ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

The Institute of Internal Auditors

2|2010

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 14, ČÍSLO 2 2010 (56)
ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- INTERNÍ AUDIT A CONTROLLING
- ROZHOVOR S ING. MARTINEM PECINOU, MBA, MINISTREM VNITRA
- OHLEDNUTÍ ZA NÁRODNÍ KONFERENCÍ ČIIA „PODVOD – CO NA TO INTERNÍ AUDIT?“

FINANČNÍ MANAGEMENT & CONTROLLING V PRAXI

Nový odborný časopis s atraktivním moderním vzhledem je určen pro střední a vyšší management podniků – finanční ředitele, controllery a další odborníky působící v oblasti finančního řízení.

Časopis Vám pomůže

- vyřešit problémy spojené s možnými riziky podnikání za podpory finančních nástrojů
- zvýšit výkonnost a efektivitu firmy
- při vzdělávání a osobním rozvoji
- sledovat novinky a trendy v oblasti podnikových financí

Roční předplatné činí 2 000 Kč bez DPH
(2 200 Kč včetně 10% DPH, poštovného a balného),
formát B5, cca 60 stran, vychází pravidelně každý měsíc.

Vnitřní kontrolní systém

Vladimír Schiffer

355 Kč | 224 stran | vazba brožovaná

Autor publikace poukazuje nejen na důsledky selhání vnitřního kontrolního systému, ale i na předpoklady jeho řádného fungování, mezi něž patří především správná organizace účtáren a výběr správné techniky účtování.
Upozorňuje dále na funkci účetnictví i ostatních součástí vnitřního informačního systému (operativní evidence, kalkulace a rozpočetnictví), na úlohu a přínos inventarizací majetku a závazků, jakož i na činnost interního auditu a hodnocení vnitřního kontrolního systému externím auditorem.

Controlling

Rolf Eschenbach

1 246 Kč | 816 stran | vazba vázaná

Druhé vydání zásadního díla o controllingu. Rozsáhlá publikace systematicky shrnuje vědecky fundované koncepční základy s praktickým know-how pro uživatele. Rozsáhlý kolektiv autorů vytvořil dílo, které představuje souhrnný úvod do strategického i operativního controllingu zaměřený na praxi. Autoři ve svém výkladu vždy odkazují na příklady použití pocházející z běžné praxe controllera a manažera. Zvláštní pozornost věnují odpovědnosti controllerů.

Zákon o auditorech Komentář

Vladimír Králíček

205 Kč | 140 stran | vazba brožovaná

Komentář nového zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, je určen nejen všem auditorům a jejich asistentům, ale také těm, kteří se připravují na účetní praxi, nebo jsou v pozici vlastníků, investorů či manažerů. Výklad je prováděn odděleně k jednotlivým paragrafům zákona s přesnými odkazy na související ustanovení, ostatní právní předpisy a navazující literaturu. Seznámí Vás mimo jiné s novým institutem, kterým je veřejný dohled nad auditorskou profesí, pozornost je také věnována účetním jednotkám „veřejného zájmu", jmenování auditora nejvyšším orgánem společnosti atd.

Wolters Kluwer
Česká republika

Wolters Kluwer ČR, a. s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3
tel.: 246 040 400, fax: 246 040 401, e-mail: obchod@wkcr.cz, www.wkcr.cz

OBSAH

Úvodník
Jan Kovalčík 1

Controlling a interní audit
Daniel Báča 3

Controlling a jeho úloha v podniku
Hana Stříbrná 6

Controlling v železniční dopravě
Helena Štěpánková 12

Controlling a Interní audit – podobné cesty
Robert Kačer 15

Interní audit a controlling
Josef Kutáč 16

Rozhovor s ministrem vnitra Ing. Martin Pecina, MBA
Linda Anušić, Andrea Káňová 18

Úvod do forenzního auditu v pojišťovnictví
Stanislav Svoboda 19

Ekonomická krize: podhoubí pro pojistné podvody
Dagmar Šístková-Jelínková 21

Zkušenosti s hodnocením zaměstnanců oddělení interního auditu Odboru interního auditu a kontroly Magistrátu města Brna
Ivana Göttingerová 23

Několik poznámek k reformě
Danuše Prokůpková 25

Interview with Jean-Pierre Garitte, ECIIA
Roman Pavloušek 27

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě
Petr Kheil 29

Informace ze Sekce veřejné správy ČIIA
Lukáš Wagenknecht 30

Interní audit přispívá k efektivitě veřejné správy v kraji pod Ještědem
Josef Vincenec 31

Dojmy ze semináře Audit informačních systémů ve veřejné správě
Miroslav Čtvrtlík 32

Zhodnocení Národní konference ČIIA „Podvod – co na to interní audit?“
Daniel Häusler 33

Složení Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA 34

Klubové odpoledne pod záštitou MF a za podpory Deloitte
Lukáš Wagenknecht 36

Z jednání Rady ČIIA
Daniel Häusler 38

ACCA
Katka Benešová 39

Noví členové ČIIA 39

English anotation 40

Milí čtenáři, auditoři,
deštivé jaro se přehouplo velmi rychle a již se nám nezadržitelně blíží dovolené. Zjišťujeme, že zase uteklo čtvrt roku. To je chvíle, kdy k Vám přichází v pořadí druhé číslo Interního auditora v letošním roce. Za námi je úspěšná konference a sněm ze začátku jara, který nám mimo jiné přinesl dílčí obměnu rady ČIIA, máme nová očekávání, co nového nám posílený ČIIA přinese. Ke všem výše uvedeným i neuvedeným událostem by se chtěl náš časopis vyjádřit, podat informace.

V tomto druhém čísle letošního roku se ohlížíme za konferencí ČIIA v Ostravě, z níž přinášíme některé postřehy a celkové vyhodnocení. Konference měla stejné zaměření jako minulé číslo časopisu a zabývala se oblastí, která v poslední době, zejména v souvislosti s obdobím hospodářské krize, nabyla velmi na významu. Tou oblastí jsou podvody.

Stejně tak jako minulé číslo časopisu se i toto vydání zabývá tématem/profesí, ke kterému se v této době, snad častěji než dříve, upírá pozornost. Touto u nás přibližně 20 let se rozvíjející disciplinou je controlling. Jaký je význam controllingu ve společnostech, jaké jsou jeho hlavní úkoly a priority jako nástroje řízení v dnešní napjaté době, čím může přispět společnosti, jak pomůže hledat optimální cesty v tíživých dobách a připravit společnost pro období „hojnosti“? Je toto všechno také úkol controllingu? Na co všechno jsem zapomněl? Chcete-li zjistit více, najděte si chvíli času a pusťte se do čtení.

Pokud čtete o controllingu, zajisté Vás napadá otázka vztahu interního auditu a controllingu, přemýšlíte nad styčnými body, nad posláním těchto profesí a nad možnostmi synergií. I na některé z těchto otázek byste měli najít odpovědi v rámci tohoto čísla.

