

4|2010

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 14, ČÍSLO 4 2010 (58)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



- ▲ **ROLE A HODNOTA INTERNÍHO AUDITU – ZBYTEČNÉ OVĚŘOVÁNÍ, NEBO UŽITEK?**
- ▲ **OHLÉDNUTÍ ZA MEZINÁRODNÍ KONFERENCÍ ČIIA**
- ▲ **ČIIA V REGIONECH**

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



**POUR FÉLICITER 2011**



**OBSAH**
**Úvodník**

Jan Kovalčík 1

**Ing. Lukáš Wagenknecht**

Jan Kovalčík 2

**4 kroky ke zvýšení užítku interního auditu**

Alice Kopcová 3

**Audit nesmí být jen pouhou kontrolou**

Ondřej Šnejdar 4

**„Role a hodnota interního auditu – zbytečné ověřování, nebo užitek?“**

Ludmila Jiráňová 5

**Je interní audit opravdu přínosem?**

Robert Kačer 6

**Úloha auditu vo štátnej správe SR**

Petr Berák 7

**Personální a organizační audit podniku – jeho cíle a výsledky**

Jan Urban 9

**Počítačová podpora při provádění auditu**

Petr Švub 12

**Čeští odborníci už nemusí cestovat kvůli získání prestižní kvalifikace přes půl Evropy**

Jonathan Appleton 15

**Názory experta Evropské komise, pana Roberta Gielisse, k dynamice PIFC...**

Josef Včelák, Martina Křováčková 19

**Rozhovor s tajemníkem Městského úřadu Kutná Hora**

Tomáš Hobl 23

**Antipohádka**

Josef Severa 24

**Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě**

Petr Kheil 25

**ČIIA úspěšně spolupracuje s regiony**

Josef Vincenec 26

**Zhodnocení Mezinárodní konference ČIIA**

Daniel Häusler 28

**Klubové odpoledne – Reforma účetnictví státu**

Ondřej Šnejdar 30

**Z jednání rady ČIIA**

Daniel Häusler 31

**Noví členové ČIIA**

31

**English Annotation**

32



Vážení čtenáři,

uzavírá se další rok naší auditorské činnosti, rok který byl pro ČIIA významný z hlediska jeho výročí, 15 let ČIIA. Snažili jsme se Vám předložit aktuální témata a přispět tak svým dílem k rozšíření rozhledu. Využili jsme k tomu jak časopis, tak webové stránky ČIIA.

V tomto čísle Vám přinášíme téma „Role a hodnota interního auditu – zbytečné ověřování, nebo užitek“. Pod tímto tématem se může schovat celá řada informací, jak to nakonec také

uvidíte. Nechybí rozhovor s viceprezidentem ČIIA a tradiční anketa k nosnému tématu tohoto čísla. Časopis obsahuje také řadu fotografií přibližujících Mezinárodní konferenci ČIIA, která proběhla 11. až 12. listopadu v Praze. Nechybí ani její stručné zhodnocení.

Pro příští rok jsme pro Vás připravili témata, která jsme zvolili na základě návrhů členů institutu, návrhů členů redakční rady a posouzení radou ČIIA. Doufám, že to budou témata pro Vás zajímavá. Posuďte sami: „Systém dokumentace interního auditu“, „Hodnocení práce interního auditu (QAR, sebehodnocení)“, „Od hodnocení rizik k plánování činnosti interního auditu“, „Efektivní komunikace (vztah management a interní audit, reporting, hodnota doporučení)“. Pokud máte pocit, že můžete k těmto tématům něco říci, máte chuť napsat článek nebo reagovat na anketu, kterou hodláme v příštím roce v časopise ponechat, budeme velice rádi. Vaše příspěvky, reakce v anketě a jiná zpětná vazba nás vždy těší a povzbuzuje v naší práci.

Za redakční radu Vám chci popřát šťastný vstup do nového roku. V něm pak mnoho pracovních i osobních úspěchů Vám i Vaším blízkým.

Těšíme se na Vás v příštím roce.

▲  
Jan Kovalčík

**Editorial**

Jan Kovalčík

1

**Four Steps to Increasing the Benefits of an Internal Audit**

Alice Kopcová

3

**An Audit Must Not Be a Mere Review**

Ondřej Šnejdar

4

**Role and Value of an Internal Audit – Futile Assurance or Benefit?**

Ludmila Jiráňová

5

**Does The Internal Audit Really Bring Benefits?**

Robert Kačer

6

**Role of an Audit in State Administration of the Slovak Republic**

Petr Berák

7

**Personnel and Organisational Audit in a Business – Goals and Results**

Jan Urban

9

**Computer Support When Carrying Out an Audit**

Petr Švub

12

**Czech Experts No Longer Have to Travel Across Half of Europe to Obtain Prestigious Qualifications**

Jonathan Appleton

15

**Viewpoints of Robert Gieliss, a European Commission Expert**

 Josef Včelák,  
Martina Křováčková

19

**Interview with the Town**

Clerk of Kutná Hora

Tomáš Hobl

23

**Worst Case Scenario**

Josef Severa

24

**Petr's Legislation (And Other) Observations**

Petr Kheil

25

**Czech Institute of Internal Auditors' Successful Cooperation with Regions**

Josef Vincenec

26

**A Club Afternoon**

Ondřej Šnejdar

30

**Vydává**

Český institut interních auditorů, o. s.,  
Karlovo nám. 3,  
120 00 Praha 2  
tel.: +420 224 920 332  
fax: +420 224 919 361  
e-mail: cia@interniaudit.cz  
www.interniaudit.cz

**Redakce INTERNÍ AUDITOR**

Karlovo nám. 3  
120 00 Praha 2  
Registrace: MK-ČR-E-12322  
ISSN 1213-8274

**Redakční rada:**

vedoucí – Jan Kovalčík, Milan Zolich,  
Andrea Káňová, Daniel Häusler,  
Milan Hejrlík, Linda Anušić,  
Ignác Olexík, Roman Pavloušek,  
Kateřina Zonygová

**Foto: archiv ČIIA.**

Neprodejné, určeno pro  
Český institut interních auditorů.  
Náklad: 1 300 výtisků.  
Pre-press: Viktor Beránek  
Tisk: Reproservis, s. r. o.  
Distribuce: B. M. Pack

Dobrý den, vážený pane viceprezidente,

v rámci pravidelných rozhovorů oslovuji Vás jako osobu, která v radě Českého institutu interních auditorů zastupuje jednu z velkých oblastí, kterou je veřejná správa. Jedná se o oblast, která je významná nejen z hlediska počtu členů zastoupených v ČIIA, ale zejména je její význam nepřehlédnutelný s ohledem na oblast, ve které tito auditori působí. Je velmi důležité, aby oblast veřejné správy byla co nejprůhlednější, nejefektivnější a spravované agendy a systémy pracovaly v konečném důsledku v zájmu nás všech, občanů.

*Jak byste krátce popsal postavení interního auditora ve veřejné správě?*

Veřejná správa je velice široký pojem. Jiné postavení má auditor na ústředním orgánu státní správy, jiné zase auditor malé příspěvkové organizace. Poslední dobou ale od kolegů registruji stále více problémů s jejich postavením v jejich úřadu. Nicméně auditor by měl být podle mého názoru vnímán jako odborník s objektivním a nestranným přístupem. Důležitý je samozřejmě také nadhled a schopnost rozlišit důležité od méně důležitého. To je jednou z věcí, která posouvá profesii auditu na vyšší úroveň, než je běžná manažerská kontrola.

*V čem vidíte zásadní odlišnosti od postavení auditorů v jiných sférách ekonomiky?*

Z obecného pohledu nevidím zásadní rozdíly. První výzvou pro auditora v jakémkoliv sektoru je najít tu správnou cestu k managementu. Auditor ve veřejné správě možná trochu více bojuje s požadavky na legislativu a různé formální interní dokumenty a akty, na které si veřejná správa více potrpí. Je pro něj proto složitější argumentovat dobrou praxí.

*Sekce veřejné správy je poměrně mladá. Jaké je podle Vašeho názoru její základní poslání?*

Podle mě by to měla být platforma, která sblízuje auditory ze všech komunit ve veřejné správě. Je zde možnost jak sdílet dobrou praxi. Interní auditori se mohou mezi sebou podělit o svoje zku-

šenosti. To je myslím jedinečná příležitost, vždyť nyní čítá profese interních auditorů ve veřejné správě více než 1000 auditorů.

*Můžete čtenářům přiblížit hlavní cíle sekce?*

Tyto cíle jsou definovány ve strategii sekce veřejné správy ČIIA:

- ▲ SVS se musí stát organickou součástí ČIIA
- ▲ SVS musí soustřeďovat nejlepší interní auditory veřejné správy ČR
- ▲ SVS musí být centrem nejlepších zkušeností z výkonu interního auditu ve veřejné správě po celém světě
- ▲ SVS musí být aktivním účastníkem procesu a garantem zvyšování úrovně výkonu interního auditu ve veřejné správě ČR

*Co z vytyčených cílů se Vám již podařilo naplnit, co v současné době naplňujete? Připravujete něco zcela nového?*

Podařilo se nám začlenit sekci veřejné správy do struktury ČIIA. Nyní již pracujeme v rámci regulérního výboru. Ostatní cíle jsou dlouhodobou výzvou. Hlavní je, abychom udrželi nasazení všech, kdo mají zájem na rozvoji profese interního auditu.

*Významnou oblastí, jejíž potřeba je velmi aktuální, je oblast vzdělávání auditorů ve veřejné správě. Daří se Vám v této oblasti naplňovat představy? Co v této oblasti považujete za největší úspěch, kde vidíte třetí plochy?*

Největší úspěch pro mě je spolupráce a zájem všech členů výboru sekce veřejné správy. Tímto bych jim rád poděkoval za jejich čas, který věnují odbornému rozvoji interního auditu. Společně s kanceláří a ředitelem Danem Häuslerem průběžně pracujeme na identifikování nových potřeb a forem vzdělávacích akcí. Za úspěch považuji například zahájení realizace seminářů v regionech. Tato aktivita přiblíží školení auditorům za příznivější cenu. Také jsem velice spokojený se speakery pro letošní mezinárodní konferenci. Třetích ploch si nejsem vědom. Všechno je o vzájemné komunikaci. Možná bych zmínil své přání, přiblížit a zapojit do aktivit sekce veřejné správy ještě více kolegů.

*Do další práce Vám přeji hodně sil a úspěchů.*

▲  
*Děkuji Vám za rozhovor, Jan Kovalčík*



**ING. LUKÁŠ WAGENKNECHT**

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



# 4 KROKY KE ZVÝŠENÍ UŽITKU INTERNÍHO AUDITU

Domnívám se, že téma tohoto čísla bylo zvoleno tak trochu s ohledem na přicházející zimu a zkracující se denní světlo, což je čas bilancování. „Má to naše permanentní „naštávání“ lidí negativními informacemi vůbec nějaký smysl?“ zamyslí se určitě občas každý z nás. Jistě, v auditních zprávách by mělo být také uváděno, co všechno ve společnosti funguje. My však například tomuto sdělení obvykle věnujeme „celé“

**„Když se člověk dobře zeptá a vysvětlí, z jakých pohnutek dotaz vznikl, dozví se toho spoustu zajímavého!“**

2 řádky, což je v drtivé většině případů méně slov, než kolik má 1 standardní zjištění. Domnívám se, že naše přidaná hodnota by mohla být pro mnohé měřitelná délkou auditní zprávy (více informací = více odvedené práce), a při zohlednění předchozí premisy o poměru pozitivních a negativních informací také počtem naštvaných lidí, popř. mírou naštvání 1 člověka.

Omlouvám se za ten pesimistický úvod, ale jsem rozená realistka. Dle mého názoru je vždy lepší být mile překvapena pozitivním postojem adresátů zprávy k užitečnosti provedeného auditu, než s každým uzavřením auditní zprávy upadat do mučivých pochyb o smysluplnosti naší práce. A věřte nevěřte, ta milá překvapení občas přicházejí (no, ale zase není nutné z nich dělat standard, člověka to potom otupí...). O to, co se nám docela osvědčilo a co má blahodárné účinky na naše interní klienty, aby cítili větší užitek z naší práce, bych se teď chtěla s vámi podělit.

## PŘIZNÁVÁME OKOLÍ, ŽE JSME RÝPALOVÉ

„Ujišťujeme management a vedení banky o tom, že rizika jsou pod kontrolou,“ to je definice, kterou s klidným svědomím můžeme uvádět v interních předpisech. Naším auditovaným však hlásíme: „Tak už k vám zase jdeme, abychom to u vás trochu provětrali a vytáhli nějakého toho kostlivce ze skříně. Budeme mít ty naše všetečné otázky, budeme zkoumat, porovnávat, vyhodnocovat až do úmoru.“ Dle mého názoru tak mají auditovaní alespoň jasnější představu o tom, co od nás mohou očekávat.

## NA AUDITOVANÉ NEMLUVÍME AUDITORŠTINOU, VYSVĚTLUJEME PROČ A JAK

Oni prostě těm našim analýzám rizik, Statutům a požadavkům Standardů v jejich nejryzejší podobě nerozumějí. A proč by také měli?! Od toho jsme tu my, abychom naše pokyny, žádosti a zdůvodnění vždy tlumočili do odpovídajícího jazyka (obchodničtiny, finančtiny atd.) a dodali k nim ještě nějakou tu souvislost. Když se člověk dobře zeptá a vysvětlí, z jakých pohnutek dotaz vznikl, dozví se toho spoustu zajímavého!

## V TÝMU NEJSME VŠICHNI STEJNÍ, O TO KVALITNĚJŠÍ JE VÝSLEDNÝ NÁZOR

Tým máme trojčlenný. Petr je rozený obchodník, který ve svých názorech vždy dbá o blaho klienta banky, detaily a čísla mu však příliš neimponují (tedy až na ty na jeho výplatní pásce). Blanka zase dohlíží na to, aby do sebe vše do puntíku zapadalo – informace, čísla, termíny

(vzhledem k tomuto povahovému rysu se dá očekávat i detailní zájem o výplatní pásku). A já, analytik-suchar, kterého zajímá hlavně dopad všech posbíraných faktů na budoucí vývoj hospodářského výsledku banky, tedy to, zda bude na příští výplatní pásce něco ke zkoumání. Když se mezi námi při tvorbě zprávy rozpoutá názorová bouře, výsledný názor bývá zajímavý, ale zato obhajitelný z několika úhlů pohledu.

## NA MANAGEMENT JENOM KRÁTCE

Co, proč, kvůli komu a kdy to bude napraveno, nic víc, prosím!  
Co říct na závěr. Snad jen to, že nic z výše uvedeného by nepadalo pravděpodobně na úrodnou půdu, kdybychom neměli tak skvělé kolegy (myšleno management banky i řadové zaměstnance), kteří jsou ochotní s námi budovat partnerský vztah. A jak už to tak mezi partnery chodí, někdy se máte rádi víc, někdy méně, ale vždy víte, že jste pro sebe navzájem důležití a užiteční!

Mezinárodní konference ČIA – Praha 2010





# AUDIT NESMÍ BÝT JEN POUHOU KONTROLOU

V BDO Audit s.r.o. pracuji již více než osm let. Za tu dobu jsem se podílel na desítkách, nebo spíše stovkách auditů a obdobných zakázkách. Zúčastnil jsem se mnoha projednávání výsledků auditu a zažil jsem různé reakce na naše zprávy. Na druhou stranu musím přiznat, že někdy k žádnému projednání ani nedošlo a naše auditní zpráva zůstala neotevřena.

Podle mých zkušeností to, jestli audit je zbytečné ověřování, nebo užitek, ovlivňuje jak sám auditor či auditorský tým, tak i příjemci a uživatelé výstupů z auditu.

## AUDITORSKÝ TÝM

Dobrý auditor má hluboké teoretické a praktické znalosti, umí komunikovat a prezentovat své názory, zachovává si nezávislost a při auditu dodržuje Mezinárodní standardy pro profesionální praxi interního auditu. Hlavní ale je, aby auditor navíc přicházel s novými myšlenkami a byl schopen lidem v organizaci poradit.

Je zřejmé, že kvalitní audit musí provádět tým odborníků nejrůznějších profesí a zaměření. Největší problém vidím zejména u malých organizací, kde v oddělení interního auditu pracují jeden nebo dva lidé. Tato velikost oddělení neumožňuje specializaci a nedovoluje jít auditorům při některých auditech skutečně do hloubky. Zde si dovoluji udělat malou reklamu. Pokud si zajišťuje interní audit organizace prostřednictvím vlastních pracovníků, je vhodné alespoň při některých auditech využít externí poradce k doplnění auditního týmu. Využití externích specialistů může přinést nové myšlenky a postřehy a zkušenosti z jiných organizací.

Práce interních auditorů ovlivňuje rozdíly ve velikosti a struktuře organizace, jejím zaměření, a organizací interního auditu. Má-li však interní audit plnit řádně své poslání, musí být vždy jeho činnost založena na dodržování Standardů pro profesionální praxi interního auditu. Při interních auditech je vhodné využívat speciálních programů pro

plánování a provádění auditu a standardních formulářů. Bez využití těchto nástrojů je velmi náročné postupovat konzistentně a dobře propojit všechny fáze auditu.

Problém nezávislosti nemusí být příliš vysvětlován. Každý ví, jak udržet si nezávislost může být velmi obtížné. Říci, že kolega z vedlejší kanceláře, se kterým chodím denně na obědy, pracuje neefektivně a nedodržuje interní předpisy, vyžaduje velkou dávku odvahy.

Poslední bod, který bych chtěl zde zmínit je, že kvalitní interní audit nesmí být jen pouhou kontrolou interních směrnic, ale musí poskytovat organizaci přidanou hodnotu. Interní audit musí být poradcem, který slouží potřebám organizace.

I velmi kvalitně provedený audit nemusí vést ke zlepšení v organizaci, pokud příjemce zprávy nemá zájem o výsledky auditu.

