic, a. s.
- ▲ Ing. Pavel Hakl, Úřad regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod
- ▲ Ing. Mária Baráthová, Wüstenrot poisťovňa, a. s.
- ▲ Mgr. Marián Nemeč, Západoslovenská Energetika a. s.
- ▲ Dagmar Žďánská, Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
- ▲ Ing. Hana Schulzová, Zentiva Group, a. s.

ZHODNOCENÍ NÁRODNÍ KONFERENCE „BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU“

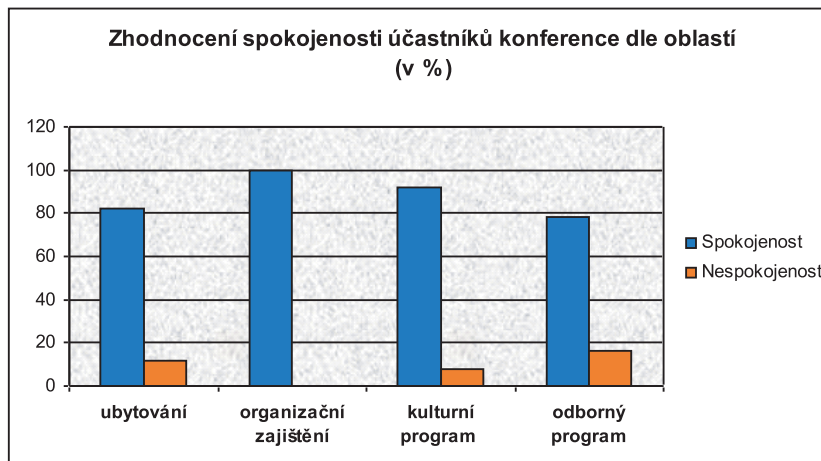
Na základě vyplněných evaluačních dotazníků, které byly odevzdaný na místě popřípadě doručeny emailem byl zpracován níže uvedený výstup. Výstup ankety vychází ze vzorku 50 ks odevzdaných dotazníků, přičemž konference se zúčastnilo 121 účastníků.

K programové části konference jsme na základě výstupů z dotazníků zjistili, že 78 % účastníků bylo s náplní konference spokojeno, 16% bylo nespokojeno,

nespokojenosti: finančně náročné ubytování, 6% účastníků se nevyjádřilo.

Organizační zajištění akce bylo hodnoceno ze 100% jako velmi dobré, poznámky a připomínky se týkaly nedodržení časového rozvrhu přednášek a stísněného uspořádání míst v jednacím sále. Kulturní program, který je součástí každé konference, byl hodnocen účastníky z 92% jako velmi dobrý, zvláště dobře byla ohodnocena prohlídka pivovaru a kul-

turního systému – přístup a zkušenosti. Dále jsme obdrželi doporučení rozdělit konferenci na dvě sekce pro veřejnou správu a pro soukromou sféru. V poslední části dotazníku dostali účastníci prostor pro vyjádření se. Dostali jsme několik připomínek například k zařazení minimálně v jedné z dvou konferencí ročně téma pro veřejnou správu či vytvoření zvláštní sekce pro tuto oblast. Někteří účastníci si posteskl nad nedodržením časového harmonogramu dopolední části i odpolední části prvního dne, kdy nemohli plně využít poslední přednášky. Dalšími náměty byly doporučení, která se týkala témat přednášek a užívání praktických příkladů při výkladu.



6% účastníků se nevyjádřilo. Důvody nespokojenosti se týkaly orientace na komerční sféru a opomenutí státní a veřejné správy, některým účastníkům chybělo více informací o revizi normy ISO 9001:2000.

Na otázku, která se týkala doporučených návrhů lokalit pro konání následujících konferencí, byly doporučovány většinou lázně a příhraniční regiony, a to např. Liberec, Mariánské nebo Františkovy Lázně, Poděbrady, zrestaurovaná Jezuitská kolej v Kutné Hoře, Liberec, Český Krumlov, Luhačovice, Kroměříž, Telč. Zahraničním účastníkům více vyhovují logisticky přístupná místa, jako je např. Brno, Bratislava, Olomouc, Ostrava. S ubytováním bylo spokojeno 82% účastníků a 12% nebylo spokojeno – důvody

turní vyžití večer, někteří účastníci měli výhrady k hlučnosti kulturního programu a roztržitému uspořádání stolů.

Mezi náměty, které jsme obdrželi, se objevují tato témata Compliance a jeho zaměření, Interní audit v sektoru pojištnictví (po přijetí novely zákona o pojištnictví), Uplatnění principu materiality v auditech, Hodnocení řídicího a kon-

Celkové hodnocení konference: pro 48% účastníků byla konference hodnocena jako velmi dobrá, pro 40% jako výborná, pro 6% jako dobrá a 6% respondentů se nevyjádřilo.

Kancelář ČIIA dostala od několika účastníků konference poděkování za kvalitní přípravu konference.

Se všemi náměty a připomínkami v rámci neustálého zlepšování konferencí a obdobných akcí pracujeme a tímto Vám ještě jednou děkujeme za Váš čas, který jste strávili nad vyplněním dotazníků a hodnocením naší práce.