Příjemné inspirativní čtení a s tím i příjemnou dovolenou Vám za redakční radu přeje

▲
Jan Kovalčík

Editorial
Jan Kovalčik
1

Controlling and Internal Audit
Daniel Báča
3

Controlling and Its Task in the Company
Hana Stříbrná
6

Controlling in the Railway Traffic
Helena Štěpánková
12

Controlling and Internal Audit – Similar Ways
Robert Kačer
15

Internal audit and controlling
Josef Kutáč
16

Interview with Martin Pecina, The Minister of Interior
18

Introduction to Forensics Audit in Insurance
Stanislav Svoboda
19

Economic crisis...
Dagmar Šístková-Jelínková
21

The Experiences with Evaluation of Employees
Ivana Göttingerová
23

Several notes to the reform of public finance accounting
Danuše Prokůpková
25

Interview with Jean-Pierre Garitte, ECIIA by Roman Pavlousek, ČIIA
27

Peter Noted
Petr Kheil
29

Audit of Information Systems in Public Administration
Miroslav Čtvrtlík
32

Evaluation of the National Conference
Daniel Häusler
33

New set up of CIIA Board and CIIA Supervisory Committee after the 15th General Assembly
34

Introduction of ACCA
Katka Benešová
39

New Members
39

English Annotation
40

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: ciia@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 Hejkrlík, 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 prezidente,
v průběhu dalšího období chceme postupně pro jednotlivá čísla časopisu připravovat rozhovory s jednotlivými členy rady ČIIA s cílem seznámit naše čtenáře s jejich představami a cíli spojenými s jejich novou či staronovou funkcí v radě. Logicky začínáme u Vás, neboť Vy jste „kapitán".

Máte nový posílený tým. Domníváte se, že rozšíření rady a nové uspořádání pravomocí povede k efektivnější práci ČIIA a k rozšíření „záběru" rady?

Především jsme se v rámci nominačního procesu snažili najít kandidáty, kteří by byli schopni přispět ke zlepšení činnosti ČIIA v její nosné oblasti, a tou je vzdělávání. Druhým cílem bylo posílit v radě zastoupení veřejné správy a podpořit i takto komunikaci s činností sekce veřejné správy. Podle mého názoru se podařilo obé, takže předpoklady pro lépe cílené fungování rady a směrování nabídky ČIIA jsou dány.

Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní cíle rady v následujícím období? Čemu Vy přikládáte prioritu?

Předložili jsme sněmu ČIIA vizi na období do roku 2015, kde jsou střednědobé cíle pregnantně vyjádřeny. Úkolem rady je nyní tyto slovně formulované cíle převést do SMART úkolů s termíny a odpovědnostmi jednotlivých členů. A poté takto nastavený harmonogram průběžně naplňovat.
Z mého pohledu je prioritou zejména kvalita nabízených akcí. Aby například, nejen komunita interních auditorů, sáhla raději po nabídce ČIIA než po jiné na trhu, protože si bude jista kvalitou toho, co dostane. Aby fóra a klubové večery měly stálou rezervaci v diářích členů ČIIA, protože neúčast by pro ně byla ztrátou.

Máte v plánu iniciovat nějaké významné změny ve směrování ČIIA nebo se budete soustředit na efektivnost a kvalitu stávajících činností?

Na prvou část otázky odpovídá již zmíněná vize ČIIA do r. 2015. Jak dalece jsou teze v ní obsažené „významnými změnami" ponechám na úsudku čtenářů.
Určitě se však musíme, a to zejména v nejbližším období, soustředit na efektivnost ČIIA a jejího aparátu. Krizový rok 2009 vedl řadu firem k rozpočtovým škrtům, oblast vzdělávání je namnoze viděna jako postradatelná a pro organizace nabízející v této oblasti své služby nebude rok 2010 žádnou selankou. Proto byla zeštíhlena kancelář ČIIA. Proto je také důležitá forma nabídky ČIIA. Již jsme začali s výjezdy do regionů, kterými šetříme účastníkům takových kurzů či seminářů nejen náklady (cestovní), ale také čas. Pro zájemce je pak snazší si účast na takové akci doma ve firmě či organizaci obhájit.
Hodně si slibuji od sekce veřejné správy, protože umožní ČIIA lépe nabízet to, co lidé působící v této oblasti potřebují nejvíce. A samozřejmě jim z vlastních zdrojů, prostřednictvím ČIIA, požadované dodat.
Chci rovněž podporovat spolupráci s interními auditory z velké čtyřky, kteří mají přímý přístup k mezinárodním zkušenostem a znalostem dobré praxe. Mají tedy co nabídnout a já bych byl rád, aby tak činili rovněž prostřednictvím ČIIA.

Období zakládání a budování institutu a s tím později spojená příprava a provádění certifikačního procesu vyžadovaly rozsáhlé a kvalitní mezinárodní kontakty až na osobní úrovni. Můžete nám říci v jakém stavu je mezinárodní spolupráce v současné době, případně jaký rozvoj se předpokládá v následujícím období?

V oblasti mezinárodní spolupráce měla hlavní slovo Andrea Rajmová, jejíž odchod do zahraničí je určitou ztrátou, a to nejen pro tuto oblast. Nicméně kontakt s mezinárodní auditorskou komunitou udržujeme průběžně, například na prvním zasedání rady, již v novém složení, jsme měli delegáta ECIIA, pana Garitta.
A navíc nám v této oblasti svým způsobem pomáhají rovněž někteří z past prezidentů a jejich osobní kontakty, které mohou nabídnout k nastartování komunikace určitých otázek.

Všichni členové ČIIA si zajisté všimli, že vznikl ambiciózní projekt sekce veřejné správy. Předpokládáte, že se budou koncipovat i další sekce např. bankovnictví, pojišťovnictví, průmysl či podobně? Bylo by to podle Vašich představ?

Vedle sekce veřejné správy začíná určitá „profesní" komunikace auditorů z průmyslových podniků, avšak dosud v rozsahu podstatně skromnějším. Otázka správně oslovuje i potenciální třetí pilíř, který vidím v oblasti finančnictví (banky, pojišťovny). Jistě by se mi líbilo, kdyby se i v těchto dvou oblastech zrodila nějaká trvalejší profesní komunikace, která by napomohla přizpůsobit činnosti a nabídku ČIIA potřebám a požadavkům jejich oborů.
V této chvíli bych se neodvážil mluvit o dalších sekcích, otázku institucionalizace řešení takových platforem považuji za předčasnou. Ale určitě je pro nás, členy z „neveřejné" auditorské komunity, činnost sekce veřejné správy zřetelnou výzvou.

Vím, že se uvažuje o uspořádání mezinárodní konference ECIIA v Praze. Můžeme se na tuto událost v dohledné době těšit?

Vyjádřili jsme vůči ECIIA svoji připravenost k organizaci konference v Praze v roce 2012. Nicméně to nebyla jediná nabídka na tento termín a rozhodnuto dosud není.