## PŘÍJEMCI A UŽIVATELÉ INFORMACÍ

Z vlastní zkušenosti vím, že existují dva typy lidí. Prvním typem jsou lidé, kteří audit chápou jen jako kontrolu a kritiku jejich

práce. Tito lidé se snaží o bagatelizaci zjištění z auditu a snaží se zjištění ve zprávě z auditu zmírnit. Tito lidé obvykle chyby neuznají a doporučení nevezmou. V těchto případech je práce auditora téměř zbytečná.

Část lidí bere audit jako přínosný, chápou ho jako pomoc a zpětnou vazbu své práce. Jedná se obvykle o sebevědomé lidi, kteří si nebojí připustit si chybu a snaží se neustále o zlepšování.

Pro správné pochopení významu auditu příjemci a uživateli informací je nezbytné nutné, aby byl auditor schopen poskytnout řádné vysvětlení role interního auditu a objasnění toho, že úzká a kvalitní spolupráce je klíčem ke společnému úspěchu a přínosem na obou stranách.

Pokud se sejde kvalitní auditorských tým a tento typ lidí, pak přínos z auditu je maximální. Audit pak může výrazným způsobem pomoci při řešení problémů organizace. Nadřazené ovlivnit nemůžeme. Kvalitu naší práce však ano. Každý auditor by proto měl dbát na vysokou kvalitu své práce. Teprve potom může interní audit naplnit svoji funkci.

Mezinárodní konference ČIA – Praha 2010  
 Philip Ratcliffe, past prezident IIA VB a Irsko





# „ROLE A HODNOTA INTERNÍHO AUDITU – zbytečné ověřování, nebo užitek?“

V naší organizaci máme útvar interního auditu od roku 2002. V roce 2006 proběhl první externí audit, kdy naše organizace získala certifikaci ISO 9001:2000. Pro každoroční obhájení certifikátu musí pravidelně zasedat Rada kvality, která sleduje práci interního auditu, hodnotí rizika a výsledně kvalitu produktu. Produktem v naší organizaci je poskytování služeb.

INTERNÍ AUDIT užíváme k porovnání skutečnosti s předpisem, procesem či jinou normou. Interní audit provádíme řádně dle plánu nebo mimořádně na požádání. K mimořádnému internímu auditu musí být oprávněný důvod. Každý interní audit začíná vystavením Pověření, které má základní náležitosti, a hlavně specifikovaný PŘEDMĚT AUDITU.

**„Pozitivně naladěný auditor je to výhra pro osobu samou, ale i pro okolí.“**

Určitě se na základě výsledků externích auditů v oblasti interních auditů někdy vyhodnotí kladné stránky, ale stal se i případ, kdy byl předložen návrh ke zlepšení. Jednalo se o množství a kvalitě interních auditů – úspora finančních prostředků. Vždy mají přednost základní činnosti organizace. Interní audit je často chápán jako podpůrná činnost, ale je to proto, že není správně pochopen. Při vyjádření NESHODY ve Zprávě by měl garant zaujmout stanovisko k odstranění neshody a navrhnout řešení. Často tento problém vážne a garanti jsou upomínáni k jednání. V současnosti byly procesy, které popisují

auditorskou činnost, v drobnostech přepracovány. Interní auditor zjistí skutečný stav, zjištění popíše do Zprávy a Rada kvality obdrží výsledek. Čtvrtletně jsou NESHODY zpracovávány pro vedení organizace, aby se přehledně prezentovaly výsledky interních auditů. Odpovědnost za řešení neshod je jednoznačně na vedení organizace, a ta musí určit způsob dalšího postupu k odstranění nedostatků. NESHODÁM by se mělo předcházet, a proto máme procesy Preventivní opatření a Zlepšování.

Interních auditorů v naší organizaci je 27 s působností po celé republice. 13 auditorů se stará o odbornost a 14 pracuje v oblasti ekonomiky a správy. Během roku probíhá školení interních auditorů v délce 40 hodin. Na školeních se vždy probírají normy k interním auditům – ISO 19011, ISO 17025, ISO 9001:2008 a další dle potřeby. Školení je vždy i směřováno do oblasti komunikace a vztahů. SLOVO je základ pro myšlenku i celkovou komunikaci. Důležité pro úspěch je „správně mříť slovem“. Učíme se a hovoříme o tom, jak si nebrat nic osobně, nevytvářet si domněnky a dělat vše tak, jak nejlépe dovedeme. Mluvíme o sobě a o sebepoznání. Jedno z velkých umění je „naslouchání“, ale bohužel není nám to vlastní, každý hovoříme, hovoříme a je z toho kritika. Vyslovit určitou myšlenku, udělat závěr, kde následuje správné a jasné „rozhodnutí“, jak se situace bude vyvíjet, to je skvělý výsledek. Podaří-li se, že životem si prochází pozitivně naladěný auditor, je to výhra pro osobu samou, ale i pro okolí – problémům se předchází nebo se pružně řeší, a hledají se oblasti ke zlepšení.

ZÁVĚREM bych zhodnotila úvodní myšlenku „Role a hodnota interního auditu je nutná a přesně vymezena. Ověřování přináší užitek pro organizaci, když se vše činí přiměřeně a s dobrým úmyslem.“

## ANKETA ČIIA, o. s.

### OTÁZKY

1. Jaká z vašich činností (interního auditu) přináší podle vašeho názoru největší přidanou hodnotu vašim „zákazníkům“?

2. Jakým způsobem vám zákazník dává najevo, že vámi přidanou hodnotu vnímá?

3. Jakým způsobem se snažíte zákazníkovi přidanou hodnotu zviditelnit?

**Ing. Ilona Skleničková**  
 Vedoucí oddělení interního auditu  
 FTNŠP

1. Podle mého názoru přináší „zákazníkům“ největší přidanou hodnotu vyžádané auditu.

2. U vyžádaných auditů již tím, že o audit požádá, a tedy očekává výsledek, který pro něj představuje určitou přidanou hodnotu. U plánovaných auditů pak přijetím doporučení auditorů a provedením nápravných opatření.

3. V rámci interview a následně prezentací závěrečné zprávy z auditu.

**Ing. Jan Míka**  
 Ředitel  
 Krajské správy a údržby silnic Vysočiny, příspěvkové organizace

1. Úspora finančních prostředků, systémové změny a informace pro strategická rozhodování managementu.

2. Prosazováním IA k rozhodujícím jednáním, vzájemná důvěra.

3. Smysluplnými konzultacemi.



**Ing. Radek Ščotka, MBA**  
**Ředitel**  
**Argeus, s.r.o.**

1. Pro naše zákazníky je největším přínosem průběžná kontrola ze strany interního auditu a zároveň náš nezávislý pohled zvenčí. Velmi dobře zákazníci přijímají komplexní identifikaci a analýzu rizik ve firmách.

2. Zákazníci velmi dobře vnímají naše zjištění, sdělená doporučení. Jsou schopni přijmout naši argumentaci, a to prostřednictvím prokazatelných faktů. Přidaná hodnota spočívá také v tom, že ve společnostech zákazníků se mohou zaměstnanci věnovat svým činnostem a provádění interního auditu je přenecháno formou outsourcingu našemu týmu.

3. Zviditelnění přidané hodnoty je zjevné poté, co zákazníci přijmou naše doporučení a sníží svá rizika na přijatelnou úroveň. Naši zákazníci jsou spokojeni zejména s takovou formou přidané hodnoty, která jim zvyšuje obraty a zisky, a snižuje je chybovost procesů ve firmách.

**Ing. Stanislav Svoboda, CIA**  
**Vedoucí oddělení interního auditu**  
**D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.**

1. Poradenská/konzultační role – pro vedení společnosti orientované zejména na obchodní a finanční výsledky je pomoc zkušeného experta v oblasti „Corporate Governance“ neocenitelná. Zejména problematika řízení rizik, optimalizace procesů, systému vnitřních směrnic a pochopení významu funkce Compliance. Nezávislý pohled na kvalitu a provázanost procesů, tedy „ujišťovací“ funkce přináší při kvalitním výkonu také významnou přidanou hodnotu, i ve spojení s prevencí a odhalováním podvodů.

2. Začlenění vedoucího interního auditu, v poradenské roli, do procesu strategického řízení a rozhodování. Využívání mých znalostí a zkušeností v rozvojových projek-

# JE INTERNÍ AUDIT OPRAVDU PŘÍNOSEM?

Tentokrát se zaměřím na pohledy jednotlivců, kteří se s auditem dostanou do přímého kontaktu, a opomenu trochu obecné připomínání toho, jak je interní audit důležitý pro jednotlivou organizaci, co jí přináší... to by byl pouze pohled interního auditora.

## JAK VNÍMAJÍ INTERNÍ AUDIT AUDITOVANÍ

Určitě však tato otázka zajímá mnoho lidí, zejména těch zúčastněných. A zde se pohledy na odpověď mohou velmi lišit. Podívejme se na ni nejen ze strany auditovaných, ale také ze strany zadavatelů auditu. Je také relevantní pro interního auditora samotného? Pokusím se rozebrat výše uvedené 3 skupiny a další možné aspekty odpovědí.

**„Z pohledu auditovaných je důležitým faktorem jejich nutná kooperace a kvantita podávání informací.“**

Auditovaní jsou přímo dotčeni výkonem auditu, a tedy vidí téměř veškerou práci auditorů na místě. Z pohledu auditovaných je důležitým faktorem jejich nutná kooperace a kvantita podávání informací. To znamená, že jedním z faktorů bude frekvence jednotlivých šetření, která se týkají jejich pracoviště. Všeobecně lze asi říci, že čím více auditů, tím negativnější názor na jakékoliv další šetření. Druhým negativním vjemem je zejména střídání auditorů a jejich nezkušenost. To vyvolává opakované vysvětlování,

jak daná oblast funguje. Z toho také většinou vyvstávají dodatečné požadavky na informace a další dotazy.

## CO JE DŮLEŽITÉ PRO ZADAVATELE INTERNÍHO AUDITU

Druhou skupinou jsou zadavatelé auditu. Pro ně je většinou důležité mít proveden audit co nejefektivnějším způsobem za co nejnižších nákladů. Na druhou stranu potřebují mít ujištění postaveno na dostatečném počtu vzorků. Dle tohoto pohledu budou „tlačit“ na co nejnižší časovou náročnost při plánování auditu, ne vždy ale bude ujištění dostatečné a může se stát, že budou auditori požádání o rozšíření rozsahu šetření. Velmi důležitým kritériem jsou zde také „úspěchy“ interního auditu aneb vnímání jeho přidané hodnoty. Poslední výše zmíněnou skupinou jsou interní auditori samotní. Určitě je zde důležitá zkušenost auditora s jednotlivými typy šetření. Pokud jsou jednotlivá šetření opakována, roste také jejich efektivita v souladu s křivkou učení. Časem se mohou najít také efektivnější způsoby ujištění například využitím informačních technologií, nebo jinými, účinnějšími postupy šetření. Tyto pohledy jsou relevantní v každé situaci. Zamíchat všemi těmito „racionálními“ pohnutkami mohou také další faktory, jako je změna vedení organizace, rozdělování moci, osobní vztah k auditorovi a spousta jiných, dalších okolností. Proto na výše uvedenou otázku se dá odpovědět jen velmi těžko a bude záležet na tom, koho se na ni zeptáte a kdy. Nicméně pro interního auditora je důležité, že může tyto odpovědi ovlivnit. A to tím, že bude svou práci dělat profesionálně, s odbornou péčí a bude dosahovat „úspěchů“ ve formě doporučení přinášejících hodnotu, akceptací jednotlivých skupin a také realizací jednotlivých doporučení.





# ÚLOHA AUDITU VO ŠTÁTNEJ SPRÁVE SR

Popri rozvoji interného auditu vo finančných inštitúciách a v niektorých priemyselných odvetviach sa rozvinul interný audit aj v štátnej správe v období začatia integračných procesov Slovenska pre vstup do Európskej únie. Interný audit sa začal rozvíjať v rámci správy verejných financií niekedy v období rokov 1998–2001 počas funkčného obdobia pani Brigity Schmögnerovej vo funkcii ministra financií. Konceptcia zavedenia interného auditu sa v Slovenskej republike odlišila od českej v tom, že v našich podmienkach sa zaviedol interný audit len na ministerstvách a úradoch, nešlo sa na úroveň magistrátov miest, krajských miest, vysokých škôl, nemocníc a pod. Členská základňa bola od začiatku podstatne menej početná ako v Českej republike.

## NEZÁVISLOSŤ INTERNÉHO AUDITU A JEJ ÚPRAVA V ZÁKONĚ

Interný audit ako podporný nástroj riadenia a správy bol zahrnutý v pôvodnej koncepcii PIFC vyvinutej Generálnym direktoriátom pre rozpočet Európskej komisie pre pôvodné kandidátske krajiny ako jedna z podmienok v rámci negociačnej kapitoly 28, ktorá zahŕňala najmä problematiku finančného riadenia a finančnej kontroly. Konceptcia bola vyvinutá v Bruseli s istými očakávaniami aj vzhľadom na paralelne prebiehajúce reformy v správe verejných financií v pôvodne kandidátskych krajinách, napr. zavedenie štátnej pokladnice, reformy v oblasti programového rozpočtovníctva, účtovníctva a pod. Predpokladá sa, že zásady riadnej správy – corporate governance by mali platiť rovnako v súkromnej a verejnej sfére samozrejme s priradením na špecifickú verejnú správu. Konceptcia PIFC bola pomerne podrobne a dôkladne rozpracovaná, vrátane poskytnutia akejkoľvek predlohy na tvorbu budúcej legislatívy v tejto oblasti. V podmienkach SR túto problematiku upravuje zákon č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútornom audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Ide v podstate o analógiu s podobne prijatými

zákonmi v tom čase v okolitých krajinách (napr. zákon č. 320/2001 Sb. v ČR). Za zmienku stojí podľa mňa aj skutočnosť, že sa v súvislosti s týmito procesmi podstatne zmenila aj terminológia, ktorá bola dovtedy obvyklá. Zaviedlo sa pomerne veľa nových pojmov, ktoré sa dovtedy nepoužívali. Podľa mňa stále pretrvávajú potreba tieto pojmy vysvetľovať. Stále je tu priestor na osvetovú prácu a aj na obhajobu profesie, ku ktorej napríklad vyzýva náš globálny inštitút.

Zavedenie interného auditu bolo výrazne podporené aj v oblasti vzdelávania. Zahraniční lektori vykonali v Slovenskej republike niekoľko dlhodobých vzdelávacích programov, ktoré boli hradené z Bruselu. Možno konštatovať, že metodika interného auditu sa medzi súkromným sektorom a verejným sektorom výrazne nelíši. Kľúčová je však podľa môjho názoru nezávislosť a jej úprava v zákone.

Z rozhovorov s autorom koncepcie PIFC, poradcami SIGMA a zahraničnými lektormi s dlhoročnou praxou a skúsenosťami, ktoré sa konali v čase zavádzania vnútorného auditu sa pamätám na vysvetlenie nezávislosti predovšetkým dodržaním princípu oddelenosti funkcií, ale aj postojom ministra financií ku garantovaniu nezávislosti. Z vysvetlenia vyplynulo, že zásadná je rola ministra financií, ktorý je oprávnený preskúmať dôvody v prípade návrhu na odvolanie z funkcie vnútorného audítora. Táto záležitosť sa do pôvodného textu zákona nedostala v plnom rozsahu, pritom práve taxatívne vymenované dôvody na odvolanie by práve mali byť prevenciou, aby nedochádzalo ku svojvoľnému odvolávaniu vyšskolených interných audítorov, napríklad na základe povolebných zmien, zmien v organizačnej štruktúre a pod.

Od začiatku myšlienky zavádzania interného auditu patrí kľúčová rola v danej problematike Ministerstvu financií SR a jej Centrálnej harmonizačnej jednotke ako tvorcovi predpisov, metodiky ale aj koordinácie, monitoringu a dohľadu. Táto integrujúca rola ministerstva sa v podstate dlhodobo naplňuje. Život priniesol i zmeny,

tech. Kľúčové je vnímanie interného audítora ako nezávislého, ale nezbytného člena tímu (partner exekutívneho vedenia, všetkých úrovní riadenia i ťažkých zamestnancov). Vedenie spoločnosti vníma moju konzultačnú účasť ako efektívnu pomoc pri smerovaní a realizácii projektov, pri omezení rizík.

3. Více způsobů – zdůrazněním přínosu v závěrech jednotlivých auditů (zpráva, prezentace, jednání), pravidelným projednáváním stavu realizace auditních doporučení s vedením společnosti, aktivní konzultační účastí v projektech. V řadě případů pomáhám překonávat vznikající nedorozumění mezi zaměstnanci a vedením. Neocenitelnou možností pro zviditelnění přidávané hodnoty interního auditu poskytuje aktivní účast v jednáních na úrovni dozorčích orgánů a majitelů, zejména prostřednictvím Výboru pro audit.

## Ing. Květoslava Najmanová Vedoucí útvaru interního auditu KORADO, a.s., Česká Třebová

1. V naší společnosti vytypoval Útvar risk managementu a Útvar interního auditu klíčová, potenciálně významná rizika, na která se činnost interního auditu prioritně zaměřuje. Výsledkem je upevnění vedení a statutárních orgánů, že auditované oblasti jsou ve společnosti z pohledu těchto rizik prověřovány a výstupy jsou v souladu s požadovanými normami.

2. Vedení společnosti i zástupci odborných útvarů spolupracují aktivně při provádění auditu a spolupodílí se na identifikaci jednotlivých rizik a pravděpodobnosti vzniku rizika. Společně je stanoven finální výsledek, kterým je určen významnost rizika.

3. Při hodnocení činnosti interního auditu, které se provádí pololetně ve vrcholovém vedení společnosti, v představenstvu a dozorčí radě, je vyjádřena všestranná podpora práce interního auditu a konzultována opatření z auditů, jejichž splnění jsou pro ředitele odborných útvarů prestižní.

### Ing. Vladimír Tvrdý, CIA Město Vyškov

1. Provádění auditu shody a auditu finančního.
2. Slovně a vyplněním sebehodnotícího dotazníku v rámci programu zvyšování kvality IA.
3. Slovně při projednávání auditorských zpráv.