Linda Anušić, ČIIA





FEJETON

Od vyleštění podlahy se odrazilo několik paprsků slunečního světla, které plnou silou proudilo francouzskými okny, jakoby je někdo stríkal požární strážákou. Vzduch v místnosti byl přesto příjemně chladivý a kromě občasného zapředení velkého kocoura nic nenasvědčovalo, že se už začalo dít něco mimořádného, co nelze zastavit. Klimatizace zvrhla smítka, které se náhodně – chcete-li věřit na náhodu – sneslo na jeho chrápy. Je čas. Vyšel na terasu, bosky, vyhrátý mramor ho koketně štípal do chodidel. Deset bazénů, rotoped, míchaná vajíčka, banánový džus a keksy s javorovým sirupem. Je mu padesát a je spokojený. Tělo udržuje fit, v duchu měnicích se vln módních, přesto tradičních receptur. Dnešní den pro něj není nijak významný. O to více poznamená náš svět. Sedne si k laptopu a prohlíží rozpracovaný text. „Hm, významný nahradím kritický, ale jinak to jde,“ septá si pro sebe. Cítí se dobře, je v bezpečí, jeho prsty hladí klávesnici a občas s jemným klapotem zavanou jedno slovo tu, jiné tam, zřídka kdy však utečou z této jedno-slovné rutiny do větných sfér. On je dobrý, patří mezi mistry.

Ostatní vyvolení bratři již své obřady provedli a poslali mu své návrhy. Vše již připravil o víkend a dnes celou proceduru dokončil. Usmívá se. Dílo je hotovo. Naposledy jej pohladí zrakem, pravý prostředník se nahrbí ke skoku, lehký pohyb, klak, enter a ... že nic? Jedničky a nuly se rychlostí světla začaly šířit po síti jako kapka krve kanoucí do sklenice vody. Ještě nic neslyšíte, ale už to začalo. Ohromná kola monumentální železné parní lokomotivy poprvé zabrala. Parní kotle se probudily. Dvanáct tisíc svalovců, zatím ještě nezpocených, začalo v pravidelném rytmu fendrovat velkoplošnými ubelkami nejkvalitnější koks do otevřených tlam žhnoucích ohnišť. První protočení kol na kolejnici, pískot bojujícího železa, ohlušující jakot parní píšťaly. Již není nepochyb, vše začalo – byla spuštěna AKTUALIZACE NORMY.

Atomizovaná centra po celém světě se začala probouzet jakoby náhodně, zprvu nenápadně, o to však s narůstající intenzitou. Plošná obrazovka Houstonu se celá začala pomalu rozsvěcet. Ochránci norem, vykonavači norem, prodejci norem, všechny prvky světa NOREM.

Poradci píší články, vystupují na konferencích, pořádají školení. Zaktivizovaní agenti světa NOREM, zastoupení téměř v každé instituci, se nafoukli, narostli, vydali ze skříní opratě a bičik a začali hledat, kde všude se dá ohlávka navléknout (bacha, jeden z nich zrovna něco věší na nástěnkou, sklop oči a dělej, že ho nevidíš).

Ano děti, začalo něco, co se pravidelně opakuje a to je na tom to krásné. Jako sluníčko se k nám vrací každé jaro, normy se musí také pravidelně aktualizovat. Neboť svět NOREM byl už jednou stvořen, žije si svým životem a je nutné jej rozvíjet. Jednou, a to už je dávno, neměl nikdo potřebu sešroubovávat náš svět do skatulek a pytlíků. Pak ale přišli nějakí lidé, kteří chtěli být užiteční. Zjednodušíme to, volali, vždyť všechno se dá změřit a zvážit a tím lépe řídit. Nakreslili grafy, vytvořili tabulky a vydali instrukce. Tím vznikl svět NOREM. Zpočátku byl náš svět a svět NOREM ve vzájemném souladu, ale ouha, šablonou na geometrii nakreslíš pouze kružnici nebo čtverec. Náš svět je ale vícerozměrný, tři, čtyř, pěti, kdo ví. Ale šablona je vždy přesnou kopií originálu a nemůžete z ní dostat nový tvar. Někdo tomu říká paralelní světy, svět reálný a svět NOREM. Já děti nevím, můj děda vždycky říkal „posvěcení buď blábovi, kdo se svět spasit snaží.“

Podíval se na sebe do zrcadla. Trénovaný pohled, trénovaný úsudek, zná se, přesto to není stejné. Něco chybí, nebo přebývá. Tíše si vzdychl. Je to pryč, není tam jiskra, oheň. Už je unavený. Celý život píše instrukce o dění ve velkém světě, ovládá, manipuluje s miliony lidí, o jediném jeho slově se vedou vášnivé diskuse v Africe, dokonce dostává e-maily z Grónska. Ale k čemu to všechno? Dnes si to už může sám sobě přiznat. Slovo je slovo, čin je čin. Oblékl si montérky, vzal nové košty, to s dlouhým a hustým vlasem, a rozvázně začal zametat veřejnou cestu.