▲

Děkuji Vám za rozhovor
Jan Kovalčík

Ing. Daniel Báča
Project Manager
Contrast Consulting Praha / Controller-Institut
Daniel.Baca@controlling.cz
www.controlling.cz

CONTROLLING A INTERNÍ AUDIT

VZÁJEMNÉ VYMEZENÍ, STYČNÉ BODY, OBLASTI SPOLUPRÁCE A INTEGRAČNÍ PERSPEKTIVY

Management firmy musí v rámci své řídicí funkce zajistit racionalitu v provádění činností a dodržování nařízení. Pro splnění této úlohy jsou k dispozici nástroje, které ve svém celku tvoří systém dohledu. Patří k nim zejména interní kontrolní systém, interní audit a controlling. Z tohoto pohledu je třeba zamezit nejasnému a neostrému vymezení jejich působnosti, abychom se na jedné straně vyhnuli duplicitám, prodlením a opomenutím a na straně druhé mohli realizovat případné pozitivní efekty ve formě společného vzdělávání, spolupráce a vzájemné podpory.

INTERNÍ AUDIT

Náplní činnosti interního auditu je revizní kontrola účinnosti interního kontrolního systému. Z tohoto pohledu jej lze vymezit jako nezávislou zjišťovací činnost za účelem přezkoumání pracovních postupů a systémů účetnictví, financí a jiných podnikových oblastí. Jedná se o dozor, který zkoumá a hodnotí účinnost jiných kontrol. Kontroly interního auditu jsou nezávislé na procesech, čímž se odlišují od běžné kontroly v rámci interního kontrolního systému ze strany zaměstnanců zodpovědných za proces, které jsou zaměřené na respektování směrnic, plánů, postupů apod., ale nikoliv na jejich účelnost. Pomocí interního auditu jsou aplikované postupy posuzovány z hlediska jejich účelnosti a předkládány návrhy změn. Hlavní úkoly interního auditu jsou následující:

- Poskytnutí jistoty managementu, že procesy a postupy se realizují řádně, v souladu se zákony a předpisy, včetně oblasti účetnictví a interního účetnictví
- Prevence podvodného jednání zvýšením rizika jeho odhalení
- Poskytování informací k zajištění transparentnosti procesů a organizačních jednotek s cílem posouzení jejich příspěvku

CONTROLLING

Pojem controlling pochází z anglického „to control“, výrazu pro „řídit, vést, kontrolovat“. Z důvodu podobnosti ke slovu „kontrola“ je často mylně v tomto smyslu interpretován. Sloveso „to control“ obsahuje vedle „kontroly“ i další důležité prvky, zejména „plánování“ a „řízení“.

Klíčovými principy fungování controllingu jsou:

- **Orientace na cíle:** Controlling je silou, která usměrňuje provádění veškerých aktivit v podniku tak, aby byly dosaženy definované cíle. Tyto cíle převádí a konkretizují na nižší úrovně tvorby výkonu dlouhodobý cíl, kterým je růst hodnoty podniku.
- **Koordinace plánování**, kontroly a informačních toků, tak aby management mohl provádět svá rozhodnutí s ohledem na výsledek podniku.

Základní oblasti úkolů controllingu jsou následující:

- Vytvoření a přizpůsobování systému plánování a koordinace plánovacích procesů tak, aby byla zajištěna návaznost plánů a dílčích cílů na celkové cíle podniku, stanovené nejvyšším vedením. Činnost controllingového útvaru zahrnuje řízení tvorby cílů dílčích oblastí a různých úrovní výkonu a jejich provázanost do celkového systému cílů za podnik. Systém cílů tvoří východisko pro vlastní plánování, v rámci nějž jsou přiřazována opatření a zdroje pro dosažení definovaných cílů. Obsah plánů je odpovědností managementu, zatímco controllingový útvar odpovídá za metodiku (formuláře plánování), časový průběh (plánovací kalendář), agregaci dílčích plánů do celkového plánu a jeho soulad s cíli. Výsledkem plánovací činnosti je závazný plán, který je zdokumentován a zafixován ve formě rozpočtů (budgetů) s konkrétní odpovědností.
- Organizace výkaznictví orientovaného dovnitř i vně podniku a zaměřeného na budoucnost. Činnosti controllingového útvaru směřují k zajištění průchodnosti informačních toků pro kontrolu hospodárnosti a podnikatelské úspěšnosti. Útvar controllingu periodicky připravuje uživatelsky orientované výkazy obsahující porovnání skutečně dosažených hodnot veličin, jako je např. zisk, rentabilita či krycí příspěvek s plánem (tzv. zpětná vazba – feed back) a aktualizované prognózy budoucího vývoje s plánem (tzv. dopředná vazba – feed forward). Kromě toho controller spravuje systém ukazatelů, které slouží k odůvodnění podnikových rozhodnutí. Např. rozhodnutí o investici do nové technologie by nemělo být uskutečněno bez předchozího propočtu ukazatele „čistá současná hodnota“. V úspěšných podnicích se rozšířil koncept manažerského kokpitu (po vzoru řídicího kokpitu letadla), v rámci nějž je controllingový útvar jako nositel transparentnosti odpovědný za poskytnutí přehledného souboru ukazatelů, z nichž management na první pohled zjistí aktuální míru plnění cílů.
- **Regulace a řízení:** Tyto činnosti navazují na kontrolu hospodárnosti a podnikatelské úspěšnosti ve smyslu porovnání skutečnosti/prognózy a plánu. Controller zjištěné odchylky analyzuje, zjišťuje jejich příčiny a dopady na výsledek podniku. V případě potřeby vymezuje prostor pro jednání a předkládá managementu návrhy opatření k dosažení cílů. Přijatá opatření dokumentuje z hlediska dílčích cílů pro zajištění možnosti vypovídající kontroly v libovolném okamžiku. Řídicí a regulační vliv úseku controllingu na podnikové procesy se uskutečňuje v první řadě přes čísla, data a fakta podložená působením na jednání a vnímání rolí manažerů.

VZÁJEMNÝ VZTAH INTERNÍHO AUDITU A CONTROLLINGU

Předmětem zájmu controllingu a interního auditu jsou shodně organizační jednotky v různých rovinách hierarchie, funkční oblasti i projekty. Controlling je řídicí nástroj k vytvoření ziskového potenciálu, zatímco interní audit kontrolní nástroj k zajištění schopnosti rozvoje. Interní audit je v zásadě

kontrola ex post. Jedná se o revizní funkci, jako jsou např. pokladní kontrola, technická kontrola nebo správa dokumentů. V tradičním pojetí mu také do určité míry chybí orientace na budoucnost.[1] Controlling oproti tomu představuje řídicí proces orientovaný do budoucnosti, který se zaměřuje na odchylky plánu a skutečnosti, ale i plánu a aktualizované prognózy budoucího vývoje. Zprávy interního auditu sice rovněž poukazují na nežádoucí odchylky a zlepšovací opatření, jsou však z důvodu své nepravidelnosti a relativně dlouhé doby vypracování méně vhodné jako zdroj informací pro řízení (na rozdíl od controllingu). Vzájemné vymezení obou funkcí je obsahem tabulky.