### Mgr. Jiří Linek Vedoucí oddělení Oddělení interního auditu a vnitřní kontroly Odbor interního auditu a stížností Krajský úřad Středočeského kraje

1. Oddělení interního auditu vychází při své činnosti ze schváleného ročního plánu, který je sestavován na základě analýzy rizik. Audity se snažíme zaměřovat tak, aby pokrývaly nejrizikovější oblasti a přinášely jak auditovanému organizačnímu celku, tak řediteli krajského úřadu, maximální přidanou hodnotu. Kromě plánovaných auditů provádíme ještě audity mimořádné, a to na vyžádání ředitele krajského úřadu. Snažíme se, aby jak plánované audity, tak audity operativně zařazené, přinášely co možná největší přidanou hodnotu pro naše „zákazníky“.

2. S auditní zprávou je detailně seznámen jak vedoucí auditovaného celku, tak vedení krajského úřadu. V případě, že jsou doporučení interního auditu aplikovatelná na celý systém fungování krajského úřadu, jsou výsledky auditní zprávy prezentovány na poradě ředitele krajského úřadu s vedoucími všech odborů. Vedoucí oddělení interního auditu má možnost obhájit auditní zprávu, jak před nejvyšším vedením, tak formou prezentace pro všechny vedoucí odboru. Na základě jednotlivých doporučení interního auditu jsou přijímána rozhodnutí, a to buď rozhodnutí vedoucího auditovaného celku, případně rozhodnutí ředitele krajského úřadu.

istý odklon od původnej predstavy výkonu interného auditu v tom, že sa popri decentralizovanej forme vyvinula a uviedla do praxe od roku 2006 aj jeho centralizovaná podoba a nazvala sa vládnym auditom. Ide tu o akúsi kombináciu metodiky interného auditu a postupov charakteristických pre výkon finančnej kontroly a jej postupov. Systém výkonu je podporený softwarovými nástrojmi, je značne štandardizovaný a v podstate dobre fungujúci.

Nedávno napr. na úrovni Najvyšších kontrolných úradov prebiehalo medzinárodné pripomienkové konanie ku štandardom INTOSAI GOV 9140 Nezávislosť interného auditu vo verejnom sektore a INTOSAI GOV 9150 Koordinácia a kooperácia medzi Najvyššími kontrolnými úradmi a internými audítormi vo verejnom sektore. Podrobne sa v týchto štandardoch rozpracovali napr. otázky nezávislosti a objektívnosti, podobne ako to napríklad

## „Stále je tu priestor na osvetovú prácu a aj na obhajobu profesie, ku ktorej napríklad vyzýva náš globálny inštitút.“

### VÝBORY PRO AUDIT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Možno ešte jedna poznámka, v súlade s celosvetovým trendom vzniku auditorských komisií, resp. výborov pre audit (audit committee), bola v podmienkach Slovenskej republiky vykonaná technická asistencia na MF SR na podporu vzniku a zavedenia týchto výborov ako poradných orgánov do praxe. Fungujúci výbor existuje napr. na MF SR a ostatné ministerstvá majú možnosť si tieto poradné orgány zriadiť. Bola k tomu upravená legislatíva, vyhotovená metodika a podporná dokumentácia. Týmto vzdelávacím programom vykonaným v roku 2008 holandskými expertmi bola daná možnosť prehĺbiť si poznatky týkajúce sa úloh výborov pre audit.

Za zmienku stojí podľa mňa aj informácia, že s istým odstupom času niekoľkých rokov od zavedenia vnútorného auditu sa o problematiku čoraz viac budú zaujímať aj Najvyššie kontrolné úrady v jednotlivých krajinách, aby podľa vlastnej metodiky a zo svojej hierarchickej úrovne posúdili funkčnosť a spoľahlivosť zavedeného systému. V minulom roku sa v tejto veci konala konferencia v Bruseli zvolaná Generálnym direktoriátom pre rozpočet. Konferencia bola za účasti pozvaných predstaviteľov Ministerstiev financií a predstaviteľov Najvyšších kontrolných úradov členských krajín. Rokovalo sa o problematike aplikácie koncepcie PIFC a zhromaždili sa vzájomné skúsenosti. Bola vlastne užitočná spätná väzba pre tvorcov systému PIFC DG pre rozpočet.

uvádzajú štandardy ISA, presnejšie ISA 610. Nazdávam sa, že pre externú kontrolu vykonávanú Najvyššími kontrolnými úradmi môžu byť interní audítori tými najbližšími spolupracovníkmi najmä v úvodnej etape výkonu auditu. Poskytnuté mapy rizík a popis rizík, popis vnútorného kontrolného systému, prípadne integrované zhodnotenie podľa metodiky COSO, môžu uľahčiť prácu pracovníkom Najvyšších kontrolných úradov v danej inštitúcii, kde sa audit vykonáva. Vždy však platí zásada, že pracovník Najvyššieho kontrolného úradu si sám určí mieru v akej sa na prácu iných spoľahne.

Na hodnotenie aplikácie tohto systému v štátnej správe je podľa môjho názoru priskoro. Prínos interného auditu je ťažko merateľný, ak sa zoberie do úvahy kumulatívna funkcia v podobe uistenia, prevencie a poradenstva. V podmienkach úradu pôsobím ako samostatný vnútorný audítor v priamej podriadenosti predsedovi úradu. NKÚ SR je konzervatívna inštitúcia a podobne ako v ostatných krajinách pôsobí nezávisle na výkonnej moci. Som rád, že môžem pôsobiť na úrade práve v období dynamických zmien spojených s výrazným personálnym omladením úradu a v období viacerých prebiehajúcich projektov, ktorých konečným cieľom je zvýšenie kvality výstupov kontrolárskej práce. Nazdávam sa, že z pozície praktikujuceho interného audítora je dôležité mať vždy na zreteli otázku, ako v daných podmienkach a okolnostiach byť užitočným, ako byť prínosom a prinášať inštitúcii hodnotu.



# PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ AUDIT PODNIKU – JEHO CÍLE A VÝSLEDKY

Personální a organizační audit slouží k hodnocení lidských zdrojů, personálního řízení a organizačního uspořádání podniku. Jeho výsledkem jsou doporučení týkající se uplatnění a dalšího rozvoje klíčových osob, zdokonalení nástrojů řízení lidských zdrojů a optimalizace personálně organizačních struktur.

## PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit má dvě základní podoby, a to audit lidských zdrojů a audit personálního řízení podniku. Audit lidských zdrojů představuje (zpravidla vnější a nezávislé) posouzení pracovních a řídicích předpokladů firemních zaměstnanců, nejčastěji manažerského týmu. Audit personálního řízení (řízení lidských zdrojů) se zaměřuje na nástroje, postupy, kompetence a efektivitu personálního řízení, a to mimo jiné v souvislosti s certifikací jeho funkcí.

## AUDIT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základním cílem *auditů lidských zdrojů* podniku je posoudit, nakolik schopnosti a předpoklady osob, především osob v řídicích funkcích, přispívají k plnění výkonových a dalších cílů organizace a nevytvářejí tak, až již z krátkodobého, nebo dlouhodobějšího hlediska, pro podnik *personální rizika*.

K dalším cílům auditu lidských zdrojů patří získat podklady či doporučení týkající se možností:

- ▲ *zdokonalit řídicí a další schopnosti osob* v klíčových funkcích. Doporučení se mohou týkat jak směrů, tak i metod jejich rozvoje.
- ▲ *lépe využít schopností a potenciálů* jednotlivých osob, například jejich převedením na jiné pozice.

- ▲ *odstranit bariéry* bránící plnému uplatnění schopností či potenciálu jednotlivých osob. Tyto bariéry se mohou nejčastěji týkat nedostatečného využití jejich schopností nebo jejich nedostatečné či nevhodné motivace související se způsobem jejich řízení, případně rozsahem pracovních úkolů a pravomocí.

Audit lidských zdrojů podniku bývá účelný zejména při *změnách strategie* anebo *organizačního uspořádání podniku*, při nových investičních záměrech, nových úkolech managementu či dalších zaměstnanců, tedy v situacích, kdy je třeba zmapovat lidský kapitál podniku a ověřit jeho předpoklady v nových podmínkách. Téměř standardně bývá prováděn při *fúzích a akvizicích* podniků a při *změně vlastníka* firmy.

Lze jej však doporučit i při tvorbě *dlouhodobějších rozvojových plánů managementu* i dalších, zejména klíčových zaměstnanců, při tvorbě *kariérových plánů*, stavování personálních rezerv, talentů či klíčových zaměstnanců podniku, při zavádění *pravidelného hodnocení manažerů* a dalších zaměstnanců nebo při ověřování objektivitu pravidelného hodnocení zaměstnanců prováděného jejich nadřízenými a rovněž při *ověřování či provádění změn řídicího stylu* podniku.

Hlavním *výstupem auditu lidských zdrojů* je zpráva o každém z jeho účastníků, obsahující výsledky individuálního hodnocení. Toto hodnocení by mělo být provedeno v předem dohodnutém členění odpovídajícím jednotlivým ověřovaným předpokladům. K dalším výstupům patří zpravidla prezentace výsledků vedení podniku a jednotlivým nadřízeným a rovněž individuální zpětná

3. Projednání auditní zprávy s vedením auditovaného organizačního celku, prezentace výsledků auditní zprávy u vedení krajského úřadu, potažmo v širším plénu (porada s vedoucími odbory). Využívání internetových a intranetových stránek krajského úřadu. Lektorská a vzdělávací činnost v rámci krajského úřadu – informování o činnosti oddělení interního auditu, nabídka metodické a konzultační činnosti pro jednotlivé odbory krajského úřadu.

### Ing. Roman Kraina Interní auditor OKD, a.s.

1. Doporučování vhodných kontrolních mechanismů v souladu s dobrou praxí a aktuálními potřebami společnosti.

2. Zejména postupným, ale trvalým zlepšováním přijetí interního auditu ve společnosti.

3. Vhodnou komunikací výsledků auditu, na všech možných stupních jednání – přímo v terénu s auditovanými zaměstnanci, s jejich nadřízenými, s vedením společnosti. Pro tuto komunikaci je důležité mít připravena především adekvátně formulovaná doporučení a možný dopad zjištěného stavu, stejně jako kvalitní popis jednotlivých zjištění.

### Ing. Josef Vincenc Vedoucí oddělení interního auditu Krajský úřad Libereckého kraje

1. V dosavadní činnosti jsme největší pozornost věnovali systémovým auditům. V návaznosti na „externí audit“, přezkum hospodaření, který u nás provádí ministerstvo financí, doplňujeme jejich závěry o informace k fungování systému úřadu. Kromě standardních auditních zpráv využíváme k předání pozitivní hodnoty také konzultační činnost a metodický dozor nebo praktickou výpomoc při provozování systému evidence a řízení rizik v úřadě.

2. Nejvíce si ceníme osobního kontaktu a jednání s klientem. Jako svého zákazníka vnímáme v širším úhlu pohledu několik stupňů výkonných a řídicích složek úřadu. Konkrétní zaměstnanci, referenti, nám poskytují první zpětnou vazbu na naše zjištění a doporučení již při samotném auditním šetření. Manažer auditovaného subjektu hodnotí naše šetření a formuluje přidanou hodnotu pro svou práci při projednávání závěrečné zprávy. Další skupinou zákazníků jsou sekční šéfové úřadu, členové kolegia ředitele. V tomto orgánu každou auditní zprávu projednáváme. Osobní hodnocení zainteresovaných manažerů obsahuje kromě případných věcných připomínek také formulaci o přidané hodnotě, poskytuje zpětnou vazbu pro tým auditorů. Ke každé auditní zprávě se vyjadřuje také ředitel úřadu, hodnotí smysl, přidanou hodnotu auditního šetření a ihned formuluje úkoly či nezbytná opatření k realizaci závěrů. Auditní výbor, složený ze zástupců ředitele úřadu, je dalším zákazníkem. Při osobním jednání vyjadřují členové výboru svá stanoviska, doporučení, a tím i hodnocení přidané hodnoty působení interního auditu.

3. Preferujeme formu osobního jednání a vysvětlování našich postupů i závěrů. V našem úřadě si profese interního auditora a smysl této služby stále teprve utváří svůj obraz. Útvary, se kterými jsme přišli pracovně do styku, si už dokážou představit naši přidanou hodnotu. V souvislosti s připravovaným jednotným systémem hodnocení kvality interního auditu (QAR) ve veřejné správě připravujeme také formální dokumentaci zpětné vazby (dotazníky, písemná hodnocení).

**Ludmila Jiráňová**  
Český hydrometeorologický ústav

1. Interní audit v ČHMÚ provádí průběžně všechny zákaznické procesy – oblasti meteorologie, hydrologie a čistoty ovzduší, kte-

vazba účastníkům auditu zaměřená na podporu jejich sebereflexe, pracovní motivace a dalšího profesního rozvoje. Součástí individuálního hodnocení je identifikace hlavních silných a slabých stránek (rizikových faktorů) jednotlivých pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice. Toto hodnocení slouží nejen potřebám podnikového či personálního řízení, ale i bezprostředním nadřízeným jednotlivých osob. Mělo by umožnit lépe chápat schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých osob, lépe využít jejich pracovní i tvůrčí potenciál, poskytnout informace o tom, jakým způsobem pracovníky lépe motivovat a vést apod.

### AUDIT PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Návrhy vztahující se k *rozvoji schopností* mají nejčastěji podobu doporučení týkajících se *individuálních rozvojových plánů*. Součástí výsledků auditu lidských zdrojů však může být i doporučení širších, celopodnikových školení a tréninků, příp. školení jednotlivých organizačních jednotek, vycházející ze slabších míst personálu jako celku (např. jeho týmové spolupráce a komunikace, týmového řešení problémů apod.) Hlavním cílem *auditů řízení lidských zdrojů* je zhodnotit personální procesy (činnosti) podniku s ohledem na

jejich účinnost, efektivitu a schopnost podporovat dosažení podnikových cílů a stanovit jejich hlavní silné i slabé stránky. Na tomto základě pak může audit navrhnout, resp. doporučit úpravy (doplnění, zkvalitnění) personálních procesů. Nové zásady a postupy personálních procesů může často pomoci i prosadit do praxe podniku, např. pomocí tréninků manažerů či personalistů, specializovaných workshopů apod.

Součástí auditu personálního řízení může být i *hodnocení vybraných personálních ukazatelů podniku*, například podílu zaměstnanců s výkonovou formou odměňování, podílu výkonových složek mezd na celkovém objemu vyplacených mezd, podílu hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkovém objemu mezd, ročních výdajů na vzdělávání na jednoho zaměstnance či manažera, podílu zaměstnanců odcházejících ve zkušební době či v prvním roce práce, průměrné doby potřebné k obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice, podílu vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů apod.

Na zhodnocení silných a slabých stránek personálního řízení navazují *doporučení týkající se změny jeho postupů*, především těch, které znamenají bezprostřední

inzerce

kontakt: sindelarova@interniaudit.cz

## SEMINÁŘE 1. POLOLETÍ 2011

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

22. února 2011

Personální a organizační audit

OSTRAVA

7. března 2011

Audit vnitřní komunikace

PRAHA

22. dubna 2011

Řízení a prevence personálních rizik

PRAHA

14. června 2011

Personální a organizační audit

PRAHA



Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010

přínos pro výkonnost podniku. Příkladem mohou být doporučení zdokonalit metody a postupy výběru nových zaměstnanců, zavést proces řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců na základě jejich osobních cílů, posílit efektivitu zaměření a využití vzdělávání zaměstnanců, zavést personální reporting a controlling apod.

Doporučení týkající se úpravy jednotlivých personálních procesů (doplnění určitých činností, zdokonalení jednotlivých metod, použití nových ukazatelů pro hodnocení jejich výsledků apod.) mohou být provázena i *novou úpravou či jasnějším vymezením pravomocí a odpovědností* za jejich vykonávání, například novým rozdělením odpovědností a pravomocí při provádění personálních činností mezi personalisty a liniové manažery.

Základní pravidla personálního řízení i hlavní pravomocí a odpovědnosti za jeho provádění mohou být shrnuta v jednotném dokumentu, tzv. *personálním manuálu organizace*.

Hlavním cílem organizačního auditu je optimalizace organizačního uspořádání a personální systemizace podniku. K jeho dílčím úkolům patří

- ▲ posoudit účelnost vertikální (hierarchické) i horizontální organizační struktury podniku, a to s ohledem na jeho strategii, cíle, hlavní činnosti, případné výkonové problémy nebo potřeby úspor,
- ▲ posoudit cíle a účelnost jednotlivých útvarů podniku,

- ▲ posoudit účelnost jednotlivých pracovních míst i celkových personálních kapacit jednotlivých útvarů podniku a na tomto základě posoudit a navrhnout možnost redukce personálu s cílem snížení personálních nákladů a/nebo zvýšení výkonu podniku,
- ▲ posoudit pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců podniku, resp. způsob rozdělení pravomocí a odpovědností mezi hlavními řídicími místy a organizačními útvary podniku,
- ▲ posoudit vybrané charakteristiky organizačního uspořádání podniku, např. míru centralizace, resp. centralizace podnikového rozhodování, rozsah řídicího rozpětí, tj. poměru vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců podniku, posoudit poměr mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, například provozními a administrativními apod.

## ORGANIZAČNÍ AUDIT

Výsledkem organizačního auditu je návrh případných *organizačních opatření* vedoucích k posílení výkonnosti podniku či jeho jednotlivých úseků.

Může jít o návrhy změn organizačního uspořádání podniku, změn v náplni, cílech a vztazích jednotlivých organizačních útvarů, nové určení optimálních (limitních) personálních kapacit hlavních organizačních útvarů i podniku jako celku, vytvoření nové systemizace pracovních míst (organigramu) podniku, nové vymezení účelu (cílů), hlavních pravomocí a odpovědností, náplně činnosti a výkonových kritérií klíčových (především vedoucích a specializovaných) pracovních pozic apod.

K hlavním přínosům organizačního auditu patří omezení personálních nákladů, odstranění organizačních a pracovních duplicit, zjednodušení řídicí a komunikační struktury, zkrácení rozhodování, posílení zákaznické orientace, vyčlenění části činnosti podniku do jiných organizací apod.