Alternativní závěr (pro evropské čtenáře):

Podíval se na sebe do zrcadla. Pociťl uspokojení. Je dobře. Naučil se to a umí v tom chodit. Další den, další přívál na konto. Je krásné žít. ▲

Jednání Global Council IIA, Johannesburg

Začátek května proběhl ve znamení globálního setkání zástupců institutů IIA z celého světa – Global Council, který se uskutečnil 9.–10. května v jihoafrickém Johannesburgu jako předejda k mezinárodní konferenci IIA. Za Českou republiku jako zástupci rady ČIIA se jednání Global Council zúčastnili Jan Voříšek a Roman Pavloušek. Global Council byl ustaven v roce 2005, schází se jednou ročně a představuje pro instituty jednotlivých zemí příležitost vyjádřit se ke

strategickým iniciativám IIA a poskytnout globálnímu vedení IIA zpětnou vazbu. Letošní jednání Global Council bylo poměrně důležité, protože IIA představila návrh nového strategického směřování organizace ve třech klíčových oblastech: governance, služby a financování. Pracovní skupina IIA (Global Governance Task Force GGTF) připravila pro každou z těchto klíčových oblastí návrh principů a strategického směřování, které bylo během jednání

Global Council předmětem intenzivní diskuse a připomínkování zástupců jednotlivých institutů. Asi nejvýraznějším posunem jsou návrhy na změny ve governance struktury globální organizace IIA, kde se definují nové orgány jako Executive Board a Global Congress. Detailnější informace o jednotlivých návrzích nastíníme v příštím vydání časopisu Interní auditor. ▲

Jan Voříšek, Roman Pavloušek



SOUTĚŽ MANAŽER ROKU JIŽ PO ŠESTNÁCTÉ

Manažeři ČR měli 16. 4. 2009 svůj svátek. Den úspěšných manažerů a firem, konaný ve čtvrtek 16. 4. 2009, byl jako každoročně spojen se slavnostním vyhlášením soutěže MR 2008.

Již po šestnácté odborná komise vybírala manažery, kteří osobitým až originálním způsobem přistupují k řízení firem. Jejich přínos je v uplatňování moderních metod řízení kompetencí a manažerských schopností a dovedností a odráží se v trendu ekonomického vývoje firmy za poslední tři roky.

Ze 148 nominovaných postoupilo do finále 70 předních manažerů firem ČR od malé přes střední až po velké. Při hodnocení byl kladen důraz v tomto ročníku také na společenskou odpovědnost firem a podíl manažerů na jejím prosazování v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Ukázalo se, při nominacích nebylo sledováno kritérium manažer a ekonomická a finanční krize. V průběhu hodnocení však již i této otázce byla věnována pozornost. Odráželo se to i v hodnocení. Převážná většina nominovaných manažerů přistupovala k ekonomické recesi s určitou předvídatelostí a také určitými zkušenostmi,



zejména ti, kteří jsou dlouhou dobu v čele firem a podílejí se na překonání dílčích odvětvových krizí či na vlastní transformaci české ekonomiky k tržnímu hospodářství. Přesto se objevili i mezi hodnocenými manažery takoví, kteří byli zaskočení změnami podmínek tržního hospodářství.

O to více si vážíme toho, že finalisté soutěže Manažer roku 2008 stojí v čele úsilí o překonání krize a ve svých vizích se připravují k přípravě kroků co po krizi. Svědčí o tom i výsledky besedy Klubu Manažera roku, který se sešel 16. 4. na Žofíně a beseda byla přenášena ČT 24. Mluví Klubu MR, viceprezident ČMA a Manažer roku 2001 k tomu řekl: „Jsem rád, že jsme se v podstatě shodli na tom, že hlavním kamenem mozaiky všech opatření jsou lidé a investice do jejich vzdělávání a rozvoje. S ohledem na budoucnost České republiky je třeba hledět na kvalitní vzdělávací systém, ale také pracovat na celoživotním vzdělávání a kvalifikaci lidí, kteří tvoří základ úspěchu firem, v nichž pracují.“ Poprvé se podařilo probojovat mezi finalisty soutěže více mladým manažerům do 35 let. Nejmladšímu bylo 27 let. Proto se Národní komise rozhodla udělit titul, Mladý manažerský talent. Jedná se o motivaci těch, kteří v manažerské práci dosahují významných výsledků i když nemají dostatek životních zkušeností. Soutěž ukázala, že ve většině oborů a odvětví české ekonomiky stojí manažeři se schopnostmi vést pracovní kolekti-



vy k překonávání vnějších i vnitřních problémů. Změny v globální ekonomice měly i odraz ve složení finalistů soutěže. Nebyli vyhlášováni manažeři odvětví automobilového průmyslu, energetiky a bankovního sektoru, ale na druhé straně byli objeveni manažeři ve veřejné správě, kde čtyři tajemníci městských úřadů ukázali, že řídit obecní, městské či krajské úřady nelze řídit bez profesionálních manažerů. Soutěž ukázala, že úspěšné firmy mají ve svém čele lidi, kteří vědí, co chtějí, jak toho dosáhnout a obklopují se kolektivy, které pod jejich vedením dosahují výsledků. Invence, moderní metody a přístup k lidem vede k úspěchu. Vyhlašovatelé usilují o šíření těchto pozitivních zkušeností. Připravujeme 3 odborné konference do konce roku 2009 na téma Cesty k výkonnosti firem, Rozvojem lidí k rozvoji firem a Manažeři a krize v roce 2009, na kterých budou vystupovat ocenění manažeři za poslední roky v soutěži o MR. Dne 16. 4. byl ukončen 16. ročník soutěže MR 2008, viz výsledky, a byl vyhlášen 17. ročník o Manažera roku 2009. Věříme, že odhalíme zkušené manažery, ale také nové tváře, které se úspěšně vyrovnávají s krizí a připravují vize, co dělat po jejím skončení. ▲