OBLASTI SPOLUPRÁCE CONTROLLINGU A INTERNÍHO AUDITU

Instalace a údržba systému včasného rozpoznání

Rostoucí komplexita a dynamika zvyšuje nejistotu prognózování budoucího vývoje. Spojování podniků vedoucí ke vzniku složitých organizačních struktur s geografickou i odvětvovou rozptýleností vyžaduje decentralizaci rozhodovacích pravomocí. Udržení celkového přehledu je stále náročnější. Změněné podmínky vyžadují řídicí systémy nové generace zaměřené na indikátory budoucího vývoje a slabé signály. Controlleři i interní auditoři by měli společným úsilím při instalaci a přizpůsobení systému včasného rozpoznání přispět k překonání deficitů tradičních řídicích postupů.

Rozvoj kvalifikace pracovníků

Profil požadavků na interní auditory a controllery obsahuje široké spektrum kompetencí, které jsou však do značné míry podobné. Z osobnostního hlediska je požadována samostatnost, iniciativa, schopnost práce v týmu, analytické myšlení. Odborné znalosti zahrnují především (manažerské) účetnictví, finance, informační technologie. V nadnárodních společnostech se předpokládají znalosti angličtiny. Nabízí se proto možnost společného postupu při plánování a realizaci vzdělávacích opatření.

Výměna a sdílení informací

Vzájemná informovanost je prospěšná pro obě funkce. Interní audit by měl být příjemcem pravidelného interního reportingu, aby měl včasnou informaci o odchylkách, změnách a korekčních řídicích opatřeních, které mohou být symptomem slabých míst a podnětem pro kontrolu. Controlling může popřípadě přímo poskytovat internímu auditu podněty k možným kontrolám. Z hlediska vlastního řízení útvaru může controlling poskytnout know-how k vytvoření procesu měření a řízení výkonnosti a sladění s prioritami organizace.

Na druhou stranu controlling předjímá ve svých analýzách standardizaci dat z hlediska obsahu, formy, času a míry detailu. Interní audit může prostřednictvím kontrol zjistit, zda poskytování informací probíhá řádně. Např. pro krycí příspěvek produktu ověřit dodržení kalkulační metodiky, formální správnost a účelnost struktur a procesních postupů v organizaci, ale také v informačních systémech. V oblasti plánování může interní audit poskytnout controllingu cennou zpětnou vazbu o hospodárnosti a účelnosti procesů sběru a vyhodnocování informací z pohledu celého podniku.

Společný zájem na optimalizaci interního kontrolního systému

Rozvinutý interní kontrolní systém představuje celou síť vnitřních provozních kontrol (obchodní, výrobní atd.), jehož prvky („uzly“) prostupují organizační a technické postupy nejrůznějšími způsoby. Dobře nastavený interní kontrolní systém umožňuje internímu auditu redukovat objem kontrol jednotlivých případů a zaměřit se více na systémové kontroly jednotlivých oblastí. Z pohledu controllingu představuje interní kontrolní systém zdroj informací. Při nastavení, přizpůsobení a rozvoji interního kontrolního systému v jednotlivých odděleních je žádoucí koordinovaný postup.

INTEGRAČNÍ PERSPEKTIVY CONTROLLINGU A INTERNÍHO AUDITU

Interní audit ověřuje správnost informací (provozního) účetnictví, z nichž controlling vychází. Z tohoto pohledu se proto jeví myšlenka integrace interního auditu a controllingu do společného oddělení „Ekonomika a kontrola“ vcelku smysluplná. Hlavní výhody tohoto směru úvah lze spatřovat v zamezení kompetenčních sporů, napřímení sdílení informací a možné nákladové úspory v důsledku odstranění duplicitních činností.

Tabulka: ***Srovnání controllingu a interního auditu***

	Controlling	Interní audit
Cíle	Poskytování informací Zajištění hospodárnosti Vytvoření potenciálů zisku	Potvrzení správnosti Ochrana kapitálu Zajištění schopnosti rozvoje
Úkoly	Plánování, regulace, kontrola, informace	Analýza, revize, posudky, poradenství
Plnění úkolů	Nasazení manažerských informačních systémů s cílem centrální evidence informací zaměřených do budoucnosti, rychlé disponibility požadovaných dat a vyhodnocení dat dle požadovaných kritérií Předpokládá se správnost dat (controlling neodpovídá)	Nasazení kontrolních technických nástrojů ve všech oblastech podniku, vč. kontroly systémů Zaznamenání skutečností s důrazem na dokumentaci a prevenci do budoucna Decentrální zjišťování dat – v místě vzniku Kontrola správnosti dat
Nástroje	Analýzy portfolia Analýzy potenciálů Systémy včasného varování Plán a rozpočet Kalkulace nákladů a výkonů Analýza odchylek	Mimořádné a systémové kontroly IT nástroje Kontrola interního kontrolního systému Ověření správnosti
Předpoklady pro daný útvar	Oprávnění přístupu k informacím Oprávnění koordinovat plánování a kontrolu Oprávnění ke sladění informačních systémů	Objektivita Nezávislost Oprávnění přístupu k informacím Rozsáhlá kontrolní oprávnění
Časový horizont	Krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá budoucnost	Minulost, současnost a částečně budoucnost

Zdroj: podle Peemöller, Volker H.: Controlling und Interne Revision a Schmid, R.: Abgrenzung von Controlling und Interner Revision

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Petr Vobořil (prezident ČIIA), Roman Pavloušek (PWC), Jan Vučka (Obvodní státní zastupitelství pro Prahu 5)

Na druhou stranu interní audit se vztahuje nejen na ekonomické, ale i na technické postupy a datové toky ve všech oblastech podniku. Mimo jiné také na controlling, kdy auditor zkoumá, zda informace poskytované controllingem vedení jsou přesné, včasné, spolehlivé a přiměřeně hospodárné.[2] V tomto případě je ohrožena nezávislost interního auditu, protože vedoucí oddělení nebude mít zájem předkládat vedení chyby a odchylky svého oddělení. V neposlední řadě je třeba zmínit také možnost ztráty akceptace controllera i interního auditora z důvodu vnímání integrovaného oddělení jako informační mocenské centrály.

„Controlleři i interní auditoři by měli společným úsilím při instalaci a přizpůsobení systému včasného rozpoznání přispět k překonání deficitů tradičních řídicích postupů.“

ZÁVĚR

Controlling a interní audit svými disponibilními informacemi poskytují důležité informace pro řízení. Jde o dva pilíře dohledové a kontrolní funkce managementu se shodnými, které by měly intenzivně a řízeně spolupracovat, ale být na sobě nezávislé.