Další přínosy organizačních opatření se mohou týkat posílení *motivace zaměstnanců* (například v důsledku vyšších rozhodovacích pravomocí, zavedení týmové práce apod.), *odstranění určitých organizačních bariér* (např. komunikačních problémů), ale i doplnění personální struktury firmy (např. posílení útvarů klíčových pro spokojenost zákazníků).

ré jsou základem pro poskytování služeb zákazníkům v nejlepší kvalitě. Při zjištění neshody se obratem provádí odstranění problému či zlepšení situace (procesy nápravné + preventivní opatření).

2. Zákazníky během roku oslovujeme a předkládáme jim dotazník týkající se spokojenosti s dodanou službou. Jednou ročně se anketa vyhodnocuje a výsledek upozorní Radu kvality, kde je případně prostor ke zlepšení služby.

3. Při obchodním jednání se zákazníkem, které může být od požadavků na drobné služby až po smlouvy na několik let, se vždy u zákazníka snažíme splnit základní požadavky, ale nabízíme i služby speciální, o kterých zákazník nemá povědomí (novinky – výzkumy, poznatky z grantů...). Oblast obchodní je pečlivě prověřována útvarem interního auditu – procesy vypracování nabídky, uzavření/změna smlouvy, předání řízení podle zákona o veřejných zakázkách.

### Ing. Simona Székelyová Vedoucí interního auditu Ministerstvo pro místní rozvoj

1. Pro vedení ministerstva je to poradenská činnost a výkon interních auditů, při nichž dáváme ujištění o nastavení a funkčnosti VKS. Pro auditované útvary je to analýza výskytu nedostatků, které nepříznivě ovlivnily jejich činnost a doporučení ke zkvalitnění VKS. Pro ostatní útvary přinášíme přidanou hodnotu v rámci poradenské činnosti tím, že metodicky přistupujeme k hodnocení řízení rizik a zlepšování efektivnosti řídicích a kontrolních procesů.

2. U vedení ministerstva to jsou projevy důvěry i v podobě poskytování poradenské činnosti a kladné vnímání interního auditu jako útvaru, který napomáhá v účinném a efektivním řízení rizik odborným profilováním a strukturálním oddělením interního auditu



při výkonu IA v podmínkách ministerstva. U auditovaných útvarů je to především přijímání a plnění doporučení interních auditorů bez výhrad. Při výkonu auditů samy auditované útvary upozorňují na své nedostatky. U ostatních útvarů to jsou časté žádosti o poradenskou a konzultační činnost.

3. U vedení ministerstva je to forma pravidelných jednání a reportů. U auditovaných a ostatních útvarů formou rozhovorů a prezentací na intranetu ministerstva.

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

1. Dle mého názoru přinášíme největší přidanou hodnotu zákazníkům ve formě ujištění a poradenství v oblasti nastavení řídicích a kontrolních mechanismů s důrazem na procesy banky a jejich rizika.

2. Při projednání auditorských zpráv dochází k diskusi nad zjištěními a doporučeními. Respektování doporučení a přijetí opatření ke snižování hodnoty rizik je důkazem vnímání a přijetí práce interního auditu. U provedených auditů máme zaveden systém hodnocení ze strany zákazníka, na jeho základě zpracováváme index kvality služeb interního auditu. Znamením, že zákazník přidanou hodnotu vnímá, je rovněž aktivní dialog z jeho strany, případně požadavek na provedení dalšího auditu.

3. Veškeré poznatky jsou průběžně projednávány s odpovědnými útvary. Po dokončení auditu obdrží zákazník závěrečnou zprávu. Souhrnně jsou závěry auditu součástí reportingu pro představenstvo, dozorní radu a výbor pro audit a projednávání reportovaných skutečností v těchto orgánech.

# POČÍTAČOVÁ PODPORA PŘI PROVÁDĚNÍ AUDITU

Informace – jsou všude kolem nás, jejich množství rychle narůstá, jsme na nich závislí a někdy je sbíráme, i když je v daný moment nepotřebujeme. Nedokážeme si bez nich představit podnikání, a někteří možná ani život, i když se jimi cítíme zahlceni. Je jich tak velké množství, že je již efektivně nelze uchovat v našich hlavách ani v papírové podobě, a tak je měníme na data. Sbíráme, uchováváme a zpracováváme je elektronicky pomocí počítačů, které jsme pro ně zkonstruovali. Pokud má auditor v tomto světě vykonávat svou profesi, nevystačí si již jen s tužkou a papírem. Musí se tomuto trendu přizpůsobit a najít způsob, jak informace efektivně zpracovat a využít při ověřování účinnosti a efektivnosti řídicích a kontrolních mechanismů a nastavení procesů společnosti. Tato disciplína se označuje jako CAATs (Computer Aided Audit Tools and Techniques).

## PROČ PŘI AUDITU POUŽÍVAT POČÍTAČOVOU PODPORU?

Základní výhodou použití počítačových nástrojů pro provádění auditu je úspora času a možnost zpracování velkého objemu

informací. Ve většině případů je možné použitím analytických nástrojů prověřit výrazně větší množství dat v mnohem kratším čase. Není výjimkou, že vzorek je svou velikostí 100% shodný s výchozím souborem. V rámci auditu je lze použít k výběru vzorku, analyze údajů v průběhu auditu nebo s jejich pomocí automatizovat kontrolní činnosti a využít je pro kontinuální monitorování kontrolních mechanismů.

## JAKÉ NÁSTROJE JSOU K DISPOZICI?

Při provádění auditu lze s výhodou využít širokou škálu softwarových nástrojů:

## BĚŽNÝ KANCELÁŘSKÝ SOFTWARE

*Běžné kancelářské balíky* obsahující například programy pro vizualizaci procesů a velmi oblíbené tabulkové procesory. Jde o programy, které jsou v dnešní době ve většině společností součástí standardní instalace počítače, jejich znalost a schopnost je použít patří mezi základy počítačové gramotnosti, a jsou také většinou auditorů často používány. Ve své základní podobě jsou ale ve srovnání se specializovanými nástroji funkčně velmi omezené a nedostačují rostoucím potřebám.

Mezinárodní konference ČIA – Praha 2010  
 Stéphan Roudil, Inspector of Finance, Francie





Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010  
Phil Tarling, prezident ECIIA

## NÍZKO-ÚROVŇOVÉ NÁSTROJE

Uživatelsky nepřilíš přívětivé *nástroje pro přímý přístup k databázím, skriptovací jazyky a jiné „systémové“ nástroje*, jejichž využití vyžaduje až špičkové znalosti manipulace s daty či programování. Mohou být perfektním pomocníkem, ale pro většinu auditorů jsou nepoužitelné, nenabízejí komfortní funkce ani funkce specializované pro audit.

## SPECIALIZOVANÉ NÁSTROJE PRO URČITOU OBLAST NEBO TYP OPERACÍ

*Specializované nástroje pro určitou oblast nebo typ operací.* Většinou jednoúčelové nástroje specializující se na audit konkrétní oblasti, jejichž funkčnosti obvykle nelze nahradit jiným způsobem. Například nástroje pro audit softwarových licencí, inventarizaci hardware, testování zranitelnosti IT a jiné.

## ANALYTICKÉ NÁSTROJE PRO AUDITORY

*Obecné analytické nástroje vyvinuté speciálně pro auditní a kontrolní činnosti, které mají velmi široké možnosti uplatnění*

a nabízí uživatelsky jednoduché a srozumitelné ovládání. Tyto analytické nástroje jsou určeny k snadnému a efektivnímu načtení dat a identifikaci neočekávaných vztahů a vlastností mezi nimi. To vše musí být schopné provést rychle a na velkém množství dat. Oproti standardním tabulkovým procesorům nebo nástrojům pro práci s databázemi je jejich velkou výhodou, že jsou vyrobeny s cílem obecného zpracování cehokoliv a s ohledem na potřeby auditorů. Mezi jejich základními funkcemi tak najdete zpracování dat probíhající výhradně v režimu čtení, aby nemohlo dojít k jejich poškození, detailní automatickou dokumentaci všech provedených operací a funkčnosti napomáhající k rychlé identifikaci a analýze datových anomálií, analýze trendů, porovnání atd.

Klasická práce s takovým nástrojem začíná načtením dat, které lze provádět z nejrůznějších zdrojů, jako jsou databáze, formátované textové soubory, dokumenty PDF, TIFF, tabulkové procesory, XML soubory atd. Pokud máte kvalitní podklady a vybavení, nemusí být utopie naskenování dokumentů v papírové podobě, počítačové rozpoznání textu pomocí OCR a import údajů do analytického software. V rámci

analýzy dat můžete ihned a snadno aplikovat některou ze zabudovaných funkcí, jako je Benfordův zákon, rozložení dat v čase (operace provedené o svátcích mohou být podezřelé) nebo identifikace duplicit. Pokud potřebujete více, využijete síly nástroje a funkcí, jako je:

- ▲ Slučování více datových souborů dle klíčových polí do jednoho souboru.
- ▲ Vytvoření vlastních dopočítaných polí. Například výpočet stáří majetku v měsících dle data pořízení.
- ▲ Statistika počtu čísel a finančních objemů v rámci zvoleného intervalu. Největší, nejmenší a průměrné hodnoty v datovém souboru.
- ▲ Regresní analýza.
- ▲ Náhodný výběr vzorku z datového souboru. Například náhodný výběr 50 transakcí z každé pobočky společnosti, která dosahuje určité hladiny obratu.
- ▲ Identifikace mezer v rámci vybraného atributu datového souboru.
- ▲ Identifikace rozdílů mezi dvěma datovými soubory.
- ▲ Export dat. Například export poštovních adres vybraných klientů pro zaslání dopisů s prosbou o potvrzení zůstatku na účtu.
- ▲ A mnoho dalších.

Vytvořené testy a makra si můžete samozřejmě uložit a aplikovat je například za půl roku znovu na aktuální data a posoudit vývoj situace.

Pokud si stále pokládáte otázku, v jakých oblastech lze tyto nástroje použít, zde je pro inspiraci několik příkladů:

- ▲ Ověření spolehlivosti a integrity finančních a provozních informací.
- ▲ Odhalování neetického a podvodného jednání. Například kontrola schvalovacích kompetencí nebo poskytnutí výjimek z poplatků.
- ▲ Ověření nákupního procesu na výskyt duplicitních objednávek, faktur a plateb, rozdělených nákupů nebo dodavatelů s chybným IČ/DIČ.
- ▲ Ověření kvality dat pomocí kontroly správnosti či existence rodného čísla, IČ, DIČ, adresy apod.
- ▲ Analýza logů informačních a bezpečnostních systémů. Například pokusy o neoprávněný přístup ke klíčovým systémům, přístupy v neobvyklý den a hodinu apod.
- ▲ Identifikace neobvyklých transakcí podle objemu nebo data provedení (svátek).
- ▲ Kontrola peněžního deníku.
- ▲ Vyhodnocování rychlosti zpracování procesu.
- ▲ Analýza chybovosti.

## NÁSTROJE PRO KONTINUÁLNÍ MONITOROVÁNÍ

*Softwarové balíky pro provádění kontinuálního monitorování kontrolních mechanismů*, které mají stejně jako předchozí skupina nástrojů za cíl pomáhat identifikovat anomálie napříč procesy, transakcemi a aplikacemi. Rozdíl je v tom, že skrze jedno rozhraní umožňují automatizované, kontinuální monitorování a vyhodnocování více oblastí najednou. Je možné s nimi detekovat výjimky na 100 % operací prováděných jakýmkoliv uživatelem v reálném čase a prakticky ihned na ně reagovat. Reakce se díky výraznému zkrácení času mezi detekcí, analýzou a reakcí stanou mnohem více preventivní. V praxi je lze napojit například na systém zúčtování služebních cest a on-line prověřovat anomálie v ceně ubytování nebo dopravy, zpracování transakcí ze služebních platebních karet, záznamům o přístupech do IT systémů nebo objektů atd. Tyto nástroje nemožno plně nahradit prací auditora, ale v mnoha případech mohou ušetřit obrovské množství času a otevřít nové možnosti ke zdokonalení a zefektivnění kontrolní činnosti. Pokud vás zajímají konkrétní softwarová řešení v této oblasti, zkuste na internetu hledat třeba „Magic Quadrant for Continuous Controls Monitoring, Gartner“.

## ZÁVĚR

Celosvětové průzkumy ukazují, že auditori souhlasí, že použití analytických nástrojů a postupů má významný dopad na efektivitu jejich práce. Pokud se ale zeptáte auditorů na to, zda je používají, stále uslyšíte poměrně často zápornou odpověď. Pokud neberu v úvahu nástroje pro kontinuální monitorování, považuji pořizovací cenu jako důvod nepoužívání za mýtus. Ceny se pohybují na úrovni mzdy za několik málo měsíců. Při použití rozšiřujících modulů pro tabulkové procesory může být cena i nižší, než je průměrná měsíční mzda. Dle svých zkušeností považuji za hlavní důvod, že řada auditorů stále nemá schopnosti a znalosti, jak účinně využít potenciál těchto nástrojů. Pokud se naučíme naplno využívat jejich sílu a možnosti, budeme s jejich pomocí schopni přinášet více přidané hodnoty pro své klienty a lépe obhájit svou existenci a užitek. Pořizovací cenu nástrojů pak snadno zdůvodníme a prokážeme úsporami, které jejich nasazení přinese. Pro větší společnosti s vysokým množstvím operací je pak zcela zajímavou cestou k vyšší efektivitě a účinnosti nasazení nástrojů pro kontinuální monitorování. ▲

inzerce

kontakt: sindelarova@interniaudit.cz

# ATESTAČNÍ KURZ AUDIT INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

### TERMÍN

4.–8. dubna 2011

### PŘEDNÁŠKA

09.00–16.00 hodin

### PŘEDNÁŠEJÍCÍ

Ing. Igor Barva, CISA, CIA

Ing. Vladimír Bříza

Ing. Petr Grešl

### MÍSTO KONÁNÍ

Karlovo nám. 3

120 00 Praha 2

### CENA

člen ČIIA 6 700,- (s DPH 8 040,-)

nečlen ČIIA 9 500,- (s DPH 11 400,-)





# ČEŠTÍ ODBORNÍCI UŽ NEMUSÍ CESTOVAT KVŮLI ZÍSKÁNÍ PRESTIŽNÍ KVALIFIKACE PŘES PŮL EVROPY

Téměř každá profese již v dnešní době stojí na určitých standardech a pravidlech, které dříve či později někdo shrnul do uznávané odborné kvalifikace. Ta by měla jejmu držiteli, ať už je to účetní, interní auditor, nebo personalista, umožnit, aby se daným certifikátem či osvědčením prezentoval jako odborník v dané profesi. Účelem kvalifikací je tedy rovněž zajistit, aby si lidé, kteří působí v určitém oboru, osvojili znalosti a zásady, které jim umožní vykonávat svou práci na co nejvyšší možné úrovni. Nemělo by se přitom jednat pouze o soubor odborných znalostí a dovedností, ale zejména u renomovaných celosvětově uznávaných kvalifikací pozorujeme jednoznačný trend zohlednit i etické principy dané profese. Snad již samozřejmostí je i to, aby získání odborné kvalifikace vyžadovalo důkladnou přípravu na absolvování náročných zkoušek a aby držitelé kvalifikace neustále sledovali aktuální vývoj v daném oboru.

Interní audit je rychle se rozvíjející odvětví, které se během posledních let dostalo do centra pozornosti firem a stalo se prubířským kamenem v mnoha organizacích. Má navíc to štěstí, že disponuje svou vlastní kvalitní kvalifikací, poskytovanou pod záštitou CIA Institutu. Toto sice není jediná cesta k mezinárodně uznávané kvalifikaci v rámci interního auditu (například mnoho profesionálů volí kvalifikace jako ACCA, CIMA, nebo dokonce MBA), ale CIA s více než 67 000 členy zůstává první přirozenou volbou pro většinu globálních společností. Zkoušky mohou být skládány v Praze kdykoli,

a to jak v českém tak i anglickém jazyce, a přípravné kurzy na ně jsou nabízeny přes IIA, nebo PwC Business Academy.

## PŘIDANÁ HODNOTA INTERNÍHO AUDITU DÍKY ZNALOSTEM

Jak ukázal letošní celosvětový průzkum názorů generálních ředitelů, věnují šéfové významných globálních firem řízení rizik velkou pozornost. S tím souvisí i skutečnost, že se interní audit stává významnou aktivitou, která zajišťuje soulad s upravenými mezinárodními standardy interní kontroly. Toto je bezesporu dobrá zpráva pro profesi, z níž vyplývá možnost spolupráce s novými talenty a nabízí významné příležitosti pro interní auditory. Ovšem zároveň přenáší na firmy zodpovědnost, poněvadž se nyní musí více zaměřit na kvalitu a funkčnost interního auditu – což v praxi znamená ujistit se, že jejich lidé mají co možná nejlepší znalosti, vzdělání a mezinárodní kvalifikace. Vedle CIA, která by měla být součástí kariérního rozvoje asi každého interního auditora, je na trhu široká nabídka vzdělávacích možností v oblastech, které mohou pro svou práci využít. Řada dalších průzkumů potvrdila, že pracovníci, kteří získali odborné kvalifikace, přinášejí své organizaci

mnohem větší přidanou hodnotu a chovají se zodpovědněji než jejich kolegové. Investice do kvalifikací se tak podniku může mnohokrát vrátit v podobě budoucího růstu firmy. Českým odborníkům dává většina mezinárodních profesních kvalifikací také možnost více porozumět globální problematice svého oboru, a zasadit tak konkrétní lokální situace, které každý den řeší, do celosvětového kontextu. Podíváme-li se na oblast financí, je na

Mezinárodní konference ČIA – Praha 2010  
 Jonathan Appleton, PricewaterhouseCoopers



trhu celá řada mezinárodně uznávaných profesních kvalifikací, které jsou více či méně známé. Jistě není třeba představovat ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) a také v českém prostředí se pomalu objevují odborníci pyšníci se titulem CIMA (Chartered Institute of Management Accountants). Vedle těchto kvalifikací existují ale i další, více specializované, jako například CISA (Certified Information Systems Auditor) pro experty, kteří pracují v oblasti řízení a bezpečnosti informačních systémů, nebo CFA (Certified Financial Analyst) pro odborníky na investice.