Manažer roku	doc. Ing. Jiří Cienciala, CSc.	Třinecké železářny, a.s.
Manažerka roku	Dr. Bohuslava Šenkýřová	Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Mladý manažerský talent do 35 let	Bc. Marta Šumerová	TOP HOTELS GROUP a.s.
Vynikající manažer malé firmy do 50 zaměstnanců	Ing. Vladimír Moravec, MBA	Consulting Company Novasoft, a.s.
Vynikající manažer střední firmy do 250 zaměstnanců	Ing. Tomáš Plachý, CSc.	Chemoprojekt a.s.
Cena Economie	prof. RNDr. Václav Pačes, DrSc.	Akademie věd ČR

CEE (CENTRAL AND EASTERN EUROPE MEETING) V PRAZE

Jako každý rok, tak i letos (16.–17. dubna 2009) proběhlo setkání zástupců národních institutů interních auditorů, tentokrát v Praze. Setkání se zúčastnili zástupci osmi institutů (Bulharsko, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rusko, Rakousko, Rusko, Slovensko a Srbsko). Jednání probíhalo v neformální atmosféře a řídil ho prezident ČIIA, pan Voříšek.

V průběhu jednání byla projednávána témata, která jsou aktuální, včetně dopadů ekonomické krize na řízení jednotlivých institutů. Jedním z hlavních témat byla také situace v IIA a jejich současný přínos a spolupráce s národními insti-

tuty, přičemž bylo vzájemně domluveno, že bude uskutečněn průzkum, za účelem zjištění základních témat komunikace s IIA, včetně spokojenosti s reakcemi a návrhy na změny.

S tématem „Advocacy a internal audit“ vystoupil Stanko Tokić z chorvatského institutu, přičemž následně proběhla velmi zajímavá diskuse. O svých průzkumech o interním auditu v rámci regionu Německa, Švýcarska a Rakouska informoval Norbert Wagner z rakouského institutu, přičemž navrhl realizovat podobný průzkum na úrovni celé Evropy.

Mezi dalšími diskutovanými tématy byla například informace od Lindy Anušić z českého institutu o možném financování vzájemné spolupráce (například uspořádání konference) z externích zdrojů – strukturální fondy EU, Grundtvig nebo Visegrádské fondy.

Závěrem setkání proběhla diskuse k mezinárodním konferencím ve středoevropském regionu, přičemž většina účastníků se přiklání k rotaci těchto konferencí mezi jednotlivými státy. Také bylo zmíněno, že je reálné pořádat ročně dvě mezinárodní konference v tomto regionu střední a východní Evropy, přičemž by mohly vzájemně obě konference participovat na tématech. Další setkání zástupců tohoto regionu proběhne v roce 2010 v Sofii.

Daniel Häusler, ČIIA



SLOVENSKÝ INŠTITÚT INTERNÝCH AUDÍTOROV

Interný audit v Slovenskej republike predstavuje relatívne mladú profesiu, ktorá sa do súčasnej podoby začala formovať až v devädesiatych rokoch minulého storočia. Slovenský inštitút interných auditorov (SKIIA) je profesná nezisková organizácia, ktorej poslaním je sdružovať osoby pracujúce v oblasti interného auditu respektive v príbuzných oblastiach. SKIIA pôsobí na Slovensku od mája roku 1997. Od 1. novembra 1997 bol prijatý za riadneho, v poradí 27. člena Európskej konfederácie inštitútov interných auditorov. SKIIA je od roku 2008 aj chapterom medzinárodného inštitútu IIA. Kanceláriu SKIIA

najdete v Bratislave na Miletičovej ulici č. 1. Inštitút zabezpečuje vzdelávaciu, normatívnu, metodickú, konzultačnú a realizačnú-podpornú činnosť v oblasti interného auditu, správy, kontroly a riadenia spoločností a organizácií. Združuje viac ako 100 členov prevažne z oblasti privátnych spoločností. Postupne však členskú základňu rozširujú aj audítori z oblasti štátnej správy a samospráv. V roku 2008 už audítori štátnej správy predstavovali 1/3 členskej základne. SKIIA eviduje 28 audítorov, ktorí sú nositeľom certifikátu CIA. V roku 2008 inštitút zrealizoval 12 vzdelávacích akcií, ktorých sa zúčastnilo viac

ako 100 účastníkov. Národná konferencia sa uskutočnila v Mojmírovciach. Najvyšším orgánom je snem, ktorý je zvolávaný na ročnej báze. Medzi zasadaniami snemu riadi inštitút rada na čele s prezidentom, ktorá sa skladá s 5 členov. Na činnosť rady dohliada trojčlenná kontrolná komisia. Rada sa počas roku stretla na desiatich zasadnutiach. Slovenský inštitút veľmi úzko spolupracuje s inštitútmi strednej a východnej Európy najmä potom s českým, maďarským a rakúskym IIA.