Literatura:
(1) Horváth&Partners: Nová koncepce controllingu. 1. české vydání, Profess Consulting s.r.o., Praha 2004
(2) Schmid, Reinhold: Abgrenzung von Controlling und Interner Revision, in: Handbuch Controlling, vyd. Mayer, Elmar; Weber, Jürgen; Stuttgart 1990, str. 379–391
(3) Peemöller, Volker H.: Controlling und Interne Revision, in: Reader zum Thema Controlling in Versicherungsunternehmen, Band 2, vyd. Hallmann, T.; Kirchner W.; Karlsruhe 2001

Web links:
http://de.wikipedia.org/wiki/Früherkennungssystem
http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_audit
http://de.wikipedia.org/wiki/Interne_Revision
http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurze/Unternehmensfuehrung/23101-Grundlagen--des-ganzheitlichen-Controlling.html
http://www.mittelstanddirekt.de/c198/m194/um247/d138/default.html?aktdseite=1
http://de.wikipedia.org/wiki/Internes_Kontrollsystem
http://www.quality.de/lexikon/kontrolle.htm
http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling

[1] Moderní pojetí interního auditu však svým přesahem do oblasti úloh strategického řízení překračuje hranice svých původních funkcí. Kontrola strategických programů, iniciativ, procesů a projektů posouvá interní audit směrem k vyšší míře orientace na budoucnost, a tedy blíže k poradenské funkci pro management.
[2] Realizovaný průzkum však ukazuje, že kontroly controllingu ze strany interního auditu nejsou příliš častým jevem.

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. **Jakým způsobem máte v rámci společnosti zajištěnu funkci controllingu (samostatný útvar, funkce controller je zařazena v rámci organizace do jiného útvaru, jiný způsob)?**
2. **V čem spatřujete prioritu controllingu ve své společnosti?**
3. **Máte pocit, že se ve Vaší společnosti controlling a interní audit doplňují, překrývají, nebo spolupracují? Pokud jste vybrali možnost, v čem tyto vztahy zejména spatřujete?**

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

1. Controlling je samostatným útvarem řízeným CFO, jeho hlavním posláním je sestavení a reporting plnění plánu a skutečnosti pro oblast skupiny a dále pro výkazy koncernu. Řídí proces sestavování plánu a stanovuje jeho metodiku, navrhuje zajištění zdrojů pro splňování cílů v oblasti přidávání hodnoty podniku. Pomocí tzv. FORECASTu aktualizuje předpoklady a vyhodnocuje odchylky plán/skutečnost ev. spolupracuje na návrhu opatření směřujících vždy ke splnění plánovaných hodnot.
2. Poskytování a vyhodnocování relevantních údajů, reporting a řízení odchylek plánovaných nákladů a výnosů, účast na spolurozhodování o ovlivnitelných dopadech při řízení společnosti.
3. Role Interního auditu a controllingu jsou v našem pojetí zcela odlišné, za určitých okolností mohou jako dva na sobě nezávislé útvary spolupracovat.

Ing. Monika Jurášová
Vrchní auditor
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

1. Úsek plánování a controllingu je s ohledem na velikost naší společnosti

Ing. Hana Stříbrná, MBA
Ředitelka Controlling a Plánování
České aerolinie a.s.
www.czechairlines.com
Hana.Stribrna@csa.cz

CONTROLLING A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

Mnohé z vás, kteří neznají pravý význam pojmu controlling, napadá celá řada otázek. Co je to vlastně controlling? Kde se vzal? Co je jeho úlohou? Kde ho můžeme v organizacích nalézt? Jakým způsobem je controlling provázán na ostatní organizační složky? Kdo jsou ti lidé, kteří mají controlling ve své náplni? Jak s nimi pracovat? A mohli bychom pokračovat dále. Cílem tohoto článku je přiblížit vám tento pojem a nalézt správné odpovědi na shora položené otázky. Controlling není zpravidla chápán jednotně, a to přesto, že jeho základy pocházejí z dávné minulosti a v posledních 10–15 letech se dostává více a více do povědomí a jeho význam stále stoupá.

CO JE TO CONTROLLING?

Existuje několik výkladů **pojmu controlling**, jeho význam a odlišnost jsou determinovány celou řadou aspektů. Každý z nás má zcela odlišnou představu o významu controllingu. Dokonce v naučných slovnících i odborné literatuře je možné nalézt rozdílné výklady a definice. Omezím se tedy pouze na dvě klíčové oblasti: angloamerickou a německou. Asi většina z nás si spojuje controlling s německou oblastí. Ne všichni však vědí, že prapůvod slova controlling je právě z angloamerické oblasti, pojem vychází z tvaru slovesa *„to controll = řídit“*. Význam controllingu v angloamerickém výkladu představuje plánování, organizování, řízení. V německé oblasti neexistuje odpovídající slovo se stejným významem, proto bylo anglické slovo *„controlling“* převzato. Výklad pojmu controlling v německé oblasti představuje porovnání plánu a skutečnosti. Z uvedeného je patrná rozdílnost ve výkladu. Velmi často je však u nás pojem controlling vykládán jako určitá forma „kontroly“ a je tak často mylně spojován s kontrolními mechanismy na různých úrovních řízení. Jaká je tedy správná odpověď na otázku *„Co je to vlastně controlling“*? Controlling tvoří v podstatě systém podpůrných nástrojů a procesů pro řízení podniku. Jde o systém, který je založený na komplexnosti, koncepčnosti, provázanosti, organizaci, procesech, časové dimenzi a dynamice. Podporuje rozhodování manažerů, která zasahují do budoucnosti a musí být přijímána včas, aby byla dostatečně účinná. **Je to transparentní systém pro měření a hodnocení výkonnosti všech oblastí podniku s jasně definovanými principy vyhodnocování, tj. pravidly a kritérii pro měření a hodnocení.** Vytváří informační základnu nejen pro jednotlivé oblasti řízení, ale současně i pro vrcholové vedení. Odpovídá za včasné, komplexní a strukturované informace, které jsou v podobě reportů, analýz, predikcí, benchmarků a dalších datových či textových výstupů poskytovány jednotlivým uživatelům na všech stupních řízení.

„Controlling by neměl být cílen pouze a výhradě na ekonomický výsledek.“

JAKÁ JE ÚLOHA CONTROLLINGU?

Úloha controllingu spočívá zejména v nalezení odpovědí na otázky typu:

- Který produkt/služba je/není ziskový a proč?
- Kam je nutné investovat peníze a proč?
- Jsou reálné výsledky v souladu s plánem?
- Jaké jsou důvody/příčiny vzniklých odchylek od plánů/cílů?
- Jaký dopad mají přijatá opatření na dosažení cílů?
- Jaký je reálný výsledek hospodaření bez vlivů daňových, účetních, legislativních, jiných?
- Jaké jsou fixní a variabilní náklady?

(4 000 zaměstnanců, bilanční suma 60 mld. Kč) samostatný, spadá do přímé působnosti představenstva společnosti podobně jako interní audit a několik dalších úseků.

2. Priorita Úseku plánování a controllingu je poskytovat přesná a úplná data ve stanovených pravidelných termínech a odpovídající struktuře představenstvu společnosti pro rozhodování. Další významný úkol je report výsledků v rámci skupiny naší mateřské společnosti Vienna Insurance Group. Jako regulovaná instituce musíme současně poskytovat sady dat dohledu ČNB a v souladu s platnou právní úpravou i veřejnosti. Oba tyto úkoly spadají rovněž do působnosti Úseku plánování a controllingu.