## NĚCO ZA NĚCO

Každá kvalifikace má svá specifika, různou délku studia i počet zkoušek nutných k jejímu získání a také rozdílnou podporu v České republice v podobě přípravných kurzů a dalšího vzdělávání. I s ohledem na studijní podporu, kterou lze k jednotlivým výše zmíněným kvalifikacím v Česku získat, se pohybují počty studentů a absolventů těchto kvalifikací. V záplavě zkratk různých kvalifikací není možné nezmínit MBA (Master of Business Administration) a BBA (Bachelor of Business Administration), což jsou zkratky, které zná na českém trhu každý.

## „Mezinárodní kvalifikace jsou zatím považovány za výhodu.“

### VZDĚLÁNÍ SE CENÍ I V KRIZI

Ani hospodářský pokles a nejistota ohledně dalšího vývoje nezastavily poptávku po vzdělání. Z vlastní zkušenosti víme, že trh kvalitního prestižního vzdělávání roste i v této době. Koná se také nespočet seminářů a konferencí, které umožňují českým odborníkům z různých oborů sdílet zkušenosti a získat další informace o vývoji na českém trhu. Na těchto akcích se v naprosté většině chybí jakékoli nasazení do širšího kontextu. Naším odborníkům však doporučujeme, aby si úroveň svých znalostí udržovali mimo jiné i účastí na těchto lokálních konferencích, seminářích a workshopech. Stejně tak jako aby sledovali zahraniční a domácí odborný tisk, specializované internetové servery a publikace – nikdy nevíte, co budete potřebovat nebo odkud přijde další příležitost. S jakoukoli profesní kvalifikací můžete začít v kterékoli fázi své kariéry. Pokud existuje možnost získat kvalifikaci s mezinárodní platností na začátku kariéry, je to samozřejmě ideální a velmi přínosné pro postup na pomyslném pozičním žebříčku na pracovním trhu. Tuto možnost ale nováčkům poskytuje jen malé procento společností. Kvalifikaci určitě stojí za to získat i později během kariéry, a to hlavně kvůli rozšíření znalostí nejen v hlavním profesním zaměření. Studentům přinese i vhled do řady dalších oblastí, které úzce souvisejí s řízením jakéhokoli podniku.

Typů studia MBA je celá řada a vybere si jak ten, komu jde jen o „tři atraktivní písmenka u jména“, tak ten, kdo očekává získání nových znalostí a kontaktů. Naším záměrem ale není hodnotit kvalitu jednotlivých poskytovatelů MBA. Můžeme však bezesporu říci, že MBA je cennou možností dalšího vzdělávání. Od řady absolventů ovšem slyšíme, že MBA je v České republice zaměřené velmi všeobecně a největší přidanou hodnotou jsou kontakty, které během programu účastník získá a také některé přednášky, které vedou uznávaní odborníci z praxe. Chceme-li postihnout mezinárodní kvalifikace v celém spektru jejich pro a proti, musíme zmínit také tu méně příjemnou stránku, a to finanční a časovou. Zvládnout

Velké Británii. Je to logické, protože možnosti přípravy na mezinárodní kvalifikace jsou v Česku stále poměrně omezené. To vede k vysokým cenám za tyto kvalifikace a odrazuje zaměstnavatele od investic do školení pro větší počet pracovníků. Jakmile se zvýší nabídka těchto kvalifikací od kvalitních poskytovatelů, budou zaměstnavatelé ochotni umožnit jejich získání většímu počtu svých zaměstnanců. Mezinárodní kvalifikace jsou zatím považovány za výhodu, která se nabízí pouze těm nejvýše postaveným odborníkům nebo klíčovými talentům, spíše než za naprostý základ, který pomáhá zvýšit kvalitu řízení. Jedním z důvodů, proč jsme před 2 lety založili PwC Business Academy, je právě i snaha rozšířit nabídku kvalitních mezinárodních kvalifikací na českém trhu a dát odborníkům v různých oblastech možnost získat mezinárodního osvědčení jejich znalostí.

Profesionální kvalifikace jsou základem každé respektované moderní profese – čím silnější je tento základ, tím větší podporu v rámci kariérního postupu přináší. Kvalifikace ovšem nepřinášejí benefity pouze jednotlivcům, jak se častokrát mylně domnívají zástupci organizací. Profesionální kvalifikace poskytují významné benefity také společně – jako měřítko kvality zaměstnanců a jimi poskytovaných služeb, mohou být využity jako významný nástroj při jejich získávání a udržování. Při stanovování strategie pro interní audit by měli představitelé společností (mimo nastavení struktury, funkcí a operací v rámci interního auditu) investovat do nezbytného vzdělávání a kvalifikací pro relevantní zaměstnance.

## „Z vlastní zkušenosti víme, že trh kvalitního prestižního vzdělávání roste i v této době.“

plně pracovní nasazení a k tomu ještě přípravu na náročné zkoušky vyžaduje ze strany studenta značnou sebekázeň a výbornou organizaci času. Finanční náklady na získání kvalifikace dosahují až k několika stovkám tisíc korun.

České podniky investují do školení a vzdělávání svých zaměstnanců zpravidla méně než jejich západní protějšky. V Česku jsou mezinárodní odborné kvalifikace stále ještě mnohem méně obvyklé než například ve

Naše zkušenosti ukazují, že investice do vzdělávání a kvalifikací jsou motorem podnikání – v dobrých i ve špatných časech. Mezinárodní výzkumy ukázaly, že firmy, které neinvestují do vzdělání svých lidí, mají 2,5krát větší pravděpodobnost, že na trhu neobstojí. Také čeští zaměstnavatelé si začínají uvědomovat, že peníze vynaložené na růst a vzdělávání pracovníků jsou investicí, která jim bude přinášet užitek ještě dlouhou dobu poté, co budou mít zaměstnanci kvalifikaci ukončenou.



### What is CIA?

The Certified Internal Auditor® (CIA®) is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field. Candidates leave the program enriched with educational experience, information, and business tools that can be applied immediately in any organization or business environment.

### Who should study CIA?

Are you a long-term internal auditor, or a future manager gaining exposure and expertise in organizational risk management? CIA is the best choice and will serve you well your entire career.

### Program structure

- **Part I:** The Internal Audit activity's role in governance, risk and Control
- **Part II:** Conducting the Internal Audit engagement
- **Part III:** Business Analysis and Information Technology
- **Part IV:** Business Management skills

### Why study CIA with PwC Business Academy?

#### PwC Certification

**Course is taught in English** - participants will gain comprehensive vocabulary from internal audit area useful mainly in the international business environment.

PwC **internal audit experts** who bring the latest knowledge, experience and also practical experience to our training programmes.

**Comprehensive PwC study texts** and materials - fully approved by IIA

**Very competitive price**

*This program is offered with support of CIIA (Czech Institute of Internal Auditors) as full English language version of CIA qualification.*



### Dates for spring 2011:

Course Part I: 22 - 23 February 2011

Course Part II: 29 - 30 March 2011

### Interested in CIA?

Please contact us with any questions on [business.academy@cz.pwc.com](mailto:business.academy@cz.pwc.com) or call Jan Hruby: +420 251 152 030

[www.pwc.cz/academy](http://www.pwc.cz/academy)

# ÚČETNÍ PORADCE

## softwarový informační systém

Účetní poradce obsahuje kompletní soubor legislativy a výkladů souvisejících s podnikáním, účetnictvím a daněmi, úplně platná znění všech právních předpisů publikovaných ve sbírce zákonů, Finančním zpravodaji, Cenovém věstníku aj.

- 15 let zkušeností, více než 9 000 spokojených uživatelů
- používá i státní správa - Ministerstvo financí ČR
- průběžné aktualizace prostřednictvím internetu
- pravidelné čtvrtletní aktualizace na médiu

- Více než 4000 výkladů, řešených formou otázek a odpovědí Svazu účetních z oblasti účetní a daňové problematiky
- 15 odborných manuálů k vybraným komplexním tématům
- Jednoduché ovládání

- Stavebnicové rozšiřování základního systému
- Minimální nároky na technické prostředky
- Barevné zvýraznění změn v novelách předpisů
- Fulltextové vyhledávání slov, slovních spojení a frází
- Přehledné řazení předpisů a jejich novel
- Demoverze zdarma na [www.mbm.cz](http://www.mbm.cz)

Výhradní distributor: MBM Trans s.r.o., Vítkova 20, 130 00 Praha 3 - Žitkov, Tel: +420 222 717 818, e-mail: [mbm@mbm.cz](mailto:mbm@mbm.cz), [www.mbm.cz](http://www.mbm.cz)



## Česká manažerská asociace

je dobrovolným profesním sdružením, jehož základním posláním je obhajoba zájmů manažerů působících v České republice a posilování významu společenské role členů manažerské komunity v procesu zvyšování kvality života jejich obyvatel.

Svým členům poskytuje zejména:

- ⇒ podporu rozvoje manažerských způsobilostí nejrůznějšími formami např. konferencemi, kulatými stoly, odbornými články, mezinárodními setkáními,
- ⇒ umožňuje podílet se na optimalizaci podnikatelského prostředí v ČR i EU např. formou připomínkování zákonů nebo účasti v poradních orgánech vlády,
- ⇒ k podpoře sdílení kontaktů a navazování nových vztahů organizuje klubová, společenská, sportovní a relaxační setkání.

Společně s Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Svazem průmyslu a dopravy ČR vyhlašuje soutěž MANAŽER ROKU s cílem systematicky vyhledávat, popularizovat a oceňovat manažerské osobnosti, prezentovat jejich dovednosti, moderní metody řízení, originalitu a přínos k výkonnosti firmy. Společenským a etickým posláním soutěže je přispět k rozvoji elity českého managementu.

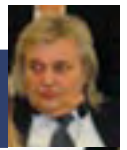
### Kontakt:

Česká manažerská asociace, Podolská 50, 147 00 Praha 4

telefon: +420 241 431 149, +420 734 380 739

mail: [cma@cma.cz](mailto:cma@cma.cz)

web: <http://www.cma.cz>



# NÁZORY EXPERTA EVROPSKÉ KOMISE, PANA ROBERTA GIELISSE, K DYNAMICE PIFC, které jsme zaznamenali v průběhu listopadové mezinárodní konference ČIIA 2010

Uplynulo teprve několik dnů od podzimní mezinárodní konference ČIIA 2010. Její účastníci z orgánů a organizací veřejné správy České republiky měli možnost vyslechnout celou řadu prezentací významných zahraničních odborníků, zabývajících se problematikou řídné správy a řízení veřejných financí. Těm, co tuto možnost neměli, bychom chtěli přiblížit alespoň jedno z nich na téma „Dynamika PIFC: zvládání veřejné vnitřní kontroly v měnícím se kulturním prostředí“, které prezentoval pan Robert Gielisse, ředitel útvaru pro systém PIFC z Generálního ředitelství Rozpočet Evropské komise. Jak bývá na těchto akcích obvyklé, účastníci pokračují ve výměně zkušeností v otázkách, které je zajímají, i o přestávkách oficiálního programu. I my jsme využili příležitosti k neformální diskuzi s panem Robertem Gielissem na téma PIFC. Proto můžeme náš příspěvek pro čtenáře časopisu Interní auditor doplnit o některé další pohledy, které mohou napomoci ke srovnání zkušeností při utváření systému dovedností cíleného na – přenos mezinárodně prověřené dobré praxe správy a řízení orgánů a organizací veřejné správy na úrovni státu, regionů a obcí; – provádění potřebných změn zaměřených na integraci rámce řídicího a kontrolního systému veřejné správy České republiky v souladu s mezinárodně uznávanými standardy. Získané informace jsme proto sestavili a vyjádřili tak, jak nám je sdělil pan Robert Gielisse.

## ÚVOD

V první řadě bych chtěl začít poděkováním ČIIA za organizaci tohoto semináře se zaměřením na dobrou praxi implementace a regulace PIFC v čtené její přidané hodnoty pro interní audit. Byl jsem požádán, abych přispěl k dnešní výměně názorů ze své funkce jako vedoucí oddělení PIFC v rámci GR pro rozpočet Evropské komise. S ochotou jsem tuto nabídku přijal ze tří dobrých důvodů. Za prvé: konference, jako je tato, propojuje zájem všech 27 členských států EU sdílet informace a uvádět v praxi zkušenosti z PIFC, což bylo zřejmé již z průběhu mezinárodní konference o PIFC organizované Evropskou komisí v září 2009. Tato konference, která se konala v Bruselu, byla významnou příležitostí pro setkání států EU-12, které byly povinny zavést PIFC v rámci vyjednávání o přistoupení, a států tehdejší patnáctky (EU-15) kandidátských

zemí a potenciálních kandidátských zemí. Většina účastníků této akce uznala, že by mohli těžit z poznatků, které se dozvěděla od EU-12, a z osvědčených postupů vnitřní kontroly v jiných zemích.

Dalším klíčovým důvodem, že tu dnes jsem, je načasování: Česká republika je na velmi důležité křižovatce v aktualizaci svého veřejného vnitřního kontrolního prostředí. A stejně důležitým důvodem sem dnes přijít je vyzdvihnout závazek učiněný v roce 2005 Generálním ředitelstvím pro rozpočet Evropské komise, tj. závazek nadále podporovat iniciativy v České republice vztahující se k řízení změn a dalšímu rozvoji PIFC. Tato podpora může mít různé formy, včetně naší přítomnosti na konferencích, jako je tato.

Tématem konference je „Regulace a její dopad na roli interního auditu“. Protože tato konference uznává důležitost právní úpravy,

budu hovořit o zcela nové legislativní iniciativě Ministerstva financí České republiky ve vztahu k finančnímu managementu a kontrolním systémům, a internímu auditu. Příprava nového návrhu zákona je dobrou příležitostí přemýšlet o vlivu tvorby právních předpisů v měnícím se správním prostředí. Položil jsem si otázku, zda nový návrh zákona vytvoří optimální podmínky pro interní audit, funkčně nezávislý interní audit, aby mohl sehrát svou hlavní úlohu v poskytování přiměřené jistoty pro vedení o tom, jak jím vedená organizace naplňuje své cíle. Interní audit je klíčovým prvkem v procesu posilování odpovědnosti v rámci orgánů a organizací ve veřejném sektoru. V této souvislosti bych chtěl jít tak daleko a říci: „Ne FM&C bez IA a ne IA bez FM&C.“ Třetí část mého vystoupení se zabývá otázkou, zda veřejná správa nebo vláda může mít účinný řídicí a kontrolní systém bez silného metodického a dohledového

centra, aby byla schopná řídit FM&C a IA. Již nyní mohu říci, že odpověď na tuto otázku je jednoduchá. Není, ale tato odpověď je podmíněna významným omezením, o kterém se ještě zmíním.

## VLIV TVORBY PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ V RÁMCI REENGINEERINGU PROSTŘEDÍ VEŘEJNÉ VNITŘNÍ KONTROLY

Pro téměř všechny vládní politiky je zákonodárství nezbytným krokem k dosažení změny. To platí také pro zákonodárství v oblasti PIFC, kde tvorba právních předpisů je logickým krokem k vyplnění mezer zjištěných při srovnání současných, národních, vnitřních kontrolních prostředí s mezinárodními normami a osvědčenými postupy.

Ale zákonodárství je pouze zprostředkující fáze, je to nástroj ale nikoliv řešení problému samotného. Tedy způsob, jakým se provádí zákon, je klíčovým faktorem v tom, zda reformy budou udržitelné. Během let, ve kterých jsem byl aktivní pro Komisi v oblasti reengineeringu prostředí veřejné vnitřní kontroly, jsem viděl ukázky z reforem vnitřní kontroly, které nebyly sto přinést skutečnou změnu jednoduše proto, že implementace právních předpisů byla nedostačující.

Chybějící články v řádné implementaci PIFC je často absence předchozího mínění – implicitního či explicitního – od všech zainteresovaných stran o tom, zda nový způsob řízení veřejných financí je potřebný. Bez této podpory by mohl být čas potřebný na legislativní proces lépe využitý pro potřeby zajištění řádné implementace zákona. Wade Channel ve své působivé analýze problémů právní reformy v post-komunistických zemích z roku 2005 přiložil prst na bolavé místo v mnoha z těchto reforem: právní reformy byly vnímány spíše jako „technická oprava“ než jako výsledek konsenzu za účasti všech zúčastněných stran (včetně veřejných) o tom, co je třeba udělat.

Zvláště zdůraznil význam administrativního „kulturního“ prostředí, tj. upozornil na to, že je to způsob, jak jsou procesy chápány a používány v daném byrokratickém prostředí. K překonání této překážky by mělo být jasné vlastnictví reforem (tj. vlastnictví reforem toho, kdo je povede). Politická podpora je v této souvislosti tedy nepochybná, neboť dostatečné lidské a finanční zdroje musí být k této změně



Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010  
Robert Gielisse, Head of Unit European Commission

dány k dispozici, a musí být dáno jasné zaměření na splnění celkového cíle reformy. Z toho pak vyplývá, že zákon, bez ohledu na to jak technicky dokonale může být, nemůže být nikdy řešením problému, pokud je přijímán a vnímán pouze jen jako takový. Názory zúčastněných stran by proto měly vzít v úvahu v každé fázi procesu tvorby právních předpisů kulturní bariéry, které mohou stále existovat a které by mohly zmařit jeho budoucí implementaci. Proto je klíčový „tón shora“, tj. jasná zpráva od našich politických šéfů, že stojí za reformami.