Petr Drda, SKIIA

NOVÉ KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na podzim tohoto roku Český institut interních auditorů zahajuje již druhý běh NOVÉHO Komplexního 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 techni-

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 19.–23. října 2009

2. týden 7.–11. prosince 2009

PODROBNĚJŠÍ INFORMACE

Magda Barnatová, E-mail: barnatova@interniaudit.cz

tel.: 224 920 332, fax: 224 919 361



KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V kanceláři ČIA je k dispozici české aktualizované znění Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.

MEZINÁRODNÍ RÁMEC PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU



INTERNATIONAL PROFESSIONAL
PRACTICES FRAMEWORK (IPPF)

PO SKONČENÍ JEDNÁNÍ 14. SNĚMU ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s., JE TOTO SLOŽENÍ RADY ČIIA A KONTROLNÍ KOMISE ČIIA:



Prezident ČIIA

Ing. Jan VOŘÍŠEK, CIA, CGAP, FCCA, CISA

Zvolen v roce 2008, funkční období končí v roce 2010. Absolvent Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Od roku 2009 vede oddělení auditu ve společnosti TACOMA a předtím působil ve společnosti Deloitte. V roce 2000 se stal certifikovaným účetním znalcem ve Velké Británii (FCCA). Od roku 2001 je členem ČIIA a v témže roce se stal certifikovaným interním auditorem (CIA) a certifikovaným auditorem informačních systémů (CISA). Od roku 2006 byl viceprezidentem ČIIA pro certifikace a od roku 2007 prezidentem ČIIA. V rámci ČIIA působí též jako lektor.



1. viceprezident

**Výbor pro marketing a komunikaci
Mgr. Andrea RAJMOVÁ, CIA**

Zvolena v roce 2008, funkční období končí v roce 2010. Absolventka Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Na MF pracovala v útvaru Evropské daňové integrace. Ve společnosti ČEPS, a. s., začala jako specialista na zahraniční vztahy. Podílela se na založení útvaru interního auditu, který také později vedla. Od dubna 2005 pracuje ve společnosti Ernst & Young Audit & Advisory, s. r. o., jako manažerka služeb interního auditu. Od prosince 2004 byla viceprezidentkou ČIIA za marketing a komunikaci, od listopadu 2005 je držitelkou certifikátu CIA.



Ing. Jiří Diepolt, CIA, CISA

absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. Nyní pracuje ve společnosti KPMG (od roku 1999), v předchozích letech působil ve společnostech ICL a IBM jako senior konzultant a projektový manažer odpovědný za implementaci informačních systémů. V letech 2000 a 2001 působil na krátkodobých stážích v KPMG Velká Británie (Londýn) a KPMG Slovinsko jako specialista na IT Governance, Project Risk Management a IT audit. Jeho hlavním zaměřením je poskytování poradenských služeb ve finančním sektoru. Jiří Diepolt je zodpovědný za poradenskou činnost v oblastech IT Governance, Project Risk Management a IT audit.



Ing. Robert KAČER

Zvolen v roce 2009, funkční období končí v roce 2011. Absolvoval ekonomickou fakultu na Technické univerzitě v Ostravě. V předchozí praxi působil ve společnostech TATRA, a. s., jako interní auditor, Unilever ČR, s. r. o. jako obchodně finanční manažer, Siemens Elektromotory, s. r. o. – vedoucí Controllingu. V současné době je jednatelem společnosti DUCK Consulting, s. r. o., zabývající se implementací vnitřních kontrolních systémů do společností, interních auditů v České republice i zahraničí a konzultačních a poradenských služeb, včetně implementací ABC/M modelů.



Ing. Roman Pavloušek, CIA, CISA, ACCA

absolvoval Vysoké učení technické v Brně, Fakultu strojní a Fakultu podnikatelskou. V současné době působí ve společnosti PricewaterhouseCoopers jako ředitel odpovědný za oblast služeb interního auditu pro Českou republiku a region střední a východní Evropy. Ve společnosti působí více než 12 let a má bohaté zkušenosti s vedením projektů v oblasti externího i interního auditu, řízení rizik a projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému pro řadu klientů v České republice, Evropě a Spojených státech amerických. V letech 2003–2005 pracoval v detroitské kanceláři PricewaterhouseCoopers ve Spojených státech, jako

manažer oddělení služby interního auditu. Vedl významné projekty spojené se zaváděním interního auditu a implementací legislativy Sarbanes-Oxley a účastnil se projektů posouzení rizik a nezávislých prověrek interního auditu podle standardů IIA u renomovaných amerických společností.



Ing. Lukáš Wagenknecht

vystudoval fakultu ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Od dubna 2009 je zaměstnancem společnosti Deloitte v oddělení Enterprise Risk Services, kde bude mít na starosti problematiku interního auditu ve veřejné správě. Dříve působil na pozici vedoucího interního auditu jednoho z regionálních operačních programů, jako vedoucí auditor pro procesní audit a auditu ISO 9000 společnosti Foxconn, s. r. o., a jako interní auditor Ministerstva vnitra. Mimo interního auditu má zkušenosti z oblasti tvorby metodiky auditu strukturálních fondů EU, procesního řízení a řízení systému kvality. Členem ČIIA je od roku 2003.