3. V naší společnosti se oba úseky převážně doplňují, v některých vybraných otázkách i spolupracují.

Ing. Petr Vobořil
Ředitel útvaru interního auditu
ČEZ, a. s.

1. Controlling je samostatným útvarem společnosti, který zajišťuje nejen tvorbu a sledování provozního rozpočtu, ale rovněž sledování investičního rozpočtu, včetně rozpočtů jednotlivých (významných) investičních akcí. Vlastní rozpočty investičních projektů vytvářejí jiné složky společnosti (v rámci tvorby projektové dokumentace), zde je úkolem controlling poskytovat jednotné vstupy.

2. Primárně je to sestavení ročního rozpočtu v celé jeho provázanosti, které je spojené s výrazným tlakem na náklady ve všech oblastech. Sekundárně pak průběžné sledování vývoje hospodaření společnosti, kdy je nad účetními daty vytvářena i očekávaná skutečnost celého období, což potom umožňuje přijímat operativní rozhodnutí v reakci na vývoj tržních podmínek, či nepříznivé nákladové trendy. Obdobný cyklus, pravda s nižší frekvencí, se pak odehrává i ve střednědobém plánu. V podmínkách Skupiny ČEZ je to úloha o to složitější, že nezahrnuje pouze jedinou firmu, ale

- Víte co způsobuje růst vašich režijních nákladů?
- Jak je provázána strategie do operativních plánů, cílů a opatření?

A mohli bychom pokračovat. Určitě se s tím všichni setkáváme při každodenní práci. Jednoduše řečeno controlling je ucelený systém, který hledá odpovědi na tyto a další otázky.

PROČ JE CONTROLLING TAK DŮLEŽITÝ?

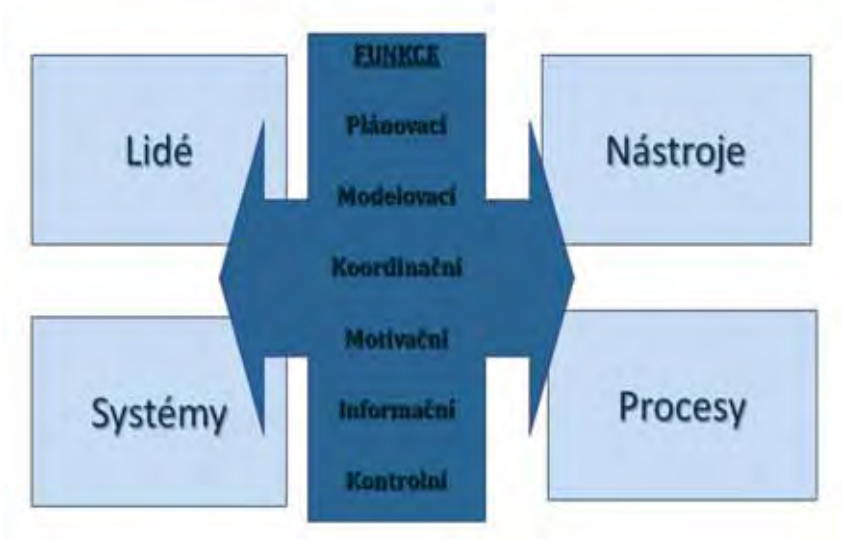
Důvod, proč je v organizacích zaváděn ve stále větší míře controlling, je především **nutnost a schopnost předvídat vývoj** a schopnost na tento vývoj **včas a účinně reagovat.** Každý vedoucí pracovník by měl znát výsledky za určité období, skutečnost porovnanou s plánem, důvody vzniklých odchylek, potřebuje mít k dispozici věrohodné informace o trendech, vývoji, předpokladech. A to vše proto, aby mohl přijmout konkrétní opatření a rozhodnout se včas a správně. Proto je tak důležitá role controllingu v organizaci V kostce lze shrnout **několik zásadních důvodů pro zavedení a podporu controllingu:**

- nutnost orientace v podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí
- nutnost zajistit komplexní data a informace pro rozhodování
- nutnost zajistit varianty a scénáře řešení pro budoucí vývoj
- nutnost umět reagovat na minulost
- hledat optimální a efektivní opatření k nápravě
- nutnost sjednotit protichůdné zájmy a cíle
- podpořit komunikaci uvnitř společnosti

Controlling by neměl být cílen pouze a výhradně na ekonomický výsledek. Jeho role je nezastupitelná ve vytváření celé řady nástrojů k nalezení, dosažení a kontrole stanovených cílů v rámci podniku. Součástí systému podnikového řízení jsou nejen **nástroje, ale i zaměstnanci, procesy a podnikové systémy.** Aby plnil controlling dobře svoji úlohu, koordinuje a podporuje celou řadu funkcí v organizaci. **Mezi základní funkce řízení patří: plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování.** Role controllingu je v tom smyslu nezastupitelná, neboť vytváří důležitou podporu v podnikovém systému řízení a přímou podporu managementu při plnění stanovených cílů.

„Role interního auditu musí být vždy **nadřazena nad controlling.“**

Vedle jiných podpůrných útvarů, jako jsou např. právní útvar, interní audit, quality management, treasury..., přejímá controlling zodpovědnost za věcně správnou, včasnou a přiměřenou podporu v celé hierarchii stupňů řízení. Doplňuje vedení tím, že provádí řídicí výkony. Aktivně se podílí na řízení podniku a spoluvytváření podnikových



odehrává se na úrovni konsolidovaného celku.

3. Určitě se činnosti interního auditu a controllingu nepřekrývají, jakkoli se některé z prováděných auditů zabývají i controllingovými daty. Nejvýstižnějším pojmem z uváděných je spolupráce, kdy z činností controllingu vycházejí některé z námětů na auditované oblasti, a naopak výsledky některých z provedených auditů ovlivňují oblasti sledované controllingem.

Ing. Zdeněk Novák
Zástupce ředitele divize
Ochrana společnosti
specialista DOS, interní audit
Barum® Continental® spol. s r.o.

1. Controlling je samostatná divize.
2. Řízení nákladů a zdroj signálů pro audit mj. smluvních a závazkových vztahů.
3. Controlling a audit spolupracují právě v otázce společného hledání úspor v nákladech.