Školení je rovněž nanejvýš významné pro představení nového konceptu, seznámit lidi s tím, jak má fungovat, a také vysvětlit, jaké výhody tento nový koncept přináší pro všechny zúčastněné. Tento výcvik by měl zahrnovat všechny subjekty, které budou hrát roli při vytváření návrhu zákona bez ohledu na jejich hierarchické postavení, a tento proces by měl jít daleko za rámec pouze technického provedení! Abych shrnul mé doposud účinné poznámky, dobré reformy v regulaci spotřebují hodně času. Neměly by být

nikdy považovány jako technické odškrtnutí splnění úkolu, jinak budou šance na udržitelné změny malé. Tam, kde skutečná potřeba pro změnu není zcela pochopena, budou lidé používat nové označení pro staré zvyky a výsledek bude nula nebo v nejlepším případě pouze kosmetický. Víze a politická přijatelnost jsou vždy důležité ingredience pro úspěšnou tvorbu právních předpisů. Zde však s ohledem na význam administrativně-kulturního rozměru kromě získávání politické přijatelnosti zahrnuje tento proces rovněž zajištění podpory byrokracie tím, že vysvětlí, co tím lze získat. V této souvislosti jsem velmi rád, že české ministerstvo financí aktivně působí při získávání povědomí u zúčastněných stran o novém návrhu zákona o řídicím a kontrolním systému veřejné správy a v průběhu novotvorby projednává své kroky s odbornou veřejností. To mě přivádí k obsahu návrhu nového zákona.

## NÁVRH NOVÉHO ZÁKONA

Zmínil jsem se o významu dobré tvorby právních předpisů a upozornil na potřebu

zákonů, které odrážejí to, čím se společnost chce stát. Proto považují za velmi důležité předchozí zkoumání veřejného mínění a diskuzi. Česká veřejná správa se rozhodla, že nadešel čas, aby přehodnotila svá stávající pravidla a zvyky v oblasti vnitřní veřejné kontroly a řízení. Nový zákon může být také viděn jako navázání na kapitolu 28 závazků ze strany České vlády pokračovat v doladování finančního řízení a kontrolních systémů a interního auditu v souladu s mezinárodně uznávanými standardy a metodologií osvědčených postupů v evropské dobré praxi.

Chtěl bych se blíže zaměřit na některé klíčové oblasti v návrhu z technického hlediska a se zřetelem na význam tohoto zákona při vytváření nejmodernějšího prostředí veřejné vnitřní kontroly na základě mezinárodních standardů a osvědčené evropské praxe. Od okamžiku, kdy jsem se s návrhem zákona seznámil, si myslím, že mohu s jistotou konstatovat, že návrh zákona o řídicím a kontrolním systému veřejné správy v České republice je v podstatě v souladu s obecně uznávanými zásadami PIFC pro formování kompatibilního vnitřního kontrolního a řídicího prostředí. To znamená, že návrh zákona určuje pravidla finančního řízení a kontroly založená na manažerské odpovědnosti. Otázka manažerské odpovědnosti je celá o vytváření prostředí, které zajistí řádné finanční řízení veřejných finančních prostředků. Dnes by již nemělo být záležitostí úředníků pouze získat ujistění, že finanční prostředky byly využity podle plánu (přístup orientovaný na

vstup), ale také na to, že peníze jsou vynakládány dobře (přístup orientovaný na výstup).

To je hlavním zájmem daňových poplatníků, a tedy široké veřejnosti, která chce, ne která žádá, hodnotu za peníze z odváděných daní. Veřejnost tedy očekává, že veřejná služba bude transparentní a odpovědná za to, co dělá, tzn. že veřejné prostředky jsou spravovány a vynakládány efektivně, účinně a hospodárně. Stručně řečeno, veřejnost si

vrcholové vedení orgánů a organizací veřejné správy bylo odpovědné za nastavení odpovídajících struktur a postupů, které by měly zajistit, aby cíle subjektu byly splněny účinně, efektivně a hospodárně.

Důležitým aspektem je účinný systém delegace na střední management. Ex-ante a ex-post ověřování jsou nedílnou součástí postupů finančního řízení, za které vedení těchto organizací přebírá odpovědnost.

**„Nový zákon může být také viděn jako navázání na kapitolu 28 závazků ze strany České vlády pokračovat v doladování finančního řízení, a kontrolních systémů a interního auditu.“**

žádá modernizaci správy na základě mezinárodních standardů a osvědčených evropských postupů. To je důvod, proč systémy FM&C, jako součást PIFC, jsou tak důležité a proč pochopení všech zúčastněných stran, přijetí nového přístupu a závazek k jeho uplatnění v praxi je tak zásadním požadavkem. Dobré zákony jsou základem, ale nemohou plně působit, pokud nejsou řádně uplatňovány. Nový návrh zákona podporuje moderní prostředí v oblasti vnitřního veřejného řízení a kontroly. To vyžaduje, aby

Manažer účetní jednotky je zodpovědný za plný a integrovaný rozvoj nejmodernějšího kontrolního prostředí, aby zajistil, že operace jsou prováděny správně, a že chybám (a negativním jevům) jsme se vyhnuli, nebo je omezili na minimum. Dobré finanční řízení je úkolem organizace jako takové, není to něco, co pochází z „venku“ služby, stejně jako tomu bylo v minulosti v mnoha zemích. To však samozřejmě neznamená, že už není místo pro finanční inspekční službu. Funkce „finanční policie“ je samozřejmě zapotřebí, aby byla přijata včasná opatření v případech finančního pochybení a pro prošetření podvodů a závažných nesrovnalostí (nebo obav z nich), odhalených vedením veřejných subjektů, a to buď z vlastního podnětu, nebo na základě doporučení svých interních nebo externích auditorů. Ale služba finanční inspekce by měla jednat na základě stížnosti nebo vážného podezření, ne jako v minulosti na základě předdefinovaného pracovního programu. Proto proaktivní inspekční služby, které jednají na základě takového programu, by nebyly ve shodě s principy PIFC, neboť to podkopává manažerskou odpovědnost (v rámci samotné organizace).

V návrhu zákona České republiky je inspekční funkce, zabývající se správní vyšetřovací činností, decentralizovaná na úroveň uživatelů rozpočtu. Stanoví, že pokud byla finanční provinění identifikována a prošetřována „vnitřní“ finanční inspekci, případy mají být postoupeny orgánům činným v trestním říze-

Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010  
zleva Frank Mordacq, Krystyna Gesik, Robert Giellisse, Jaromír Jech



ní k dalšímu zkoumání a dalšímu sledování. Zastávám názor, že tam, kde není představen žádný zvláštní „Inspekční zákon“, návrh zákona potřebuje začlenit tuto kontrolní funkci samostatně, tj. v každém případě do samostatné části zákona mimo ty části zákona týkající se finančního řízení a kontroly.

normu, která uznává úlohu funkčně nezávislého interního auditu v prostředí veřejné vnitřní kontroly a která vytváří podmínky pro zajištění přínosů výsledků této ujišťovací a poradenské činnosti prezentovaných managementu. Nicméně, domnívám se, že by bylo vhodné učinit některá jemná doladění.

## „Česká republika je na velmi důležité křižovatce v aktualizaci svého veřejného vnitřního kontrolního prostředí.“

Vrcholový management v každém subjektu musí přijmout všechna nezbytná opatření k zajištění, že obě činnosti, finanční řízení a kontrola na jedné straně a dále služba finanční inspekce jsou, a zůstanou, dobře oddělené funkce a že přítomnost inspekční služby neznamená, že v praxi jsou v rámci FM&C ex-ante a ex-post kontrolní činnosti zmírněné. Jak bylo řečeno, čas ukáže, jakou hodnotu bude přidávat vlastní inspekční funkce, pokud je nastavena vedle plnohodnotné funkce FM&C + IA systému. Konec konců, tyto funkce mají také schopnost identifikovat zpronevěřené veřejné prostředky a předat tyto případy k dalšímu zkoumání do působnosti orgánů činných v trestním řízení. Vedení organizací je zodpovědné za svůj výkon vládě, parlamentu, Nejvyššímu kontrolnímu úřadu a široké veřejnosti. Je na samotné organizaci, zda zajistí řádnou správu věcí veřejných, včetně řádného finančního řízení. Nicméně, vedení organizace nezůstává při plnění tohoto úkolu samo. Působí zde interní audit jako funkčně nezávislý poskytovatel služeb pro vrcholový management, který má za úkol analyzovat postupy, jež jsou výchozí pro vnitřní kontrolní systém v závislosti na vzniklých rizicích, a poskytovat poradenství managementu, pokud jde o přiměřenost tohoto systému.

To mě přivádí k funkci interního auditu upravované v jedné z částí návrhu zákona. Považuji úpravu interního auditu za stejně významný pilíř, jestliže – tradičně – řídicí a kontrolní systém závisí především na finanční „kontrolě“. Nový návrh vytváří rovnováhu mezi FM&C a IA prostřednictvím vymezení účelu interního auditu, jeho funkce, práv a povinností, jakož i procedurálních aspektů. Považuji proto návrh zákona za

Možná, že některé příklady objasní, co tím myslím. Za prvé se domnívám, že návrh zákona by mohl přinést vyšší účinnost tím, že by výslovně zahrnoval možnost uspořádání vztahů decentralizované struktury interního auditu též na společných základech. V jiných členských státech a kandidátských zemích jsem byl svědkem, jak důležité tyto společné struktury mohou být, zejména pro menší „správce“ rozpočtu, (např. některé obce). Tito „správci“ vyžadují služby interního auditu, avšak nejsou dostatečně velcí, aby měli svůj vlastní útvar interního auditu z důvodu neodmyslitelné finanční zátěže.

Současný návrh je, že tam, kde velikost organizace by bránila vytvoření vlastní funkce IA, bude poskytovatelem služby interního auditu ministerstvo financí. To by mohlo bránit plnému rozvoji funkce interního auditu, poněvadž dotčený subjekt by mohl pocítovat nedostatečný pocit vlastnictví služby interního auditu. Proto by vytvoření možnosti pro společnou strukturu interního auditu stálo za úvahu.

Chtěl bych se také přimluvit za představení Statutu interního auditu v návrhu zákona. Tato písemná dohoda mezi vrcholovým vedením organizace a vedoucím útvaru interního auditu definuje účel, působnost a odpovědnost interního auditu. Tento instrument, který zajišťuje transparentnost mezi vrcholovým vedením organizace a vedoucím interního auditu, by měla být v souladu s mezinárodními standardy. Statut zajišťuje, že na interní audit se bude pohlížet s důvěrou, spolehlivostí a věrohodností. *Statut by měl:*

- zajistit funkční nezávislost interního auditu v rámci organizace, včetně určení jeho postavení;

- umožnit internímu auditu neomezený přístup k dokladům, osobám a fyzickým vlastnostem (nemovitostem) relevantním pro výkon auditu;
- vymezit rozsah činnosti interního auditu;
- definovat požadavky na podávání zpráv směrem k auditovaným subjektům, a tam, kde je to nezbytné, i směrem k soudním institucím, a
- vyjasnit vztah s NKÚ.

Jsem proto rád, že česká vláda v současné době uvažuje o tom, zda takové ustanovení může být skutečně zahrnuto v návrhu.

Po projednání statutu auditu se pojdme přesunout na výbory pro audit. Podle mezinárodních standardů a osvědčených postupů hrají výbory pro audit důležitou roli při prosazování role interního auditu. Návrh zákona na tyto výbory pamatuje, jak se sluší a patří na moderní stát 21. století. Nicméně, hlavní funkce výboru pro audit je třeba v návrhu zákona formulovat tak, aby nedošlo k záměně rolí výboru pro audit a interního auditu. Úkolem výboru je dohlížet na vnitřní řídicí a kontrolní systém organizace z funkčního hlediska. Samozřejmě, že výbor, který obdrží kopii zprávy vedoucího interního auditora, může také pomoci vedoucímu internímu auditorovi předat výstupy z činnosti interního auditu vedení organizace. Navíc, s ohledem na podrobný charakter návrhu zákona, jsem také názoru, že klíčové prvky výboru pro audit, a to jeho složení a odbornost jeho členů, by bylo nejlepší řešit v zákoně jako takovém, a nikoliv v prováděcím předpisu.

Nový návrh zákona také poskytuje právní podporu pro funkci centrální harmonizace jako klíčové hnací síly, jejímž úkolem je zajistit, že zákon bude fungovat, jak bylo zamýšleno, a že vedení organizací a interní auditoři mohou těžit z nejnovějšího vývoje v oblasti vnitřní kontroly.

*Na tomto místě přerušujeme přehled názorů pana Roberta Gielisse k dynamice PIFC, tak jak jsme jej zaznamenali, a pro čtenáře časopisu Interní auditor upravili. Další informace přineseme v příštím čísle.*

*JUDr. Josef Včelák a Ing. Martina Křováčková  
Ministerstvo financí  
Odbor Kontrola / Oddělení Centrální  
harmonizační jednotka – harmonizace*





# Rozhovor s... TAJEMNÍKEM MĚSTSKÉHO ÚŘADU KUTNÁ HORA

*Považujete činnost ČIIA pro samosprávné celky za přínos, nebo si myslíte, že by se měl ještě více na tuto oblast zaměřit?*

Český institut interních auditorů znám již řadu let. Pravdou je, že jeho činnost nebyla v minulosti tolik orientována na veřejný sektor, ale spíše na podnikatelskou sféru. Do povědomí v oblasti veřejné správy se dostal především zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s tímto zákonem byl i na našem městském úřadu zřízen útvar interního auditu, který je podřízen přímo starostovi.

**„Je nutné dokončit proces přijetí nového zákona o finanční kontrole, který se již několik let připravuje.“**

Budování kontrolního systému v souladu se shora citovaným zákonem, i přes to, že to není jednoduchá záležitost, jsem podporoval od samého začátku, a prosazoval jsem i koordinaci jednotlivých činností. Byla zpracována „Směrnice o kontrolním systému Města Kutné Hory“ a na základě vznikajících poznatků a potřeb byla tato průběžně aktualizována. Význam ČIIA začal náš úřad počítovat při zahájení spolupráce našich zaměstnanců útvaru interního auditu s ČIIA a s pracovníky centrální harmonizační jednotky pro finanční kontrolu MF ČR. V tomto směru bych chtěl vyjádřit poděkování za pomoc především JUDr. Josefu Včelákoví. Kvalita spolupráce se ještě zvýšila i tím, že vedoucí našeho útvaru interního auditu se stal členem přípravního výboru sekce veřejné správy. Činnost sekce bude jistě přínosem pro práci samospráv.

*Co očekáváte od založení sekce veřejné správy, se kterou úzce spolupracujete i Váš úřad?*

Především jsem přesvědčen, že je nutné dokončit proces přijetí nového zákona o finanční kontrole, který se již několik let připravuje a je pro další vývoj v této oblasti potřebný. Od

založení sekce veřejné správy očekávám výraznou metodickou podporu při zdokonalování systému kontroly (na všech úrovních) ve veřejném sektoru, decentralizaci vzdělávacího systému, a hlavně zde vidím možnost intenzivnější komunikace výkonných pracovníků v rámci vytvářejících se sekcí právě SVS koordinovaných. Jasným signálem pro moje očekávání je již funkční sekce v Severomoravském kraji a nyní i zahájení činnosti sekce zaměřené dle informací ředitele ČIIA v rámci SVS na střední Čechy, východní Čechy a Vysočinu u nás v Kutné Hoře.

*Na jaké úrovni a s jakými výsledky je na Vašem úřadě uplatňována řídicí kontrola vedoucími pracovníky?*

Musím konstatovat, že jsem si vědom toho, že vnitřní kontrolní systém v orgánu veřejné správy, zejména pak řídicí kontrola, slouží k včasnému a spolehlivému informování o nakládání s veřejnými prostředky a k jejich efektivnímu a účelnému využití v souladu se stanovenými úkoly územního samosprávného celku. Předmětem řídicí kontroly by samozřejmě neměly být jen jednorázové nahodilé akce, neboť se jedná o nepřetržitý proces průběžně vykonávaný všemi zaměstnanci na všech úrovních řízení. Jako územní samosprávný celek zajišťujeme prostřednictvím pracovníků MÚ i finanční kontrolu hospodaření příspěvkových organizací, které máme ve své působnosti. S úrovní řídicích kontrol prováděných vedoucími zaměstnanci na našem úřadě jsem poměrně spokojen. Nelze tvrdit, že by vše bylo stoprocentní, ale vzhledem k množství úkolů, které úřad zajišťuje, nemají zjištěné nedostatky žádný zásadní vliv na chod samosprávy. Závěrem bych ještě dodal, že pokud

má být řídicí kontrola efektivní, měla by být také aplikována přiměřeně k velikosti úřadu.

*Jaký máte názor na slučování pracovišť interního auditu a následných veřejnosprávních kontrol, popřípadě ještě na zařazování další agendy do okruhu činností interního auditu?*

Na našem úřadu je kumulováno více činností v rámci útvaru interního auditu od jeho založení, a nevidím to jako zásadní problém. Rozhodně to nesnižuje profesionální úroveň vykonávané práce. Nezanedbatelným faktorem jsou možnosti městského rozpočtu, i to je jedním z důvodů kumulace činností útvaru IA.

*V Kutné Hoře se začíná formovat odloučené vzdělávací centrum ČIIA, které by dle plánu mělo po velmi zdařilé akci v květnu letošního roku zahájit vzdělávání v září letošního roku. Jaké vzdělávací programy byste uvítal jako vedoucí úřadu?*

Už jsem se o této vznikající aktivitě okrajově zmínil, byl jsem překvapen zájmem pracovníků veřejné správy jak o pořádaných seminář v Kutné Hoře, který proběhl dne 1. 6. 2010 dopoledne na téma „Cíl a poslání reformy účetnictví se zavedením CSÚIS“, tak i zájmem o kulatý stůl téhož dne odpoledne, kdy probíhala velice zajímavá diskuze o činnosti a spolupráci ČIIA, SVS a CHJ. Uvítal bych, aby vzdělávací programy byly připravovány v souladu s požadavky pracovníků veřejné správy, na které by mělo být vzdělávací centrum především zaměřeno. Tento krok je nejenom příznivý z hlediska úspory času, ale především dochází k nezanedbatelné finanční úspoře, která byla znatelná již při pořádání úvodního semináře, což bylo, jak uvedl i Ing. Daniel Häusler, ředitel ČIIA, jedním ze zásadních důvodů zřizování jednotlivých sekcí v regionech.