JUDr. Miroslav KOCIÁN

Zvolen v roce 2009, funkční období končí v roce 2011. Absolvent Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Prošel těmito funkcemi: podnik zahraničního obchodu Motokov – obchodní referent, ředitelství n. p. Mototechna – vedoucí oddělení dovozu a vývozu, generální ředitelství Čs. automobilových závodů – vedoucí odboru, Federální ministerstvo kontroly – ředitel odboru vnějších vztahů, Čs. obchodní banka – hlavní kontrolor pobočky Praha II., Fond národního majetku ČR – odbor kontroly a v současné době pracuje na Ministerstvu financí – Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu jako vedoucí právního referátu oddělení harmonizace. Působí jako lektor v oblasti IA a finanční kontroly.



Ing. Milan ZOLICH

Zvolen v roce 2008, funkční období končí v roce 2010. Absolvoval Vysokou vojenskou velitelstvo-technickou školu v Martině. V armádě ČR vykonával různé velitelské a štábní funkce. V letech 1986 až 1990 přednášel na ČVUT Praha. Od roku 1995 pracoval na Ministerstvu vnitra v kontrolních funkcích. Vybudoval zde útvar interního auditu a nyní ho řídí. Interním auditem se zabývá od roku 1999, v souvislosti se zahájením legislativních prací na zákoně o finanční kontrole ve veřejné správě. Přednáší jako lektor v Institutu pro místní správu MV v oboru finanční kontrola a interní audit. Od roku 2003 je viceprezidentem Rady ČIIA pro oblast veřejné správy.



Ing. Petr Vobořil

Zvolen v roce 2008, funkční období končí v roce 2010. Absolvent Strojní fakulty Českého vysokého učení technického v Praze, oboru technika prostředí, postgraduálního studia Rozvoj zásobování teplem a kurzu manažerských dovedností evropského standardu InterManager. Od listopadu 2002 do prosince 2005 byl členem představenstva ČEZ, a. s., a od června 2003 do června 2004 byl členem dozorní rady společnosti Středočeská energetická a. s. Od prosince 2003 do listopadu 2007 byl členem představenstva Českého svazu zaměstnavatelů v energetice. Do konce roku 2007 vykonával funkci ředitele divize Finance v ČEZ, a. s. Ing. Petr Vobořil má dlouholeté zkušenosti z elektroenergetiky, především pak z oblasti financí, účetnictví a řízení rizik. Od 1. ledna 2008 působí jako ředitel sekce Interní audit ČEZ, a. s.

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIA, o. s.:

Ing. Tomáš DOMECKÝ

Zvolen v roce 2008, funkční období končí v roce 2010.

Absolvoval v roce 1988 Vojenskou vysokou školu pozemního vojska ve Vyškově; fakultu týlového a technického zabezpečení; specializaci ekonomika armády, a poté do roku 1992 vykonával funkci náčelníka proviantní služby v Armádě ČR. Od roku 1992 nabýval praxi a zkušenosti v podnicích soukromého sektoru, v nichž řadu let pracoval jako podnikový ekonom a personalista. Zkušenosti z práce ve veřejném sektoru, především pak v orgánech samosprávy, získal ve funkci interního auditora Magistrátu hlavního města Prahy, již zastává od roku 2003, a dále v kontrolním oddělení Úřadu městské části Praha 4, kde v letech 1992 až 1993 pracoval jako referent tohoto oddělení a v letech 1998 až 2003 jako jeho vedoucí.



Ing. Miloslav FRUMAR, CIA

Zvolen v roce 2009, funkční období končí v roce 2011.

Absolvent Vysoké školy zemědělské v Praze (1988). Zaměstnanec České spořitelny, a. s.

od r. 1993. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Hlavní náplní práce je tvorba metodiky pro IA ve FSČS. Působil v orgánech ČIA – 04/2003 až 10/2005 v Kontrolní komisi ČIA, 11/2005–03/2006 v Radě ČIA. v Radě ČIA, od 04/2007 až dosud v Kontrolní komisi ČIA.



Ing. Eva JANOUŠKOVÁ

Zvolena v roce 2008, funkční období končí v roce 2010.

Absolvovala Vysokou školu ekonomickou. Praktické zkušenosti získávala na různých pozicích

v oblasti ekonomiky a účetnictví v soukromé sféře. Po absolvování specializačního postgraduálního studia na VŠE působila také jako středoškolský pedagog v oblasti ekonomiky, účetnictví a managementu. V roce 2002 stála u zrodu útvaru interního auditu na Krajském úřadě kraje Vysočina v Jihlavě, nyní působí na pozici ředitelky Sekce ekonomiky a podpory. Členem ČIA je od roku 2002. Spolupracuje s různými institucemi jako lektor, při svých přednáškách se zaměřuje na problematiku finanční kontroly a interního auditu, včetně jejich úpravy a praktické aplikace v podmínkách Evropské unie.

