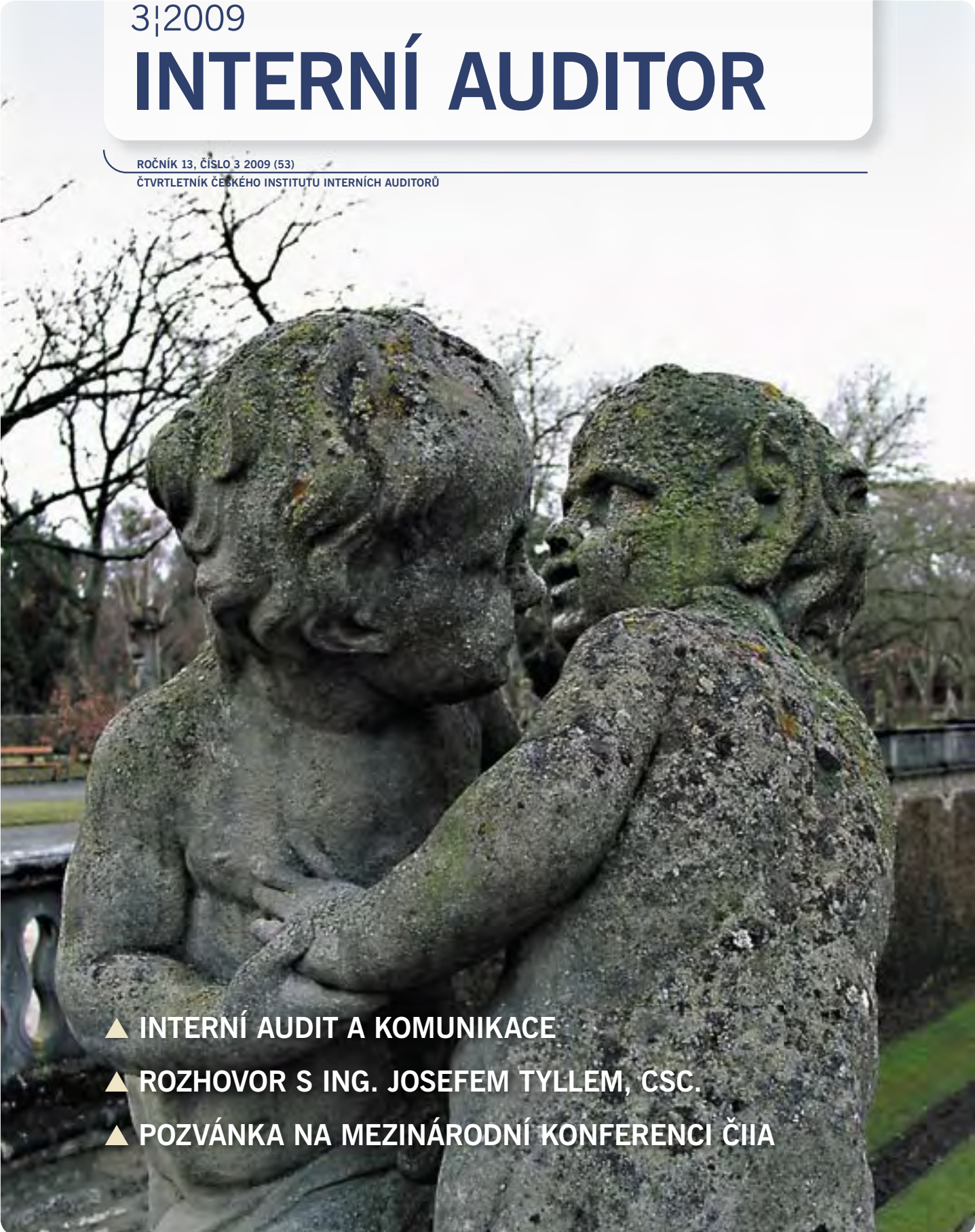


3|2009

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 13, ČÍSLO 3 2009 (53)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- 
- ▲ INTERNÍ AUDIT A KOMUNIKACE
 - ▲ ROZHOVOR S ING. JOSEFEM TYLLEM, CSC.
 - ▲ POZVÁNKA NA MEZINÁRODNÍ KONFERENCI ČIIA

MEZINÁRODNÍ KONFERENCE O INTERNÍM AUDITU INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERNAL AUDIT

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

14 – 15 | 10 | 2009



THE CZECH REPUBLIC – BRNO

opportunity

PROGRAM

1. den – 14. října

9.00 registrace
10.00 zahájení – prezident ČIIA
10.10 úvodní slovo – **Roman Onderka**,
primátor statutárního města Brna

Konference je realizovaná pod záštitou
primátora statutárního města Brna

B | R | N | O

10.30 – 11.00 **Roderick M. Winters**, předseda Rady IIA
téma: **Dosahování našeho potenciálu v profesi**

11.00 – 11.30 **Roland de Meulder**, ECIIA
téma: **Role interních auditorů ve správě a řízení organizace**

11.15 – 11.45 přestávka

11.45 – 12.15 **Miroslav Singer**, Česká národní banka
téma: **Dopady krize na podniky a vliv na kontrolní prostředí**

12.15 – 12.45 **Michal Mejstřík**, člen Národní ekonomické rady vlády, EEIP
téma: **Dopady krize na veřejné rozpočty a podniky, adaptace a implikace**

12.45 – 14.00 oběd

14.00 – 17.00 **SEKCE A – Řízení rizik v době krize**

14.00 – 14.30 **Pavel Hrabě**, SAP
téma: **Jak vidí rizika SAP a jaké nástroje
k jejich řízení nabízí**

14.30 – 15.00 **David Pirner**, Facility
téma: **Praktické zkušenosti s plánováním
a prováděním auditu v oblasti řízení
tržních rizik**

15.00 – 15.30 **Lukáš Mikeska**, Ernst & Young
téma: **Efektivní využití informačních
systémů pro řízení a monitorování
rizik společnosti**

SEKCE B – Veřejná správa

Robert de Koning, Evropská komise
téma: **Nová koncepce PIFC**

Robert de Koning, Evropská komise
téma: **Nová koncepce PIFC a Q&A**

Robert de Koning, Evropská komise
diskuse

15.30 – 16.00 přestávka

16.00 – 16.30 **Zdeněk Blažek**, Commerzbank AG Praha
téma: **Řízení rizik a audit IT
v době hospodářské krize**

Jan Heeren, Evropská komise
téma: **Audit strukturálních fondů**

16.30 – 17.00 **Enikő Zsakó**, OTP Bank
téma: **Zlepšování účinnosti auditu
v dobách ekonomické krize**

Arnošt Marks, Deloitte
téma: **Budoucnost kohezní politiky
a implementace v ČR**

18.00 kulturní program
20.00 společenský večer

Podrobné informace včetně přihlášky a programu naleznete na stránkách www.interniaudit.cz
kontaktní osoba: Linda Anušić Tel: +420 224 920 332

OBSAH

Úvodník

Andrea Rajmová 1

Myslí auditóři na „Soft Skills“?

Mark Dzirasa, Hana Ondrušková 2

ANKETA ČIIA, o. s. 3–17

Komunikace

Josef Severa 10

Způsob, jakým komunikujeme s ostatními, je limitován tím, kým jsme

Pavel Vosoba 12

Audit komunikace, proč ne?

Andrea Káňová, Žaneta Krupičková 14

Komunikace

Radek Filo 16

Rozhovor s Ing. Josefem Tyllem, CSc.,

Jan Kovalčík 18

Effective Kickoff Meetings

Rick Wright 22

Interní audit v časech krize

Roman Pavloušek 25

Rozhovor s osobností interního auditu na Slovensku – Ing. Iveta Uhrinová

Andrea Rajmová 27

Bajka o medvědu a zajáci

Josef Severa 31

Regionální rada regionu soudržnosti

Střední Čechy – Útvar interního auditu

Milan Hejkrlik 32

Jednání Global Council IIA, Johannesburg

Roman Pavloušek, Jan Voříšek 33

Auditóři regionálních rad jednání

v Beskydech 35

Interní auditóři z oblasti průmyslu 35

Členské výhody – Proč být členem ČIIA 36

CIA a certifikační proces CBT 37

Noví členové ČIIA 38

Knihovna ČIIA 39

English annotation 40



VÁŽENÍ KOLEGOVÉ,

doufám, že jste měli příjemné léto a jste zpět v interním auditu plni elánu a energie. ČIIA zahájila podzim opravdu pracovně. Jednak jsou v plném proudu přípravy podzimní mezinárodní konference v Brně a věřím, že se tam uvidíme v hojném počtu, protože se nám opravdu podařilo pro konferenci zajistit výjimečné osobnosti z České republiky i okolních zemí, ale i zástupce IIA či ECIIA. Pozvánku na konferenci s programem najdete dále v tomto čísle.

Další významnou iniciativou, kterou bych chtěla zmínit, je činnost Rady na rozpracování vize jednotlivých oblastí. Rada si předsevzala, že na svém zářijovém zasedání předložíme a prodiskutujeme aktualizovaný krátkodobý i dlouhodobý plán jednotlivých činností Rady, takže nyní jsou přípravy v plném proudu a naším cílem je uchopit stav v jednotlivých činnostech ČIIA a nastartovat je na další období. O výsledcích, tedy akčních plánech pro jednotlivé oblasti, Vás budeme informovat pomocí webových stránek a také v dalším čísle časopisu.

Stejně jako ČIIA, i IIA si na podzim naplánovalo významný projekt, a to přípravu CBOKu 2010. Patrně si vzpomenete, když jsem Vás v roce 2006 (ano, budou to již skoro 4 roky) neustále bombardovala informacemi o projektu společného základu znalostí. Tento projekt vyústil v úpravu mezinárodních standardů a restrukturalizaci IIA a na letošní rok se plánuje jeho pokračování. Bude se opět jednat o mezinárodní průzkum stavu interního auditu, který by měl pomoci IIA směřovat své činnosti v souladu s potřebami interních auditorů. Projekt bude spuštěn v září, kdy všechny instituty začnou projekt připravovat ve svých zemích. Informace o něm budete tedy slyšet pravidelně, vlastní průzkum bude spuštěn na jaře 2010. Novinkou letošního roku bude dostupnost výsledků v elektronické podobě, bude se jednat o nástroj, který bude umět výsledky různě uspořádat tak, aby výsledky průzkumu byly široce použitelné. Tento nástroj dostane náš institut k dispozici zdarma, pokud se min. 20 % našich členů průzkumu zúčastní. To je významný závazek, a proto budeme dělat celému projektu velkou osvětu.

A další významná událost se stala na poli corporate governance. Institute of Directors Jižní Afriky, společně s tzv. King Committee (výborem vedeným profesorem Marvynem E. Kingem, bývalým předsedou jihoafrického nejvyššího soudu, a celosvětovou autoritou na poli corporate governance) vydaly 1. 9. 2009 třetí verzi King kodexu – King Code 3 – který je nejnovějším mezinárodně uznávaným kodexem upravujícím corporate governance. Kodex je k dispozici na stránkách institutu www.iodsa.co.za.

Přejeme Vám za redakční radu úspěšný pracovní podzim a nashledanou v Brně.

Andrea Rajmová ▲

Editorial Andrea Rajmová 1	Audit of Communication, why not? Krupičková, Káňová 14	Interview with Head of Internal Audit of Tatrabanka Mrs. Uhrinová Andrea Rajmová 27	The auditors of Regional Councils had meeting in Beskydy 35
Do the Internal Auditors Consider Soft Skills? Dzirasa, Ondrušková 2	Communication Radek Filo 16	Fejeton – Fable about a Bear and a Hare Josef Severa 31	Internal auditors from the industrial sector Daniel Hausler 35
Public inquiry 3–17	Interview with Ing. Josef Tyl, CSc., Head of the Internal Audit Unit of UniCredit Bank ČR, a.s. Jan Kovalčík 18	Regional Council of the Cohesion Central Bohemia – Internal Audit Department Milan Hejkrlik 32	Membership benefits 36
Communication Josef Severa 10	The way of our communication is limited by who we are Pavel Vosoba 12	Effective kick off meetings Rick Wright 22	CIA and certification process CBT 37
		Internal audit in the time of crisis Roman Pavloušek 25	New Members 38
			Library 39
			English annotation 40



ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. Máte ve svém plánu školení pro interní auditory i školení na komunikační dovednosti? Jaké typy školení využíváte a jak často tyto školení absolvujete?
2. Auditovali jste někdy komunikaci ve společnosti? O jaký typ auditu se jednalo?
3. Jaké největší problémy ve firemní komunikaci vnímáte u Vás ve společnosti?

Dolejšová Jana,
 interní auditorka,
 Plzeňský Prazdroj, a. s.

1. Školení komunikačních dovedností absolvoval celý auditní tým v roce 2008. Školení obsahovalo jednání konfliktů, asertivní vyjednávání, prezentační dovednosti. Byla to první akce tohoto druhu (za poslední 3 roky). V budoucnu si toto školení doplní příchozí členové našeho týmu.
2. Komunikaci jako takovou jsme nikdy neauditovali.
3. Současný stav firemní komunikace vnímám jako uspokojivý. Po předchozích zkušenostech z minulosti, kdy se ve firmě objevilo několik „fám“, se začal management o komunikaci velmi aktivně zajímat. Každé závažné rozhodnutí je komunikováno příslušným zaměstnancům včas. V poslední době bylo vydáno i několik bulletinů, kdy na citlivé otázky zaměstnanců odpovídá nejvyšší management. Myslím, že takový způsob pomáhá lépe pochopit zaměstnancům změny dějící se ve společnosti a mají pocit, že má o ně nejvyšší management zájem.

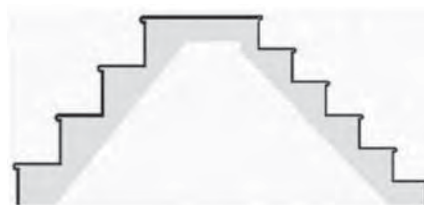
MYSLÍ AUDITOŘI NA „SOFT SKILLS“? KOMUNIKACE/VZTAHY/EFEKTIVITA

„Soft skills“ je moderní označení pro dovednosti, které většinou nerepresentují úroveň znalostí, odbornou způsobilost ani nejsou technického rázu. Často nejdou vyjádřit titulem nebo osvědčením a nejsou přesně měřitelné. Klasický vzdělávací systém je neumí a nikdy neuměl uchopit. Z těchto důvodů je tolik lidí opomíjí.

Klíčem k úspěchu v komunikaci, k úspěšnému vedení lidí nebo k vlastnímu prosazení jsou někdy zdánlivě drobnosti. Zvláštní techniky, triky a metody. Správná slova ve správnou chvíli. Neverbální signály. Někdy dokonce jen změna přístupu, změna náhledu na situaci („posun paradigmatu“). To všechno jsou **maličkosti, které dělají velký rozdíl a velmi často by se hodilo říci, že dělají VŠECHEN ROZDÍL**. V dnešním silně konkurenčním světě stále přibývá těch, kteří jsou profesně opravdu zdatní a způsobilí. Zvláště v období krize je tlačence velká. Jemné dovednosti jsou pak právě tím, co (i mezi auditory) oddělí všechny dobré od těch nejlepších.

Protože se jedná o nesmírně rozsáhlou tematiku, o které byly napsány stohy knih, připravili jsme pro vás do tohoto článku pouze malou ochutnávku z obsahu kurzů. Je to mix střípků z celkové skládky, které můžete rovnou uplatnit a mít z nich ihned prospěch. Velká různorodost jednotlivých útržků zároveň ukazuje, jak velká je šíře záběru těchto kurzů. Těší se na Vás lektorské duo ve složení Mark Dzirasa a Hana Ondrušková. **Zkrátka: neumíme jen zásady a principy, ale víme také „jak to dnes opravdu chodí“.** Kurz není snůškou teoretických pouček z kabinetu profesora psychologie, ale přináší živé, současné a praktické návody pro denodenní užitek.

NASLOUCHÁNÍ A ODEZVA



Kterých schodů je víc? Těch, co vedou nahoru nebo dolů? Odpověď: To záleží na tom, z které strany jdete! :) A takhle je to v komunikaci skoro vždycky. Zvláště auditorovi se nesmírně vyplatí naučit se **SPRÁVNĚ NASLOUCHAT** a naučit se techniky, jak ještě podpořit sdílnost partnera správnou odezvou – jinými slovy: vyplatí se mu zjistit, ze které strany lidé přicházejí ke schodům. Může tak objevit skutečnosti, které by jinak nikdy neobjevil.



Nejprve se snažte pochopit, potom být pochopen.

ŘEŠENÍ SPORU

Pokud dojde ke sporu, snažte se rozlišit, co je skutečnou příčinou a co už byla pouze roznětka – často pověstná „poslední kapka“. Rozbuška je jen zástupný důvod. Věnovat se jejímu odstraňování je ztráta času stejně jako byste donekonečna vytrhávali plevel, jehož kořeny ponecháváte v zemi. Je dobré mít stále na paměti skutečnost, že

Lidem nezáleží na tom, co víte, dokud neví, že vám na nich záleží.



! naprostá většina sporů není racionální, ale emocionální.

Snaha uargumentovat (logicky) protivníka tak musí nutně přijít vniveč.

A i kdyby byla momentálně úspěšná, poškodí vztah a napáchá ještě větší škody v budoucnosti.

Prevence sporů:

- včas zastavte eskalaci sporu
- zabraňte jeho přenesení do osobní roviny
- nezapomínejte se jen konkrétní situací, hledejte pozadí, hledejte kořeny

Hana Ondrušková je lektorka komunikace a timemanagementu. Je odborníkem na osobnostní typologii, na prezentační dovednosti a na image. Disponuje také znalostí sektoru veřejné správy.

DOHODA

Kompromis je dobrý, není však ideální.

Kompromis znamená, že se každý vzdá části požadavků, aby dosáhl částečného uspokojení. Hledejte jinou možnost. Hledejte alternativu, která všem poskytne možnost ZÍSKAT SPOLEČNĚ VÍCE, než by vůbec sami dokázali. Toto je přístup lidí, kteří vítězí a zároveň umožňují vítězit druhým. Jsou kooperativní – ne soutěživí. Naslouchají více, komunikují o něco déle a s větší odvahou.

VZTAHY



Chceš-li si udržet důvěru přítomných, buď loajální k nepřítomným.

Dobrý vztah ochrání obchod lépe než horda právníků. Nenechte se zmást; toto stále platí i v dnešním korporátním světě. Kvalitní vztahy překračují bariéry smluv, podpisů a právních klíčků. A protože ve firmách pracují zase jen lidé, bude to tak vždycky.



Máte problémového spolupracovníka? Co si obvykle jen velmi neradi přiznáváme, je to, že velká část řešení **NENÍ VE ZMĚNĚ JEHO PŘÍSTUPU, ale ve ZMĚNĚ NAŠEHO PŘÍSTUPU!**

Co si myslíme o sobě, ovlivňuje naše chování a náš výkon. Stejně tak to, co si myslíme o ostatních, ovlivňuje způsob, jakým s nimi jednáme. A způsob, jakým s nimi jednáme, ovlivňuje jejich chování a jejich výkon.

CO SI VY MYSLÍTE O SVÝCH NEJBLIŽŠÍCH SPOLUPRACOVNÍCÍCH?
CO SI MYSLÍTE O SOBĚ???

ŘEČ TĚLA FUNGUJE OBOUSMĚRNĚ

Tělesné projevy a myšlení jsou spojené nádoby. Když souhlasíme, začneme podvědomě přikyvovat. Když ovšem začneme nejprve prostě jenom přikyvovat, máme pak větší tendenci zaujmout souhlasný postoj.



Pro navození souhlasu, součinnosti a spolupráce při mluvení jemně přikyvujte.

Přikyvování je totiž nesmírně nakažlivé. Nakazí podvědomě vašeho partnera a jeho myšlenky jsou pak přirozeně ovlivněny projevem jeho těla. Bude mít větší sklon souhlasit.

GESTA



Věděli jste, že při jednání se spolupracovníkem, u kterého nemáte formální



autoritu danou předpisem nebo firemní hierarchií, je mnohem pravděpodobnější, že Vám vyhoví, pokud mu svou žádost přednesete

s dlaní obrácenou vzhůru? Dlaň otočená dolů je gesto, které vyjadřuje nadřazenost a přináší nebezpečí, že partner zaujme odmítavý postoj. Chceme působit přesvědčivě, ale ne arogantně. Jedno z drobných gest, které má ale podle výzkumů velký vliv na to, jaký dojem vzbudíte, je zavřená dlaň s nataženým ukazováčkem (jako když ukazujeme „podej mi to“). Lidé používající toto gesto jsou často hodnoceni jako agresivní, útoční nebo hrubí.



PRAVIDLA PRO PRVNÍ DOJEM



- Po výzvě „vstupte“ vstupujte bez váhání a uvnitř nezpomalujte krok.
- Podávejte ruku zpřímá a opětujte stisk. Nepodávejte ruku přes stůl.
- Pootočte svou židli (případně alespoň tělo) o 45 stupňů.

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

1. Školení na komunikační dovednosti v plánu školení nemáme, zvažujeme možnost ho tam při revizi plánu zařadit. Využíváme především školení organizovaná ČIAA související s oborem činnosti naší společnosti i školení obecných auditorských dovedností, a to nepravidelně v rozsahu cca 50 hodin/os./rok.

2. Auditujeme úroveň komunikace v rámci auditu realizovaných projektů. Jedná se zpravidla o audit shody realizovaných procesů s projektovým plánem a relevantní legislativou, včetně procesů interní a externí komunikace.

3. Největší problémy, respektive nejhůře odstranitelné problémy, vnímáme v nedostacích systému řízení záznamů.

Ing. Vladimír Tvrđý, CIA, interní auditor, Město Vyškov

1. Školení komunikačních dovedností a jednání s klienty organizuje přímo můj zaměstnavatel (město Vyškov) pro všechny úředníky ÚSC.

2. Neauditoval.

3. Na našem úřadě nevnímám podstatnější komunikační problémy.

Petr Hanzlík, vedoucí interního auditu, OKD, a.s.

1. Komunikační školení pravidelně absolvují všichni zaměstnanci interního auditu OKD, specificky je však v aktuálním plánu nemáme uvedeny. Pro výběr školení je u nás rozhodující kvalita a reference na školitele. Často však nejlepší komunikační školení zažíváme přímo v práci.

2. Komplexní audit komunikace jsme zatím v OKD neprováděli. Na určité aspekty komunikace se však zaměřujeme pravidelně v průběhu ostatních auditů (předávání informací managementu i zaměstnancům, komunikace mezi organizačními jednotkami, reporting apod.)

3. Jako největší problém v současné době vnímám přenos informací mezi jednotlivými organizačními jednotkami, který vychází z rozdílné organizační struktury v minulosti. Interní audit proto aktivně podporuje prolomování komunikačních bariér a snaží se o to, aby všichni táhli za jeden provaz.

Ing. Lenka Pilná,
vedoucí útvaru IA,
Město Chrudim

1. V plánu školení bohužel komunikační dovednosti zahrnuté nemám. Důvodem je jako v mnoha organizacích nedostatek finančních prostředků. Prvotně jsou peníze vynakládány na odbornost, až druhotně na měkké dovednosti. V budoucnu bych školení na komunikační dovednosti ráda absolvovala.

2. Ne.

3. Roztříštěnost, neinformovanost, komunikace ve skupinkách.

kpt. Ing. Olga Rožňavská,
vrchní komisař – auditor,
ČR-HZS Královéhradeckého kraje

1. V plánu externího školení IA tento typ školení není, při interních instrukčně metodických zaměstnáních jsou komunikační dovednosti zdokonalovány.

2. Ne.

3. Riziko komunikace a informačního toku je v naší organizaci identifikováno. Jeho projevy jsou

- V úvodu konverzace nehovořte déle než půl minuty.
- Na recepci nebo v zádveřích zůstaňte stát.
- Používejte méně gest.
- Nezasahujte a nepokládejte předměty na „jeho/její“ polovinu stolu.
- Neodcházejte spěšně. Sbalte si věci klidně a cílevědomě.

POZNÁTE LEŽ Z ŘEČI TĚLA?

- četnost mrkání (až 50 za min.)
 - červenání (i nepatrně)
 - přikývání úst
 - dotýkání nosu (škrábání či jen letmý dotek)
 - tření oka
 - letmý pohled stranou
 - doteky ušního lalůčku
 - škrábání na krku pod uchem (ukazovákem ruky, kterou píše)
 - prst v ústech
 - popotahování límečku
- Výzkumy prokázaly, že oproti všeobecnému přesvědčení se člověk, který lže, usmívá méně, než člověk, který mluví pravdu. Při lhaní se člověk hlídá, aby se neprozradil – to poznáme například podle toho, že bude mít tendenci používat méně gest, než je u něj obvyklé. Ženy jsou obecně mnohem lepší lhářky než muži. Jednak se tolik neprozradí, a navíc umějí lež rozpoznat lépe než jejich mužské protějšky.

Signály řeči těla čtěte vždy ve skupinách.

Například zkřížené ruce nemusí nutně signalizovat odmítavý postoj. Druhému může být prostě jen zima :-)

CHCETE ZÍSKAT VÝHODU? CHCETE SE UBRÁNIT PŘED MOCENSKOU HROU?

- Při jednání zůstaňte stát. Stojící člověk je vnímán jako výše postavený.
- Držte lokty od těla.
- Gestikulujte s prsty u sebe a pod úroveň brady. Nižší postavení lidé gestikulují o něco výše a s prsty roztaženými.
- Vezměte si tenkou aktovku. Štíhlou aktovku nosí důležití lidé, kteří si obvykle nenechají poroučet.
- Pokud budete sedět: Vyberte si židli s vyšším opěradlem a ještě lépe otáčecí (ideálně včetně područek, které tlumí vaše gesta). Druhého posaďte zády ke dveřím.