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

1. V rámci Allianz pojišťovny, a. s. máme centrální podnikový controlling, který se zabývá poskytováním relevantních dat z oblasti plánování a sledování ekonomických veličin manažerům společnosti, akcionáři a dozorčímu orgánu. Vedle podnikového controllingu fungují tři menší specializované controllingové útvary, jež se orientují na detailní controlling v pojistně technické oblasti (oblast obchodu, správy smluv a likvidace pojistných událostí).
2. Všechny čtyři controllingové útvary v naší pojišťovně se podílejí na strategickém plánování společnosti a na důkladné analýze stávající ekonomické situace podniku. Mají přístupy k příslušným datovým informacím a dovedou je kvalifikovaně zpracovávat a analyzovat. Podnikový controlling se podílí na kontrolách přenosu dat do

účetnictví a specializované controllingové útvary na kontrolách dat v pojistně technických databázích.
3. V našem případě se jedná o spolupráci. Jsou nastavena konkrétní pravidla pro spolupráci mezi controllingovými útvary a interním auditem; např. pokud dojde k nestandardním odchylkám ve sledovaných ukazatelích, interní audit je o této skutečnosti informován a podle závažnosti dříve nebo později danou problematiku audituje. Interní audit se průběžně při auditech oblastí pojišťovny obrací na controllingové útvary pro relevantní podniková data a analýzy nebo za účelem srovnání informací zjištěných auditem nebo také pro informování controllingu o případně zjištěných nesrovnalostech. Nejedná se tedy o překryv našich činností ani o nastavené doplňování.

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

1. Samostatný útvar.
2. Z mého pohledu je to určitě jednak příprava business plánu, budgetu a forecastů, jednak provádění finančních analýz a výklad rozdílů a trendů proti rozpočtům a standardům. V neposlední řadě také credit controlling.
3. Doplňují, resp. v naší společnost je funkce každého z nich odlišná.

Ing. Alice Kopcová
Ředitelka úseku interní audit
Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.

1. Controlling je významná součást náplně činnosti úseku finanční řízení, který v sobě sdružuje i činnosti jako např. obchodování na finančních trzích, řízení kvality, modelování vývoje kolektivu klientů.
2. Prorita je určitě v řízení hospodářského výsledku společnosti, pedevším nákladové stránky.

struktur. Ve vztahu k manažerům plní controlling **úlohu informační, vytváří datovou podporu, zajišťuje zpětnou vazbu, poskytuje ekonomické poradenství, provádí finanční hodnocení a ocenění, vytváří metodiku pro stanovování cen, vytváří pravidla pro řízení a vyhodnocování výkonnosti** a celou řadu dalších úloh. Ve vztahu k výkonům se controlling podílí na výstavbě a správě **podnikových ekonomických systémů a nástrojů řízení.** Podstatnou úlohou vedení controllingu je koordinace celého systému řízení. Dobře nastavený controllingový systém zajišťuje v rámci koordinace a integrace **budování, správu a sjednocení metod a nástrojů používaných v jednotlivých podsystémech řízení – zejména informačních, plánovacích a kontrolních systémech.** Controlling rovněž iniciuje procesy diskuse a tvorby nástrojů, upozorňuje na slabá místa v řízení, navrhuje opatření k nápravě. Záleží samozřejmě na **velikosti podniku**, na jeho zaměření, požadavcích managementu na řízení atd. Znamená to, že controlling, jeho role a důležitost může být odlišná. Proto, aby mohl být systém controllingu v organizaci zaveden, je však bezpodmínečně nutná jeho podpora vedení společnosti a vhodné začlenění do organizační hierarchie.

Zpravidla platí, že v malých podnicích je komunikace uvnitř podniku lepší než ve velkých společnostech. Význam koordinační funkce controllera je tedy menší a mělo by se vždy pečlivě zvážit zřízení samostatného útvaru controllingu v malém či středním podniku. Funkci controllingu v malém podniku může zastat i jeden pracovník. Nebývá výjimkou, že funkci controllingu přebírají zaměstnanci, kteří se pro danou úlohu nejvíce hodí, v mnoha případech se controlling stává věcí šéfa samotného. Koordinační úloha v takovém případě ustupuje do pozadí, oproti tomu získávají na významu podpůrné funkce. Nezastupitelná je informační úloha controllingu, plánování a kontrola, důležité jsou rovněž nástroje controllingu, jejich přístupnost a snadná použitelnost. Ve velkých podnicích je statisticky doloženo, že zhruba v 90 % případech existují vlastní controllingové útvary a v odhadu kolem 60–70 % vznikají samostatné controllingové útvary i ve středních podnicích. Stoupající trend svědčí o zájmu vedení podniků o podpoře controllingu a jeho nezastupitelné roli v podpoře managementu. Některé malé, ale i střední podniky se snaží celou řadu podpůrných funkcí přenést mimo podnik – příkladem je např. daňové poradenství, účetnictví, právní služby. Toto se však rozhodně nedoporučuje u controllingu, protože controlling musí

JAKÉ JE ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU V HIERARCHII PODNIKU?

Jakým způsobem by měl být controlling začleněn do organizační hierarchie společnosti? Jak už bylo zmíněno, záleží zejména na **velikosti podniku, způsobu řízení** (centralizované, decentralizované, holding...), zaměření a preferencích podniku, míře rozsahu a volbě struktury a stupni hierarchie. Pro funkční controlling je nutná míra nezávislosti a podpora vedení! Začlenění controllingu nebývá tedy typické a **ideální organizace controllingu v podstatě neexistuje.**

být součástí komunikačních a rozhodovacích procesů uvnitř podniku. Externisty v oblasti controllingu lze využít zejména při prosazování strategických cílů nebo zavádění nových technologií a nástrojů controllingu. Z hlediska organizační struktury je v rámci zásad controllingu důležité dbát na jeho **nezávislost**. Proto je nutné, aby controlling obsadil první nebo druhou hierarchickou úroveň v organizační struktuře, přičemž úplně nejlepším řešení je, pokud je šéf controllingu součástí nejvyššího vedení. Dle empirických průzkumů z praxe v německé jazykové oblasti vyplývá, že manažerů útvaru

controllingu na 1. stupni řízení je cca 24 %, na 2. stupni řízení je to cca 63 % a na 3. stupni řízení cca 13 %. Z uvedené statistiky je zřejmé, že nejvíce převažuje začlenění controllingu na 2. stupni řízení. Příklad klasického organizačního uspořádání controllingu ve většině organizací je uveden na schématu níže.

Provedená studie v německé jazykové oblasti rovněž dokládá, že **66 % manažerů controllingu je přímo podřízeno vedení podniku a 25 % finančnímu řediteli**, z čehož lze dovodit, že vedení si plně uvědomuje důležitost controllingu v organizaci a dává mu plnou podporu. U nás je postavení controllingu v procesu hledání a poznávání. Přesto si stále více a více podniků uvědomuje jeho význam a controlling se stává stále častěji nedílnou součástí organizační hierarchie.

V případě, že je controlling postaven v hierarchii na nižší úrovni, potom musí mít možnost **bezprostředního přístupu k vedení a pravidelný kontakt** s ním, musí být vybaven nezbytnými pravomocemi, aby mohl plnit své úlohy objektivně a nezávisle.

Controlling je průřezová funkce, která prostupuje celým podnikem. Proto může být a je v řadě podniků (zejména s holdingovou strukturou nebo u nadnárodních společností) řešeno jeho začlenění tak, že vedle tzv. „centrálního" controllingu, existují v různých částech podniku i decentralizovaná místa. V takovém případě je controlling řízen primárně z úrovně centrály či mateřské společnosti.