KNIHOVNA ČIA



Vážení členové,

rádi bychom Vám představili jednu ze základních členských výhod, kterou je bezplatné studování a zapůjčování publikací dostupných v knihovně našeho Institutu. Tato zdánlivě malá knihovna, která fyzicky sídlí v kanceláři ČIA 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 se-

znam 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.

Asertivita pro manažery

Dagmar Lahnerová



Praktická a čtivá knížka pomůže všem manažerům, vedoucím týmů a podnikatelům asertivně komunikovat s jednotlivci a týmy. Dozvíte se, jak rozpoznat různé osobnostní typy pro efektivní jednání, jak asertivně vyjadřovat nesouhlas a řešit konflikty, jak pomoci asertivity čelit neoprávněné kritice a manipulaci a zvládat silné emoce druhých. Seznámíte se s asertivními technikami, naučíte se reagovat na otevřenou a skrytou agresi a na výlevy zlosti. Zjistíte také, jaké jsou rozdíly mezi agresivním, pasivním a asertivním jednáním, jak poznáte manipulátora a jak s ním jednat či na co si dát při asertivní komunikaci pozor. Na příkladu manažera, který musí denně provádět různá nepopulární rozhodnutí a dopouští se řady chyb, uvidíte, jak použít prvky asertivity v praxi, aby se dostavil pozitivní výsledek.

Open Source software ve veřejné správě a soukromém sektoru

Bohumír Štědroň



Cílem publikace je představit čtenářům charakteristiku open-source software a otevřených formátů. Hlavní důraz bude kladem především na posílení bezpečnosti informačních systémů díky využívání open source software, ekonomické úspory při využívání tohoto typu software a zodpovězení nejčastějších právních otázek týkajících se distribuce a využívání open source software. Open source software a otevřené formáty jsou dle názoru autora ideální pro využití ve veřejné správě i soukromém sektoru, a to zejména z důvodů posílení bezpečnosti IT/IS (neomezený přístup ke zdrojovým kódům) a ekonomickým úsporám.

Vedení lidí a koučování v každodenní praxi

Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků

Elisabeth Haberleitner,
Elisabeth Deistler,
Robert Ungvari



Vynikající knížka, která se stala bestsellerem v oblasti manažerské literatury v západní Evropě, je určená všem vedoucím pracovníkům. Dozvíte se, jak úspěšně vést a rozvíjet podřízené pracovníky pomocí koučování, jak pomocí technik koučování napomáhat svým podřízeným spolupracovníkům k větší samostatnosti, jak je vést k zodpovědnosti a podnikatelskému myšlení. Dočtete se, jak získáte jako manažeři více prostoru pro své prioritní a strategické úkoly. Publikace obsahuje mnoho ukázkových rozhovorů, koučovacích otázek, konkrétních příkladů a praktických poznámek k typickým situacím koučování. Dozvíte se, proč volit koučování a jaké jsou jeho přínosy, jak si vybudovat základní potřebné postoje a vztahy s podřízenými spolupracovníky, jak konkrétně využívat nástroje koučování, jako např. otázky, aktivní naslouchání, zacházení s chybami, zpětnou vazbu, mentální techniky a mnoho dalších, jaký je průběh koučovacího procesu a co patří mezi nejčastější chyby a překážky úspěšného koučování.

INTRASTAT a DPH v příkladech

2. aktualizované vydání
Svatopluk Galo-
čík, Josef Jelínek



Potřebujete vyplnit INTRASTAT? Ve druhém, aktualizovaném vydání praktické a jedinečné publikace naleznete nejen výklad, ale i konkrétní příklady z praxe. Příklady reagují na zavedení podrobnějšího členění kódů povahy transakce uvedením konkrétního kódu. Publikace zahrnuje změny v zákonech o DPH a statistice, které platí od roku 2009. Zejména se jedná o nové povinnosti zavedené novelou vyhlášky č. 201/2004 Sb. (např. omezení počtu údajů na papírových výkazech, zavedení povinnosti předávat výkazy Českému statistickému úřadu o vybraných skupinách zboží, pokud nevznikla povinnost předávat výkazy INTRASTAT celnímu úřadu apod.). Vysvětluje kdy a jak se projeví sjednocení a zvýšení prahů pro zahájení předávání výkazů do systému INTRASTAT. Publikace slouží všem, kteří obchodují s partnery v rámci Evropské unie, především účetním, daňovým poradcům, auditorům, podnikatelům, studentům i správcům statistických výkazů, správcům daně. ▲

ENGLISH ANNOTATION

[Oldřich Kovář](#)

Added Value of Internal Audit Work – Benchmarking

The article explains the benchmarking process in the company Kronospan from the internal audit point of view. It points out the risks of benchmarking (input data, calculation method etc.) and the value added of internal audit in this process.

[Ludmila Jiráňová](#)

Compliance of Internal Audits with ISO International Quality Standards

The article briefly describes implementation of quality in the company ČHMÚ and performance of internal audits in the company.

[Ing. Hana Lajčíková, Ing. Michal Kraus, Mgr. Alena Danielová](#)

A Little Bit Different Standard...

This article introduces standard Investors in People which was issued in 1991 in Great Britain. The aim of this standard is to help the companies and public institutions to build strong teams of highly educated and experienced staff. The Regional Council Moravskoslezsko obtained certification of this standard.