UMĚNÍ PŘESVĚDČIT

Když Galileo hodil z šikmé věže dva předměty ze stejné hmoty, ale o rozdílné váze, a ty dopadly ve stejný okamžik, DOKÁZAL, že má pravdu. Na univerzitě v Pise se však nadále učilo postaru – tedy, že těžší předmět dopadne dříve. Tak vidíte: Galileo svoje tvrzení jasně PROKÁZAL, ALE stejně NEPŘESVĚDČIL.

Mark Dzirasa přináší patnáctiletou zkušenost z businessu profesního a podnikatelského růstu a psychologie úspěchu, a navíc výbornou znalost dnešního, českého korporátního světa a firemních kultur.

? Věříte na logiku v mezilidské komunikaci? Věříte, že když někomu jasně a nezvratně prokážete, jak se věci mají, tak to prostě musí pochopit? :-)

Tohle trápení lze ukončit, když se naučíme, jak MÍSTO DOKAZOVÁNÍ OPRAVDU PŘESVĚDČIT.

Umění skutečně přesvědčit druhé a přimět je opravdu změnit názor je jednou z hlavních částí našich kurzů pro ČIIA a zahrnuje i praktický nácvik.

💡 Jak přimět druhé změnit názor? NENUŤTE druhého změnit názor. UMOŽNĚTE MU změnit názor tím, že ho NECHÁTE ZMĚNIT NÁZOR A ZACHOVAT SI PŘITOM TVÁŘ.

Dovolte mu zachovat si tvář, i kdyby z minuty na minutu svůj postoj otočil o 180°. Použijte k tomu metodu FEEL, FELT, FOUND.***

💡 Co má být přijato, musí říci oni.

Co řeknete vy, to zpochybní. Co řeknou sami, to bude pravda. Veďte druhé pomocí otázek, ale výsledek musí vyslovit poprvé oni. Požádejte je ať vám zavolají oni. Dokud voláte stále vy, vzniká dojem, že vy chcete něco od nich. Když občas požádáte, aby vám zavolali oni, získávají pocit, že víte něco, na čem záleží jim.

OTÁZKY

Vyhýbejte se uzavřeným otázkám s odpovědí typu „ano/ne“. Volte otevřené otázky, protože „nevíte, CO nevíte“. Po otevřené otázce následuje empatické naslouchání. OTÁZKY NA VÝBĚR naopak využijete, když chcete cíleně směřovat k určité

JAK SE DOZVĚDĚT, CO VÁM ŘÍCI NECHTĚJÍ ▲ JAK ZÍSKAT SOUČINNOST ▲ JAK PREZENTOVAT ZPRÁVU O AUDITU



Hana Ondrušková

Lektorka softskills (komunikace, time management, obchodní a prezentační dovednosti...). Jejími kurzy prošly tisíce lidí. Vizážistka, štylistka, image konzultant. Šest let trénuje obchodní partnery ve vlastním businessu.



Mark Dzirasa

Přes 15 let v businessu profesního a podnikatelského růstu a psychologie úspěchu. Přednášel pro desetitisíce posluchačů. Vyučuje komunikaci, vyjednávání. Koučuje manažerský rozvoj a osobní růst. Konzultuje CRM, sales, team building a vedení lidí.

▲ JEDNODENNÍ SEMINÁŘ (I. ČÁST)

TERMÍN: 1. 10. nebo 27. 10. 2009

ČÍSLO: 9370, 9371

PŘEDNÁŠKA: 09.00–16.00 hodin

- ▲ Účinné přístupy a osvědčené metody JAK ZÍSKAT SOUČINNOST a DOZVĚDĚT SE VŠECHNO, CO POTŘEBUJETE.
- ▲ Způsob prezentace (i nepopulárních) závěrů auditu.
- ▲ Navíc tipy a triky jak ovlivňovat ostatní ve firemním prostředí.
 - Jak mluvit jejich jazykem a vytvořit pocit spřízněnosti
 - Jak prezentovat zprávu o auditu
 - Jak zaujmout
 - Jak přesvědčit
 - Jak komunikovat nepříjemné skutečnosti
 - FeelFeltFound
 - Přimějte druhého opravdu změnit názor
 - Pět úrovní naslouchání
 - Směrování k žádané odpovědi
 - Otvírání možností
 - Použití řeči těla v kanceláři a během jednání v mateřské firmě i v cizím prostředí
 - Prolomení ledu
 - První dojem a neverbální signály při prvním kontaktu
 - „Propíchnutí bubliny“
 - Vytvoření důvěry
 - Odvolávání na ušlechtilé principy
 - Hodnota synergie
 - Emotional bank account
 - Jak získat „spojence“
 - Jak získat dlouhodobou součinnost
 - Jak kritizovat, ale nepoškodit vztah
 - Tipy a triky pro přípravu a vedení telefonního rozhovoru

CENA jednodenního semináře:

člen ČIIA 2 500,- (S DPH 2 975,-)

nečlen ČIIA 2 800,- (s DPH 3 332,-)

▲ DVOUDENNÍ SEMINÁŘ (II. ČÁST)

TERMÍN: 11.–12. 11 nebo 9.–10. 12. 2009

ČÍSLO: 9373, 9374

PŘEDNÁŠKA: 09.00–16.00 hodin

SPECIÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY, OBRANA PROTI MANIPULACI

- ▲ Pokročilé techniky a strategie
 - Jak se dozvědět, co vám říci nechtěj
- ▲ Řeč těla II.
- ▲ Vyjednávání
 - Strategie, ústupky, smlouvání, „losí steaky“
 - Obrana proti 15 nejrozšířenějším vyjednávacím taktikám
 - Signály, argumentace, protinávrhy
 - Problémoví partneři
 - Zvládání námitek a stížností
- ▲ Řešení konfliktů
 - Rychlé uhašení požáru
 - Náprava vztahu
- ▲ Nácvik konkrétních nepříjemných situací
 - Jak nenásilně zlomit odpor
 - Jak komunikovat nepopulární skutečnosti
 - Jak překonat „hustou“ atmosféru?
 - Jak podat kritiku – pokračování
 - Jak získat respekt nadřízených a kolegů
- ▲ Time management
 - Odbourání stresu
 - ...co když je prioritní všechno...
 - Plánování v stále se měnícím prostředí
 - Zvládání narušitelů
 - ...co když chci stihnout i sebe a rodinu...
- ▲ Prezentační dovednosti II.
 - Rozvedení technik účinné prezentace

CENA dvoudenního semináře:

člen ČIIA 6 580,- (s DPH 7 830,-)

nečlen ČIIA 7 380,- (s DPH 8 782,-)

Zvýhodněná cena pro účastníky, kteří se přihlásí na oba semináře současně:

člen ČIIA 7 880,- (s DPH 9 377,-), nečlen ČIIA 8 890,- (s DPH 10 579,-)

SLEVY

sleva 10% na dvoudenní seminář pro účastníky, kteří se zúčastnili jednodenního semináře 15. 6. 2009.

mnohostranné od špatné komunikace vlivem nezdravých pracovních a osobních vztahů, přes zadržování informací, neschopnost rozlišit důležitost informace a okruh lidí, který s nimi pracuje, po neznalost jak pracovat s informacemi.

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

1. Školení na komunikační dovednosti není součástí plánu individuálního vzdělávání interního auditora v letošním roce. Každopádně pro příští rok doporučím absolvování školení tohoto typu.

2. Vzájemná komunikace mezi jednotlivými organizačními celky v rámci Krajského úřadu Středočeského kraje nebyla dosud předmětem auditní činnosti. Je to zajímavý podnět – určitě je co zlepšovat.

3. Komunikační problémy:
- nejednoznačný a nejasný komunikační kanál,
 - dvojsmyslná komunikace (nejasná),
 - neadresná (neurčení konkrétního příjemce informace),
 - komunikační šumy, ztráty informací,
 - zdvojený, někdy i trojený komunikační kanál (e-mail, v tištěné podobě),
 - elektronický SW – e-SPIS atd.

Karel Tauchman,
Internal Controls,
Siemens s.r.o.

1. Využíváme Vašich školení.
2. Audit marketingové komunikace.
3. Informovanost nejnižšího článku firmy.

odpovědi. Neříkejte: „Mohl byste mi, prosím, ty podklady dodat?“ Na to je snadné odpovědět „NE“. Místo toho se zeptejte takto: „Je pro vás pohodlnější mi ty podklady předat ještě tento týden, nebo se vám hodí nechat to až na ten příští?“ Mozek zaměstnaný výběrem ze dvou možností nachází jinou alternativu obtížněji.

- ! **KRITIKA Nikdy nekritizujte samotného člověka. Vždy kritizujte pouze jeho jednání nebo rozhodnutí.**

TIME MANAGEMENT

? Většina lidí si svůj čas neplánuje. Přičemž 72 % jich to zdůvodňuje právě nedostatkem času. Co myslíte, kdyby tito lidé plánovali, měli by času méně, nebo více?

Když si nenaplánujeme den (nebo třeba víkend) sami, tak nám ho rychle a ochotně naplánuje někdo jiný. Pozor také na moderní „žrouty času“ – PC a internet. Anekdotička říká: Jestli chceš promrhat dvě hodiny času, jdi si na čtvrt hodinky něco udelat na počítači! :-)

FALEŠNÁ RADOST Z ODŠKRTÁVÁNÍ

Omylem většiny lidí, a to i na exponovaných pozicích, je to, že cílem je zvládnout co nejvíc. Mozek dokonce vylučuje endorfiny, když odškrtneme úkoly. Všichni známe radost z odškrtnutí v diáři. Ti uštvanejší z nás si je alespoň prioritizují :-). Je to však největší podvod, jakého se na sobě dopouštíme! Cílem není odškrtnout. Cílem není ani plnit úkoly pouze podle priorit. Cílem je IDENTIFIKOVAT A PLNIT JEN PRIORITNÍ (DŮLEŽITÉ) ÚKOLY. Nejprve je však třeba pochopit, že DŮLEŽITÉ NEZNAME-NÁ nutně NALÉHAVÉ.

- ! **Odlišit naléhavé od důležitého je klíč k managementu času.**

Pamatujte, že množství úkolů a čas, který si pro ně daný den určíte, musí odpovídat reálnému času, který budete mít během dne k dispozici. Nežijeme v ideálním světě bez náhlých událostí a vyrušení. Stále se objevují nové požáry a stále zvoní telefony...

Zlaté pravidlo říká:

- ! **Plánujte si úkoly asi na polovinu času, který máte k dispozici.**

Často máme tentenci optimisticky naplnit plán všemi úkoly, na které si jen vzpomene, abychom večer zjistili, že jich řada zůstala nesplněna. To je nesmírně frustrující a oslabující, protože získáváme pocit, že NESTÍHÁME. Pravda je ovšem taková, že

- ! **začnete stíhat, až přestanete spěchat!**

Zkuste si naplánuvat zítřek. Zamyslete se a vypište úkoly, které si na zítřek naplánujete.



A nyní to ještě jednou přehodnoťte. Kolik času odhadujete, že vám zaberou tyto úkoly času? Je reálné, abyste všechno přes den skutečně udělali? Jestliže ne, změňte plán a NEOSLABUJTE SE, jak to lidé dělají, POCITEM PERMANENTNÍHO NESTÍHÁNÍ.

A nebojte se, že to, co uděláte, nebude stačit. Naopak! Paretovo pravidlo říká, že 80 % výsledků pochází z 20 % činností. Identifikovat ty kvalitní (důležité) činnosti je tedy mnohem důležitější než honba za kvantitou.

ODPOČINEK

Ať je raději plánovaný, ne až vynucený
Obnova sil musí mít pevné místo v rozvrhu. Ve chvílích časového presu nepodléhejte nutkání seškrtnat nejprve čas pro relaxaci. Toto velmi rozšířené hrdinství je naprosto kontraproduktivní – vede k menšímu množství hotové práce.

AKTIVNÍ LÉPE NEŽ PASIVNÍ

Když jste opravdu vyčerpaní, pasivní odpočinek typu „zíráni do prázdna“ (případně na TV) vás příliš neobčerství na rozdíl od volné procházky. Naopak ve chvíli, kdy jste fit, může být ono lelkování nebo zíráni do prázdna velmi posilující.

TELEFONICKÝ HOVOR

Důležitý telefonický hovor plánujte jako schůzku. Vyhradte si na něj čas. Stejně jako před schůzkou si naplánujte i pořebnou dobu na přípravu. Někdy je dobré čas hovoru předem domluvit jako by to byl čas pro osobní setkání – víte pak, že se partner plně soustředí a že se cítí pohodlně. Po skončení hovoru si udělejte písemně krátkou rekapitulaci zjištěných informací a zaznamenejte si všechny závazky a následné kroky.

AKTIVITA LÉČÍ STRACH

Každý máme sklon uhybat před tím, co nemáme rádi. Otálení, odkládání a zdržování toho, co víte, že stejně musí přijít, vás doslova paralyzuje. Čím déle člověk zůstává ležet pod vyhřátou peřinou a představuje si, jak nepříjemné bude vstát do chladného pokoje, tím těžší je pro něj vstát. Nejlepší přístup je „prostě začít“.



Naučte se zapojit mechanickou akci – nepřemýšlet, nezvažovat – „prostě začít“!

UDĚLEJTE „NĚCO“! Ať už uděláte ten nepříjemný hovor, nebo se pustíte do nepopulárního úkolu, nebo si začnete plánovat postup – AKCE vám přinese úlevu, lepší pocit a novou energii.

Strach zaklepal na dveře. Překonal jsem se, vstal, otevřel dveře – a nikdo tam nebyl :-)
Víte, že jeden z neefektivnějších způsobů, jak „odstartovat“ den v kanceláři, je vyřešit ten nejnepříjemnější úkol, který vás čeká?

JAK PREZENTOVAT DOPORUČENÍ A ZPRÁVU O AUDITU

- Je zbytečné se svou řeč učit slovo od slova. Memorování je nesmírně náročné na čas strávený přípravou, a navíc ničí efektivitu projevu.
- Jako poznámky si připravte podrobný seznam bodů, které chcete postihnout.
- Věnujte pozornost správnému seřazení bodů ve svých poznámkách, abyste nepřeskakovali a neopakovali se.
- Poznámky pište čitelně a dostatečně velkými písmeny, abyste se k nim nemuseli během řeči sklánět (případně nastavte větší písmo tisku). Pokud volíte kartičky do ruky, nezapomeňte si je očíslovat.
- Vyzkoušejte si řeč na nečisto. Proslov bez publika vás osvobodí od trémy, ale na soustředění a vaše myšlenkové procesy je nesrovnatelně náročnější než promluvit pro živé lidi. Zde bude platit: „Těžko na cvičišti – lehko na bojišti“. Pak už bude zbývat vyrovnat se jen s trémou.
- Udržujte oční kontakt s publikem. Nedívejte se ani do země, ani ke stropu.
- Při projevu se nezapomínejte obávat z gramatických nebo slohových chyb.
- Pokud si nejste jisti schopností mluvit správně spisovně, nepokoušejte se o to a raději mluвьте obecným jazykem. Taková snaha pak působí směšně.
- Vyprávějte příběhy. Popisujte situace, které se dějí (nebo by mohli nastat), jako příběhy. Užívejte v nich (třeba i fiktivní) jména. Např.: „...A tak stížnost pana Nováka skončí spolu s dalšími v hromádce na Karlově stole, který nemá kompetenci tyto stížnosti vyřídit. Karla to netrápí – není to jeho pracovní náplň. Možná to ale vadí lidem z client servisu a asi to taky vadí panu Novákovi... A jak poplyne čas, pan Novák si najde lepší prášky na nervy a lepšího dodavatele...“
- Příběhy oživte několika detaily, které jim dodají barvitost. V samotné řeči ale zmiňujte jen podstatné detaily. Detail sám o sobě není zajímavý.
- Vyprávějte příběhy, vyprávějte příběhy...
- Používejte přirovnání, mluвьте v obrazech. Např.: „...Denní produkce je 80 km proteinových tyčinek. To je jako vyskládané tyčinky na půlce cesty z Prahy do Brna každý den!“
- Oživte řeč použitím dialogů. Např.: „...A finanční úřad jednoho dne zavolá finančnímu řediteli a zeptá se: ‚A kde vykazujete tyhle přebytečné zásoby?‘ A finanční odpoví: ‚Ehm, to teď přesně nevím, ale někde ve skladových knihách to asi určitě bude...“

Mgr. Petr Barnat,
vrchní auditor,
ČEZ, a.s.

1. V plánu školení útvaru máme obě – odborná školení pro interní auditory, včetně dvou společných výjezdních outdoorů zaměřených čistě na rozvoj komunikačních dovedností.
2. Komunikaci ve společnosti jsme auditovali. Jednalo se o ujišťovací audit procesu (krizová komunikace i reklama a marketing).
3. Za největší problémy považuji složitost vazeb pro přímou komunikaci se zákazníky.

Ing. Ivana Zámyslická,
interní auditor,
ÚMČ Praha 19

1. V plánu školení komunikačních dovedností mám, již několik kurzů jsem absolvovala – většinou byly hrazené z fondů EU v rámci různých vzdělávacích projektů nebo Magistrátem hl. m. Prahy. Tyto kurzy jsou většinou velice finančně náročné, takže pro úředníky z malého úřadu nedosažitelné. V roce 2008 nabízel IMS kurz „Auditorské interview“, ale pro malý zájem byl zrušen (cenově dostupný). Myslím, že kurzů na komunikační dovednosti zaměřených přímo pro auditory je málo a že ČIA by mohla v tomto směru vyjít také vstříc.

2. Komunikaci ve společnosti jsem neauditovala, ale praktické zkušenosti ukazují, že informační toky vždy neproudí tak, jak by měly...
3. Někdy se ne všechny potřebné informace týkající se např. vedoucích pracovníků ke všem vedoucím dostanou, nebo potřebné informace vedoucí nepředávají dále.

**Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA,
interní auditor,
Wüstenrot stavebná
sporiteľňa, a.s.**

1. Podľa nášho vnútorného predpisu má každý auditor absolvovať v priebehu kalendárneho roka školenia v trvaní aspoň 4 dní. Väčšinou sú to odborné školenie, ktoré organizuje náš regulátor (NBS), alebo školenia ČIIA. Požiadavka na školenie v oblasti komunikačných schopností zo strany auditorov zatiaľ nebola. Ja ako vedúci odboru pravidelne absolvujem manažérske školenia, súčasťou ktorých by mal byť aj rozvoj komunikačných schopností. U nás je komunikačným „problémom“ aj skutočnosť, že s vrcholovým manažmentom je potrebné komunikovať v nemeckom jazyku. Celkovo si myslím, že komunikačné schopnosti sa u nás rozvíjajú málo, čo možno súvisí s malou ponukou externých aktivít na ich rozvoj.

2. Tento rok sme auditovali poskytovanie služieb pre klientov, súčasťou čoho bolo aj overovanie komunikácie nášho call centra. Testovalo sa splnenie účelu (spokojnosť klienta), efektívnosť komunikácie a prípadné riziká zneužitia bezplatnej klientskej linky. Iné auditovanie komunikačných schopností sme zatiaľ nerealizovali.

3. Myslím, že v našej spoločnosti sa príliš často komunikuje vertikálne (s vedením) a málo horizontálne (na rovnakej organizačnej úrovni). Výsledkom toho je, že vedenie často rieši podľa mňa zbytočné maličkosti a je zaťažované problémami s nepripravenými riešeniami, čo niekedy vytvára stresové situácie.

**Ing. Mária Baráthová,
vedúca Útvaru vnútorného
auditu, Wüstenrot poisťovňa, a.s.**

1. Školenie na komunikačné zručnosti je pre prácu audítora potreb-

A berní úředník na to: „To vypadá, že bychom se k vám měli vypravit...“ Dialogy dodávají dramaticčnost.

- Na začátku projevu upoutejte pozornost.
- Pointu, například doporučení formulujte stručně a konkrétně. Podrobný popis bude obsahovat úplná zpráva, kterou si ale přečtou až ti, které prezentace upoutá.
- Za stručným doporučením znovu připomeňte důvod nebo zisk s ním spojený.
- Pokud je to možné, kladte důraz jen na jeden důvod.
- Měňte rychlost projevu. Modulujte tón hlasu. Měňte hlasitost.
- Vyhněte se odborným termínům. Část posluchačů nemusí být přímo z finanční, kontrolní nebo auditorské branže a odborný jazyk finančníků a systémových analytiků pro ně může znít mlhavě a rozpitě.



83 % informací vstupuje do mozku očima! 11 % ušima. Používejte během prezentace nákresy, grafy, projektor.

- Powerpointovou prezentaci udržte jednoduchou a stručnou.
- Neposílejte nic kolovat, dokud ještě hovoříte.
- Graf nebo obrázek, který jste okomentovali, sundejte obecenstvu z očí – přepněte slide v prezentaci, vypněte promítačku nebo předmět sundejte ze stolu.
- Na začátku vystoupení získajte kladnou odezvu. Nejlépe až třikrát. Zeptejte se na něco, o čem není sporu, s čím publikum souhlasí, abyste mohli všichni společně kývnout – vytváříte tím atmosféru souhlasu.

Účinná prezentace prochází třemi stupni:

- upoutat pozornost/vzbudit zájem
- vyvolat potřebu
- přednést doporučení

Důležité myšlenky a nosné informace komunikujte, až když jste získali pozornost. Ujistěte se, že jste vyvolali potřebu, že jste otevřeli problém, že jste odkryli hrozbu. Teprve poté předneďte (velmi stručně) doporučení.

CÍLE

3 % úspěšných (bez ohledu na obor či profesi) mají jedno společné: Mají přesnou představu o svých cílech. Mají jasnou vizi. Mají sepsány své plány a záměry.



Jak často to všichni slyšíme na kurzech, čteme v životopisech a literatuře osobního růstu...

A jak jste na tom tedy vy? Máte seznam svých cílů? Kde budete vy ode dneška za pět let? ...to je to, co 97 % populace na papír nikdy nesepíše.

Vašich PĚT NEJVĚTŠÍCH PROFESNÍCH CÍLŮ:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Vašich PĚT NEJVĚTŠÍCH OSOBNÍCH CÍLŮ:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nezáleží na tom, jak rychle jedete, pokud jedete špatným směrem. Nepřestáváme žasnout nad tím, jak mnoho lidí se stále snaží jet co nejrychleji... :-)

NÁPLÁNUJTE SI SVŮJ OSOBNÍ RŮST

Přestaňte se nyní zabývat svými slabými stránkami.

Jaké jsou vaše silné stránky?

Co jsou vaše největší přednosti?

A jak je můžete ještě více rozvinout?

A víte, jak na to? ***

Velmi důležitá bude schopnost vytvářet si správné návyky. Nejdříve si vytvoříme návyky, pak návyky vytvoří nás. Ze všech nejdůležitější je návyk pravidelně na sobě pracovat, stále se zdokonalovat.

A MÁTE NA TO ČAS?

Jeden mudrc kdysi procházel lesem a narazil na dřevorubce. Byl vyčerpaný, ale bez ustání houževnatě sekal do kmenů stromů. Mudrc ho pozdravil, ale dřevorubec byl tak zaměstnán, že se neměl čas ani na okamžik zastavit a odpovědět na pozdrav. Mudrc ho pozoroval a všiml si, že ač vypadá dělník velmi vyčerpaně a bezpochyby pracuje vytrvale a s nejvyšším nasazením, nevypadá to, že by mu šla práce příliš od ruky. Spíše naopak. Zdálo se, že musí do každého kmenu udeřit mnohokrát, než je to vůbec patrné, a než strom pokácí, čeká ho úderů ještě mnohem, mnohem víc. Mudrc ho tedy oslovil: „Mám pro Vás radu: Vaše sekerka je tupá. S nabroušenou sekerou by byla práce snazší a nesrovnatelně rychlejší. S ostrou sekerou byste pracoval s menším vypětím a radoval byste se z mnohem větších výsledků. Potřebujete sekeru nabrousit.“ Dřevorubec na to odpověděl: „Ano, už jsem něco slyšel o nějakém tom broušení, ale to víte, nemám na tyhle věci moc čas – sekání je náročná práce a stromů je moc!“

A vy? Jak je ostrá vaše sekerka?



Přijďte si ji nabrousit na náš kurz. Vaše komunikace bude účinnější. Zlepší se vaše vztahy s kolegy a partnery. Ušetříte si mnoho práce, přičemž výsledky budou větší a rychlejší. A v neposlední řadě ušetříte své nervy :-)

*** Podrobný popis, a hlavně praktický nácvik zmiňovaných metod a technik vám nabízíme na našich kurzech, pořádaných ČIIA. www.interniaudit.cz/novinky/aktualni-seminare.php.

Na základě mimořádného ohlasu, který jsme zaznamenali po našem prvním kurzu pro ČIIA letos v červnu, jsme pro Vás na podzim připravili: – opakování červnového úspěšného kurzu „Jak se dovést co Vám říci nechtějí“ – jednodenní kurz (1. října 2009 nebo 27. října 2009) – pokračování v podobě pokročilé úrovně kurzu s dalšími atraktivními tématy, jako jsou speciální vyjednávací techniky, plánování v měnícím se prostředí nebo třeba obrana proti nátlakovým metodám – dvoudenní kurz (11. a 12. listopadu 2009 nebo 9. a 10. prosince 2009)

Velmi nás těší, co nám napsali vaši kolegové z prvního běhu kurzu pro ČIIA:

...Chtěla jsem Vám ještě jednou poděkovat za všechny dobré rady, které jste nám dali. Asi tomu nebudete věřit, ale už jsem si pár věcí vyzkoušela a všechno to neuvěřitelně funguje!!! :o)...

...co se stalo a naopak nestalo :) od doby semináře. Shrnuła bych to asi takto: „Jsem teď moc šťastná“ :) – v práci i ve vztahu...