*Děkuji Vám za rozhovor  
rozhovor realizoval  
Ing. Daniel Häusler, ředitel kanceláře ČIIA*



# ANTIPOHÁDKA

Seděl u stolu a rovnal si tužky do různých tvarů. Všechny byly pravidelné, úhledné a jednoduché. Podíval se na hodinky, zkontroloval e-mailovou schránku, hodiny na stěně. Poposedl si. Zhoupł se v židli a využil protisíly pružiny se postavil a rozhodně vyrazil ze dveří své kanceláře. Cestou na chodbě se usmál na několik kolegů, které míjel. Do zasedací místnosti dorazil přesně. Ředitel Karásek už tam seděl. Zvedl se ze židle, usmál se a s profesionálním cvikem mu nabídl podání ruky. Stiskl mu ruku a také se usmál. Cítil se provinile, aniž věděl proč. Sedl si a soustředěně

dlouholetí kolegové. Měl ho rád. On jeho snad taky. Před pěti lety začal dělat auditora, teď má deset let do důchodu. Co bude dělat? Nic pořádně neumí; rozumí číslům, tedy vlastně rozuměl. Dnes je všechno mnohem komplikovanější, je to samý report, kápěti, dedlajn. Všichni mají své čelendže, kterými se chlubí na poradách. Přesto se s tím porval, má tři šikovné kluky, kteří dělají dobré audity. Alespoň všichni vždycky říkali, že děkují za dobrý audit, který jim přinesl podnětné závěry. Každý rok ho ředitel pozval na večeri, za odměnu. Zhluboka se nadechl a při výdechu si vzdychl.

myslí nový pan generální, že manažeři budou dělat, co je dobré, bez toho, aby na ně dohlížel interní audit? Vždyť jenom těch zpráv co vytvořil. A v každé bylo nejméně 20 zjištění. Doporučení dal stovky a řada z nich stále platí. Vždyť ti manažeři si dělají, co chtějí. Směrnice nedodržují, termíny nedodržují, na maily nereagují. Stejně jako ty, Karásku. Je ti úplně jedno, co se mnou bude. Blahosklonně se usmíváš a díváš se na hodinky. Nemáš čas, na nic nemáš čas, telefon si vrní na stole a ty už se třeseš na to, aby ses podíval, kdo ti zase napsal nějakou superdůležitou zprávu.



Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010  
Tomáš Pivoňka, Josef Severa, Ernst & Young

pohlédl na Karásku. Viděl mladého, úspěšného manažera. Viděl drabý oblek, snubní prsten, rozložený prázdný sešit. Černý telefon položený vedle sešitu. Cítil silný parfém. Stůl rozdechával lehký třas z jeho nohou. Slyšel tikot jeho velkých hodinek. Karásek zahájil svoji řeč dotazem na jeho zdraví a stav rozpracovaných projektů. Slušně a pravdivě odpověděl snaže se zachytit náznak budoucího vývoje rozvozu. Pochválil své kluky a postěžoval si na nesoučinnost manažerů. Mluvil však do zdi. Karásek sklopil hlavu a on slyšel slova, která ho srazila na zem – bobužel, nepočítáme, úsporná opatření, rušíme, děkujeme, odstoupně. A je to venku. Tušil to, ale nevěřil tomu. Pracoval zde řadu let, vystřídal několik pozic. S bývalým generálním ředitelem byli

Zaregistroval, že Karásek se ptá na jeho reakci. Zkusí se bránit. Spořit na nákladech zrušením interního auditu nepřinese výrazné částky, ty skutečně významné leží přeci kdekoli jinde. Má to chápat tak, že nový ředitel nepodporuje jeho nebo interní audit? Karáskovy ruce se spojily na stole do modlicího se gesta. Zhluboka se nadechl a začal mu vysvětlovat, že nový pan ředitel má jiné priority a jiný manažerský styl. Že je pragmatik a soustředí se pouze na byznys; věci, které nepřinášejí hodnotu, ruší. Už takto rozhodl o řadě opatření.

Rozbolela ho hlava vírem myšlenek a emocí. Chtěl je vše vykřičet nahlas do celého světa, vždyť je to nespravedlivé obvinění! Jak si

A co bude s klukama? Karásek potěšen otázkou, na kterou měl připravenou odpověď, již předpokládal, že on ocení, rozvinul své řešení – Macháček půjde zpátky do IT a Bezruč do skladu. Kamil Novák však bude muset také odejít. Rozpovídal se. Že když dělali analýzu nákladů, zjistili, že jeho útvar je ročně stojí 6,5 milionu korun, ale hodnota, kterou produkují, se jeví jako nižší. Pan generální na poradě požádal všechny pány ředitele, aby vyjmenovali každý alespoň 3 věci, které na základě auditu zlepšili naše podnikání a mnoho prý toho nebylo. Většinou jim prý audit komplikuje život. Chce další a další kontroly, neustále prý vyžaduje další podklady a jenom těch e-mailů, co prý ode mne dožívají. Každý z nich má prý desítky úkolů, které nepovažují za důležité a nechali si je dát jen kvůli bývalému panu generálnímu.

Další náraz vlny, hráz praská. To je komplot. Nechce se mu věřit, že to takhle skončí. Vždyť ještě před pár dny s nimi se všemi mluvil a nikdo mu nic ani nenaznačil. Ale je tady ještě dozorcí rada a v ní je pan Řádek, ten určitě nebude chtít, aby byl interní audit zrušen. Karásek byl připraven, předpokládal tento vývoj a ujistil ho, že vše je projednáno s dozorcí radou i s výborem pro audit. Oni si prý najmou specialisty na expertní analýzy, které potřebují, aby mohli vyhodnocovat úsilí managementu a rizika nesouladu s legislativou si nechají jednou ročně prověřit externě. Bude to prý lacinější a interní auditori stejně tak složité věci neumí udělat.

Tak a je to. Žádný princ nepřijede. Podepsal. Interní audit je mrtvý a on... On? Má celý život před sebou.



# ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Z pohledu metodika pro řídicí a kontrolní systém a interní audit vnímám, že po poměrně poklidném „metodickém“ létu přichází na poli regulace období poměrně „bohatší sklizně“.

V rámci stručné rekapitulace „pro nás“ zajímavých informací z prostředí regulace vám předkládám následující výběr:

V rámci informačních zdrojů v českém prostředí intenzivně sleduji vývoj legislativních prací a schvalování regulace související s transpozicí směrnic Evropského parlamentu a Rady ke stanovení kapitálových požadavků, systému odměňování a postupů dohledu v oblasti bankovníctví do českého právního řádu – jedná se o změnu zejména zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, a zákona č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu (viz <http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=6&T=98>). V rámci této transpozice je též připravována změna vyhlášky č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry (viz [http://www.cnb.cz/cs/legislativa/pripravovane\\_predpis/download/priprava\\_noveley\\_vyhlasky\\_123\\_2007.html](http://www.cnb.cz/cs/legislativa/pripravovane_predpis/download/priprava_noveley_vyhlasky_123_2007.html)).

Při pohledu na informační zdroje ze zahraničí jsem vybral materiál publi-

kovaný Basilejským výborem pro bankovní dohled „Principles for enhancing corporate governance“ (viz <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>), který posiluje klíčové principy OECD pro správu a řízení společností.

Podle mého názoru lze tento materiál považovat za další z „best practice“ v působnosti orgánů společností, a nejen v oblasti bankovního podnikání. Pro oblast interního auditu Mezinárodní institut interních auditorů (IIA) publikoval nové doporučení pro praxi 2050-3 k možnosti spolehnutí se na práci ostatních vnitřních nebo vnějších poskytovatelů ujištění.

V polovině října 2010 IIA informoval o provedené revizi Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu. Aktualizovaná verze těchto standardů, která nabude účinnosti od 1. 1. 2011, je umístěna ke stažení na stránce <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippfstandards/>.

Tak tolik rychlý přehled právních norem a dalších dokumentů, které by neměly uniknout oku interního auditora v současném období. O novinách, které do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu přinese nacházející období, se s vámi rád podělím v dalším vydání časopisu Interní auditor. Přeji vám klidný závěr tohoto roku. ▲

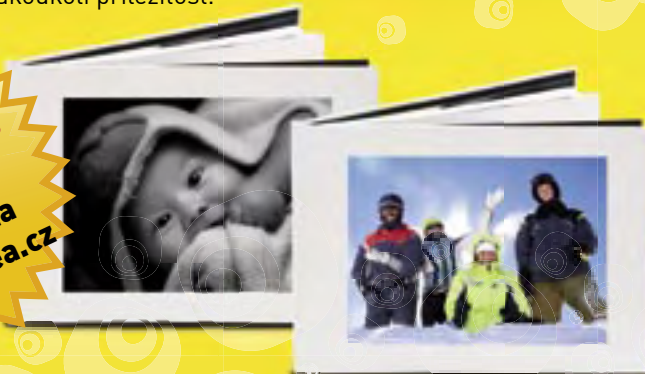
inzerce

## Váš příběh ve vašich krásných fotografiích

**FOTOGRAFIE JSOU BĚŽNOU SOUČÁSTÍ NAŠEHO KAŽDODENNÍHO ŽIVOTA. ZACHYCUJÍ LIDI, MÍSTA, ČASY, PROJEKTY, MYŠLENKY, CESTY. NYNÍ MÁTE MOŽNOST JE SPOJIT DO JEDNÉ KNIHY A UMOŽNIT JIM VYPRÁVĚT PŘÍBĚH.**

Stáhněte si skvělý software, který vám umožní vytvořit profesionální design. Rovnou z prostředí programu budete moci odeslat objednávku. Do několika dnů obdržíte profesionálně vytištěnou a svázanou opravdovou knihu s vašimi fotografiemi a texty. Spolehněte se na vynikající kvalitu potvrzenou certifikáty dle mezinárodně uznávaných norem ISO. Fotoknihy od firmy inspirea jsou skvělým dárkem pro jakoukoli příležitost.

**Program FotoStudio ZDARMA ke stažení na [www.inspirea.cz](http://www.inspirea.cz)**





# ČIIA ÚSPĚŠNĚ SPOLUPRACUJE S REGIONY

V čísle 2/2010 tohoto čtvrtletníku jsme informovali o založení Regionální sekce interních auditorů v Libereckém kraji. Jedná se o volné sdružení interních auditorů, kteří působí v organizacích a úřadech veřejné správy v tomto regionu. Přestože jde o početně malý kolektiv, reprezentuje auditorskou službu v městských úřadech, na úrovni kraje i ve specifických organizacích, jakými jsou úřady práce nebo krajská správa silnic. Různorodost organizačního a pracovního zařazení v organizaci s sebou přináší také

pestrost v kompetencích a odpovědnosti jednotlivých útvarů interního auditu. V některých případech provádí auditori veřejnosprávní kontrolu, někde odpovídají také za agendu stížností a petic, existují také spojené modely koexistence útvaru kontroly a interního auditu v jednom organizačním článku. Všechna tato témata konzultujeme při osobních setkáních a hledáme průnik dobré praxe. Letošní rok je pro kolegy na úrovni měst a obcí rokem volebním. Tato skutečnost se občas promítne také do vlastní práce

interních auditorů, někdy výrazně, někdy méně. Volební akt máme úspěšně za sebou. Dopad volebního výsledku a zásah nové politické reprezentace do struktury a činnosti úřadu nebyl v době přípravy tohoto textu ještě zcela jasný. Ať se politické vedení územně samosprávných celků nakonec rozhodne jakkoliv, snahou interních auditorů je vybudovat a udržovat profesionální, nezávislý a životaschopný servis. Kvalitní, kompetentní a odborná služba managementu, to je naše vize.

*inzerce*

## SEMINÁŘE V REGIONECH 1. POLOLETÍ 2011

kontakt: sindelarova@interniaudit.cz

<b>KUTNÁ HORA</b> Poznatky z kontrol hospodárnosti a efektivity	10. února Ing. Miroslava Pýchová
<b>OSTRAVA</b> Schvalování výdajů příspěvkové organizace	11. února Ing. Petr Sikora
<b>OSTRAVA</b> Personální a organizační audit	22. února Doc. Ing. Jan Urban, CSc.
<b>BRNO</b> Integrované řízení rizik od A do Z	8. března Doc. Ing. Jiří Dudorkin, CSc.
<b>LIBEREC</b> Následná VKS na místě	duben Ing. Jiří Kuchyňa
<b>OSTRAVA</b> Audit IS/IT – pro auditory, kteří nejsou specialisty IT	7. dubna Ing. Jan Bukovský
<b>KUTNÁ HORA</b> Porušení rozpočtové kázně v praxi	21. dubna Ing. Anna Velíšková
<b>OSTRAVA</b> Reforma účetnictví spojená se zavedením Centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS)	3. května Ing. Danuše Prokúpková
<b>LIBEREC</b> Reforma účetnictví spojená se zavedením Centrálního systému účetních informací státu (CSÚIS)	2. června Ing. Danuše Prokúpková
<b>KUTNÁ HORA</b> Veřejné rozpočty a rozpočtový proces	14. června Ing. Blanka Štefanková

Termíny a místo konání seminářů v regionech budou upřesněny v letáku a na stránkách ČIIA

K jejímu naplnění jsme si přizvali také naše kolegy z Prahy. Ve spolupráci s vedením ČIIA se podařilo zorganizovat první větší společnou akci. V budově krajského úřadu se 30. září sešli auditoři, ekonomové, hospodáři, účetní, ale také právníci i kontrolori a manažeři nejen z místních úřadů. Tematická nabídka přilákala také zástupce ministerstev i dalších pražských institucí. O velký zájem se zasloužila především lektorka Ing. Danuše Prokúpková. Jednací sál zastupitelstva kraje, který běžně uspokojí potřeby 45 zastupitelů i 20 úředníků kraje, včetně hostů, tentokrát praskal ve švech. Menší pohodlí při sezení na donesených židlích v postranních uličkách bylo vykoupeno zajímavou přednáškou.

## „Snahou interních auditorů je vybudovat a udržovat profesionální, nezávislý a životaschopný servis.“

### REFORMA ÚČETNICTVÍ DOPADÁ NA VŠECHNY SLOŽKY VEŘEJNÉHO SEKTORU

Dopolední seminář měl název Řídicí a kontrolní systémy a jejich aktualizace v souvislosti se zavedením CSÚIS (Centrálního systému účetních informací státu). Podle reakcí z publika i díky širokému spektru účastníků bylo zřejmé, že řada z nás si neuměla představit, že reforma, jejíž součástí je zavedení CSÚIS, se netýká pouze zaměstnanců úctáren. Vzhledem k tomu, že jde o mediálně nezajímavou kauzu, příliš se o tom nehovoří, nepíše. Troufnu si konstatovat, že ke škodě nás všech. Standardní přístup manažerů i většiny zaměstnanců vnímám jako silně oborově vyhraněný. Běžně se setkávám s názorem, že problematika řídicí kontroly je výhradně záležitostí kontrolorů, případně auditorů. Systém řízení rizik – jednoznačný úkol pro interní auditory. Právě tak účetní reforma je vnímána jako výhradní úkol pro účetní, maximálně pro ekonomy. Pokud vůbec někdo jiný o probíhající reformě ví, je přesvědčen, že její úspěšná realizace je závislá pouze na volbě správných účetních postupů, na bez-

chybné volbě souvztažností, na správném užívání adresy: MÁ DÁTI – DAL. Co to je stávající účetní reforma v oblasti veřejných financí? Budu-li volně parafrázovat kolegyni Prokúpkovou, pak tedy soubor legislativních, organizačních a metodických činností, které přispívají ke zkvalitnění a zefektivnění způsobu zachycování, zobrazování a zveřejňování informací o hospodářské situaci státu a v příslušných účetních jednotkách. Významným prvkem současné reformy je zavedení CSÚIS. Pochopili jsme, že jeho smyslem je potřeba získat relevantní a důvěryhodné informace pro účely řízení veřejných financí, pro tvorbu dlouhodobého rozpočtu.

Samozeřejmostí musí být bezchybné informace pro účely vykazování. Nový systém umožní získat průběžné informace nezbytné pro operativní řízení. Jednou z cest je digitalizace a elektronizace účetních záznamů. Další očekávanou přidanou hodnotou je odstranění duplicit v předávání dat, snížení rozptýlenosti a neúplnosti dílčích evidencí. Vnitřní kontrolní systém se musí ještě více zaměřit na prověřování správnosti dat, která kolují mezi jednotlivými odbory. Hlavními parametry jsou věcná správnost, rozsah, kvalita údajů, včasnost a jednoznačná, jmenovitá odpovědnost zaměstnanců.

Důležitým signálem pro management organizací veřejné správy i pro službu interního auditu je možnost využívat data i výstupy z CSÚIS pro správné kroky v řídicí kontrole. Jde o důležitý zdroj informací pro analýzu a vyhodnocování finančních i rozpočtových rizik. Právě tak lze využít databázi CSÚIS pro analýzu výsledku hospodaření a hodnocení ukazatelů výkonnosti.

Mám-li shrnout závěry popisovaného semináře, musím konstatovat, že setkání s Ing. Prokúpkovou mělo smysl. V širokém spektru posluchačů si každý našel svůj

úhel pohledu a svou roli v probíhající účetní reformě. Překvapily mne dotazy kontrolorů, právníků i členů managementu krajského úřadu. Očekával jsem spíše pouze reakce účetních nebo rozpočtářů. Budiž to přičteno k zásluhám lektorky. Zajímavá byla struktura prezentace a k průběhu jednání přispěla také ochota diskutovat. Účast na setkání s Ing. Prokúpkovou k tomuto tématu mohu kolegům z ostatních úřadů vřele doporučit.