[Pavel Vácha](#)

7 Provocative Questions for the Lovers of Benchmarks

The author gives his thoughts on benchmarking and use of results that the benchmarking offers.

[Dana Ratajská](#)

View of the ÚSD Auditor on International Standards For Professional Practice of Internal Auditing

The author describes specifics of internal audit in the local government unit from the international standards' and the financial control act's point of view and further the author discusses if the compliance with standards is obligatory or recommended.

[Andrea Rajmová](#)

Interview with Personality of CIIA – Jaroslava Hřebíková

Mrs. Jaroslava Hřebíková, newly elected Honorary Presidium of the CIIA, introduces briefly her activity in the internal audit profession and her role within the CIIA, especially in the area of CIA certification. At the same time she expresses her thoughts about the developments in the profession and its future.

[Neil Baker](#)

Auditing in Tight Times

Article about the impact of economic downturn on internal audit budgets. The author focuses on the impact of the budget cut downs on the level of assurance and risk coverage and gives auditors a hint how to negotiate with management in these cases.

[Andrea Káňová](#)

What is the status of internal audit quality according to the research and assessments performed by the IIA?

The article summarizes results of research and internal audit assessments performed by the IIA. It points out major issues identified during the internal audit assessments.

[Zdenko Banci](#)

Internal View on Internal Audit

The article introduces the internal audit function in the insurance company Wüstenrot. The article briefly explains why the internal audit is important.

[Ignác Olexik](#)

Introduction of Internal Audit at Wüstenrot stavebna sporitelna, a. s and in the Wüstenrot Praha group

The article introduces internal audit at major building saving company. The author explains the history of the company in Slovakia and describes how was the internal audit department created and what are its responsibilities.

[Petr Kavalíř](#)

Internal Audit and Cultural Entropy – let's don't weasel-word

The author deals with the theme of cultural entropy in organizations and the related role of internal audit. The risks which occur are inherent. The more the occurred risks are inherent, the more destructive they are to the company.

[Radek Filo](#)

Methods of quality management vs. leadership

The author gives his view on the role of leadership in the public sector organizations especially in relationship to the management system ISO 9001. The author also describes possible alternatives to management system according to ISO in the public sector institutions.

[Linda Anušić](#)

Evaluation of the National Conference “Future of Internal Audit”

Evaluation of National Conference of the CIIA which was held from 1st till 2nd April 2009 in Pilsen.

[Bohuslav Holub](#)

The Competition – Manager of the Year Already for the 16th Time

The competition Manager of the Year in the Czech Republic is annual prestigious event. There is new category called Young Managerial Talent up to 35 years.



ČIIA, o. s., děkuje všem partnerům konference za dobrou spolupráci při realizaci Národní konference ČIIA, jejímž tématem byla BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU, která se konala ve dnech 1.–2. dubna v Plzni. Těšíme se na další spolupráci.

HLAVNÍ PARTNEŘI:



PARTNEŘI:



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI:



4. běh Ernst & Young Internal Audit Academy



Zvyšování kompetencí interních auditorů

Ernst & Young IA Academy otevírá již 4. běh workshopů v termínech červen až září 2009*!

Školení v rámci Internal Audit Academy jsou efektivní platformou pro získání nejen teoretických, ale především praktických dovedností interního auditora.

K dnešnímu dni úspěšně absolvovaly Ernst & Young IA Academy desítky interních auditorů, včetně manažerů a ředitelů interních auditů z nejvýznamnějších společností v ČR, Slovenska, Rumunska a Bulharska. Přidejte se k nim a staňte se "úspěšnějším" interním auditorem! Citujeme reakce některých z našich absolventů:

„IA Academy Ernst & Young mi poskytla hned několik podnětů, které jsem bezprostředně uplatnil v praxi interního auditu společnosti ČEZ. Tím se výrazně odlišuje od většiny podobných akcí, u kterých jde snad jen o položku k uvedení v CV.“

Petr Vobořil, Ředitel útvaru Interní audit, ČEZ, a. s.

„Inspirace, invence, metodická brilantnost, pohled z jiné strany a vědomí že pluji na stejné lodi s lidmi, co umí dobře plavat a navíc vědí, kde jsou záchranné čluny a co platí na kapitána.“

Marie Kulhavá, Vedoucí Interního auditu, E.ON Česká republika, s.r.o.

„Byl do nás vtlučen nejlépe strukturovaný a komplexní přístup k celému procesu interního auditu, jaký jsem kdy na vzdělávacích programech zažil.“

Ivo Středa, Head of Internal Audit, RWE Transgas, a.s.

* termíny budou finalizovány v návaznosti na časové možnosti přihlášených účastníků.

Sjednejte si s námi schůzku, na které Vám rádi poskytneme veškeré informace týkající se Ernst & Young IA Academy.

V případě zájmu prosím kontaktujte Kristinu Sanders na kristina.sanders@cz.ey.com nebo +420 225 335 743.

Odborný garant:

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

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Český institut interních auditorů
Karlův náměstí 3
110 01 Praha 2

INFORMACE

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

KATALOG AKCÍ CIA 2. pol. 2008

KATALOG AKCÍ,
seminářů a přednášek pořádaných
ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.
září – prosinec 2009