...Co se týká mého tréninku. Nadšení, které jsem získal na semináři s Vámi, stále trvá. Je úžasné sledovat, jak se některé věci začínají měnit. (Jde to pomalu a těžko, ale přeci.) Mám před sebou ještě spoustu práce, ale je to pro mne výzva a JDU DO TOHO! :-)

Těšíme se na viděnou na našich kurzech. ▲

ČIIA je leader ve vzdělávání auditorů v ČR. Ve spolupráci s ČIIA jsme pro Vás připravili speciální jednodenní nebo dvoudenní kurz, který se komplexně věnuje problematice vytváření vztahů, komunikačních dovedností, vedení lidí, time managementu, prezentačních dovedností a osobního růstu. Kurz, který je UŠITÝ NA MÍRU PRO AUDITORY.

né. Na našem útvare vnútorného auditu nemáme fixný plán školení, ale na školeniach sa zúčastňujeme podľa potreby a aktuálnej ponuky na trhu. Na školeniach sa zúčastňujeme podľa priorit, teda od školení na auditorské zručnosti až po špecifické a dodatkové/nadstavbové školenia, ako je napríklad spomínané školenie na komunikačné zručnosti. Na školeniach sa každý zamestnanec zúčastňuje v priemere raz za polrok. Frekvencia závisí hlavne od finančnej náročnosti školenia.

2. Audit firemnej komunikácie sledujeme v rámci celoročných prierezových (všeobecných) tém/auditov. Čiže v rámci každého auditu zbierame podnety aj k tejto téme.

3. V našej spoločnosti ako najväčší problém vo firemnej komunikácii vnímam neodovzdávanie informácií, resp. neskoré odovzdávanie informácií.

Jiráňová Ludmila, vedoucí interního auditu, a kontroly ČHMÚ Praha

1. Samozřejmě, je to jedna ze základních technik, která se nedá podceňovat. Špičkový odborník bez kvalitní komunikace se určitě nedotkne vrcholu. Je to ale i obráceně, člověk komunikativní bez kvalitních odborných poznatků dokáže změnit a ovlivnit názor mnoha lidí.

2. Auditování v naší organizaci se provádí dle plánu interních auditů a jednou z oblastí je interní nebo externí komunikace. Provádí se na všech pracovištích po celé ČR 1x za tříleté období. Prováděny jsou audity procesů, kde jsou zpracované veškeré oblasti ke komunikaci v určitých případech např.: interní – porada vedení, jednání rady kvality a jednání komisí (inventarizační, likvidační, škodní), externí – jednání se zřizovatelem, ministerstvem životního prostředí, financí..., obchodními



partnery (dodavatelé i odběratelé), mezinárodní spolupráce.

3. Největší problém vidím v neinformovanosti běžných pracovníků. Pravidelná komunikace mezi vedoucím a týmem pracovníků dost často chybí. Procesy mohou být nastaveny přesně a pečlivě, ale lidi jsou jen lidi. Nemusí zde být špatný úmysl, ale pouze zde chybí dodržování zodpovědnosti za určitý pracovní úsek. Druhým problémem je rivalita mezi odbornostmi, kde si každý velký šéf hlídá a ochraňuje hlavně svoji odbornost. Zde je nutné hledat hlavně společné řešení a navenek působit jednotně ve prospěch organizace.

David Risser,
Senior Analyst Nestor,
Advisors Limited

1. We do indeed plan training for internal auditors. Trainings taken are provided by the appropriate IIA and also provided by the Chief Internal Auditor who is CIA, CISA. We do not plan any specific training regarding Communication. However, we all have to provide internal presentations to the team and receive extensive feedback on any written documentation delivered. This is part of our Kaizen policy.

2. Not part as an internal audit mandate, but corporate governance improvement, I analysed the quality and accuracy of the information provided to Board members.

3. As regard my experience with several clients, communication issues arised because often communication was done too late, with insufficient explanations and a limited interaction between people. More informal meetings are often needed as communication is too often limited to a written communication.

KOMUNIKACE

Ležím v posteli a chystám se napsat článek o komunikaci, abych vytrhl Andrejce trn z paty. Jak to dokáži? Proč jsem toho vůbec schopen? Jedině kvůli komunikaci. Jsem myslící bytost (bez urážek prosím) a používám jazyk. Komunikuji se svým vědomím. Někde v tom vědomí jsem díky inteligenci (no tak prosím) schopen zformulovat své myšlenky a vyjádřit je slovy. Formulace sama o sobě je proces skládání slov, které nás naučili k pojmenování předmětů a činností za sebou tak, aby to mělo smysl. Jak jednoduché a běžné. Slova. Jazyk. Komunikace.

Představte si, že jste v lese, někde na jiné planetě. Potkáváte jiné bytosti, které vás podezřívavě pozorují. Utečete? Jistěže ne, ukecáte je. Tak prosím, kde začneme? Řekneme jim, že jsme kamarádi a že se nás nemusí bát. Že jsme stejně krotcí a přátelší jako králíček mazlíček. Jenže ouha. Nejenže na této planetě se nešíří zvuky, takže nemůžete použít hlas, ale navíc vlastně nevíte, které posunky či pohyby použít k vyjádření slova přítel. Existuje na této planetě něco jako přítel? Stojíte bezradně a vzpomínka na králíčka mazlíčka tento pocit jen zesílí.

Takže o čem všem to vlastně je? Komunikativní teorie, která vznikla jako jeden z výstupů myšlenkových pochodů při

studování systémů a tvorbě počítačích strojů v padesátých letech, říká, že nositelem významu komunikace je kontext. Kontext je vše, co nosíme v hlavě. Je to naše vědomí složené ze všech informací a zkušeností, které se nám kdy udály. Toto vědomí je u každého z nás naprosto unikátní, a proto i kontext bude odlišný. Pokud jsem například zažil příjemné okamžiky při houkání sovy, kdežto někdo jiný je nesnáší, těžko napoprvé porozumím, proč odmítá moji sovu jako nejlepší možný dárek. Takže

„Podmínkou opravy účetních zápisů je, že účetní závěrka za minulé období nebyla ještě schválena.“

pokud bych se chtěl s někým dohodnout, je nutné si co nejvíce sladit kontext.

K pochopení, jak úspěšně komunikovat, je dobré se na komunikaci podívat procesně, prostě tak trošku interněauditovskými. Dejme tomu, že dvě osoby vidí nějaký předmět, třeba červenou židli, a rozhodly se strávit odpoledne debatou o ní. Proč



ne. Jenže hned na začátku se vyskytl první zádrhel. Řekl jsem „vidí“ a „červenou židli“. Ale co se vlastně děje při procesu vidění? A jak víme, že červená je červená a židle není třeba lopata? Takovéto otázky nás zavedou na poměrně zajímavou plochu filozofie, objektivizmu a vědeckých zkoumání našeho mozku. Nuže, račte vstoupit. Vidění je odraz světla na sítnici, vzniká tam kopie něčeho přenesená vlnami. Všechny naše smyslové orgány jsou jakési otvory, jimiž do nás vnější svět vtéká. Tím, že židli prostě do hlavy nenarvu, mám v hlavě jen její odraz. Je dokázáno, že 20 % podnětů přichází do mozku z receptorů (smyslů) a 80 % přichází z mozkových jader, tzn. vznikají až v mozku. Tedy, mozek si většinu „světa“ vytváří, resp. konstruuje sám. Pokud akceptujete tento výklad, dostává termín „objektivní realita“ poněkud neobjektivní příchuť. Říká se, že veškeré poznání je založeno na subjektivním vnímání, a svět, tak jak ho známe, je pouze naším vynálezem. Jak řekl Saint-Exupéry – „pravdu neobjevujeme, ale vytváříme“.

umění komunikace je hodně o respektu

Avšak abychom mohli pokročit v našem „dialogu o židli“ o krok dál, předpokládáme, že jedinec A vytvoří obraz předmětu ve svém mozku a ten mu, díky vysokoškolskému tréninku, správně přiřadí název „červená židle“. V dalším kroku A zaujme postoj – například, že se mu židle líbí, protože má čtyři nohy. A chystá se to vyslovit. A to se dělá ústy, někudy přes hlasivky jsou regulovány proudy dechu a hle – věta je na světě. Je to automatické, ale není to jednoduché. Především, když se dialog rozběhne příliš rychle. Vynechám komplikace akustického rázu a zaměřím se znovu na vědomí. Když totiž spolu hovoří dvě osoby, pak toho říkají mnohem méně, než co jim právě probíhá ve vědomí (myšlenky, pocity, pozorování, nálada, atmosféra atd.). Takže židle tam rozhodně není sama. V mozku se dějí komplexní procesy a pouze redukováním této komplexity je možné se, alespoň na chvíli, zaměřit pouze na židli. Toto redukování má samozřejmě za důsledek, že nemohu jedinci B sdělit kompletně vše, co mám se „židlí“ ve vědomí spojeno. A protože nemáme hlavy propojené kabely, zaplaťpánbůh, a musíme používat řeč, která je nedokonalá, dojde k překryvu vědomí A a vědomí B pouze částečně. Nemohu prostě

přenést veškerý kontext, protože je to nemožné. Tím zároveň není možné dosáhnout naprostého porozumění. Komunikace je tedy vždy nedorozumění, někdy větší, jindy menší.

Jen si představte, co se děje s B. Hledí na červenou židli a A mu říká, že se mu líbí, protože má čtyři nohy. Jaké všechny procesy se začínou dít v jeho hlavě, kolik otázek si budou muset vzájemně položit a odpovědět, než se něčeho, možná smysluplného, doberou? Určitě nevyřeší vše během jednoho odpoledne, jistě se pak ve svých myslích k rozhovoru vrátí a budou si jednotlivé aspekty přehrávat znovu a znovu. Metaforicky vzato mi to připomnělo moji maminku a některé naše rozhovory o tom, co jsem před dvaceti lety někde udělal a co jsem již ze svého vědomí dávno vyredukoval (možná i schválně). Vraťme se však k našemu příteli přemítajícímu o králíčkově a o životě prostřednictvím opakování si myšlenky o tom, jak důležitost něčeho poznáš, až když to ztratíš. Ten přítel jste vy. Interní auditor. Kdy naposledy jste měli pocit, že ti lidé, se kterými si vyměňujete jakási slova, jsou asi z jiné planety, protože s nimi nejste schopni dosáhnout vzájemného pochopení? Proč se to stalo? Používali jste neznámá slova, měla slova jiný než všeobecně platný význam, minuli jste se v kontextu? Dávali jste své věci odlišný význam svými gesty? Utopili jste původní význam ve víru emocí? Těchto poruch komunikace může být hodně, jsou velmi časté, ale málokdy jsme schopni je sami zreflektovat, vyhodnotit a později změnit.

Na závěr si dovolím malé zamyšlení. Myslím, že umění komunikace je hodně o respektu. K druhým a k sobě. Musím věnovat dostatek času a pozornosti tomu druhému, abych pochopil jeho kontext a přes veškeré složitosti jazyka i jeho myšlenku. Ale ne skrze svoje vidění, skrze svoje měřítko a hodnoty, ale skrze něho. Jinak totiž nevidím jeho židli, ale svou. A to není vůbec jednoduché, zvláště v dnešním zrychleném, informacemi přehutěném prostředí. Na druhou stranu musím být schopen připustit, že nejsem schopen vyjádřit srozumitelně své myšlenky a že nedorozumění nastává díky mně. Respektovat svou nedokonalost. Neměl bych však příliš snadno opouštět své úmysly jenom proto, že se nedaří je vysvětlit. Snad mám dost respektu a učinil jsem dostatečně mnoho pokusů vyjádřit své myšlenky o komunikaci a mohu se tak v klidu vrátit ke svému králíčkově mazlíčkovi. ▲

Ing. Alice Kašíková, interní auditor, Národní vzdělávací fond

1. Školení pro interní auditory je zahrnuto v plánu školení na letošní rok včetně školení v oblasti systémů řízení podle mezinárodních norem ISO. Rovněž zdokonalení prezentačních a komunikačních dovedností.
2. Ano, v rámci certifikačního a dohledového auditu.
3. Komunikace mezi jednotlivými úseky společnosti.

RNDr. Maya Mašková, vedoucí odd. interního auditů a kontroly Allianz pojišťovna, a. s.

1. Oddělení interního auditu a kontroly Allianz pojišťovny, a. s. zařazuje do plánu školení i oblast komunikace. Využíváme především nabídku školení organizovanou naším personálním útvarem. Z předkládané nabídky využíváme témata zaměřená na oblasti jako aktivní naslouchání, rétorika, komunikace po telefonu apod.
2. Strategický plán interních auditů zabezpečuje audit jednotlivých oblastí společnosti pravidelně minimálně jednou za 3 roky. Právě letos jsme opět prováděli interní audit oddělení komunikace, zaměřený především na externí, interní a krizovou komunikaci.
3. V naší společnosti není firemní komunikace vnímána problémově. Allianz pojišťovna, a. s. klade velký důraz na efektivní komunikaci uvnitř i vně společnosti.

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

1. Ano, využíváme školení zejména ta pořádaná ČIA.
2. Ne speciálně.



3. Myslím, že je to jeden z nejdůležitějších problémů a je tak vnímán i zaměstnanci. V rámci každoroční „all-group“ ankety bývá na nejvýznamnějších místech. Jednou z příčin může být například úzké vnímání svých potřeb (vstupů) a výstupů, tj. „je mi jedno, zda na mou práci někdo navazuje, zda nesplněním či pozdním či nekvalitním splněním svých úkolů způsobím problém jiným“. Jinou zase „chránění si vlastní kůže“, tj. např. neochota být se za vlastní podřízené při řešení problémů, které přesahují do jiných útvarů, jen abych nezpůsobil problém sobě. Pomínám naprosto občasnou aroganci, hulvátství, nadřazenost, to si většinou všichni jen povzdychnou.

Ing. Vilém Vítek,
interní auditor,
International Power
Opatovice, a.s.

1. Plán školení nesestavuji ... vybírám si z aktuálních nabídek, nejlépe dle zaměření na konkrétní audity vs. plán IA ... mj. i s ohledem na fakt, že organizátoři školení (ČIIA nevyjímaje) vydávají program jednotlivých akcí poměrně pozdě – v průběhu roku ... (nikoli s předstihem v době, kdy se obvykle jakékoliv plány sestavují = max. ke konci 3. Q. roku na celý rok následující) V minulosti jsem absolvoval školení:

- Vyjednávání/obtížné komunikační situace (MASS Training & Media) ... 2003 ... vysoká úroveň (zaměřeno na obchod).
- Komunikace (TRITON) ... 2004 ... neškodilo, ale ani nepomohlo. Komunikace auditora při získávání informací (SPEKTRUM) ... tuším, že prostřednictvím ČIIA 2005, ale nejsem si jistý ... nezanechalo stopu.

2. Neauditovali ... ani si dost dobře neumím představit takový audit (snad kromě zmapování komunikačních a reportovacích

ZPŮSOB, JAKÝM KOMUNIKUJEME S OSTATNÍMI, JE LIMITOVÁN TÍM, KÝM JSME

Iluze o svých schopnostech, vysoké mínění o sobě nás někdy vykopne příliš rychle vzhůru. Sedíme nahoře a díváme se na ty upachtěné podřízené – jak jsou pomalí a nesamostatní, neodbytné žurnalisty – jak otravují a hltají každé naše slovo, vlezlé dodavatele – jak jsou submisivní a nespolehliví, auditory s jejich nesmyslnými doporučeními! V tu chvíli se zdá, že nám patří svět a bude to navždy.

...
Slečna Dubská si mě oblíbila. Nikdy neodmítla pozvání na kávu. Zpočátku jsem tajně doufal, že od ní získám zakázku, ale naděje se více a více rozplývala v nedohlednu. Zařadila si mě do pozice „důvěrníka“, kterému se může bez obav svěřit. A to už byla nějaká pocta! „Pro obchodníky spouštíme roční vzdělávání. Já sama jsem na to dohlédla. Motivaci mají výborně nastavenou, všichni si ji pochvalují. Já sama jsem to vymyslela! Systém práce s klienty je vynikající! Zákazníci jsou velmi spokojeni.“ „Kdyby všichni byli tak schopní jako jste vy, tak...“ „Tak bude více úspěšných firem. To jste myslel?“ „Tak bych brzy ztratil práci.“ „Nebuďte smutný, třeba pro vás něco najdu.“

Život běžel dál. Po dvouleté přestávce sedíme opět v oblíbené kavárně Louvre. Slečna Dubská ji miluje stejně, jako vše, co souvisí s dvacátými léty minulého století. Ze slečny Dubské se stala vdaná paní a ředitelka marketingu. Zlí jazykové tvrdí, že to spolu souvisí, ale věřím, že láska s generálním ředitelem je

opravdu nezištná. Prvorepublikové filmy o krásné sekretářce a zamilovaném panu továrníkovi mají něco do sebe. Ustrkávám espresso a snažím se obdivně přikyvovat. „Poměry v marketingu jsou hrozná! Každý si dělá, co chce! Náklady na marketing jsou rozlezlé po celé firmě.“ „Promiňte, máte už vybráno?“ Nad námi stojí sympatický mladý muž a usmívá se. „Dám si anglickou snídani a opravdu teplé vejce i slaninu, ne jako minule!“

„pravidla jsou stejná v osobním životě i podnikání. Ani v jednom se neobejdete bez vzájemné důvěry a rovnocenného vztahu“

„Jak teplé, madam? Myslíte horké?“ „Samozřejmě!“ Číšník se ukloní a odchází. „Kde jsem to skončila, ... aha, už vím! Agentury si u nás podávají dveře. Tolik vyhozených peněz! Chybí koncepce. Komunikuj, produkt marketing, intelidžens, operejšn, brend, pí ár, co útvar to jiný názor.“ „Obdivuji vaše znalosti a anglickou výslovnost,“ nasazuji reklamní úsměv a snažím se pochopit souvislosti. „V mezinárodní firmě se jinak nedomluvíte. Minulý týden jsme měli společné setkání ředitelů v Londýně. Příští týden letím do Madridu. Hod-

„ně cestuji a začíná mě to unavovat.“
„Přesto vás to baví, že ano?“
„Jak co. Organizovat, měnit, ano. Ale řídit lidi? Stále je do něčeho nutit, kontrolovat, učit, jak se mají chovat, to je otrava.“
„Madam, prosím zkuste, zda je vše dostatečně teplé.“
„Ujde to, můžete jít.“
„Děkuji, madam.“

Ať děláme cokoli, potřebujeme důvěru a vztah.

Poté se paní ředitelka na sedm let odmlčela. Její americký manžel by přeložen do Číny a ona odešla s ním. Myslel jsem, že už ji nevidím, když jednoho dne mi přistál na stole e-mail: Kavárna Louvre, „as usually“, ve čtvrtek v 8 ráno. Těšila se. Kateřina.
„Jsem velice ráda, že jste si našel čas.“
„Na vás vždy. Jste nepřekonatelná!“
„Trochu méně chvály. Nezasloužím si ji. Pane vrchní, mohla bych poprosit anglickou snídani.“
„Madam, chcete ji tak tep-lou jako posledně?“
Paní Kateřina vzhledně od stolu. „Vy si to vážně pamatujete? Promiňte, chová-la jsem se jako nafoukaná slepice.“
Nevěřičně se podívám na paní Dubskou, kterou to rozesměje a pustí se do vyprávění.
„Nejprve se mi v Číně líbilo, i když Shang-hai je dost specifická. Žili jsme izolovaní

od místních obyvatel, v luxusu, o kterém se mnoha lidem jenom zdá. Jenže když nemáte práci, začnete se nudit, nic vám najednou není dost dobré, chybí vám přátelé, kolem vás jsou samé maminy s dětmi. A tak jsem založila evropskou školku pro děti bohatých Číňanů. Problémů bylo mnoho, ale zájem byl překvapivý. Po dvou letech fungovalo pět poboček a poptávka na dalších deset!“
„Zkušenosti z marketingu se vyplatily.“
„Blbost! Nadšeně jsem řídila něco, čemu jsem v podstatě nerozuměla. Ale to asi dělají všichni, kdo mají ke skutečnému byznysu daleko. Když si vzpomenu, jak jsem rozkopala celý marketing a utekla jako malá holka!“
„První opravdová pochvala!“
„Díky za upřímnost vy jeden neúnavný pochlebovači. Jenže já udělala velkou chybu! Celé podnikání bylo napsané na mého muže, který jednoho dne přišel a řekl, že se rozvádí. Náš vztah prý už nic nepřináší! Byl to pro mne šok. Zhroutil se mi všechny plány. Ale v jednom mi to pomohlo – uvědomit si, že pravidla jsou stejná v osobním životě i podnikání. Ani v jednom se neobejdete bez vzájem-né důvěry a rovnocenného vztahu.“
„A jak to dopadlo s manželem?“
„S úsměvem mi vzal moje školky a předal nové přítelkyni. Moderní manažer! Nic nevymyslí, práci jiných prezentuje jako svoji, a když to přestane vynášet, vypa-ří se. Stejně jako moderní manžel.“

kanálů). Zjišťování způsobu/úrov-ně komunikace mezi zaměstnanci/ útvary by bylo s největší pravdě-podobností postavené především na subjektivním hodnocení ochoty/vstřícnosti, dobrých/špatných vztahů apod. mezi jednotlivými zaměstnanci ... vypovídací hodno-ta by byla dosti sporná.

3. Vždy jde o přístup jednotlivců a správné nastavení požadavků na obsah, přesnost, včasnost a formu poskytovaných informací. Největší problémy vznikají z titulu špat-ných mezilidských vztahů (rivalita mezi některými zaměstnanci nebo netýmové chování některých jedinců obecně ke všemu a vůči všem) ... mám na mysli přehna-nou asertivitu, kdy každá otázka či prosba (jakkoli relevantní) je záměrně „odražena“ hned v zá-rodku tak ostře, aby byl příslušný tazatel/žadatel pro příště odrazen od jakéhokoli pokusu „obtěžovat“ danou osobu s jakoukoli prací/ak-tivitou.

Ing. Milan Novák,
interní auditor,
VoZP ČR

1. Interní audit u Vojenské zdra-votní pojišťovny ČR do svých polo-letních plánů odborné přípravy dosud školení na komunikační dovednosti nezahrnul. Určitým důvodem je skutečnost menšího počtu zaměstnanců oproti velkým firmám a poměrně vysoká stabi-lizace zaměstnanců, tedy i určitá znalost jejich povahových rysů na základě periodicky prováděných auditů. Dalším důvodem je priori-ta odborné přípravy zaměřená na školení týkající se jednotlivých oblastí výkonu auditu, jako je např. oblast plánování, identifikace a řízení rizik, účetnictví, majet-ku a oblast IT. Samozřejmě nelze popřít, že kvalitní komunikační dovednosti interního auditora jsou jedním z hlavních nástrojů dosa-žení cíle, tj. objektivního a nezá-vislého zjištění stavu předmětu auditu.





Interní auditor se účastní odborných seminářů a školení organizovaných ČIIA zhruba pětkrát v roce. Zatím nedošlo k potřebě vyhledávat školení organizovaná jinými subjekty, protože nabídka ČIIA je dostatečně široká, dle mého mínění, s kvalitním personálním obsazením jednotlivých přednášek, a to ze všech sfér (státní správa, veřejná správa, obchodní společnosti, auditor-ské společnosti atd.), kterých se výkon interního auditu týká. Především je důležité, že přednášky jsou směřovány na řešení konkrétních oblastí interního auditu.

2. Podle mého názoru provádění auditu výhradně se zaměřením na kvalitu komunikace ve společnosti nemůže být dostatečně efektivní, protože právě kvalitu komunikace lze ověřit pouze na základě šetření vybraných operací a procesů v rámci určité činnosti vykonávané odborným útvarem. Z obecného hlediska tak lze nesrovnalosti v komunikaci identifikovat např. mezi řídicími útvary a výkonnými útvary společnosti. Je nutné rozlišovat mezi nedostatky v komunikaci systémového charakteru oproti nedostatkům způsobeným prostým selháním lidského faktoru. Určitým detekčním prostředím pro zjištění těchto problémů jsou např. audity systému a audity výkonu, které jsou u VoZP ČR nejvíce prováděny.

3. V současné době je u VoZP ČR poměrně kvalitně upraven proces komunikace prostřednictvím vnitřních norem. Určité výkyvy v komunikaci však lze zaznamenat právě mezi jednotlivými řídicími a výkonnými útvary v oblasti operativního plnění úkolů. Zde se jedná nikoliv o nedostatky v nastaveném systému, ale tyto jsou zapříčiněny těmi, kdo systém realizují, a to jsou právě zaměstnanci. Sebelepší vnitřní normy nic nezmohou, pokud se s nutností iniciativního naplňování jejich obsahu neztotožní samotní zaměstnanci. Úhlavním nepřítel-

AUDIT KOMUNIKACE, PROČ NE?

Už jste někdy prováděli audit interní nebo externí komunikace? Jistě nám dáte za pravdu, že to není příliš obvyklé téma pro interního auditora. Nicméně i tento audit může přinést cenná zjištění a doporučení, která mohou pomoci k efektivnějšímu fungování firmy nebo instituce.

Při tomto auditu mají auditoři možnost zaměřit se na oblast, kterou každodenně všichni využíváme. Vždyť již ráno po příchodu do práce otevřeme e-mailovou schránku a nepočítáme se ničím jiným než interní a externí komunikací. Pak následuje porada, po ní možná další nebo hned schůzka s klientem či dodavatelem? Komunikací prostě žije každý z nás, ale často nemáme čas a prostor se na ni podívat s odstupem.