### KULATÝ STŮL PRO OBĚ STRANY

V odpolední části programu se sešli interní auditoři k neformální diskusi „kolem kulatého stolu“. Nejdříve ředitel ČIIA Ing. Häusler prezentoval vizi vedení institutu se zaměřením na rozšíření své působnosti mimo Prahu, více směrem k regionům České republiky. Organizační a personální naplnění vize upřesnil předseda výboru sekce veřejné správy při ČIIA Ing. Wagenknecht. Pro přítomné zástupce místních organizací veřejné správy byla zajímavá také přítomnost JUDr. Včeláka, zaměstnance ministerstva financí. V živé diskusi došlo také na otázky týkající se aktualizace zákona o finanční kontrole, resp. přípravy zcela nového zákona, který tuto oblast bude upravovat. Zmínili jsme problémy s naplňováním ustanovení zákona při provádění řídicí a veřejnosprávní kontroly v podmínkách malých obecních úřadů. Stále živým tématem je spojování služby interního auditu a vnitřní kontroly, případně dalších agend do jednoho organizačního útvaru. Místní auditoři dostatečně využili jedinečnou příležitost osobního setkání se zástupci vrcholových orgánů naší profese. Nicméně i pro naše pražské kolegy byly zajímavé informace „zezdola“. Naše názory na tematické zaměření, časový rozsah, lektorské zajištění a přidanou hodnotu seminářů v Praze. Současné finanční možnosti veřejné správy nás vedou k úsilí pokračovat v organizování akcí přímo v regionech. Diskutovali jsme o možných tématech a termínech další spolupráce. Klíčem ke všemu bude stabilizace organizačních a personálních podmínek v úřadech po nástupu nového politického vedení. Věříme, že v dobře nastavené cestě vzájemné spolupráce centrálních orgánů s auditorskou základnou v regionech budeme úspěšně pokračovat. ▲

# ZHODNOCENÍ MEZINÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

## „Regulace a její vliv na roli a hodnotu interního auditu“

Mezinárodní konference interního auditu „Regulace a její vliv na roli a hodnotu interního auditu“ se konala ve dnech 11.–12. listopadu 2010 v Praze. Přípravy konference byly zahájeny v květnu 2010, na konferenci pracoval přípravný a realizační tým. Podařilo se zajistit 29 lektorů z různých zemí i různého profesního zaměření. Konference byla simultánně tlumočena z anglického do českého a z českého do anglického jazyka. Všechny prezentace jsou nyní umístěny na [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz) ke stažení.

„Interní auditor by měl ve své organizaci pomoci při změně procesů a informačních toků.“

Celkový počet účastníků konference, včetně lektorů činil 151. Konference měla mezinárodní účast, a to z celkem 18 států (ČR, Rumunsko, Švédsko, Jižní Korea, Maďarsko, Kazachstán, Turecko, Slovensko, Estonsko, Angola, Srbsko, Francie, Belgie, Polsko, Velká Británie, Rakousko, Litva, Itálie). Počet účastníků z řad veřejné správy činil 66 a počet členů ČIIA nebo IIA činil 97. Po konferenci byl účastníkům zaslán evaluační dotazník k vyhodnocení konference. Na základě vyplněných evaluačních dotazníků, byl zpracován níže uvedený výstup. Výstup ankety vychází ze vzorku 30 ks obdržených dotazníků.

### LEKTOŘI

Průměrná známka pro lektory činila 2 při známkování jako ve škole, přičemž nejlépe hodnoceni byli Stéphan Roudil z Francie a Jan Kínšt z Evropského účetního dvora se známkami 1,4. Těsně za nimi byl hodnoceni známkou 1,5 Jean-Pierre

Garitte z ECIIA. Znamku 1,6 obdrželi Philip Ratcliffe z Velké Británie a Krystyna Gesik z Polska. Mezi dalšími kvalitně hodnocenými lektory (se známkami 1,7 a 1,8) byli Oldřich Kovář ze Slovenska, Fabrizio Mocaviny z Itálie a Kamil Čermák z Institutu členů správních orgánů.

### PROGRAM KONFERENCE

K programové části konference jsme na základě výstupů z dotazníků zjistili, že 80 % účastníků bylo s programovou náplní konference spokojeno.

### ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Skoro 100 % účastníků vyjádřilo spokojenost s organizačním zajištěním. Zaregistrovali jsme několik připomínek, které se vztahovaly k chybějícímu sborníku přednášek a prezentací. Pro tuto variantu se Rada ČIIA rozhodla zejména s ohledem na světový trend v této oblasti, přičemž přednášky bylo možné si předem zajistit z webu ČIIA a také na konferenci bylo distribuováno CD s přednáškami. Při příští konferenci budou přednášky umístěny na web s větším časovým předstihem tak, jak si většina z vás přála.

Celkově lze konstatovat, že konference splnila svůj účel a účastníci byli spokojeni. Na názory a připomínky, které byly účastníky vzneseny, ať ústně, nebo prostřednictvím dotazníku, budeme reagovat při organizaci další, tentokrát jarní národní konferenci v Olomouci, která se bude konat v dubnu 2011 v Olomouci, a zejména bude zaměřena na problematiku veřejné správy.

Závěrem mi dovoluji, abych jménem přípravného výboru a kanceláře ČIIA poděkoval všem účastníkům konference a všem lektorům za příjemně strávené konferenční dny v Praze.

▲  
*Daniel Häusler*  
ředitel kanceláře ČIIA

Mezinárodní konference ČIIA – Praha 2010  
Jean-Pierre Garitte, ECIIA



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



ČESKÁ REPUBLIKA – PRAHA

15 let ČIIA

Konference byla realizována pod záštitou pana Štefana Füleho,  
člena Evropské komise



## GENERAL SPONSORS



SKUPINA ČEZ

## MAIN SPONSORS



## SPONSORS

Deloitte.

ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

jconsult

## MEDIA SPONSORS



ACFE  
Association of Certified Fraud Examiners

Czech Institute of Directors

EDUCITY  
www.educity.cz

ISACA  
Serving IT Governance Professionals  
Czech Republic Chapter



KOMORA  
CERTIFIKOVANÝCH  
ÚČETNÍCH



# KLUBOVÉ ODPOLEDNE – REFORMA ÚČETNICTVÍ STÁTU

Dne 8. listopadu 2010 se uskutečnilo Klubové odpoledne na téma Reforma účetnictví státu. Klubové odpoledne pořádal ČIA ve spolupráci s mezinárodní auditorskou a poradenskou společností BDO Audit s.r.o. Akce se uskutečnila v prostorách BDO. Mezi přednášejícími vystoupili Ing. Petr Slaviček, partner a auditor BDO Audit s.r.o., Ing. Markéta Kredbová, auditorka BDO Audit s.r.o., Ing. Jarmila Melkesová, ředitelka odboru účetnictví Magistrátu Hlavního města Prahy, a Matouš Vydra, vedoucí účetnictví a správy majetku Ředitelství silnic a dálnic ČR. Mezi zúčastněnými byli členové ČIA i Komory certifikovaných účetních. Jednalo se zejména o pracovníky ministerstev, obecních úřadů a městských částí.

V první části Ing. Slaviček krátce představil síť BDO a jakým způsobem pomáhá klientům zejména při implementaci nových požadavků v oblasti účetnictví státu. Ing. Kredbová pak přítomné seznámila se základními body reformy a s praktickými zkušenostmi, které získala při poradenství pro klienty a spolupraci s ministerstvem financí. V druhé části Ing. Melkesová a pan Vydra informovali ostatní, jak se vypořádali s novými pravidly ve svých organizacích. Následně se mezi účastníky rozproudila zajímavá diskuze.

*Závěry z diskuze lze shrnout do následujících bodů:*

▲ Reforma účetnictví státu nebyla dobře připravena a stále existují významné rozpory v předpisech, případně legislativa chybí.

- ▲ Přestože ministerstvo financí deklaruje, že některá pochybení v prvních letech nebudou trestána, je zde velká obava z postihů v budoucnu.
- ▲ Změny v pravidlech se netýkají pouze účtáren, ale je třeba změnit informační toky vždy v rámci celé organizace.
- ▲ Interní auditor by měl ve své organizaci pomoci při změně procesů a informačních toků, a dále při úpravě interní dokumentace. Dále by měl upozorňovat, že reforma se zdaleka netýká jen účtárny, ale organizace jako celku, a vyžaduje tak spolupráci i od řady dalších zaměstnanců.

Klubové odpoledne ČIA a BDO





# Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

V období od září do listopadu 2010 zasedala Rada ČIIA celkem třikrát. Základním tématem byla organizace Mezinárodní konference ČIIA v Praze. Jak konference dopadla, jste se mohli přesvědčit přímo na místě nebo jsem stručně referoval na straně 28 tohoto vydání.

Významnou aktivitou, kterou se Rada ČIIA zabývala a zabývá, je advocacy interního auditu a ČIIA, přičemž tato aktivita spočívá v komunikaci s partnery ČIIA, jak se současnými, tak s novými. Na jednání byla prezentována činnost ČIIA a důležitost role interního auditu. Součástí každého jednání byla domluvena další spolupráce (např. v oblasti realizace seminářů). Mezi kontaktovanými partnery byli např. Kontrolní výbor Parlamentu ČR, Svaz měst a obcí, Komora auditorů České republiky, Komora certifikovaných účetních, skupina

interních auditorů při České bankovní asociaci, Česká manažerská asociace a další. Na říjnovém jednání Rady informoval prezident P. Vobořil o jednání General assembly ECIIA (prezidenti jednotlivých institutů v rámci ECIIA), které se uskutečnilo ve Varšavě.

*Rada ČIIA na svém listopadovém jednání schválila jednotlivá témata čtvrtletí pro rok 2011. Schválená témata jsou tato:*

1. čtvrtletí 2011 – Systém dokumentace interního auditu,
2. čtvrtletí 2011 – Hodnocení práce interního auditu (QAR, sebehodnocení),
3. čtvrtletí 2011 – Od hodnocení rizik k plánování činnosti interního auditu,
4. čtvrtletí 2011 – Efektivní komunikace (vztah management a interní audit, reporting, hodnota doporučení).

Rada ČIIA se také zabývala Vízí pro období 2010–2015 a vyhodnotila cíle vyplývající z Vize za 1. pololetí 2010. Současně byla Vize aktualizována o cíle a úkoly v oblasti vzdělávání a marketingu. Dále Rada ČIIA schválila v aktualizované podobě Jednací řád Rady ČIIA a v současné době se zabývá návrhem na aktualizaci Stanov ČIIA. Rada ČIIA byla také pravidelně informována o činnosti Sekce veřejné správy, zejména o skutečnosti, že Přípravný výbor SVS se na základě hlasování transformoval do Výboru SVS.

Vážení členové ČIIA a čtenáři, dovolte mi touto cestou, abych vám popřál krásné prožití vánočních svátků a mnoho úspěchů v roce 2011.

▲  
*Daniel Häusler*  
ředitel kanceláře ČIIA

# NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Petr Vácha, ČD Cargo
- ▲ Ing. Věra Válková, MPSV
- ▲ Ing. Helena Hanyšová, MPSV
- ▲ Ing. Zbyněk Mertl, MPSV
- ▲ Ing. Lenka Dobešová, Skanska, a. s.
- ▲ Ing. Tomáš Blažek, HZConsult, s. r. o.
- ▲ Kateřina Chmelová, NET4gas, s. r. o.
- ▲ Ing. Lenka Kadeřábková, SZIF
- ▲ Ing. Roman Janouch, RRRS Severovýchod
- ▲ Dagmar Voralová, Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé
- ▲ Michael Vychytil, M.A. Ernst & Young
- ▲ Vasques Rodrigo Nunez, JNJ Global Business Services
- ▲ Ing. Michaela Lovecká, CIA PricewaterhouseCoopers Česká republika, s. r. o.
- ▲ Ing. Pavel Hrabal, Kooperativa pojišťovna, a. s. VIG
- ▲ Ing. Lenka Ondřejová, Pražská plynárenská, a. s.
- ▲ Kateřina Nováková, DiS., Pražská plynárenská, a. s.
- ▲ Ing. Nikola Kovářová, Ministerstvo vnitra
- ▲ Antonie Hančíková, dip. tech., Masarykův onkologický ústav
- ▲ Mgr. Martina Vránová, Karlovarský kraj
- ▲ Ing. Martin Veselý, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Miroslava Mílecová, UniCredit Bank Slovakia a. s.
- ▲ David Polášek, M.B.A, D.B.A. Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Jan Chmelík, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Mgr. Petr Krátký, BBS Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Adéla Fajdová, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Michaela Rejtořiková, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Hana Vlčková, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ RNDr. Josef Kuba, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Richard Kotrlík, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Jan Procházka, OKD, a. s.
- ▲ Petra Škvorová, ČIIA

Alice Kopcová

### Four Steps to Increasing the Benefits of an Internal Audit

Based on her experience, the author presents four steps that have helped internal clients receive greater benefits from internal audit work.

Ondřej Šnejdar

### An Audit Must Not Be a Mere Review

In his article, the author discusses how the auditor/audit team and the customer/audit recipients benefit or render useless an internal audit. How an audit is carried out and presented by the auditor and what expectations the customer has are both highly important factors.

Ludmila Jiráňová

### Role and Value of an Internal Audit – Futile Assurance or Benefit?

The author deals with the current position of internal audits carried out in organisations, pointing out the opportunities and threats that can arise during an audit and giving recommendations for improvement.

Robert Kačer

### Does The Internal Audit Really Bring Benefits?

In his article, the author explains the factors that influence how an internal audit is perceived by the audited party and those that commission internal audits.

Petr Berák

### Role of an Audit in State Administration of the Slovak Republic

This article focuses on the role and importance of internal audits in public administration compared with internal audits in the private sector. Attention is given to the independence of an internal audit and to how independence is ensured. The author emphasises the positive influence integration processes had on internal audits in public administration in the period before Slovakia joined the EU.

Jan Urban

### Personnel and Organisational Audit in a Business – Goals and Results

In this article, the author describes the procedure and benefits of a personnel audit, human resources audit, personnel management audit, and organisational audit.

Petr Švub

### Computer Support When Carrying Out an Audit

The author follows up on an article he published in our magazine's previous issue, again dealing with audit management software. In the new article, the author focuses on using software instruments to support audit performance. The author considers whether computer support should be used when carrying out an audit. He presents a wide range of software tools and draws attention to analytical instruments and instruments for continuous monitoring.

Jonathan Appleton

### Czech Experts No Longer Have to Travel Across Half of Europe to Obtain Prestigious Qualifications

The author highlights education opportunities for internal auditors, emphasising the added value of the CIA international examination.

Josef Včelák, Martina Křováčková

### Viewpoints of Robert Gieliss, a European Commission Expert

The authors present the viewpoints of Mr Gieliss, who participated in an international conference organised in Prague by the Czech Institute of Internal Auditors in 2010. Mr Gieliss's lecture focused on public internal financial control (PIFC) as part of due administration and public finance management.

Tomáš Hobl

### Interview with the Town Clerk of Kutná Hora

This interview with the town clerk of Kutná Hora focuses on the authority's internal control system, the perception of internal audits, and the need for educating internal auditors within individual regions.

Josef Severa

### Worst Case Scenario

The column depicts the situation of an internal auditor/internal audit within an organisation that is no longer interested in such services.

Petr Kheil

### Petr's Legislation (And Other) Observations

This issue of the regular column provides useful information (principally related to legislation, regulations, and other resources) concerning the management and control system and internal audit activities. Rather than providing an extensive overview of acts, regulations, measures and other documents, the goal of the column is to present useful information resources.

Josef Vincenec

### Czech Institute of Internal Auditors' Successful Cooperation with Regions

The article discusses the activity of a newly formed regional section of internal auditors in the Liberec region, more specifically, a seminar focusing on the public sector accounting reform and a roundtable meeting for public sector auditors.

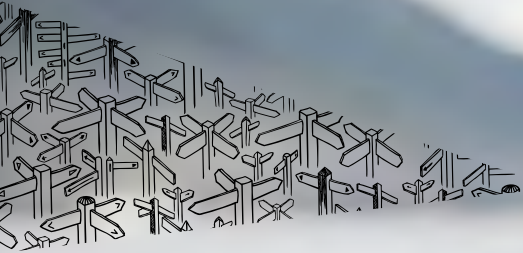
Ondřej Šnejdar

### A Club Afternoon

This article provides information on the club afternoon, whose topic was the state accounting reform. During the discussion, internal auditors emphasised a wide range of the reform's deficiencies, principally regulation discrepancies, deficiency of the information flow, and more.

# Ernst & Young „navigační systém“ pro interní audit

Účelem „navigačního systému“ pro interní audit je navést  
Vás na správnou cestu.



Sjedněte si s námi schůzku, na které Vám rádi poskytneme veškeré informace týkající se nového Ernst & Young „navigačního systému“ pro interní audit.

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

Ernst & Young „navigace“:

- ▶ Nabízí nejaktuálnější a neoptimálnější trasy
- ▶ Pokrývá široké spektrum oblastí
- ▶ Umožňuje optimalizovat cestu s ohledem na aktuální stav Vaší společnosti
- ▶ Flexibilní využití

Bez správné navigace se Vaše oddělení  
neposune tím správným směrem.

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

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



#### KONTAKTNÍ ÚDAJE

Český institut interních auditorů  
Karlovo náměstí 3  
120 00 Praha 2

#### INFORMACE

Telefon: 224 920 332  
E-mail: [cia@interniaudit.cz](mailto:cia@interniaudit.cz)  
[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

KATALOG AKCÍ ČIA 1. pol. 2010

**KATALOG AKCÍ,**  
seminářů a přednášek pořádaných  
ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.  
**leden–červen 2011**



„Každý má jiné potřeby.  
S osobním účtem Vám  
poradíme, abyste platili  
jen za to, co využijete.“

Tomáš Fiala, bankovní poradce

**ČESKÁ**   
**SPORITELNA**  
Jsme Vám blíž.

Klienti a květiny se podobají v jedné věci – každý potřebuje něco trochu jiného. Proto Vám nabízíme Osobní účet České spořitelny, který společně nastavíme podle Vašich přání. Zaplatíte tak jen za to, co opravdu využijete. Nově od 1. 9. 2010 můžete zdarma na svůj účet vkládat hotovost na pokladně v pobočkách. Zastavte se v kterékoliv pobočce České spořitelny a založte si svůj osobní účet ještě dnes nebo nás navštivte na [www.csas.cz/osobniucet](http://www.csas.cz/osobniucet).