CÍL AUDITU

Cílem auditu komunikace tedy může být nezávislé ověření, zda externí a interní komunikace funguje efektivně, zda nastavené informační kanály jsou dostatečné a zda informační tok je včasný. Audit by měl být rozdělen na dvě části, první část zaměřená na interní a druhá na externí komunikaci. Konkrétnější zaměření auditu pak navíc může být upřesněno/modifikováno managementem, který může mít v určitých oblastech pochybnosti, a tudíž požadovat, aby interní auditoři blíže prozkoumali konkrétní problémy či oblasti.

POSTUPY AUDITU

Jaké nástroje by se nám mohly při provádění takového auditu nejlépe hodit? Velice důležitým zdrojem informací budou pohovory s pracovníky na různých pozicích, případně i externími subjekty. Cílem těchto pohovorů bude zjistit, jaké formy komunikace jsou nejvíce využívány, jaké výhody/nevýhody jednotlivé formy komunikace mají, jaká jsou očekávání apod. Nevýhodou pohovorů je jejich časová náročnost, výhodou pak okamžitá a jasná odpověď na danou otázku. Dalším významným zdrojem informací mohou

být dotazníková šetření. Ideální jsou anonymní dotazníková šetření, u kterých mohou jednotliví respondenti předložit svůj názor bez obav z případné sankce za negativní kritiku. Dotazníková šetření mají ovšem svá úskalí. Jedním z nich bývá nízká návratnost vyplněných formulářů, dalším třeba nepřesná formulace dotazů, a tudíž různé pochopení téhož dotazu jednotlivými respondenty. Je třeba zmínit i časové hledisko přípravy takového dotazníku. Nicméně na druhou stranu mají dotazníková šetření i klady – lze je využít v případě, kdy auditoři plánují oslovit větší množství respondentů či oslovit respondenty, kteří jsou územně diverzifikováni (např. pobočky v zahraničí apod.), pak je tato metoda velmi výhodná z důvodu nízkých nákladů na získání potřebných informací.

Podstatným zdrojem auditní evidence jsou firemní dokumenty, které dokazují, že k určitému typu komunikace skutečně došlo. Jde např. o zápisy z porad, aktuální zprávy na intranetu a webové stránky. Tyto dokumenty by auditoři měli v průběhu auditu získat a přesvědčit se, že obsahují vše, co by obsahovat měly a že jsou distribuovány tak, jak je dáno interními směrnici organizace nebo zavedenou praxí.

Na co se tedy při auditu komunikace zaměřit? Již výše jsme se dotkli pojmů intranet a internet, kde bezesporu komunikace probíhá a kde je taky uložena. Intranet by měl být rychlým zdrojem informací pro každého zaměstnance firmy. Je to nástroj, přes který se zaměstnanci mohou dostat k zásadním informacím, které potřebují ke každodenní práci. Může jít o směrnice a interní předpisy, formuláře, telefonní seznam, ale také o aktuální sdělení managementu. Prostředkem především té externí komunikace je pak internet a webová stránka. Opět je to zdroj velkého množství informací a na našeho „zákazníka“ má naprosto zásadní vliv. Představte si, že jako zákazník narazíte na webovou stránku, která je nepřehledná a hledání základních informací Vám trvá příliš dlouho. Co asi uděláte, když víte, že konkurence nabízí totéž zboží za obdob-



né ceny a jejich stránky jsou perfektní? V této souvislosti je třeba připomenout, že pravidlo přehlednosti a jednoduchosti platí i pro intranet, kdy „zákazníkem“ jsou zaměstnanci Vaší firmy či instituce. Management firmy či instituce by měl zcela jasně stanovit, kdo bude zodpovědný za komunikaci ve smyslu – kdo bude spravovat komunikační kanály, jak často budou do-

Na závěr bych chtěla upozornit na moderní formy komunikace, jako je komunikace přes „skype“ nebo „icq“, které se už i pro účely firemní komunikace používají. Zde je důležité se zaměřit na bezpečnost takové formy komunikace a typ informací, které se prostřednictvím nich sdělují.

SHRNUTÍ

Audit komunikace nebo komunikačního prostředí, je audit, který zjišťuje a hodnotí současný stav komunikace uvnitř v dané firmě či instituci, ale i vystupování firmy či instituce navenek vůči svým „zákazníkům“. Jasným cílem takového auditu je zjistit skutečný stav, porovnat ho se stavem žádoucím a navržení opatření k jeho zlepšení vedoucí ke zvýšení celkové spokojenosti. Smyslem auditu je tedy prostřednictvím určitých metod analyzovat danou situaci, popsat daný stav a srovnat jej s cíli a očekáváními managementu firmy či instituce, zákazníků či s tzv. „best practice“.

Dotazníková šetření mají svá úskalí.

kumenty aktualizovány, jakým způsobem se dokumenty budou archivovat, jakým způsobem bude zajištěna bezpečnost apod.

Velmi užitečným zdrojem komunikace jsou schránky na podněty od zaměstnanců. Ve firmě tento nástroj může být zpočátku zaměstnanci chápán negativně, nicméně se ukazuje, že taková schránka bývá přínosem pro fungování firmy a pro získání zpětné vazby od zaměstnanců.



lem komunikace ve společnosti je „zahleděnost do sebe“, tj. „jen já a můj útvar jsme ti, kteří tuhle firmu drží, my jsme ti stěžejní, bez nichž by firma padla“. Tento problém jednoznačně spadá do oblasti manažerských procesů, vedení a motivace zaměstnanců.

Hanuš Volf interní auditor, DPD CZ, Direct Parcel, Distribution CZ s.r.o.

1. V tomto roce přistoupila naše společnost k vytvoření týmu interních auditorů a připravila i program pro jejich zaškolení a zacvičení. Tento program samostatně téma školení komunikačních dovedností auditora neobsahuje, bude však zahrnuto do širšího komplexu zaškolení (vycházíme i z toho, že většina členů týmu auditorů se rekrutuje z absolventů programu manažerského vzdělávání naší společnosti, který téma komunikačních dovedností zahrnuje jako samostatnou část). Problematika komunikačních dovedností specifických pro profesi interního auditora bude akcentována jako součást tréninkového programu auditorů v každém roce.

2. Interní komunikaci auditujeme pravidelně jako součást procesních auditů. Rámec nastavení a fungování interní komunikace napříč firmou, jakož i dodržování komunikačních standardů DPD v interních i externích vztazích, budou navíc prověřeny při „Corporate governance auditu“, se kterým počítáme ve III. kvartálu.

3. Firemní komunikace je jednoznačně silnou stránkou DPD. Zahrnuje celou řadu nástrojů a forem, které jsou specifikovány především Organizačním řádem, pravidly pro projektové řízení a firemními Komunikačními standardy. Rezervy je však možné vnímat ve skutečnosti, že ne vždy je pro komunikovanou informaci volena nejvhodnější forma. Volba



neodpovídající formy komunikace může mít vliv především na další zpracování informace, a zejména na její uchování pro pozdější využití nebo zpětnou sledovatelnost činností a procesů nebo účinných rozhodnutí.

Jako negativum pak vnímám i situace, ve kterých není daná informace distribuována jen těm, kterým má být určena – laicky řečeno, odesílatel dané informace si prostě zjednodušuje práci, jako příjemce volí zbytečně celé skupiny adresátů, nebo dokonce všechny zaměstnance firmy – a informaci tak posílá na vědomí nebo ke zpracování nejen skutečným adresátům, kterým má být určena, ale také zaměstnancům, kteří ji ke své činnosti nepotřebují. Tím mohou být někteří zaměstnanci zdržováni nadbytečnou nutností „filtrovat“ informace, které jim nejsou určeny. Tento nešvar je nutné řešit i z důvodu zájmu firmy na ochraně důvěrnosti a integrity informací.

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

1. Útvar interního auditu České spořitelny, a.s. věnuje vzdělávání v oblasti komunikace velkou pozornost. Zaměstnanci interního auditu prošli v minulém období rozsáhlým, interním auditu na míru šitým, seminářem s praktickým výcvikem. V současné době je možné dále doplňovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti v oblasti komunikace v rámci individuálních školení připravených v rámci společnosti nebo externími poskytovateli.

2. Stejně tak, jak věnujeme pozornost umění komunikace interních auditorů, věnujeme pozornost firemní komunikaci jako celku. Poslední audit zaměřený primárně na tuto oblast proběhl začátkem tohoto roku. Zaměřoval se na funkčnost a účinnost procesů firemní komunikace, nastavení

*Moudrý, kdo rozumí druhým,
Osvícený, kdo rozumí sobě
Kdo druhé přemáhá je silný,
Kdo sebe přemůže je mocný*

Lao-c'

KOMUNIKACE

Komunikace a v užším významu interpersonální komunikace, sehrává klíčovou roli především u pracovních pozic, jejichž produkty nemají podobu přímých spotřebních předmětů. Hovoříme tedy o manažerech, právnících, úřednících atd. Samozřejmě komunikace je stěžejní pro činnost interního auditora, a to nejen z pohledu jeho schopnosti vést auditní pohovor, jasně a adekvátně formulovat závěry auditního šetření. Význam komunikace a s ní související vztahové inteligence (EQ) je pro potřebu auditora dán právě v přidané hodnotě auditu, tj. v jeho metodické a odborné pomoci, ve stálém procesu interakce, ztížené mnohdy

negativizmem ze strany auditovaného subjektu. Komunikace z pozice interního auditora je vázána na většinu funkcí komunikace jako takové, tj. na funkci informativní, instruktivní, ale i přesvědčovací, motivující, socializační a integrující. Zde se odráží výše zmiňovaná přidaná hodnota interního auditora, která ho diametrálně odlišuje od pozice kontrolora, a naopak posiluje jeho zprostředkovaný podíl na řízení firemních procesů. I na základě těchto rolí není možné na komunikaci a „umění komunikace“ interních auditorů pohlížet simplexně, a to ve smyslu pouhé komunikační výměny mezi komunikátorem



a komunikantem, kde výsledkem komunikace je pouze závěrečná zpráva z interního auditu. Pozice interního auditora by díky své profesní náročnosti a jejímu významu v kontrole, řízení a udržování požadovaných firemních procesů měla být vnímána jako nezastupitelná. Nezastupitelnost interního auditu by neměla být vyjádřena pouze formální rolí jemu příslušnou, ale především v jeho vybudované neformální autoritě, která odráží schopnost odborné a metodické pomoci v oblastech a činnostech konkrétnímu subjektu, kde daný interní audit působí.

na „skutečného interního auditora“ se všemi přidanými hodnotami, musíte dozrát

A zde se dostáváme i k otázce komunikace jako takové a problémům komunikace a sní spojené vztahové interakce. Často se setkávám s tím, že témata „komunikace, komunikační dovednosti, umění vyjednávat, asertivita“ jsou uměle separovaná, jakoby nezávislá dovednost, nezávislá od jejího nositele, tj. konkrétní dané osobnosti. Osobnosti, která je nositelem dispozic podmíněných jak vnitřními biologickými faktory, tak sociálními faktory, které jsou tím základním stavebním kamenem, přes nějž se lomí vše ostatní, tj. schopnosti, dovednosti, temperament, dynamika, jáství, tvorba postojů, dokonce i hodnotově normativní systém osobnosti. Komunikace je prostředek interakce, který odráží osobnost jako takovou. Její self-concept (sebepojetí), dominanci, charakterové vlastnosti, aspirace, úroveň poznání a schopnost a způsob jeho sdělení atd. Naivistické aplikace „amerického marketingového behaviorismu“ násilně aplikovaného na „spasitelské idoly“ typu Dale Carnegie, Stephen Covey atd., nerespektují osobnostní dispozice a výjimečnost každého jedince a podmiňují modelové chování, které nereflektuje jedinečnost osobnosti, její schopnosti, dispozice, emoční inteligenci, emotivitu, hodnotový systém atd. Tento zjednodušený a naivistický směr vyvolává cíleně představu, že je možné každého z nás transformovat do pozice úspěšného komunikátora, manažera

atd. Tato snaha vede k zjednodušenému individualismu s cílem vytvořit dovednosti tam, kde jedinec nedisponuje vždy zcela adekvátními dispozicemi a schopnostmi. Daleko účelnější je respektovat přirozené schopnosti každého jedince a „rozprostřít“ je do týmové práce. Což na druhé straně vyžaduje kvalitního manažera, vedoucího týmu. Komunikaci jedince ovlivňuje mnoho osobnostních aspektů. Mezi nejdůležitější považují tzv. emocionální (vztahovou) inteligenci. Emocionální inteligence nám zčásti koriguje vnímání, posuzování a vyjadřování emocí, zabezpečuje emoční podporu myšlení atd. Často jsem se setkával se situací, kdy v týmu máte vysoce erudovaného jedince, který není schopen a ochoten komunikovat, a priori odmítá týmovou práci, vyvolává postranní komunikaci a spory mezi kolegy. Příčinou není jeho neschopnost komunikace v tom nejelementárnějším smyslu. Odpověď opět nalézáme v osobnosti a emocionální inteligenci a problémech ve vztahové interakci. Možná někde na začátku v raném školním věku došlo k problému se sebepojetím, možná nedozrál do role „dospělého“ a stále řeší problém v dimenzi „dítě“, popřípadě v dimenzi stále „mravokárný rodič“. Možná je jen citově oploštělý a nedokáže sdělovat citovou výměnu a vše ostatní je pouze obrannou pozicí. Vztahová (emocionální) inteligence nám ovlivňuje naše intrapersonální dovednosti (sebeúctu, povědomí vlastních emocí, asertivitu, sebeaktualizaci), interpersonální dovednosti (empatii, sociální odpovědnost, zprostředkovanou funkčnost interpersonálních vztahů) a adaptabilitu (schopnost přijímat a řešit problémy, testovat realitu, být flexibilní). Současně je nutné uvést, že emocionální inteligence je zčásti ovlivněna dědičně. Kromě genetických omezení hraje i rozhodující roli v tom, jaká bude emočnost jedince i forma raných emočních zážitků včetně prenatálních, následně míra interakce v kojeneckém věku a batolecím věku, vývoj sebepojetí (self-concept) v raném školním věku. Interní auditor, který má problém s emocionální inteligencí, se stává „rozbuškou“ pro interní audit a následně pak neformální pozici celého auditního týmu v místě jeho působení. Je to také o tom, že na pozici interního auditora sice můžete nastoupit v souladu s požadovanými kritérii na danou pracovní pozici, ale na „skutečného interního auditora“ se všemi přidanými hodnotami musíte dozrát.

procesů, jak komunikace banky s veřejností, tak procesu komunikace uvnitř banky a finanční skupiny. Pozornost byla věnována rovněž postupům připraveným pro oblast krizové komunikace.

3. Vaše otázka je přímá, ale také velmi složitá. Otázkou je s kým, v jaké oblasti a o čem komunikujeme, co do pojmu komunikace zahrneme, jaké priority stanovíme atd. Obecně procesy komunikace, zavedená pravidla a celková kultura v naší společnosti vytváří předpoklady pro efektivní komunikaci jak uvnitř, tak vně společnosti. Každý ví, že při komunikaci může obecně docházet k řadě nedorozumění a je vždy co zlepšovat. Proto je nutné mít zaveden proces zahrnující „kultivaci“ a zlepšování komunikace. Společnost musí mít rovněž zavedeny mechanismy, které zajišťují/pojišťují bezchybné informační toky a zafungují i v případech komunikačních šumů.

**Zdeněk Joska,
interní auditor,
Česká správa sociálního
zabezpečení**

Ano, máme, jedná se o komunikační dovednosti „jednání s klientem“ a kurz asertivního chování. Kurzy se absolvují jednorázově, neopakují se.

2. Ne, neumím si to ani nějak představit, jak by to mělo probíhat.

3. Komunikační kanály jsou nastaveny tak, že informace se dostávají jenom ke konkrétnímu příjemci, ostatní se nedozvědí nic. Přičemž širší výměna informací by pomohla k lepšímu manažerskému řízení i ostatních úseků. Možná by se to dalo shrnout jako nedostatečná otevřenost interních komunikačních kanálů.



ROZHOVOR S ING. JOSEFEM TYLLEM, CSc., ředitelem úseku vnitřního auditu UniCredit Bank CR, a.s.

Dobrý den pane řediteli, jsem rád, že s Vámi mohu uskutečnit rozhovor pro náš časopis.

Když redakční rada v minulém roce přemýšlela, koho oslovit jako osobnost ze světa interního auditu, padla volba na Vás. Víím, že v počátcích ČIIA jste byl jedním z těch, kteří se podíleli na položení jeho základů v České republice, a byl jste i jeho prvním viceprezidentem.

Bylo toto období Vaším prvním setkáním s interním auditem? Co pro Vás tato etapa znamenala?

Na konci roku 1991 jsem dostal nabídku od vedení tehdejší nově vzniklé banky Creditanstalt Praha a.s. vybudovat, po seznámení se s hlavními činnostmi banky, oddělení interního auditu. Skutečnost, že jsem se stal členem velké rodiny skupinového auditu mateřské banky Creditanstalt Vídeň, znamenala pro mne velkou podporu. Základy interního auditu jsem získal díky školení na London Business School, absolvoval jsem též stáž u interního auditora v pobočce Creditanstalt Londýn. Hodně praktických zkušeností jsem získal v rámci společných auditů vedených interními auditory z CA Vídeň. Rád na ta léta vzpomínám, byla to nejen etapa velkých změn a výzev, ale i důležitá etapa v mém pracovním životě, která mi umožnila úspěšně projít dalšími fázemi rozvoje banky.

Od roku 1995 do roku 1997 jste byl členem rady ČIIA, potom jste se ze struktur ČIIA vytratil. Jestli se nemýlím, pokračoval jste ale po celou dobu profesně v auditu dále. Kam jste zejména upíral svoji pozornost?

Máte pravdu, audit se stal doslova mým posláním. Jsem jedním z nejdéle sloužících vedoucích interního auditu v českých bankách. Od roku 1993 jsem byl až na jeden rok nepřetržitě předsedou Komise pro vnitřní audit v rámci České bankovní asociace, kde se nám podařilo vytvořit myšlenkovou a diskuzní základnu, sloužící jak rozvoji vnitřního auditu v bankovním sektoru, tak i rozvoji oboustranně přínosné spolupráce se zástupci dohledu nad finančním trhem ČNB.

Když jsme spolu mluvili v loňském roce o termínu pro náš rozhovor, měl jste hodně práce a nebyl čas rozhovor připravit. Souvisela Vaše zaneprázdněnost s fúzí bank?

Ano, v loňském roce proběhla tzv. post-merger fáze v naší nové bance UniCredit Bank CR a.s., která vznikla spojením bývalé Živnostenské banky a HVB CR a.s. v listopadu 2007. Ostatně, není u nás mnoho bankovních interních auditorů, kteří prošli třemi fúzemi, jako se to podařilo mně.

Připomenu rok 1998, kdy došlo k fúzi bank Creditanstalt Praha s Bank Austria Praha, a rok 2001, kdy vznikla nová banka HVB CR a.s. díky integraci BACA CR s HypoVereinsbank CR. Všechny tyto fúze znamenaly především značné úsilí integračních týmů i ostatních zaměstnanců banky, spojené se změnou organizační struktury, bankovního informačního systému, předpisové základny, procesů, kontrolních postupů atd. Neméně důležitou byla i otázka sladění firemních kultur a v neposlední řadě i prosazení integračních kroků v interním auditu.

Jste ředitel interního auditu významné banky, zažil jste několik fúzí. Určitě to přinášelo náročné změny, včetně organizačních, jak pro banku, tak samozřejmě její interní audit a Vás osobně.

Jak již bylo řečeno, v prvním případě šlo oboustranně o rakouské vlastníky, zatímco ve druhém a třetím případě šlo o odlišné vlastníky, tj. rakouského a německého, resp. rakouského a italského. Hned na začátku musím konstatovat, že šlo zejména o přínosy.



Každopádně se dá předpokládat, že vysoká očekávání řídicích a správních orgánů bank, akcionářů bank, veřejnosti, jež kladou na interní audit důraz, v současné době výrazně porostou.

Každé integraci v oblasti vnitřního auditu předcházela hluboká gap analýza, která umožnila definovat, v čem se shodujeme a v čem jsou rozdíly z hlediska Group Audit Standards a Group Audit Policies. Dobrá zpráva je, že převážily jednoznačně shodné přístupy, pokud jde o Audit Standards. Rozdílnosti, týkající se zejména nastavení procesu řízení globálního auditu v rámci celého holdingu, plánování auditů, tzv. engagement reportingu (formát auditních zpráv) a definice tzv. Management Summary včetně postupu, jakým způsobem komunikovat výsledky auditů, hodnocení jednotlivých zjištění a stanovení tzv. overall ratingu, reportingu o činnosti interního auditu a monitoringu, jsou předmětem procesu harmonizace, do kterého se tak promítá tzv. best practice nejen na úrovni holdingu, ale i sub-holdingů a dceřiných společností.

Nemohu se Vás, v dnešní nestandardní době, nezeptat na Vaše vnímání krize z pohledu interního auditu. Dojde ke změně úlohy interního auditu v současné globální finanční krizi?

Na tuto otázku je možno hledat odpověď již nyní. Každopádně se dá předpokládat, že vysoká očekávání řídicích a správních orgánů bank, akcionářů bank, veřejnosti, jež kladou na interní audit důraz, v současné době výrazně porostou. Vyjdeme-li z moderní definice interního auditu (ujišťovací funkce o procesech, systémech a kontrolních postupech a dále poradenská a konzultační funkce) jeho základní úloha se v zásadě nemění. Pouze bude daleko složitější z hlediska ověřování bankovních systémů a procesů, které jsou v mnoha případech rizikovější. V dnešním prostředí půjde zejména o to, aby těmto zvýšeným nárokům včetně odhalování úspor a minimalizace ztrát odpovídal řídicí a kontrolní systém banky, v prvé řadě nastavené kontrolní mechanismy a postupy, vnitřní kontrolní aktivity. A kdo jiný než interní audit by měl průběžně vyhodnocovat fungování řídicího a kontrolního systému banky, a především vyvolávat opatření ke zvýšení jeho účinnosti a efektivnosti.

Současná situace by měla prověřit i schopnosti interních auditorů, zda mají přiměřené a aktuální znalosti o vnitřních kontrolách. V souvislosti s tím by interní audit měl klást mnohem větší důraz na širší spektrum školení, tak aby zachytil nejnovější trendy vývoje v bankovníctví. V dnešních podmínkách totiž výrazně stoupá preventivní funkce interního auditu, tj. doporučovat opatření k modelování a implementaci takových kontrolních mechanismů pro systémy, produkty a služby, které se v bankách teprve vyvíjejí.

Co se nyní očekává od interního auditu?

Podle mne existuje jen jednoduchá odpověď: přidaná hodnota, tj. v prvé řadě vyvolání opatření k odhalování úspor a rezerv,

minimalizaci rizik, předcházení podvodnému jednání, dále vyhodnocení výběrových řízení, posouzení návratnosti vložených prostředků, plnění smluvních podmínek např. v oblasti outsourcingu, posuzování efektivty poskytovaných externích právních služeb atd. Navíc interní audit musí sehrát proaktivní nezastupitelnou roli ve sledování plnění přijatých opatření.

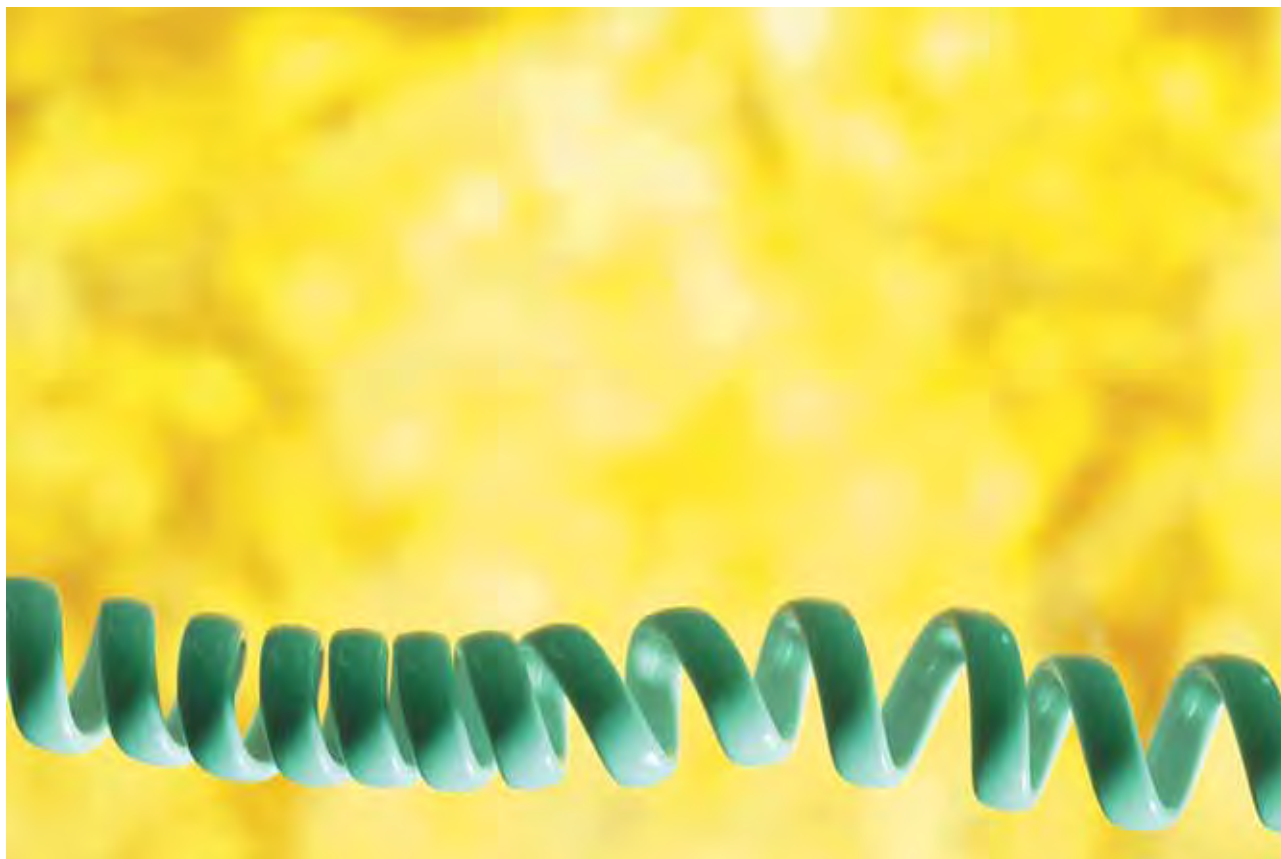
Podle mého názoru se však mnohem více musí interní audit zaměřit na řízení rizik, a to nejen těch přetrvávajících, ale zejména těch nových a tzv. „emerging risks“. Od interního auditu se očekává, že bude poskytovat ujištění, že rizika jsou efektivně a účinně řízena, tj. měřena a kontrolována. Poznatky ukazují, že rychle se měnící prostředí vyžaduje, aby interní audit vyhodnocoval systém řízení rizik, otázky měření, stresového testování, pohotovostní plány v reálném čase s výhledem do budoucna, a nikoli ex post v časových intervalech.

Zde si dovoluji malou odbočku: požadavky Basle II kladou velké nároky na interní audit z hlediska validace a ověřování pokročilých systémů řízení rizik a mnohdy mohou ke škodě věci dát do pozadí využití profesního úsudku interního auditora k posouzení, zda jsou k dispozici relevantní informace umožňující ocenit míru a váhu rizik, kterým banka čelí, zda jsou pod kontrolou, zda jsou náležitě ošetřena, a to v reálném čase před přijetím rozhodnutí, a nikoli až po jeho provedení.

Jen když interní audit prokáže, že je fundovaný, transparentní, komunikativní a proaktivní, bude vnímán a respektován jako důvěryhodný partner.

V čem se zejména zvyšují nároky na interní audit?

Podle mého názoru se výrazně mění nároky na interní audit, pokud jde o komunikaci s auditovanými a prezentaci jejich výsledků. Stále platí 1 auditorický axiom: Cílem auditu je dosáhnout kvalitativní změny tam, kde to zjištěný stav vyžaduje. Tomu musí být zintenzivněna výměna informací interního auditu s auditovanými, ale zejména interní auditor – v případě zjištění vážných nedostatků ve fungování řídicího a kontrolního systému banky a řízení rizik zvlášť – musí ve spolupráci s odpovědnými manažery eskalovat problém na vyšší stupeň řízení, zkrátka okamžitě iniciovat nápravu, nečekat až na projednání auditorické zprávy a návrhu opatření. Auditorické pozorování říká, že mnozí vedoucí pracovníci neradi eskalují své problémy na své nadřízené, a když sáhnou k tomuto kroku, tak je často pozdě, mezitím se může situace výrazně zhoršit. Nám se to začíná dařit, protože máme velkou výhodu: podporu od představenstva, výboru pro audit, dozorčí rady a skupinového auditu.



Není umění komunikovat příjemné zprávy, umění je sdělovat transparentně nepříjemné věci, které vedou ke zlepšení stavu a zefektivnění řízení. Že to souvisí s firemní kulturou, nemusím ani zdůrazňovat.

Stručně jsem se pokusil nastínit, kam až by se měl dostat interní audit, jak je důležité mít k dispozici tým vysoce kvalifikovaných odborníků, jak je nezbytná otevřená komunikace na úrovni interního auditu se svými klienty tak, aby získal prestiž, kterou si zaslouží. Jen když interní audit prokáže, že je fundovaný, transparentní, komuni-

„V rámci České bankovní asociace, kde se nám podařilo vytvořit myšlenkovou a diskuzní základnu, sloužící jak rozvoji vnitřního auditu v bankovním sektoru, tak i rozvoji oboustranně přínosné spolupráce se zástupci dohledu nad finančním trhem ČNB“.

kativní a proaktivní, bude vnímán a respektován jako důvěryhodný partner (konzultant a poradce) představenstva banky, managementu, zaměstnanců, ale i Výboru pro audit a členů dozorčí rady.

Významné změny v poslední době přinesl nový zákon o auditorech. Mám na mysli zřízení Výborů pro audit. Jakým způsobem to ovlivnilo Vaši finanční skupinu?

Pro naši banku to nebylo žádné překvapení. Naopak ve skupině fungují Výbory pro audit řadu let a konkrétně v naší nové bance od jejího vzniku. Při této příležitosti musím říci, že až nyní po třetí fúzi se setkávám s tímto důležitým orgánem banky, mezi jehož priority náleží:

- Ujistiťovat se, že znalosti a schopnosti představenstva a vedení odpovídají neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí, jak uvnitř, tak i mimo společnost.
- Hodnotit účinnost vnitřní kontroly a vnitřního auditu společnosti; zejména pak sledovat systém řízení rizik a posuzovat, zda má vedení společnosti pravidelně na programu strategický rozvoj společnosti a s ním související rizika.
- Získávat efektivní informace z různých výborů, jejich závěry včetně stanovení odpovědnosti a přijímání odpovídajících doporučení.
- Prověřovat, zda tok informací od vedení a představenstva z kvalitňuje a zefektivňuje čas pracovníků ve vedení společnosti.
- Vytvářet a udržovat etické chování ve společnosti.
- Stanovovat si i priority v oblasti personální – zaměstnat talentované vedoucí pracovníky, investovat do jejich rozvoje a vytvořit motivační systém pro jejich dlouhodobou stabilizaci, zvýšit transparentnost v odměňování a posílit správu a řízení včetně zdokonalení vnitřních směrnic.

Na tomto místě bych rád zdůraznil, že Výbor pro audit znamená velkou podporu pro vnitřní audit. V prvé řadě jde o to, že mám umožněn volný přístup k předsedovi či členům Výboru, kdykoli potřebuji konzultovat návrhy na opatření nebo se poradit o řešení obtížných problémů. Současně Výbor pro audit vystupuje jako strážce mé nezávislosti a v neposlední řadě mi dává pravidelnou a náležitou zpětnou informaci o výkonu interního auditu. Pro úplnost bych rád dodal, že očekávání Výboru pro audit jsou vysoká: ředitel interního auditu musí umět efektivně komunikovat, a zejména prezentovat výsledky auditu, musí mít vysokou integritu, schopnost vést tým a v neposlední řadě předvídatost rizik hrozících bance.

v posledních letech nabyvám pocitu, že Institut stagnuje; ve své činnosti se sice opírá o dobré zkušenosti z let minulých, ale poněkud mi chybí, že nehledá cesty, jak pracovat v dnešních podmínkách s Mezinárodními standardy IA. Podle mne jsou dostatečným katalyzátorem činnosti interního auditu, protože kladou důraz na znalosti a dovednosti interních auditorů, kterým tak umožňují zkvalitnit jejich činnost a hledat nová, neotřelá řešení problémů, se kterými se dosud nesetkali.

Velice Vám děkuji za Váš čas a názory a těším se na další setkání s Vámi na akcích ČIIA, na stránkách našeho časopisu nebo při jiných profesních příležitostech.

Rozhovor připravil Jan Kovalčík

Výbor pro audit znamená velkou podporu pro vnitřní audit.

Jak vidíte budoucnost interního auditu a ČIIA. Cítíte potřebu nějakých změn? Naplnila se v uplynulých letech Vaše očekávání? Jaká očekávání máte do budoucna?

Podle mého názoru jde o spojitě nádoby. Na konci 90. let jsem se setkával s otázkou, zda vnitřní audit přežije rok 2000. Praxe ukázala a poslední doba potvrdila, že úspěšné společnosti se bez efektivně fungujícího vnitřního auditu nemohou obejít. Stejně tomu tak bude v dalších letech. Proto se bude zvyšovat i úloha ČIIA. Na jedné straně bych chtěl ocenit, co všechno ČIIA vykonal pro vnitřní audit v privátním sektoru a v posledních letech zejména ve veřejném sektoru, ať už v oblasti metodické, vzdělávací, mezinárodní spolupráce, publikační atd. Nicméně

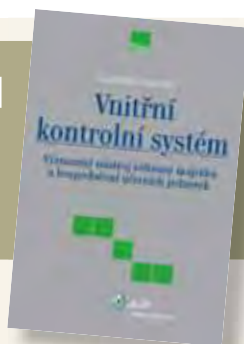


VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM

Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek

Ing. Vladimír Schiffer

je absolventem Obchodní akademie v Praze – Vinohrady a absolventem Fakulty věd hospodářských ČVUT v Praze (bývalé Vysoké školy obchodní). Vedle kratší praxe v účetních odděleních několika podniků pracoval také jako asistent a odborný asistent na Katedře účetnictví Fakulty ekonomicko-inženýrské ČVUT v Praze, dále jako metodik účetnictví a vedoucí oddělení metodiky účetnictví na bývalém Ministerstvu paliv. Později pracoval jako vedoucí katedry účetnictví Institutu pro doškolování FSÚ. Svého času působil také jako externí lektor účetnictví na VŠE v Praze. Stal se jedním z prvních auditorů zapsaných v seznamech Komory auditorů ČR (č. osv. 28) a řadu let pracoval ve významné auditorské společnosti PricewaterhouseCoopers jako auditor. Soustavně se věnuje publikační činnosti, je autorem řady článků v odborném periodickém tisku a publikoval několik knih. V předkládané publikaci rozebírá uznávaný odborník problematiku vnitřního kontrolního systému, jenž má a bude mít i nadále rozhodující vliv na kvalitu řízení a ochranu majetku a hospodaření účetních jednotek.



Vnitřní kontrolní systém je však kontrolní nástroj velmi široký i rozmanitý. Proto autor poukazuje nejen na důsledky jeho selhání, ale i na předpoklady jeho řádného fungování, mezi něž patří především správná organizace účtáren a výběr správné techniky účtování. Dále upozorňuje na funkci účetnictví i ostatních součástí vnitřního informačního systému (operativní evidence, kalkulace a rozpočetnictví) při ochraně majetku

a hospodaření účetních jednotek, na úlohu a přínos inventarizací majetku a závazků při ochraně majetku,

jakož i na další činitele vnitřního kontrolního systému, mezi něž také patří činnost interního auditu i hodnocení vnitřního kontrolního systému externím auditorem. Autor poukazuje na různé, dokonce nepřehledné možnosti, jak zvýšit a neustále zdokonalovat účinnost vnitřního kontrolního systému i na to, že nekompromisním požadavkem současné doby je, aby v konkrétních podmínkách jednotlivých účetních jednotek nezástal ani jediný faktor či prvek vnitřního kontrolního systému nevyužit, resp. stranou zájmu odpovědných pracovníků, zejména pak účetních. Mementem v tomto směru musí být škodlivé případy jako zpronevěry, podvody a rozkrádání, jejichž vznik umožnilo právě selhání vnitřního kontrolního systému a o nichž též informuje denní tisk a televize.

Cena 355 Kč (včetně 9 % DPH), rozsah stran 224, brožovaná
K zakoupení v ČIIA

EFFECTIVE KICKOFF MEETINGS

Internal auditors can sometimes overlook the importance of kickoff meetings to the overall audit process. Generally the first formal contact an audit team has with its audit client, kickoff meetings help auditors set the tone of an audit, develop rapport with the client, and get the project off to a successful start. Some audits may never fully recover from a poorly conducted kickoff meeting, so this aspect of the engagement should never be taken lightly. The kickoff meeting can serve multiple administrative purposes, such as introducing the audit team, explaining the purpose and approach of the audit, establishing communication protocols, and communicating target time lines for the project. Additionally, the meeting can be used to inform and educate audit clients about the role of internal auditing and the value of a well-conducted audit. By setting a positive tone in their initial meeting with clients, auditors can ensure a successful partnership during the audit engagement. By Rick Wright



Auditors should consider the audience of the kickoff meeting when planning the agenda

AUDIT TEAM PREPARATION

Due to time constraints, or the perception that it is simply a check-off item in the planning workpapers, auditors may be tempted to limit planning for the kickoff meeting. However, the more audit teams can learn about the area in advance of the meeting, the better impression they are likely to make with the client. Some typical sources available to internal audit personnel for review include prior year audits and workpapers, intranet sites, U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002

process documentation, compliance department reports, and contract files. Information about certain topics may also be available on the Internet. Being well prepared to discuss aspects of the client's operations with intelligence will make a statement to the audit client about the importance of the engagement. Moreover, advance preparation conveys to clients that the auditors are competent to perform the engagement. The audit team should meet in advance to:

- Discuss the high-level objectives and scope of the engagement, and to gather any information about the audit area the team may already have access to or experience with.
- Discuss the client's management team to determine whether there may be any unique characteristics, management style issues, or personalities of which internal auditing should be aware.
- Determine whether the audit client or team members are located remotely so that accommodations such as a conference call-in line or videoconference should be arranged for the kickoff meeting. Meeting locations should be neutral to avoid giving one party a "home field advantage." Personal offices can sometimes be intimidating so the meeting should be scheduled in a conference room with plenty of seating to accommodate all attendees. Moreover, auditors should consider the number of participants from each party. If a significant imbalance exists,

it may be prudent to only include audit team management at the kickoff meeting so that the audit client does not feel overwhelmed or outnumbered.

CLIENT PREPARATION

While audit clients cannot be expected to prepare for the kickoff meeting with the same rigor as the audit team, some guidance should be provided to set clients' expectations and help them prepare to the extent possible. Before the meeting, auditors should send clients a list of general information necessary to start planning the audit — with enough lead time for them to gather at least some of the listed materials in advance. The list typically will include items such as:

- Policy and procedure manuals.
- Business objectives.
- Organizational charts.
- Key business metrics or scorecards.
- Key software applications.
- Process flowcharts.
- Key vendors or contracts.
- Regulatory requirements for the area.

In the meeting announcement, auditors

Auditors should use the meeting to "sell" the audit function to the client

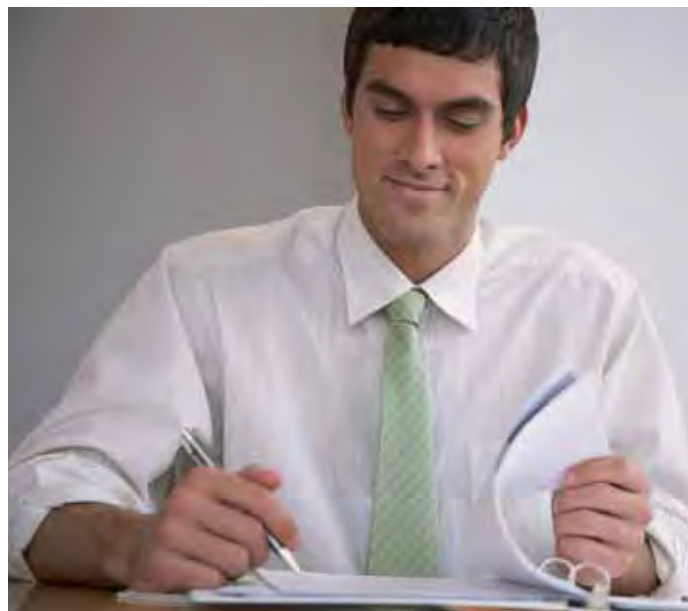
ČSOB – profesionální partner pro auditory

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

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

Firemní konto ČSOB navíc disponuje zvýhodněným úročením, které není závislé na výši aktuálního zůstatku na účtu. Při založení konta poskytneme auditorům i další zvýhodnění pro zhodnocení volných finančních prostředků. Kromě bezplatného zřízení a vedení ČSOB Spořicího účtu máte možnost navíc získat i zvýšení úrokové sazby o 0,5 % p. a.

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



velmi krátké doby přímo v pobočce. Hlavní výhodou Programu pro auditory je možnost poskytnutí finančních prostředků i auditorům, kteří se svou praxí teprve začínají. Plně postačuje členství v Komoře auditorů České republiky po dobu alespoň šesti měsíců.

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

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



should ask the client to bring items included on the request list. The announcement should also request that clients invite any other members of their team as appropriate.

THE AGENDA

To ensure sufficient coverage of administrative topics necessary to proceed with audit planning, the agenda should be kept simple and exclude any extraneous items. Sufficient time should be allowed to cover all agenda items. Each item should add value to the discussion and be devoted to a specific meeting objective. Auditors

kickoff meeting presents a unique opportunity to establish a tone of mutual partnership and respect

should consider the audience of the kickoff meeting when planning the agenda — as it can involve audit clients at various levels within the organization — and tailor it appropriately. Typical standing agenda items for kickoff meetings include:

- Introductions.
- Review of high-level audit objectives and scope.
- Audit process and time line.
- Communications, reporting, and follow-up activities.
- Discussion of business objectives, risks, and key activities.

A standard meeting agenda template can be developed for internal audit department use to ensure consistency. This will be especially helpful for new auditors. Also, consider including the agenda in the meeting announcement to provide the audit client a sense of the topics to be covered.

CONDUCTING THE MEETING

To show respect for the client's time, auditors should start the meeting promptly. To facilitate this, they should send electronic copies of meeting materials in advance and have extra copies on hand in case anyone forgets to bring them. Consider using overhead display equipment for presenting the meeting materials to conserve paper. The meeting should begin with introductions of the audit team members and an explanation of their roles during the engagement. Likewise, audit clients

should introduce themselves and explain their respective roles. Auditors should then proceed through each item on the agenda and stay on task. To ensure the meeting does not get bogged down in items that are off topic, it may be helpful to designate someone on the audit team to keep track of time and tactfully redirect the meeting back on course if the conversation deviates too far from the agenda. Someone on the team should be assigned to take detailed

notes to allow other audit team members to fully engage in the conversation and direct the meeting without distraction. If an auditor conducts the meeting alone, he or she should be sure to take good notes and type them into workpapers as soon as possible after the meeting to avoid follow-up questions later. Auditors should end the meeting at the designated time, even if all agenda items have not been covered, to show respect for the client's schedule. If time permits, practitioners may have an opportunity to discuss the operating practices and procedures with the client to begin gathering planning information. However, auditors should avoid asking obvious or rudimentary questions about the process during the kickoff meeting, because it may lead the client to think they are unprepared

and have not taken the time to review existing documentation in advance.

BUILDING PARTNERSHIPS

Many audit clients still do not fully understand the true role of internal auditing within the organization. And auditors sometimes feel that they are bending over backward to accommodate the audit client with little reciprocation because of a perceived “value-gap” by the client. However, the kickoff meeting presents a unique opportunity to establish a tone of mutual partnership and respect and for the audit team to -communicate assertively its own business objectives and value within the organization. Additionally, some clients have had bad experiences with past audits, either at other organizations or with previous audit teams. An effective meeting can help define not only the roles and responsibilities for the engagement, but also the opportunities for the auditor and client during and after the engagement, such as consulting engagements, risk management assistance, and guidance for control activities relating to new processes. Auditors should use the meeting to “sell” the audit function to the client as a value-added service by explaining that internal auditing has business objectives that are aligned with the strategic mission of the organization — just like the client. The entire business benefits when both functions achieve their objectives. When both the audit team and the client are respectful of each other's jobs, it can help resolve future conflicts and enhance the probability of timely delivery of information requests later in the audit project. It may also lead to better cooperation between internal auditing and the business unit in the future.

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.”

SLOVNÍČEK

kickoff meeting
conduct
engagement
objective

úvodní schůzka
provést
zakázka
záměr, cíl

scope

Intimidating

overwhelm

outnumber

tailor it appropriately

rozsah, oblast

odstrašující

přemoci, ohromit, zdolat

převýšit, mít početní převahu

vhodně ušít na míru

facilitate

deviate

gathering

rudimentary

mutual

usnadnit, napomoci

odchýlit se, odbočit

shromažďování, sbírání

základní, počáteční

vzájemný



INTERNÍ AUDIT V ČASECH KRIZE

Nový Globální průzkum interního auditu 2009 – Stav profese v období krize, vypracovaný společností PricewaterhouseCoopers, upozorňuje, že tlak na snižování nákladů u společností na celém světě v důsledku prohlubujícího se ekonomického propadu postihuje i interní audit. Interní audit si v době po vytvoření zákona Sarbanes-Oxley (zejména v USA) navykl na téměř nedotknutelný status a víceméně stabilní fungování. Nyní se ale musí připravit na zásadní změny, a to v řadě ohledů.

„Velká většina vedoucích pracovníků interního auditu volá po změně myšlení.“; „Stávající situace přináší internímu auditu celou řadu výzev a příležitostí.“

S tím, jak klesá ziskovost společností, či dokonce rostou jejich ztráty a náklady jsou pod drobnohledem managementu i investorů, musí šéfové interního auditu věnovat zvýšenou pozornost hodnotám, které jejich oddělení vytváří. Zaměřit se musí i na vnímání ze strany zainteresovaných osob (představenstva, dozorčí rady a výbory pro audit). Průzkum ukázal, že v současné době je jednoznačnou prioritou nákladová optimalizace a zvyšování efektivity a přidané hodnoty. To nutí šéfy interního auditu přistoupit k redefinici strategie, optimalizaci interních procesů a hledání cest, jak generovat vyšší hodnotu při nižších nákladech. Studie potvrzuje, že ekonomika a její vývoj bude i v následujícím období tématem číslo jedna, a to ve společnostech všech odvětví. Přestože toto téma dominuje, nelze přehlédnout i další klíčové trendy, jako je například stupňující se globalizace,

zvyšující se rizikovitost podnikatelského prostředí nebo nedostatek zdrojů v oblasti informačních technologií. Interní audit stojí před rozhodnutím, jak se této nové situaci přizpůsobit a jak na ni adekvátně reagovat. V následujícím textu se pokusíme nastínit a komentovat, jakým směrem by se podle našeho názoru měla ubírat budoucí transformace interního auditu.

1. Interní audit se musí připravit na revoluci v efektivitě

Není překvapením, že závěry studie potvrzují současný stav hospodářství jako hlavní téma všech společností bez ohledu na odvětví. Počet respondentů, kteří v návaznosti na současnou hospodářskou situaci očekávají zmrazení či omezení rozpočtů pro interní audit, se v porovnání s rokem 2008 zdvojnásobil. Zatímco zmrazení rozpočtu pro rok 2009 očekává přibližně polovina respondentů studie, plná jedna třetina je toho názoru, že dojde dokonce k jeho redukci. Mezi respondenty ze společností uvedených v každoročně publikovaném seznamu Fortune 500 je výhled na rok 2009 ještě černější: 51 procent z nich věří, že stávající ekonomický pokles povede k omezení rozpočtu interního auditu v roce 2009. Současná ekonomická nejistota však zároveň představuje pro interní audit velkou příležitost provést vnitřní transformaci. Část vedoucích pracovníků interního auditu si je této skutečnosti plně vědoma a začíná na procesu transformace intenzivně pracovat. Pokud má být interní audit schopný přinášet společnosti rostoucí hodnotu i přes omezování rozpočtu a snižování počtu zaměstnanců, musí dojít k zásadnímu přehodnocení jeho strategie a procesů. Tento přístup zvýší důvěryhodnost společností v porovnání s konkurencí a současně jim umožní si zachovat kapacity tolik potřebné k tomu, aby bylo jejich oddělení interního auditu schopné adekvátně reagovat na existenci strategických, provozních, obchodních a jiných, nově se vytvářejících rizik.

2. Interní audit musí respektovat podnikatelské cíle více než kdy předtím

Povaha podnikatelského rizika se dramaticky změnila, a to především pro společnosti operující v globálním měřítku. Ovšem bez ohledu na to, zda-li společnost podniká doma, či v zahraničí, platí, že celkové riziko vzrostlo a svou povahou se stalo amorfnním. Objevila se celá řada nových rizik, která je velmi těžké předpovídat na základě minulých zkušeností a která se v současnosti šíří celými ekonomikami i odvětvími. Projevují se bez varování, rychle se vyvíjí a mají významný dopad na podnikatelské aktivity společnosti.

Nedávné studie ukazují, že strategická a obchodní rizika představují mnohem větší hrozbu pro vlastnickou hodnotu než rizika provozní, regulační či finanční. Jak ukazuje graf níže, strategické a obchodní problémy jsou nejčastější příčinou destrukce vlastnické hodnoty (60%), následované provozními problémy (20%).

Jaká rizika představují největší hrozbu pro vlastnickou hodnotu?



Hlavní prioritou šéfů interního auditu v následujícím období by proto mělo být zaměření na rizika plynoucí z měnících se podmínek podnikatelského prostředí a změn strategických podnikatelských cílů. Největší šanci úspěšně plnit své poslání v této hektické době bude mít interní audit, který se plně zaměří na neustále se měnící rizikový profil společnosti a současně na změny v potřebách a očekáváních jednotlivých zainteresovaných stran.

3. Interní audit potřebuje novou strategii řízení znalostí a lidských zdrojů

Velká většina vedoucích pracovníků interního auditu volá po změně myšlení, a to především v souvislosti s tím, jak

interní audit a jeho pracovníci vnímají a hodnotí existující strategická, obchodní a provozní rizika. Vedoucí interního auditu se dále ve svých společnostech často setkávají s tím, že management a další zainteresované skupiny vnímají interní audit jako funkci, která plně nechápe podstatu podnikání, a hledají cestu, jakým způsobem tuto skutečnost překonat. Studie skutečně odhalila, že celých 58 procent respondentů má v oblasti interního auditu pět či méně let pracovních zkušeností. Tito pracovníci typicky získali své znalosti a dovednosti jako auditoři v éře zákona Sarbanes-Oxley, a mají tudíž rozsáhlé zkušenosti s hodnocením kontrolního prostředí v oblasti finančního výkaznictví, nikoli se strategickými, provozními a obchodními riziky. Současná ekonomická krize však naplno odhaluje rozsah, s jakým do podnikatelských aktivit společnosti promlouvají nová, dříve neznámá rizika. Interní audit v důsledku toho tak nevyhnutelně stojí před úkolem, jak co nejúčelněji využít své zdroje ke zmírnění těchto nových, hodnotu ničících rizik a současně jak demonstrovat schopnost tato rizika rozeznávat a předjímat jejich důsledky. To ovšem podle našeho názoru není možné bez zásadního přehodnocení strategie řízení znalostí a lidských zdrojů. Měli byt interní audit schopen čelit novým rizikům a výzvám, musí jeho zodpovědní pracovníci nalézt efektivní způsob, jak přilákat a udržet nejtalentovanější zaměstnance a zdokonalit jejich znalosti.

4. Interní audit musí zdokonalit práci s daty a ERP systémy

Světové společnosti si uvědomují, že mohou významně omezit náklady a zvýšit produktivitu prostřednictvím intenzivnějšího využívání informačních technologií. Pro interní auditory má tento trend celou řadu důsledků. Bezpochyby nejvýznamnějším problémem interního auditu je v současné době to, že interní auditoři nejsou dostatečně připraveni provádět kontrolní a hodnotící činnost v technologicky automatizovaném prostředí. Rostoucí automatizace je ovšem jednoznačný trend, kam směřují všechny moderně uvažující společnosti. Interní audit se s tímto faktem musí vyrovnat, protože si lze jen stěží představit, že by mohl efektivně reagovat na měnící se potřeby organizace, pokud by se této transformace sám přímo neúčastnil. S tím, jak se postupně vyvíjí podnikatelské a technologické prostředí, mění se současně

nároky kladené na interní audit v oblasti hodnocení rizik. Roste také očekávání managementu a výboru pro audit ohledně dodatečného ujištění o úspěšném průběhu implementace technologií, které jsou pro každou společnost rizikovým faktorem i podstatným nákladem. Pro interní audit neexistuje jiná cesta, než se přizpůsobit tomuto stále více automatizovanému kontrolnímu prostředí a osvojit si používání takových nástrojů, které mu pomohou tuto oblast pokrýt i v případě omezení rozpočtu. Pokud interní audit akceptuje rostoucí význam informačních technologií na všech rozhodovacích úrovních, pomůže mu to významně zvýšit produktivitu a roli, kterou v moderní organizaci hraje.

5. Interní audit musí měřit výkonnost a reagovat na zpětnou vazbu

Schopnost interního auditu demonstrovat a komunikovat managementu společnosti, výboru pro audit i dalším interním zákazníkům jeho přínos a vytvářené hodnoty představuje pro vedoucí pracovníky interního auditu neustálou výzvu. Je zřejmé, že v období současného ekonomického poklesu je snaha společností identifikovat skutečný přínos činnosti svých podpůrných funkcí ještě intenzivnější. Často se říká, že existuje pouze to, co se dá změřit. Ukazatele odvozené ze spolehlivých datových zdrojů mohou zainteresovaným osobám pomoci pochopit hodnotu, kterou činnost interního auditu společnosti přináší. Ačkoli je sběr dat o provádění činnosti v mnoha případech používán, vyplývá z naší studie, že většina vedoucích oddělení interního auditu má potíže sestavit smysluplný systém ukazatelů vypovídajících o činnosti svých oddělení a tyto ukazatele dále komunikovat. Pouze 58 procent respondentů uvedlo, že disponují jasně vymezeným systémem ukazatelů výkonnosti. Většina z nich má navíc tendenci se soustředit na formální metriky, jako je například počet provedených auditů či posuzování úrovně vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Z našeho pohledu vidíme v současné době velmi málo takových oddělení, jež využívají ukazatele založené na kvalitě výstupu, jakými jsou například ROI, náklady či úroveň spokojenosti zákazníků. Přitom naše zkušenosti jasně ukazují, že právě význam těchto klíčových provozních ukazatelů v budoucnosti poroste především v souvislosti s tím, jak budou společnosti měnit své strategické priority a požadovat, aby podpůrné funkce, jako je například interní audit, pracovaly v souladu s těmito prioritami.

JAK DÁLE? – NOVÉ STRATEGIE PRO ÚSPĚCH V DOBĚ ZMĚNY

Výsledky Globálního průzkumu interního auditu 2009 ukazují, a naše vlastní zkušenost to jednoznačně potvrzuje, že předpoklady úspěchu interního auditu v reakci na dramatické změny obchodního prostředí se zásadně změnily. Je zřejmé, že v rychle se měnícím světě budou oddělení interního auditu muset stále častěji reagovat na požadavek managementu svých společností, aby pracovala efektivněji a podávala stejné nebo hodnotnější výsledky, než tomu bylo doposud. Oddělení interního auditu budou schopna se s touto výzvou úspěšně vyrovnat jen za předpokladu, že akceptují novou ekonomickou realitu, vezmou úkoly definované zainteresovanými stranami za své a přizpůsobí se neustále se měnícímu rizikovému profilu svých společností.

V předcházejícím textu jsme již zmínili kroky, které by měl interní audit zvážit při transformaci svých procesů a měření přínosu své činnosti pro klíčové zainteresované strany, jako je například výbor pro audit nebo management. Mezi další doporučení, která mohou napomoci při snaze o přehodnocení stávající strategie interního auditu a dosažení úspěchu, patří tato:

- Neustále reagovat na rychlou změnu existujících rizik a posuzovat, zda je funkce řízení rizik dostatečně připravena na dramaticky se měnící prostředí.
- Plně akceptovat technologie a maximálně je využít ke snížení nákladů a posílení kvality služeb interního auditu.
- Věnovat pozornost talentům. I v době ekonomického útlumu mají lidské zdroje prvořadý význam. Efektivní strategie vedení lidí pomůže internímu auditu získat, rozvíjet a udržet si talent, který potřebuje nyní a bez něhož se neobejde ani v budoucnu.

Stávající situace přináší internímu auditu celou řadu výzev a příležitostí. Pokud má interní audit demonstrovat hodnoty tváří v tvář snižování zdrojů a bezprecedentnímu tlaku na kontrolu a efektivnost nákladů, musí začít s přehodnocením své vlastní strategie a reengineeringem procesů. Pokud to udělá, má šanci udržet své kapacity, aby mohl úspěšně čelit nejzávažnějším strategickým, provozním a obchodním rizikům, a chránit tak hodnotu společnosti. ▲



ROZHOVOR S OSOBNOSTÍ INTERNÉHO AUDITU NA SLOVENSKU

Zúčastnení:

Ing. Iveta Uhrinová,
Tatrabanka, Bratislava
Mgr. Andrea Rajmová, CIA,
Ernst & Young, Praha
Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA,
Wüstenrot stavebná sporiteľňa, Bratislava

Rozhovor s Ing. Ivetou Uhrinovou
viedla pani Andrea Rajmová
a pan Ignác Olexík.

Ako ste sa dostali k práci interného audítora?

Na oddelenie vnútornej kontroly do
Tatra banky, a.s. som nastúpila v de-
cembri 1992 s praxou v oblasti podvoj-
ného účtovníctva. V tomto období už
toto oddelenie existovalo cca pol roka
a malo jedného zamestnanca. Po dvoch
mesiacoch od môjho nástupu kolega
z oddelenia odišiel. Vzhľadom k tomu,
že toto oddelenie ešte nemalo vyprofilo-
vanú pozíciu v rámci banky, začala som
s budovaním tohto útvaru takpovediac
„od základov“. Počas 17 rokov sa nám

vnútornej kontroly a vnútorného auditu
bezpečnosti a bezpečnosti informačných
systémov), v ktorých pracuje 29 zamest-
nancov. Okrem auditov a kontrol rieši
náš útvar sťažnosti prichádzajúce z NBS,
sťažnosti od klientov týkajúce sa podo-
zrenia z úniku informácií podliehajúcich
bankovému tajomstvu ako aj podvody.

Vtedy, keď Váš útvar auditu vznikol, bolo to už vyžadované zákonom?

Áno, už v tomto období to bolo
upravené bývalým federálnym zá-
konom č. 21/1992 Zb., ale v tomto
období to bolo viac zamerané na
vnútornú kontrolu a nie na audit.

Máte aj nejaký globálny útvar, alebo si audity zabezpečuje každá krajina?

Každá krajina si zabezpečuje výkon au-
ditov a kontrol podľa miestnej legislatívy
ale riadime sa aj príručkami pre audit od
našej materskej spoločnosti. Materská
spoločnosť audituje svoje dcérske spo-
ločnosti raz ročne, príp. raz za dva roky
a zameriava sa na určité vybrané oblasti.

Poskytujete Vám koncernový audit metodickú podporu, pokiaľ sa vyskytnú problémy, alebo pracujete na komplikovanej úlohe?

Zväčša nám takúto pomoc poskytujú.
Teraz je to však trochu náročnejšie,
nakolko naša materská spoločnosť
nie je retailovou bankou a nebudú
musieť zavádzať IRB prístup v oblasti
retailu. Naša banka si podala žiada-
osť o IRB prístup v oblasti retailu.

Je Váš útvar podriadený výboru pre audit?

Náš útvar podlieha predstaven-
stvu a dozornej rade. Úlohu výboru
pre audit v našej banke vykonáva
dozorná rada, takže zároveň tiež
podliehame aj tomuto výboru.

Predkladáte dozornej rade aj správy o svojej činnosti?

Dvakrát ročne predkladáme dozornej
rade správy o činnosti odboru vnútornej
kontroly a vnútorného auditu. V tejto
súhrnnej správe informujeme dozornú
radu o vykonaných auditoch a kontro-
lách ako aj o zisteniach z vykonaných
auditov a kontrol za uvedené obdobie.

Vypracovávate pre dozornú radu aj ročnú správu o stave vnútorného kontrolného systému?

Každá správa z auditu a kontroly ob-
sahuje informáciu o hodnotení úrovne
a funkčnosti vnútorného kontrolného
systému. Samostatnú ročnú správu
o stave vnútorného kontrolného systému
nerobíme. Ročná správa, či už pre NBS,
alebo pre iné inštitúcie vychádza zo
správ jednotlivých auditov a kontrol.

Ako plánujete audity a koľko ich vykonáte za rok?

Základom plánu sú audity, ktoré musí
odbor vykonať na základe legislatívnych
požiadaviek. V súvislosti s používaním
IRB prístupu budú takéto audity pred-

Zastávam názor, že nepracujeme
preto, aby sme auditovaných kritizovali
a poukazovali na nedostatky na
nimi riadených útvaroch, ale aby
sme im pomohli a konzultovali
s nimi problémové oblasti.

podarilo vybudovať odbor vnútornej
kontroly a vnútorného auditu, ktorý
má v súčasnosti tri oddelenia (odde-
lenie vnútornej kontroly a vnútorného
auditú centrály a dcérskych spoločností,
oddelenie vnútornej kontroly a vn-
útorného auditu retailu a oddelenie

Máte aj vlastné koncernové štandardy, alebo sa riadíte len štandardy pre výkon auditu?

Pri našich auditoch rovnako ako aj
skupinový audit, vychádzame z med-
zinárodných štandardov a zároveň
aj zo skupinových štandardov.

stavovať cca 75 % plánu činnosti odboru. Zároveň pri tvorbe plánu zohľadňujeme rizikovosť jednotlivých oblastí jednak na základe mapy rizík, ktorú si banka vytvára a jednak na základe ratingu, ktorý bol pridelený už auditovaným oblastiam.



Pri tvorbe plánu Vašej činnosti vychádzate iba z modelu rizík, alebo aj zo skúseností, resp. výsledkov z auditov za predchádzajúce obdobie?

Skúsenosti resp. výsledky z auditov a kontrol premietame do tvorby plánu prostredníctvom už spomínaného vyhodnocovania rizík jednotlivých auditovaných oblastí a zároveň do neho zapracovávame aj požiadavky dozornej rady, predstavenstva ako aj generálneho riaditeľa.

Ako veľmi vstupujú do tvorby plánu požiadavky manažmentu?

Vo väčšej miere ide o požiadavky niektorých členov predstavenstva, ktorí majú záujem o preverenie funkčnosti procesov a vnútorného kontrolného systému na ním riadených útvaroch. Tieto požiadavky sú zohľadňované najmä v realizácii mimoriadnych auditov a kontrol počas roka. Na začiatku tvorby plánu s generálnym riaditeľom, ktorý je zároveň aj predseda predstavenstva spoločne komunikujeme o našich a jeho predstavách plánu auditov a kontrol na nasledujúci rok. Z doterajších skúseností môžem povedať, že pohľad na plán činnosti odboru bol jednotný.

Má požiadavky do Vášho plánu aj koncernové vedenie, alebo audit?

Samozrejme, sú to audity týkajúce sa napr. dcérskych spoločností ako aj realizácia spoločných auditov s materskou spoločnosťou. Mínulý rok sme spolu s ostatnými dcérskymi spoločnosťami vykonávali v rovnakom čase audit zameraný na celú oblasť IT.

Ako je to s operatívnosťou zmien vo schválenom pláne auditov? Môžete rozhodnúť o vykonaní zmien?

Plán auditov a kontrol je schvaľovaný zvyčajne v januári bežného roka. Počas roka samozrejme môže dôjsť k zmenám, najmä organizačným, ktoré zmenia naše priority. Taktiež si môže predstavenstvo vyžiadať vykonanie mimoriadnych kontrol alebo auditov. V tomto prípade tie audity resp. kontroly, ktoré hodnotíme ako menej rizikové a ich výkon bol predovšetkým z dôvodu dodržania periodicity, navrhujeme presunúť na ďalší rok, aby bol vytvorený časový priestor na vykonanie už spomenutých mimoriadnych auditov.

O schválenie zmien požiadate predstavenstvo, alebo dozornú radu?

Vzhľadom k tomu, že máme iný pohľad na riziká ako zamestnanci na odborných útvaroch, dokážeme upozorniť aj na to, čo sa im zdá menej dôležité.

Pokiaľ ide o zmeny v pláne, tieto navrhuje odbor vnútornej kontroly a vnútorného auditu a schvaľuje ich predstavenstvo a dozorná rada. Nakoľko dozorná rada zasadá iba trikrát ročne a čakať na jej zasadnutie by nebolo operatívne, zmenu nám najprv odsúhlasí predstavenstvo a následne, na najbližšom zasadnutí schváli dozorná rada. Tento postup máme riadne odsúhlasený aj zo strany NBS.

Vykonávate teda IT audit s vlastnými zamestnancami?

Pokiaľ ide o audit IT, ten vykonávame vlastnými zamestnancami, ale niektoré audity si nechávame vykonávať aj nezávislým externým auditom. Niektoré oblasti auditujeme my, niektoré oni. Je to dlhodobá spolupráca, s ktorou máme veľmi dobré skúsenosti ako aj výsledky.

Používate pri práci nejaký auditný softvér?

Áno, používame databázu RIAM, ktorá plní prevažne evidenčnú funkciu, zároveň poskytuje funkcionality na klasifikáciu a vyhodnocovanie jednotlivých auditovaných oblastí. Túto databázu nám poskytla materská spoločnosť a používajú ju všetky dcérske spoločnosti v rámci celej skupiny (pozn.: Raiffeisen Group).

Obsahuje tento softvér aj modul na sledovanie nápravných opatrení?

Nie, takúto funkcionality momentálne táto databáza nemá, ale máme vytvorenú vlastnú aplikáciu, ktorá informuje náš odbor ako aj auditovaných, kedy má byť opatrenie splnené. Samozrejme, aj vedúci zamestnanci zodpovední za plnenie opatrení dostávajú tiež mailovú notifikáciu o tejto povinnosti.

Stalo sa Vám, že nebol splnený termín schválený v predstavenstve?

Áno, ale vždy nás na to príslušní zodpovední zamestnanci upozornia a požiadajú o presun termínu a poukážu na dôvody, ktoré im nedovoľujú schválený termín dodržať.

Posielate materskej spoločnosti informácie o plnení nápravných opatrení?

Navrhnuté opatrenia zadávame do databázy RIAM. Ide o spoločnú databázu, pričom zamestnanci auditu materskej spoločnosti majú prístup aj ku všetkým správam z vykonaných auditov a kontrol. NBS požaduje správy z auditov a kontrol ako aj dokumentáciu v slovenskom jazyku. Pre účely výmeny informácií v tomto systéme sa však všetky dokumenty prekladajú.

Ako postupujete po skompletizovaní správy z auditu?

Audítora po zostavení správy z auditu ju postúpi vedúcemu oddelenia a následne mne. Podľa našich stanovísk a pripomienok sa v správe vykonajú korekcie, alebo sa správa ešte doplní o ďalšie postrehy resp. námety. Takto pripravená správa sa zasiela vedúcim zamestnancom auditovaných útvarov na pripomienkovanie. Keď príde k vzájomnej dohode na znení opatrení a na termínoch ich plnenia, správa sa zasiela predstavenstvu a vedúcim zamestnancom, ktorí sú zodpovední za plnenie navrhnutých opatrení. Približne raz mesačne sa pripraví súhrnná správa pre predstavenstvo, vrátane navrhnutých opatrení a tieto sa prerokovávajú za mojej prítomnosti na predstavenstve. Predstavenstvo vykonáva zmeny v návrhoch opatrení iba vo

výnimočných prípadoch a odsúhlasí nami navrhnuté opatrenia aj s termíni plnenia.

Obhajobu správ pre predstavenstvo realizujete Vy, alebo sú prizývaní aj iní?

Zvyčajne správy prezentujem ja, no pri závažnejších zisteniach sú prizvaní aj vedúci útvarov, na ktorých bol audit vykonaný. **Absolvovali ste už quality assurance review, teda nezávislé overenie kvality?**

Nie, ale pripravuje to naša materská spoločnosť. Zatiaľ vykonávame záverečné pohovory s auditovanými, pričom zisťujeme ich spokojnosť s priebehom auditu. Zastávam názor, že nepracujeme preto, aby sme auditovaných kritizovali a poukazovali na nedostatky na nimi riadených útvaroch, ale aby sme im pomohli a konzultovali s nimi problémové oblasti. Niekedy sa nám podarí presadiť opatrenia, ktoré by oni inak nedokázali, hoci si uvedomujú ich potrebu.

Aký je pohľad auditovaných na audítorov vo Vašej spoločnosti, vnímajú Vás skôr ako poradcov, alebo ako kontrolórov?

Je to veľmi individuálne. Sú kolegovia, ktorí nám vychádzajú v ústrety a spolupracujú s nami, no sú aj takí, ktorí zastávajú negatívny postoj k našej práci.

Chce od Vás predstavenstvo a dozorná rada, aby ste vykonávali iba uisťovacie audit, alebo aj konzultačné služby?

Občas poskytujeme aj konzultačné služby. V nedávnej minulosti sme napríklad pripravovali rizikovú analýzu činnosti, ktorá sa plánovala vykonávať prostredníctvom outsourcingu. Vzhľadom k tomu, že máme

iný pohľad na riziká ako zamestnanci na odborných útvaroch, dokážeme upozorniť aj na to, čo sa im zdá menej dôležité.

Ste zapájaní aj do realizácie projektov?

Nakoľko platí princíp nezávislosti odboru vnútornej kontroly a vnútorného auditu, nemali by sme aktívne do projektov vstupovať. Ale napríklad pri prechode na menu euro sme dávali podnety, čo všetko je potrebné urobiť pri menovej konverzii.

Využívate pri svojej činnosti aj outsourcing, napr. na IT audit?

Máme síce špecialistov na každú auditovanú oblasť, ale už spomínaný IT audit realizujeme v spolupráci s externými špecialistami.

Ako často využívate týchto externých špecialistov?

Každý rok, stále na výkon auditu bezpečnosti informačných systémov.

A čo napríklad špecifické oblasti ako riešenie podvodov?

Pokiaľ ide o riešenie podvodov, tieto sa prešetrujú na našom odbore. Našťastie podozrenia na podvody nemáme tak často. Zamestnanci nášho odboru poznajú veľmi dobre naše informačné systémy ako aj jednotlivé procesy, vieme dobre identifikovať a analyzovať tieto podozrenia na podvody resp. samotné podvody.

Máte v banke vybudovaný aj nejaký systém na hlásenie podvodov?

Sofistikovanejší systém na hlásenie podvodov sa v banke pripravuje. Mala by to byť anonymná mailová schránka v systéme Lo-

tus Notes. V súčasnosti máme vybudovaný systém, kedy nás zamestnanci priamo informujú a je vybudovaný na vzájomnej dôvere.

Spomínali ste, že ste vybudovali útvar vnútorného auditu a kontroly. Odkiaľ ste čerпали inšpiráciu ako nastaviť procesy?

Vychádzala som z dokumentácie, ktorú som mala z materskej spoločnosti z Viedne. Išlo o postupy pre vnútornú kontrolu tzv. „Revisionshandbuch“. V roku 1993 v spolupráci so spoločnosťou KPMG na podnet podpredsedu predstavenstva p. Franza sme pripravovali prvý auditorský manuál.

Ako často revidujete Váš štatút, alebo iné dokumenty?

Štatút vnútornej kontroly a vnútorného auditu revidujeme po organizačných, alebo iných podstatných zmenách, približne raz za rok.

Vykonáva Váš útvar okrem auditov a kontrol aj iné činnosti?

V minulosti, teda cca pred 4–5 rokmi sme zabezpečovali aj oblasť prania špinavých peňazí (Anti-Money Laundering), v súčasnosti to realizuje samostatné oddelenie v rámci organizačnej štruktúry banky. V súčasnosti zodpovedáme za ochranu osobných údajov. Oblasť AML máme zo zákona povinnosť auditovať každý rok.

Koľko máte certifikovaných audítorov na Vašom útvare?

Zatiaľ certifikovaných audítorov nemáme, no na certifikáciu sa pripravujú kolegovia z oddelenia vnútornej kontroly a vnútorného auditu bezpečnosti a bezpečnosti informačných systémov. Väčšina zamestnancov odboru má dlhoročnú bankovú prax, či už u nás v banke, alebo v iných bankách.

Ako máte stanovený školiaci alebo tréningový plán vnútorných audítorov?

Plán vzdelávania zamestnancov odboru pripravujeme raz ročne. Každý vedúci zamestnanec nášho útvaru pravidelne absolvuje školenia týkajúce sa rozvoja riadiacich zručností ako napr. komunikačné, motivačné atď. Pri pohovoroch s ostatnými zamestnancami sa stanovuje potreba ďalšieho rozvoja vzdelávania. Ide o školenia organizované externými firmami ako aj interné školenia. Zároveň využívame školenia pripravené našimi zamestnancami, ktorí sa zúčastnili externého školenia a odovzdávajú skúse-



nosti svojim kolegom. V tomto roku sme využili aj co-sourcing s externou auditor-skou spoločnosťou, ktorý bol zameraný na audit modelov pre IRB prístup pre retail. Žiaľ na Slovensku nie je veľa špecializovaných školení pre interných audítorov.

Spolupracujete aj s Vašou rakúskou „matkou“ na využívaní zahraničných školení?

Naša materská spoločnosť organizuje každý rok workshop podľa odborného zamerania – napr. na kreditné riziko, na treasury, alebo na IT, na Basel II. Na 2–3dňových workshopoch sa stretávajú audítori, ktorí sa venujú príslušnej oblasti a spoločne si vymieňajú skúsenosti, pripravujú si dokumenty na audity, dopĺňajú auditorské pracovné manuály apod.

Aký veľký rozpočet máte na vzdelávanie? Alebo koľko hodín školení majú audítori absolvovať?

Tento ukazovateľ máme vyjadrený finančne. Začiatkom roka sa schváli rozpočet na celý útvar a ďalej až na úroveň oddelení. Na základe toho plánujeme rozdelenie aktivít, aby sa zamestnanci mohli zúčastniť vzdelávacích aktivít. Naši zamestnanci sa špecializujú na auditovanie určitej oblasti, preto aj školenia sa vyberajú podľa ich špecializácie. Snažíme sa, aby každý zamestnanec absolvoval 2–3 školenia ročne, najmä keď dochádza k legislatívnym zmenám. Do vzdelávacích aktivít zahŕňame aj školenia, či stáže na iných útvaroch v rámci banky. Sme toho názoru, že sa pritom získavajú najlepšie skúsenosti o postupoch, ktoré budú neskôr predmetom auditu.

Máte v banke zavedenú rotáciu funkcií?

Zatiaľ to nie je pravidlom, ide skôr o individuálnu dohodu medzi vedúcimi niektorých útvarov. V poslednej dobe však nebolo veľa času akéto aktivity. Najprv to bola výmena bankového systému, potom prechod na Euro a teraz je to už spomínaný IRB prístup. V budúcnosti však určite budeme pokračovať aj v takýchto aktivitách.

Ešte jedna otázka k personálnym rotáciám. Máte nejaký kariérny plán pre tieto personálne výmeny?

V banke máme vypracovaný kariérny plán pre zamestnancov. Systém je zavedený cca dva roky. Plán je určený predovšetkým pre zamestnancov, ktorí majú potenciál na výkon riadiacej funkcie. Okrem toho v rámci „High professional“ systému sa v banke podchyťávajú špičkoví experti.

Môžu teda prísť iní vedúci zamestnanci na útvar auditu a tak si rozšíriť poznatky?

Pôvodne sme mali takúto predstavu, no zatiaľ sa ešte nezrealizovala. Očakávame, že keď v budúcnosti prídu noví manažéri do banky, absolvujú stáž na vybraných kľúčových útvaroch, vrátane toho nášho. Takto budúci vedúci zamestnanci lepšie pochopia úlohu a význam auditu a kontroly v banke.

Nastal už aj opačný prípad – odišiel niekto od Vás z auditu do manažmentu?

Zatiaľ nie. Uvidíme ako to bude neskôr, keď sa systém personálnych výmen stane bežne používaným.

V iných krajinách spolupracujú útvary vnútorného auditu aj v rámci spoločností určitého odvetvia, napr. v bankovníctve či poisťovníctve. Pociťujete takúto potrebu aj u nás?

Myslím si, že nám chýba komisia audítorov, ktorú by zastrešovala Slovenská banková asociácia. Tým chýba výmena skúseností audítorov napríklad pri pripomienkovaní legislatívnych návrhov. Žiaľ, na Slovensku spolupracujú interní audítori prevažne iba na bilaterálnej úrovni. V minulosti existovali stretnutia audítorov s NBS, no v súčasnosti organizuje NBS už iba školenia.

Spolupracujete s niekým zo zahraničia, napríklad s kolegami z Českej bankovej asociácie, alebo ČNB?

Žiaľ nie, v minulosti sme niekoľkokrát využili školenia organizované ČBA.

To je škoda, lebo práve pri neformálnych stretnutiach ako sú klubové večery, alebo iné aktivity ČIIA sa ľudia z komerčného sektora spoznávajú s kolegami z iných inštitúcií ako je ČNB a ľahšie sa potom riešia problémy.

Áno, máte pravdu, takáto platforma na Slovensku chýba, sú tu iba dvojstranné stretnutia, prípadne spolupráca vedúcich útvarov vnútorného auditu.

Zúčastňujete sa aj na medzinárodných konferenciách?

Zatiaľ aktívne nie, iba ako účastníci odborných konferencií, ide hlavne o oblasť bezpečnosti informačných systémov.

Ako vnímate fungovanie Slovenského inštitútu interných audítorov (SKIIA)? Ste jeho členmi?

SKIIA funguje približne od roku 1998–1999.

Na začiatku to viedli prevažne ľudia zo Všeobecnej úverovej banky, no po jej predaji zahraničnému investorovi (pozn.: Intesa SanPaolo) títo ľudia zo svojich pozícií odišli a činnosť SKIIA sa utlmila. V súčasnosti je činnosť SKIIA zameraná hlavne na organizovanie školení.

Boli ste členkou SKIIA. Ako dlho a na akých pozíciách?

Bola som členkou 3 roky (v súčasnosti som naďalej) a zúčastnila som sa práce v niektorých výboroch. Po privatizácii najväčších bánk sa vymenili zamestnanci na odboroch vnútorného auditu a kontroly a stratili sa osobné väzby. Niekoľkokrát sa uskutočnili krátke stretnutia audítorov v priestoroch NBS, no ani to nie je základ pre dlhodobjšiu spoluprácu vnútorných audítorov. Myslím si, že viacerí z nás pociťujú potrebu výmeny informácií. Možno by sme mohli začať vytvorením osobitnej sekcie pri Slovenskej bankovej asociácii.

Dnes je celosvetovou témou kríza. Ako sa Vás dotkla kríza?

Pociťujeme tlak na znižovanie nákladov, ale zároveň sú tu aj zvýšené požiadavky na auditov v oblasti kreditných rizík, ktoré sú asi najviac ovplyvnené súčasnou krízou.

Hovorili ste, že Vám pribúdajú povinnosti, audity, vykonávané zo zákona. Je to dôvod na prijatie nových audítorov, alebo je tlak znižovania nákladov prívlehlý?

Keď budú požiadavky na audity zo zákona pribúdať, budeme nútení prijať ďalších zamestnancov. Už teraz nie je jednoduché splniť všetky požiadavky predstavenstva na vykonanie mimoriadnych auditov.

Viacrát sme spomenuli pojmy audit a kontrola. Ako ich rozlišujete v praxi?

Myslím si, že by mala byť v zákone o bankách zjednotená terminológia. Kontrola je zameraná na minulosť, tj. na preverenie dodržiavania všetkých pravidiel a postupov pri už vykonaných činnostiach. Audit skôr posudzuje riziká, ktoré by potenciálne mohli nastať v budúcnosti. Vždy sa tieto postupy kombinujú – vykonáte audit procesov, následne skontrolujete nejakú vzorku. Myslím si, že pojmy kontrola a audit by mali byť presnejšie vymedzené pri najbližšej novele zákona o bankách.

Záverom A. Rajmová a Ignác Olexík poďakovali pani Uhrinovej za rozhovor.



BAJKA O MEDVĚDU A ZAJÍCI

Jsem kámen. Někdo by mohl říci šutr. Ležím u cesty na kraji lesa a jsem poměrně starý. Leccos pamatuji. Rád vyprávím příběhy a jeden tady mám i pro vás. Stalo se to jednou ráno, zřejmě na jaře, v noci mi byla ještě trochu zima, ale brzo po rozzednutí jsem již na sobě cítil příjemné teplo. Moje pokožka zakrytá mechy se otevřela, lapající co nejvíce. Mám tenhle pocit moc rád. Kdybych neměl pevnou strukturu, úplně bych se blahem roztekl. Na těch dvou mi od začátku něco nesedělo. Takový divný pár. Slyšel jsem je – vlastně vlněl jsem je – protože šutr přece nemá uši a ani oči – takže nevidím, neslyším, ale vnímám vlnění. Jejich dialog mě upoutal. Znělo to jako hádka nebo jako když se dva snaží dorozumět, ale nejde jim to. Jak se přibližovali po cestě, mohl jsem si o nich udělat jasnější obrázek. Byl to medvěd, protože mě pěkně rozezníval svým hlubokým hlasem, a ten druhý byl zajíc. Trošku pištěl, a proto jsem sebou lehce trhal, když mluvil, ale časem jsem si zvykl. Jeho řeč byla takové drobné bodání. Na to se ale dá zvyknout, no ne chlapi? „Proboha, můžeš mi říct, proč jsi utíkal?“ píchlo mě do břícha. „Já myslím, že se chtěl,“ pohladilo mě po tváři. „Jak sis to mohl myslet?“ drobný kamínek mě trefil do nohy, asi si zajda ulevoval od zlosti. „Tak promiň, ale minule jsi říkal, že je to tak lepší.“ „Minule je minule, dnes je dnes, navíc šlo přece o úplně jinou situaci.“ Kroky ustaly, hluboký nádech mi nadzvedl sukénku, zřejmě něco nehraje a medvěd si srovnává myšlenky. Švih vzduchem, sukně zplihla a vedle mě dopadl malý ptáček. Zřejmě srovnáno. „Jak jiná?“ Rozhovor nabral obrátky. „Udělalš, HUF?“ „Udělal.“ „To znamená ‚Utíkej‘.“ „To teda ne, v zajecině to znamená ‚Do útoku‘.“ „Aha, a proč jsi teda taky začal utíkat místo útočit?“ „Tak mám rozum, ne? Ta liška byla dost naštvaná.“ „Jak to víš?“ „No chvěla se jí oční víčka a vztyčila ohon.“ „To ale přeci dělají vždycky, když chtějí navazovat přátelství.“ „No to bych neřekl, jak liška zvedne ocas a začnou se jí chvět víčka, mastím pryč.“ „To je zajímavý, když jsem u ní byl minule s Karlem, všiml jsem si, že když se ... aha, no nic. Stejně, liška je malá, ta neublíží.“ „Malá? Pro mě je velká. Jsem sice šikovnej, ale proti ní bezbrannej, děláš, jako bys to nevěděl.“ „No jo, já si to neuvědomil, ale máš pravdu. Máš to holt těžký.“

Dva kožené, metrákové měchy mi začaly drtit hlavu. Pochopil jsem, že tato diskuze bude pro mě osobnější, než jsem čekal. Jen doufám, že tento jedinec *Ursus arctos* nemá zálibu v luskovinách. „Mám to těžký

hlavně kvůli tobě. Když je liška taková hodná milá holka, nemusels přece utíkat, i když jsi slyšel ‚HUF‘, které sis mylně vyložil.“ „Když já myslím, že ty si myslíš, že bude lepší, když utečeme.“ „Proč já mám vždycky husí kůži, když začneš větu ‚já myslím?!‘“ Další švih a drobné vypísknutí. Méda si asi utrl z větve veverku, asi jen z rozpačitosti, i když jsem zaregistroval, že mezi medvědy se v poslední době často mluví o „zrzavé baště“. Dlouho se nic nedělo, zřejmě je vzájemné nedorozumění hlubší, než vypadalo, a nikomu se nechce zahajovat další kolo vyjasňování, asi proto, že se to doposud moc nedařilo. Taky si myslím, že se medvěd trochu urazil. „Myslel jsem, že si myslíš, že mám utíkat,“ zahájil tvrdošjně a odvázně brumla, čímž si získal mé sympatie, „protože minule jsme taky utekli, když jsme čůrali na vchod do nory. Nevěděl jsem, že tentokrát se chystáš mě a tento nevinný žert zneužít pro vyřízení osobních účtů s liškou, což považuji za skrytou manipulaci.“ Medvěda stálo toto prohlášení hodně úsilí, cítil jsem, jak si při něm často poposedává. Hluboké vlny a drtivý tlak na hlavě ve mně vyvolávaly zajímavé pocity, zjišťuji, že se mi to líbí. Věřím, že zajíc medvěda znovu poníží.

„Osobně jsem poněkud nasrán,“ zakončil však promluvu milovník veverek.

Co na to říci? Slova jsou jen slova, význam pro porozumění jim dává zkušenost. Každý máme svůj vlastní svět tvořený našimi unikátními možnostmi a zkušenostmi a smysl slov se pak nutně liší. A když už máme sjednocené chápání slov, neumíme je pak použít. Nerozumíme si a nedohodneme se.

Komunikovat je totiž pořádná fuška. Výsledek ranního klání byl tristní. Medvěd si odnášel lehké trauma a byl fyzicky vyčerpán. Došlo také k několika osobním tragédiím, asi nejvíce se dotkly drobného lesního zvířectva, ptáky a veverky zahrnuje. Zajíc si uvědomil, že povyšováním se možná dá zajistit zdání pocitu sebevědomí, ale nezaručí otevřenost vztahu. Tak nevím, jestli tito dva najdou dost sil, aby si promluvili znovu. Pevně v to věřím, neboť, ačkoliv se má obava o milovnictví luštěnin mezi medvědy potvrdila, nebylo to nakonec tak špatné. Nemám čich, a tak jsem si to čechrání ve vlasech docela užil.





REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI STŘEDNÍ ČECHY – ÚTVAR INTERNÍHO AUDITU

Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy byla vytvořena dne 1. července 2006 zákonem číslo 138/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách.

„ROPáci z Karlova náměstí mají připraveno 14,9 mld. Kč“

Tento zákon byl přímou novelou zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Regionální rady jsou definovány jako řídicí orgány regionálních operačních programů, v případě středních Čech je regionální rada řídicím orgánem Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy. Cílem tohoto programu je vytvořit do roku 2013 podmínky pro růst HDP středočeského regionu, zvýšení kvality života jeho obyvatel a zvýšení atraktivity regionu především v oblastech bydlení, podnikání, dopravy a cestovního ruchu. Pro plánovací období 2007–2013 disponuje program s finančními prostředky ve výši cca 14,9 miliard Kč.

Útvar interní audit začal plnit své úkoly v říjnu 2007, kdy na pozici vedoucího útvaru nastoupil Ing. Lukáš Wagenknecht, od dubna 2009 vede útvar Jitka Mokrá. Velkou odlišností oproti útvarům interního auditu v komerční sféře je výkon činnosti pověřeného auditního subjektu. Na základě uzavřené dohody s Ministerstvem financí vykonává útvar auditu za účelem ověření účinného fungování

řídicího a kontrolního systému Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy. Od roku 2010 bude útvar zajišťovat audity operací pro ověření vykázaných výdajů u příjemců dotací. V rámci vlastní činnosti interního auditu provádí vedoucí útvaru klasické auditní zakázky zahrnující především audity systému a výkonu řízení Úřadu regionální rady. Vedle této činnosti vedoucí útvaru spolupracuje s Evropským úřadem pro potírání podvodných jednání, zejména provádí hlášení nesrovnalostí s finančním dopadem nad 10 000 EUR, které jsou identifikovány v rámci interních auditů a auditů pověřeného auditního subjektu.

Doposud útvar zpracovával následující auditní zakázky:

- audit účinnosti vnitřního kontrolního systému ve smyslu zákona o finanční kontrole

- audit systému Regionálního operačního programu
- audit systému zaměřený na majetek a služby pořizované Regionální radou
- audit řízení lidských zdrojů
- audit na horizontální téma
- veřejné zakázky
- audit na horizontální téma veřejná podpora

V rámci provedených auditů nebyla prokázána existence závažných skutečností, které by měly významný dopad na činnost Úřadu. Další zjištění s nízkou mírou závažnosti byla v akčních plánech plně akceptována a doporučení auditu byla posléze v praxi realizována. Posledním úspěchem útvaru bylo schválení popisu řídicího a kontrolního systému regionálního operačního programu Evropskou komisí v srpnu 2009.

REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM STŘEDNÍ ČECHY



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 předehra k mezinárodní konferenci IIA. 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. Letošního setkání se účastnilo více než 100 delegátů z 60 zemí světa. Za Českou republiku se jednání Global Council zúčastnili Jan Voříšek a Roman Pavloušek jako zástupci rady ČIIA.

Jednání Global Council v Johannesburgu bylo poměrně důležité, protože IIA mimo jiné představila návrhy strategického směřování organizace a nového modelu global governance. Kromě zásadního strategického směřování se diskutovaly také další oblasti jako návrh profesionalizace profese interního auditu, plánování výzkumného projektu CBOOK (Common Body of Knowledge) nebo provozní informace jako restrukturalizace v ústředí IIA jako reakce na krizi.

INFORMACE GLOBAL IIA O RESTRUKTURALIZACI V ÚSTŘEDÍ IIA

Richard Chambers jako nový IIA prezident (Global IIA CEO) prezentoval ekonomikou a finanční situací globální organizace IIA. Loňský rok 2008 skončil ztrátou cca 10 mil. \$ z čehož zhruba polovina byla způsobena jednorázovými odpisy (přeceňování finančních investic a odpis nákladů na novou budovu IIA) zbytek byla ztráta z provozní činnosti. Kromě toho odhad skutečného výsledku roku 2009 (odhad v únoru 2009) směřoval k další ztrátě cca 4 mil. \$ oproti původně plánovanému vyrovnanému rozpočtu. Důvodem neuspokojivých výsledků bylo zejména snížení registrací na semináře a konference



v Severní Americe, nižší příjmy z mezinárodní konference, E-learningu apod. Z těchto důvodů bylo začátkem roku nutné přikročit k restrukturalizaci ústředí IIA tak, aby se organizace stala levnější, efektivnější s vyrovnaným rozpočtem, která by ovšem nesnížila kvalitu služeb pro své členy. Základní principy restrukturalizace zahrnovaly: Docílení vyrovnaného rozpočtu, Konsolidace funkcí a procesů, Zjednodušení procesů k větší efektivitě, Zrušení programů/služeb s nízkou přidanou hodnotou, Design jednodušší organizace v souladu se strategickými prioritami

Výsledkem bylo zejména snížení počtu zaměstnanců ústředí IIA o čtvrtinu (ze 158 na 120) a nová efektivnější organizační struktura.

Po restrukturalizačních změnách je odhad skutečného výsledku pro rok 2009 vyrovnaný a organizace ústředí IIA by měla být dobře připravena, aby zvládla současné obtížné období.

STRATEGICKÝ PLÁN

Rod Winters (nový IIA Chairman) nastínil strategické směřování IIA do roku 2013,

jehož základním cílem je všeobecné uznání interního auditu jako „profese“. Pro dosažení tohoto cíle musí IIA splnit následující:

- Definovat zásady profese a zajistit, že zásady jsou celosvětově dostupné
- Zajistit dodržování profesních požadavků
- Být přednostní poskytovatel výzkumu, vývoje a distribuce znalostí k rozvoji profese
- Být vnímána členy a fungovat jako globální organizace

DEFINICE HODNOTY A PROFESIONALIZACE

Aby se Interní Audit mohl stát uznávanou profesí, musí být schopen artikulovat svou hodnotu tak, aby rezonovala s vnímáním klíčových zainteresovaných stran (Stakeholders). Musí najít srozumitelnou odpověď na otázky: Kdo jsme? Jakou hodnotu poskytujeme? Proto je jedním z cílů vytvořit definici hodnoty interního auditu z perspektivy klíčových zainteresovaných stran. Taková definice by měla být stručná, jednoduchá, snadno přeložitelná, nepoužívající žargon a zároveň aspirativní.

Návrh definice byl předložen k diskusi účastníkům Global Council. Diskuze ukázala, že návrh ještě není zdaleka

ideální a nesplňuje všechny požadavky zmíněné výše, není příliš stručný ani přehledný a v použití žargonu směle soutěží s definicí IA dle Standardů.

Další podmínkou pro dosažení cíle stát se profesí je splňovat atributy profese. Bylo proto identifikováno 13 atributů profese, se kterými je třeba poměřovat aspirace a hodnotit, do jaké míry již interní audit tyto požadavky splňuje:

1. Souhrn znalostí/Body of Knowledge
2. Rozvoj a CPE/Education and CPE
3. Pracovní zkušenost/Structured experience
4. Certifikace/Certification
5. Výzkum a vývoj/Research and Development
6. Sebeuvědomění/Self-awareness
7. Profesionální úsudek/Professional Judgment
8. Služba veřejnému zájmu/Serves public interest
9. Uznání veřejnosti/Public recognition
10. Podpůrná organizace/Supporting organization
11. Seberegulace/Self-regulating
12. Standardy/Standards
13. Etický kodex/Code of Ethics

Z analýzy a srovnání úrovně jednotlivých parametrů vyplynulo, že interní audit jako profese má ještě mezery a vyžaduje zvýšené úsilí zejména v oblastech:

2. Rozvoj a CPE
3. Pracovní zkušenost
6. Sebeuvědomění
8. Služba veřejnému zájmu
9. Uznání veřejnosti
11. Seberegulace

Diskuze v panelech ukázala, že nebyla úplná shoda v akceptaci identifikovaných kritérií profese a část účastníků měla problém s přílišným počtem kritérií a obsahem některých kritérií. Nicméně celkově lze říci, že profesionalizace byla potvrzena jako správný a potřebný směr, ve kterém je nutné nadále pokračovat.

GLOBÁLNÍ SPRÁVA ORGANIZACE (GLOBAL GOVERNANCE)

Asi nejvýraznějším posunem jsou návrhy na změny v globální správě organizace IIA, kde se nově vymezují odpovědnosti mezi globálním ústředím a lokálními instituty IIA včetně definice nových orgánů a financování.

Současná struktura	Navrhovaná struktura
Board of Directors (38 členů) – 10 Executive Committee – 10 Největších institutů – 10 Severní Amerika – 4 ředitelů – 4 Předsedové komisí Konečné slovo ve strategii, ale většinou pouze ratifikuje doporučení Executive Committee. Setkání 2x ročně na ½ dne	Global Congress – 1 zástupce z každého Institute (100+) Navrhuje obecné strategie a určuje směr v klíčových problémech – Proporcionální hlasování – Setkání 1x ročně 2–3 dny
Executive Committee – 10 členů – Setkání 4x ročně – příprava na klíčová rozhodnutí – vypracování strategií ke schválení Board of Directors	Executive Board – 10–15 členů – dohled nad implementací strategie – Nehlasující členové Global Congress
19 International Committees (Mezinárodní výbory) Výbory primárně zaměřeny na Severní Ameriku	10 Global Committees (Globalní výbory) – Advocacy – International Conference – Internal Audit Standards Board – Certification/Professionalism – Professional Issues – Quality – Finance – Audit and Governance (New) – Research and Development (New) – Professional Development (New)
Global Council – Poradní orgán – Žádné formální hlasovací práva	Global Congress (Viz výše)

Pracovní skupina IIA (Global Governance Task Force GGTF) připravila návrhy změn a nových principů ve třech klíčových oblastech: Governance, Služby a Financování.

Přehled navrhovaných změn v globální struktuře (Governance) je uveden v tabulce níže, kde je srovnána stávající struktura s novým návrhem. Návrh v oblasti poskytování služeb předpokládá následující hlavní principy ve vymezení role a odpovědnosti mezi globálním ústředím IIA a lokálními instituty:

- IIA Global bude udržovat a spravovat mezinárodní rámec profesní praxe (International Professional Practice Framework – IPPF), IIA certifikace (CIA, CFSa, CCSA, CGAP), globální strategii advocacy, IIA branding (IIA jméno a logo), mezinárodní konferenci, a smlouvy s instituty.
- Vzájemné role a odpovědnosti globálního ústředí a lokálních institutů IIA budou všemi akceptovány a dodržovány.
- IIA Global bude působit jako rozhodčí a koordinátor a bude zastřešovat shromažďování, vývoj a distribuci produktů, služeb, nástrojů a předních postupů k užtku celé sítě.

Oblast financování byla nejméně konkrétní, nicméně hlavní téma diskuze bylo oddělení rozpočtu globální IIA a institutu Severní Ameriky. V současné době totiž nejsou tyto rozpočty odděleny a samostatný institut Severní Ameriky neexistuje. Jako první krok byla provedena analýza a simulace oddělení hospodaření mezi rozpočtem globální IIA a institutu Severní Ameriky.

Výsledkem analýzy je zjištění, že celkový vyrovnaný rozpočet v sobě kumuluje ztrátu z činnosti globální IIA (cca 1. mil \$) a na druhé straně zisk z činnosti institutu Severní Ameriky (v podobné výši cca 1. mil \$), tedy, že Severní Amerika dotuje zbytek světa. Cílem změn ve financování by měl být stav, kdy globální IIA bude soběstačná a hospodařit s vyrovnaným rozpočtem.

ZÁVĚR

Všechny výše zmíněné oblasti byly analyzovány v pracovních skupinách a panelech a byly předmětem intenzivní diskuze a připomínkování zástupců jednotlivých institutů. Výsledky jednání Global Council budou sloužit jako podklad pro finalizaci jednotlivých strategických návrhů vedením IIA v blízké budoucnosti.

Roman Pavloušek, Jan Voříšek

AUDITOŘI REGIONÁLNÍCH RAD JEDNALI V BESKYDECH

Na Pustevnách, v blízkosti vrcholu hory Radhošť, se ve dnech 11. a 12. června 2009 setkali auditoři regionálních rad regionů soudržnosti se zástupci Ministerstva financí ČR – auditního orgánu. Celé dva dny byly věnovány zejména prezentacím výsledků činnosti pověřených auditních subjektů regionálních rad (tzv. PAS). Auditoři si předali cenné zkušenosti v oblastech auditu systémů klíčových prvků řídicích a kontrolních systémů pro implementaci operačních programů, veřejných zakázek a auditu operací. Jako vřídlné a malebné zázemí pro jednání posloužil komplex Národní kulturní památky – s útulnou restaurací Libušín a hotelem Maměnka, stavby projektované architektem Dušanem Jurkovičem ve stylu lidové secese. Jednání odborné pracovní skupiny tentokrát zajišťoval odbor auditu moravskoslezské Regionální rady. ▲



Hana Lajčiková



6 ÚČINNÝCH NÁSTROJŮ PREVENCE A DETEKCE PODVODŮ

6 odborníků na jednotlivé nástroje prevence a detekce podvodů Vás seznámí s postupy jejich zavádění v organizacích, kde za ně byli zodpovědní, zkušenostmi s jejich fungováním a doporučeními k zvýšení jejich efektivity.

- PRE-SCREENING ZAMĚSTNANCŮ
- PROAKTIVNÍ FORENZNÍ ANALÝZA DAT
- VÝZNAM SOX V PREVENCI A DETEKCI PODVODŮ
- ODDĚLENÍ NESLUČITELNÝCH PRÁVOMOCÍ
- ANONYMNÍ INFORMAČNÍ LINKA
- ZALOŽENÍ A ŘÍZENÍ ODDĚLENÍ ŠETŘENÍ PODVODŮ

SEMINÁŘ, 25.-26. listopadu 2009, Hotel Atlantic, Na Poříčí 9, Praha 1

www.business-continuity.cz

INTERNÍ AUDITOŘI Z OBLASTI PRŮMYSLU

Jedním z cílů Českého institutu interních auditorů (dále jen ČIIA) je zprostředkovávat kontakty a zkušenosti mezi interními auditory z příbuzných/podobných oblastí působnosti. Tak se také stalo dne 23. června 2009 v prostředí ČIIA, kde se sešli interní auditoři z oblastí průmyslu, zejména energetického. Na jednání byly zastoupeny organizace ČEZ, International Power Opatovice, OKD, Pražská teplárenská, Pražské vodovody a kanalizace a RWE Transgas.

Po úvodním vystoupení zástupců kanceláře ČIIA, kteří představili aktuální novinky a plány ČIIA, se organizace setkání ujal zástupce Rady ČIIA Petr Vobořil (ČEZ). Mezi hlavní-

mi tématy diskuze nechyběly softwarová podpora interního auditu, zkušenosti s koncernovým auditem, reporting interního auditu nebo činnost a funkce výborů pro audit.

Na závěr se přítomní shodli, že tato setkávání a diskuze jsou určité přínosem a na podzim toto setkání opět zopakují.

V případě, že máte zájem se tohoto setkání zúčastnit, kontaktujte paní Dagmar Horňákovou z kanceláře ČIIA (hornakova@interniaudit.cz), taktéž nás neváhejte kontaktovat, pokud máte návrhy na obdobná setkávání, ale z jiných oblastí. ▲

Daniel Häusler

ČLENSKÉ VÝHODY – Proč být členem ČIIA

Vážení členové, v poslední době jsme dostali několik dotazů na to, co dostává člen ČIIA za svůj členský příspěvek. To je velice relevantní otázka a rozhodli jsme se, že se Rada ČIIA bude touto otázkou systematicky zabývat – že jednak zpracujeme tuto problematiku transparentně na webových stránkách a pak také Rada bude každý rok vyhodnocovat členské výhody a jejich zkvalitňování a případně doplnění. Současná výše individuálního členského příspěvku je Kč 3000,00 za 1 člena. Při podání přihlášky od 1. července je výše členského příspěvku na daný rok snížena o 50 %.



INDIVIDUÁLNÍ ČLENSTVÍ

NOVÉ TRENDY V PROFESI – sledování nových vývojových trendů v profesi a další informování členské základny prostřednictvím pravidelných e-mailových novinek, časopisu a webu.

PROFESSIONAL GUIDANCE – STANDARDY:

ČIIA zajišťuje odborný překlad aktuálního znění Standardů do češtiny, které všem členům poskytuje zdarma. Pro veřejnost je tato publikace dostupná k zakoupení za 545 Kč. ČIIA umožňuje svým členům účastnit se celosvětového připomínkového řízení a ovlivňovat tak podobu Standardů. ČIIA zajišťuje překlady těchto připomínek.

Členové ČIIA mají dále přístup do členské sekce na webu The IIA, Inc., kde mohou studovat jak všechny součásti Rámce, tak podpůrné materiály a články v angličtině. ČASOPIS – bezplatné čtvrtletní zaslání časopisu „Interní auditor“, který se zabývá aktuálními otázkami ze světa interního auditu a financí, výše předplatného pro nečleny 400 Kč ročně, pro členy dále přístup k elektronické verzi zdarma v rámci členské sekce.

WEB ČIIA a WEB THE IIA INC.

– webové stránky ČIIA obsahující aktuální informace o profesi, aktuální nabídka kurzů a novinek institutu. V členské sekci přístup na databázi členů ČIIA – kontakty na profesní kolegy, ke stažení informace a dokumenty z konferencí ČIIA, ECIIA a IIA a další znalostní dokumenty. Tato část je v současné době přepracovávána a bude každoročně rozšiřována. Přístup k členské sekci na webu IIA, časopisy IIA přístupné členům, newslettery, global networking, online diskuzní fóra, dokumenty ke stažení.

SDRUŽOVÁNÍ (FÓRA, KLUBOVÉ VEČERY, KONFERENCE) – ČIIA

pro své členy pořádá zdarma každý měsíc Fórum pro interní auditory. Dále za zvýhodněnou cenu pořádá ČIIA klubové večery a dvě konference ročně. Zvýhodněná cena pro členy platí i pro konference IIA nebo ECIIA. ČIIA také zabezpečuje a organizuje sružování interních auditorů ze stejných nebo příbuzných oblastí působnosti (např. energetika, nemocnice).

VZDĚLÁVÁNÍ – ČIIA

zpracovává pro členy ČIIA program komplexního vzdělávání, krátkodobé i dlouhodobé semináře, a to jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor. Členové ČIIA mají vzdělávací akce za sníženou cenu.

CERTIFIKACE – ČIIA zajistil překlad zkoušky mezinárodní certifikace CIA do českého jazyka, členové ČIIA mají nižší poplatek za složení a registraci zkoušky. Současně ČIIA zabezpečuje i další zkoušky a certifikace – CGAP, CCSA nebo CFSA.

KONZULTACE, ZPROSTŘEDKOVÁNÍ KONTAKTŮ

– kancelář ČIIA funguje 5 dní v týdnu, kdy je vždy členům k dispozici pro jejich dotazy. Kancelář i Rada ČIIA zprostředkovává informace i odpovědi na dotazy členů. Networking na akcích institutu patří k nejcennějším výhodám členství.

ODBOBNÉ PUBLIKACE – BALÍČEK ČLENSKÉ LITERATURY A KNIHOVNA:

Balíček členské literatury, který získávají všichni členové (překlady odborných publikací): celkem v hodnotě 1700 Kč. Slevy na anglicko-jazyčné publikace z IIA, publikace z knihovny ČIIA zdarma k dispozici k zapůjčení.

INZERCE na webu ČIIA zdarma ve vztahu k nabídce a poptávce zaměstnání.

SKUPINOVÉ ČLENSTVÍ

Výhodou skupinového členství v ČIIA je možnost uplatnění slevy na členský příspěvek. Při vyšším počtu členů z dané organizace jsou slevy velmi patrné. Každý pátý až devátý zástupce za organizaci hradí členský příspěvek ve výši 1800 Kč, každý desátý a další člen hradí pouze 1200 Kč. V rámci tohoto nižšího poplatku nicméně zůstávají všechny členské výhody zachovány v plné výši. Kromě výše uvedených výhod jednotlivých typů členství samozřejmě zůstává členský příspěvek příspěvkem pro rozvoj interního auditu v České republice, ale i ve světě. V letošním roce institut pracuje na zkvalitnění webových stránek, a to zejména členské sekce a dokumentů, které tam jsou členům k dispozici, na překladu určitých webových stránek do AJ a na překladu komplexní praktické učebnice interního auditu Interní audit podle Sawyera do českého jazyka.

▲
Andrea Rajmová

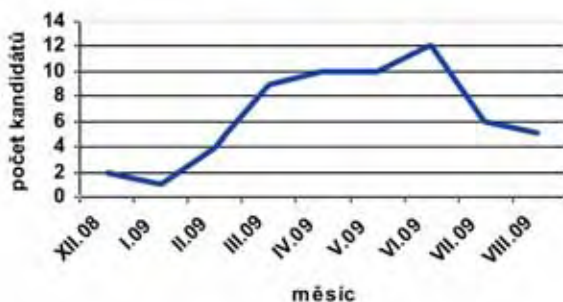
CIA A CERTIFIKAČNÍ PROCES CBT

Od prvního zahájení nového systému vykonání certifikačních zkoušek prostřednictvím elektronického zpracování (Computer Based Trstiny – „CBT“) uběhlo již několik měsíců. První kandidáti prošli tímto systémem již na konci roku 2008 a v roce následujícím 2009 se každý měsíc pravidelně hlásí množství nových či stávajících kandidátů. V novém systému tyto certifikační zkoušky již neprobíhají dvakrát do roka, jak tomu bylo v předchozích letech, ale možnost jejich vykonání je v průběhu celého roku, což významně zvyšuje komfort a flexibilitu pro uchazeče.

Počet kandidátů, kteří vykonali zkoušku v daném měsíci je zobrazen v následující tabulce:

Měsíc	Počet kandidátů	Z toho úspěšní
Prosinec 2008	2	1
Leden 2009	1	0
Únor 2009	4	1
Březen 2009	9	9
Duben 2009	10	6
Květen 2009	10	6
Červen 2009	12	10
Červenec 2009	6	3
Srpen 2009	5	3

Grafické znázornění:



A) první krok – Registrace

Kandidáti, kteří chtějí vykonat zkoušku CIA (Certified Internal Auditor), ale i zkoušky CGAP (Certified Government Auditing Professional), CCSA (Certification in Control Self-Assessment) a CFSA (Certified Financial Services Auditor) a mají trvalé bydliště na území České republiky, doručí vyplněnou kompletní přihlášku do kanceláře ČIIA. Kancelář tuto přihlášku administrativně zpracuje a zašle požadavek do mezinárodního institutu v USA, kde kandidáta zaregistrují do informačního systému Pearson Vue. Kandidátovi je následně nastavena 180 denní lhůta pro vykonání zkoušky, ve které si sám zvolí vhodný termín.

B) druhý krok – Provedení zkoušky

Zkoušku může uchazeč provést v libovolném počítačovém centru společnosti Pearson Vue, v jakémkoliv jazyce. V České republice tyto zkoušky zajišťuje firma Digi Trade se sídlem v Praze 3.

C) třetí krok – Vyhodnocení zkoušky

Neoficiální výsledky obdrží kandidáti již na místě konání zkoušky po jejím skončení. Tyto výsledky společnost Pearson Vue zašle do IIA-HQ a následující měsíc IIA-HQ informuje místní instituty, kteří poskytnou oficiální výsledky kandidátům.

Poplatky:

CIA	registrační poplatek:	10 000,-/13 000,- Kč člen/nečlen ČIIA
	1 část	3 000,-/4 500,- Kč člen/nečlen ČIIA
CGAP, CCSA, CFSA	registrační poplatek:	1 000,-/1 500,- Kč člen/nečlen ČIIA
	zkouška	5 000,-/6 000,- Kč člen/nečlen ČIIA

Věříme, že automatizovaný proces je pro vás uživatelsky přívětivý a přináší především výhody – časové úspory, flexibilita apod. V současné době proces CBT probíhá bez větších problémů. Bohužel, i přesto se však stále ještě setkáváme s chybami tisknými certifikáty, což má samozřejmě za následek zdlouhavé administrativní úkony a opožděné doručení k certifikovanému internímu auditorovi. Pevně však věříme, že i tento „boj“ se nám podaří co nejdříve vyřešit.

V případě Vašich dotazů a připomínek se na nás obraťte:

za kancelář: Magda Barnatová
za Radu: Ing. Jiří Diepolt, CIA, CISA

▲ Magda Barnatová

Termíny Přípravného kurzu ke zkoušce CIA:

I. část	„Úloha IA ve správě a řízení společností, v řízení rizik a v řídicích a kontrolních mechanismech“ 4.–5. listopad
II. část	„Realizace interního auditu“ 10.–11. listopad
III. část	„Analýza podnikatelské procesu a informační technologie“ 12.–13. listopad
IV. část	„Dovednosti řízení podniku“ 19.–20. listopad

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Filip Bělák, ACCA, CPA KPMG Česká republika, s. r. o.
- ▲ Ing. Stanislav Svoboda, D.A.s. pojišťovna právní ochrany, a. s.
- ▲ Ing. Ingrid Tomisová, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- ▲ Jaroslav Viduna, Ústřední vojenská nemocnice
- ▲ Ing. Aleš Žďárek, Generali PPF Holding B.V., organizační složka
- ▲ Ing. Bedřich Hejl, ACCA, CFE Generali PPF Holding B.V., organizační složka
- ▲ Ing. Pavel Mencl, Generali PPF Holding B.V., organizační složka
- ▲ Hana Plaňková, Essox, s. r. o.
- ▲ Ing. Petra Kroulíková, individuální členství
- ▲ Mgr. DiS. Hanuš, Volf Direct Parcel Distribution, s. r. o.
- ▲ Ing. Pavel Bierský, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- ▲ Ing. Marie Kučerová, Masarykův onkologický ústav
- ▲ Ing. Boleslav Dvořák, Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje
- ▲ Ing. Milan Hejkrlík, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- ▲ PhDr. Radek Muška, Deloitte Advisory, s. r. o.
- ▲ David Risser, Nestor Advisors, Ltd.
- ▲ Ing. Ján Lalka, Surveilligence, s. r. o.
- ▲ Ing. Luděk Gulázi, MŠMT
- ▲ Ing. Ivana Julišová, Město Havlíčkův Brod
- ▲ Ing. Stanislav Bican, Cetelem ČR, a. s.
- ▲ Bc. Jiří Dlouhý, Arvato Services k.s.
- ▲ Ing. David Lukáč, Broker Consulting, a. s.
- ▲ DiS Tomáš Janouch, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Vendula Volfová, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Pavla Hladká, Deloitte Advisory, s. r. o.
- ▲ Ing. Jan Tichý, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- ▲ Ing. David Rebl, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- ▲ Ing. Markéta Petrášová, Město Soběslav
- ▲ Ing. Jana Tatková, Státní fond životního prostředí
- ▲ Ing. Kateřina Koutná, Generali Pojišťovna, a. s.
- ▲ Martin Dragoun, Generali Pojišťovna, a. s.
- ▲ Ing. Stanislav Kvaš, Generali Pojišťovna, a. s.



Ze života kanceláře ČIIA

Měsíc červen znamenal pro kancelář ČIIA výraznou změnu, a to v oblasti personálního obsazení kanceláře. Rád bych popřál hodně úspěchů v ČIIA naší nové kolegyni, slečně Dagmar Hornákové, která bude zabezpečovat oblast členských služeb místo Ilony Frankové. Iloně bych rád touto cestou také popřál hodně štěstí při plnění jiných než pracovních povinností a věřím, že se s ní v budoucnu ještě v ČIIA setkáme. Ale nyní již k pracovním záležitostem, kterým byla věnována největší pozornost.

Několik posledních měsíců se intenzivně Rada i kancelář věnuje přípravě mezinárodní konference interního auditu (říjen 2009 v Brně). Maximální soustředění bylo v oblasti programu a oslovení přednášejících, kteří Vám mohou něco zajímavého a podnětného sdělit. Domnívám se, že tato oblast byla naplněna a lektori, které Vám představujeme, mají v této době co sdělit a určitě nevynechtejte příležitost konferenci navštívit.

Další velkou oblastí, kterou se v ČIIA intenzivně zabýváme je Sekce veřejné správy. O konkrétních výsledcích jednání Vás budeme dále průběžně informovat, nicméně od června probíhala řada setkání, která měla za účelem nastavit systém fungování Sekce veřejné správy.

V červnu také proběhlo setkání interních auditorů průmyslu (zejména z oblasti energetiky), o kterém píšeme na jiném místě časopisu, nicméně rád bych Vás vyzval k obdobným setkáním interních auditorů z příbuzných oblastí působnosti. ČIIA je to pravé místo, kde se můžete setkávat, vyměňovat si zkušenosti a diskutovat. Kontaktujte nás, rádi setkání zprostředkujeme.

Daniel Häusler



KNIHOVNA ČIIA



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 ČIIA na Karlově náměstí 3, již několik let plní funkci základního informačního střediska pro interní auditory v ČR a v tomto duchu se snaží přispívat ke zvyšování odborné úrovně profese u nás. Služeb knihovny mohou využívat všichni zájemci z řad členské základny, ale také studenti VŠ a ostatní zájemci o odborné publikace, a to zcela bezplatně, samozřejmě při respektování pravidel knihovního řádu.

Pokud byste rádi zjistili, zda je daný titul v nabídce naší knihovny, tak nejlepším způsobem jak to ověřit, je prohlédnout si seznam knižních titulů, zveřejněný na našich webových stránkách pod záložkou Knihy > Knihovna > Přehled titulů. Případně e-mailem ověřte jejich dostupnost u slečny Dagmar Hornákové (e-mail: hornakova@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 hornakova@interniaudit.cz, tel. 731 157 252.

Velká kniha umění slovní sebeobrany

Matthias Nöllke



Kdo je pohotový a ovládá umění slovní sebeobrany, odchází ze slovních šarvátek a potyček jako vítěz. Pojďte se naučit, jak si ubránit svou suverenitu ve styku s lidmi, kteří se k vám nechovají s respektem, jak odrazit dotěrné či neférové otázky, jak zvolit správná slova či které techniky je možné natrénovat, aby vaše reakce pak byly co nejtrefnější. Na mnoha příkladech uvidíte a v cvičeních si osvojíte, jak využívat také řeč těla, jak odvrátit nepřiměřenou kritiku, jak být pohotový před publikem či co dělat, když druhý vybuchuje vztekem.

Delegování jako způsob manažerského myšlení

Martin Cipro

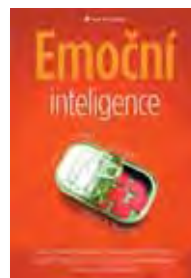


Manažeři většinou považují delegování za standardní přístup při předávání odpovědnosti a pravomocí, ale ve skutečnosti málokdy skutečně delegují. Nejčastější výhradou vůči delegování je, že než aby manažer podřízeným vše složitě vysvětlil, tak si práci raději udělá sám s jistotou vlastní kontroly kvality. Publikace se zaměřuje na skryté příčiny této neochoty delegovat a na analýzu manažerovy motivace k delegování. Objasňuje přínosy delegování pro manažera, pracovníky a firmu, ukazuje jak správně delegovat a jaké jsou znaky

špatného delegování, radí jak vybrat správného pracovníka pro delegování, jak poskytovat zpětnou vazbu či jak delegování využít k motivování pracovníků. Kniha nenabízí laciné návody, ale hlubší zamyšlení nad souvislostmi mezi delegováním, motivováním lidí, řízením priorit a koučováním. Delegování v této souvislosti chápeme spíše jako součást leadershipu a manažerovy sebereflexe než jako pouhé manažerské řemeslo. Publikace provádí manažera úskalím sebepoznávání a základy „filozofie“ úspěšného řízení.

Emoční inteligence Jak ji rozvíjet a využívat

Marc A. Pletzer



Chtěli byste umět lépe „číst“ druhé lidi? Výborně vycházet s kolegy, partnerem, přáteli i dětmi? S jistotou zvládat konflikty v práci i osobním životě? Emoční inteligence se na škole neučí, přesto je pro spokojený a úspěšný život velice důležitá. Tato knížka vám pomůže výrazně rozvinout emoční a pozorovací schopnosti. Dozvíte se, jak si uvědomovat sebe sama, jak zacházet se strachem a obavami, ale také jak navazovat kontakty a lépe komunikovat s ostatními. Odhalíte své silné a slabé stránky a dočtete se, jak s nimi nakládat. Konkrétní cvičení, řada příkladů a mnoho dalších informací vám pomůžou, abyste se snáze vypořádali s vlastními pocity i s projevy emocí ostatních a uměli o nich komunikovat. Natrénujte si právě ty schopnosti, které jsou nezbytné pro profesní úspěch a naplněný osobní život. Naučte se nakládat s dobrými i špatnými pocity. Rozvíjejte svoji osobní svobodu! ▲

ENGLISH ANNOTATION

Do the Internal Auditors Consider Soft Skills?

Mark Dzirasa, Hana Ondrušková

The authors discuss the communication skills, both verbal and non-verbal. They mention also recommendations and instructions. They also recommend how the present the audit report.

Communication

Josef Severa

Thought provoking story of the author on the communication topic. The author depicts the amount of misunderstanding of two subjects when discussing as simple object as a „red chair“. How important is context and respect for the other in each communication to the understanding.

The way of our communication is limited by who we are

Pavel Vosoba

The author gives a small example of how communication is influenced by our self reflection and self confidence, in good and bad way. And that mutual trust and balanced relationship is essential not only in business, but in personal life as well.

Audit of Communication, why not?

Žaneta Krupičková, Andrea Káňová

The article describes how to perform audit of communication and what are the major tools and methods.

Communication

Radek Filo

The author describes influence of different aspects which influence communication skills a other skills of internal auditors.

Interview with Ing. Josef Tyll, CSc., Head of the Internal Audit Unit of UniCredit Bank ČR, a.s.

Jan Kovalčík

Ing. Tyll is one of the persons who work in the Czech banks on the position of Head of Internal Audit Unit for a long time. He shares in this interview his experience he gained during his practice in the internal audit in financial sector. He gives his opinion on the currently discussed questions; especially about current crisis from the internal audit point of view and the role of internal audit in this period. To current questions belongs also impact of the Act on auditors on the role of audit committees in public interest entities.

Effective kick off meetings

Rick Wright

Article about importance of kick off meeting preparation and skillful conduction of such meetings. The author stresses the influence of such meetings on the whole relationship with client and you can find many useful tips on what to focus on when preparing yourself.

Internal audit in the time of crisis

Roman Pavloušek

The author presents results of the study, which describes reactions of the internal audit during the times of economic crisis. There are many impulses to which the internal audit must react.

Interview with Head of Internal Audit of Tatrabanka Mrs. Uhrínová

Andrea Rajmová

An interview with Head of Internal audit of Tatrabanka Mrs. Uhrínová, who is one of the pioneers of internal audit in Slovakia, member of SKIIA institute and a significant person of slovakian internal audit in banking sector. The interview was about her personal career in internal audit, but also about the setting of internal audit of Tatrabanka and its current issues.

Feuilleton – Fable about a Bear and a Hare

Josefe Severa

The feuilleton is a fable about a bear and a hare and their communication and miscommunication in the forest.

Regional Council of the Cohesion Central Bohemia – Internal Audit Department

Milan Hejkrlik

The article briefly introduces Internal Audit Department of the Regional Council of the Cohesion Central Bohemia, which is the management authority of the Regional Operational Programme Central Bohemia

Council Meeting in Johannesburg

Roman Pavloušek, Jan Voříšek

At the beginning of May there was an IIA Global Council Meeting in Johannesburg. This article summarizes results of this meeting and discussion held in Johannesburg.

The auditors of Regional Councils had meeting in Beskydy

Hana Lajčíková

This article gives short information about meeting of auditors of Regional Councils and about the topics of discussions.

Internal auditors from the industrial sector

Daniel Hausler

In June 2009 the internal auditors from the industrial sector especially from the energetic sector met. Discussed topics were e.g.: reporting, audit committee, concern audit, software support of the internal audit.

Membership benefits

Andrea Rajmová

Membership benefits – article about what can a member of CIA get for his membership fee. CIA Board wants to revise the membership benefits and increase them every year. ▲

MEZINÁRODNÍ KONFERENCE O INTERNÍM AUDITU INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERNAL AUDIT

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

14 – 15 | 10 | 2009



THE CZECH REPUBLIC – BRNO

opportunity

PROGRAM

2. den – 15. října

Konference je realizovaná pod záštitou
primátora statutárního města Brna

B | R | N | O

9.30–12.00	SEKCE C – Komunikace interních auditorů	SEKCE D – Různé přístupy k internímu auditu
9.30–10.00	Pavel Vosoba , Triton téma: Způsob naší komunikace je limitován tím, kým jsme	Tomáš Salko , Kronovision téma: Adaptace interního auditu Kronospan Group na podmínky v době krize
10.00–10.30	Pavel Vácha , T-mobile téma: Poutavé sdělování	Aurel Dibak , Národní banka Slovenska téma: Činnost interního auditu auditních výsledků při přechodu na EUR
10.30–11.00	přestávka	
11.00–11.30	Hana Ondrušková a Mark Dzirasa téma: Významné maličkosti aneb „Jak auditorům ulehčit život“	Petr Hanzlík , OKD téma: Interní audit v OKD
11.30–12.00	Hana Ondrušková a Mark Dzirasa téma: Významné maličkosti aneb „Jak auditorům ulehčit život“	Shannon Grayer , Microsoft téma: Budování kultury odpovědnosti: vývoj programu prevence podvodů ve firmě Microsoft
12.00–13.15	oběd	
13.15–13.45	Ramon Poch , KPMG téma: Významná fakta z průzkumu interního auditu IT, KPMG 2009	
13.45–14.15	Petr Kříž , PricewaterhouseCoopers téma: Vliv současné finanční a ekonomické krize na chystané změny v účetním reportingu a regulaci finančního sektoru a obchodních korporací	
14.15–14.45	přestávka	
14.45–15.15	Marie Kulhavá a Dimitar Cvetanov , EON téma: Konzultační činnosti interního auditu, speciální projekty – Fraud Scan, Joint Audits	
15.15–15.45	Philip Ratcliffe , pastprezident IIA Velké Británie a Irska téma: Co to obnáší stát se skvělým interním auditorem	
15.45	rozloučení – zakončení konference	

HLAVNÍ PARTNEŘI

PARTNEŘI

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



www.kacr.cz

Ernst & Young představuje

Modulární systém interních auditů prodeje zboží a služeb

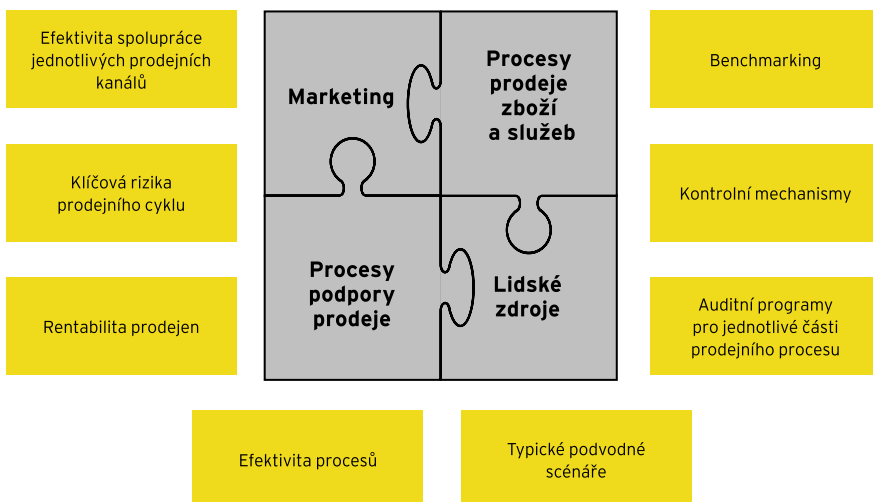
Ernst & Young připravil komplexní přístup k auditování prodejních procesů, kombinující ujišťovací a konzultační postupy. Jednotlivé interní audity jsou zaměřeny na různé potřeby prodejního procesu - od nastavení základních procesů ochrany aktiv, otestování podvodných scénářů, propojení prodejních procesů s procesy podpůrnými a zákaznickými, až po konzultační audit souvisejících aspektů řízení lidských zdrojů. Výhodou našeho řešení je flexibilita, rychlé a praktické řešení, systematický přístup a přidaná hodnota auditů.

Nabízíme řešení ušitá na míru jednotlivých odvětví

- ▶ Modul pro retailové řetězce
- ▶ Modul pro prodejny a zákaznická centra
- ▶ Modul pro prodej služeb
- ▶ Modul pro zásilkový prodej a elektronický obchod

Kontakt:

Andrea Rajmová
Manager
Tel: +420 225 335 108
E-mail: andrea.rajmova@cz.ey.com
www.ey.com/cz



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Analýza a kontrola (nejen) účetních dat nikdy nebyla jednodušší



Data pod lupou. Pracujte efektivněji.

Společnost **J+Consult spol. s r.o.** připravuje na podzim letošního roku pro členy **Českého institutu interních auditorů** specializovaný seminář, na kterém se účastníci seznámí s možnostmi využití softwaru IDEA při analýze elektronických dat pro účely interního auditu. V případě zájmu o účast na tomto semináři nás můžete již nyní kontaktovat na níže uvedené adrese.