JAKÉ JSOU KLÍČOVÉ ÚKOLY CONTROLLINGU?

Funkční controlling musí zapadat do strategie společnosti, stát se v podstatě její součástí. Jeho rolí je doplňovat vedení podniku ve všech oblastech systému řízení informační a koordinační činností. Mezi důležité úkoly controllingu patří: stanovení měřitelných a dosažitelných cílů tvorba plánu podniku, jeho provázanost na strategii

- plánování a řízení investic
- plánování a řízení projektů
- plánování a řízení procesů
- operativní plánování, rozpočty
- kontrola plnění stanovených cílů, analýza odchylek
- simulace a predikce vývoje (výpočet očekávané skutečnosti)

Aby mohl controlling plnit svoji roli, je nutné mít dobře nastaveny procesy controllingu a definované nástroje a metody. Controlling zajišťuje dopřednou i zpětnou vazbu mezi stanovenými cíly, reálnou a očekávanou skutečností. Zajišťuje komplexní informační základnu pro všechny oblasti řízení. Klade důraz na pravidelný, včasný a strukturou odpovídající reporting. Narůstající objem a rozsah informací významných pro rozhodování vyžaduje použití kvalitní výpočetní techniky a nastavení odpovídající struktury informačních systémů v rámci podniku. Dnes jsou k dispozici již specializované softwary pro controlling, které tvoří nadstavbu klasických podnikových informačních systémů *(„ERP = Enterprise Resource Planning"*, tj. informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku.) Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci a účetnictví. S významem a velikostí podniku stoupají rovněž nároky na architekturu IT řešení a integraci dat s využitím datového skladu *(„DWH = Data Warehouse"* je relační databáze, která umožňuje řešit úlohy zaměřené převážně na analytické dotazování nad rozsáhlými soubory dat) a konsolidaci datových výstupů pro manažerský reporting (často známý jako *„MIS = manažerský informační systém"*). U malých a středních podniků není pro funkční controlling nutný specializovaný software *(„SW")*, funkční controlling lze vybudovat i s pomocí osobního počítače s použitím dostupných aplikací, jakou je Excel a Access. V obecné rovině je nutné zdůraznit, že controllingové systémy pracují s velkým objemem dat, která jsou primárně zpracovávána právě v ERP systémech, ev. v dalších specializovaných SW aplikacích. Podpora výpočetní techniky a informačních systémů je proto pro controlling klíčová a významně ovlivňuje jeho stav, vývoj a účinnost. V současné době je stále více orientována na *Business Intelligence* aplikace. *„BI"* aplikace zpracovávají data prodeje, výroby, financí a dalších zdrojů dat pro obchodní účely, především řízení výkonnosti podniku. BI aplikace mohou shromažďovat informace z různých částí podniku a mohou porovnávat informace ve srovnatelných hodnotách nejčastěji s využitím již získaných dat v datovém skladu nebo příležitostně přímo z provozních systémů. Běžné funkce BI aplikací zahrnují OLAP, reporting, podporu analýz, přehledové zobrazení formou dashboardů, balanced scorecard, dolování dat, podnikové řízení výkonnosti a prediktivní analýzy. *„Dashboardy"* představují SW aplikace, které integrují manažerský reporting s využitím webového rozhraní. *„Balanced Scorecard"* je podpůrný systém vyvážených ukazatelů výkonnosti, které propojují strategické cíle s operativním řízením s důrazem na měření výkonu. Struktura a rozsah

3. Spíše spolupracují (především v oblasti bilančních prací a koordinace přípravy účetní závěrky), navíc i oblast controllingu podléhá auditu.

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

1. Controlling je v rámci společnosti samostatným útvarem.
2. Jeho prioritou je tvorba a sledování plnění finančního plánu v rámci společnosti, ale i jednotlivých útvarů a dceřiných společností. Hodnocení je prováděno týdně, měsíčně, čtvrtletně a ročně. V případě disproporcí je možno ihned reagovat a nastavit optimální parametry.
3. Controlling a interní audit velmi úzce spolupracují zvláště na úseku kontroly dceřiných společností a tranferových cen.

Ing. Alena Wišová
Ředitelka vnitřního auditu
Evropsko-ruská banka, a.s.

1. Controlling je v bance součástí útvaru finančního plánování.
2. Vzhledem k tomu, že banka zahájila činnost v dubnu loňského roku, je útvar controllingu teprve postupně budován.
3. Činnost interního auditu a controllingu se doplňuje. Dle definice se interní audit zabývá problematikou hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. Controlling podporuje rozhodování na různých úrovních řízení společnosti tím, že poskytuje manažerům společnosti informace, které se týkají především ekonomické výkonnosti společnosti.

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

1. Controlling má ve společnosti statut samostatného odboru v rámci úseku finančního ředitele.

2. Prioritou je v naší společnosti tvorba plánu, sledování odchylek resp. tvorba informační základny pro management za účelem regulace plnění plánu. Další činnosti souvisí s výkaznictvím pro jednotlivé vlastníky společnosti.
3. Interní audit má běžně ve svých ročních plánech auditních šetření zakomponovány některé procesy, které probíhají v controllingu. Controlling například podporuje interní audit v případě potřeby požadovanými informacemi z oblasti manažerského účetnictví.
Nemám pocit, že by existovaly nějaké duplicity mezi controllingem a interním auditem, naopak se domnívám že se vzájemně doplňují, i když určité jemné prolínání činností by se asi našlo i mezi těmito dvěma subjekty a dále mezi činností externího auditu a systémem ISO.

Ing. Bohumil Červíček
IA ÚHKT

1. Samostatný útvar není, ekonomický úsek ale pochopitelně sestavy „hospodaření organizace včetně rozpadu na jednotlivá střediska“ na poradě vedení předkládá. Žádný controller není.
2. Ekonomika zdravotnického zařízení má svá pravidla a kontroly a nejsem si jistý, zda by samostatný útvar controllingu něco zásadního přinesl.
3. Nevybral jsem ani jednu možnost – IA by měl práci controllingu kontrolovat jako činnost všech ostatních útvarů.

Petr Hanzlík
Vedoucí interního auditu
Chief Audit Executive

1. Funkci controllingu u nás ve společnosti zajišťuje speciální útvar pro controlling a plánování.
2. Dle názvu je prioritou tohoto útvaru tvorba finančních plánů a jejich následná kontrola.
3. V současné době vnímáme náš controlling jako jakoukoli jinou funkční oblast společnosti, ale do budoucna

reportingových nástrojů pro manažerské a operativní řízení je determinováno opět velikostí podniku, preferencemi managementu, úrovní IT podpory a postavením controllingu v podnikové hierarchii. Controlling přebírá vedle útvaru IT rovněž **úlohu garanta** za prověření integrity dat, vytvoření definic dat a datových modelů, zobrazení logických propojení dat, integraci externích a interních informací, odpovědnost za vývoj systému, vytvoření a rozvoj controllingových nástrojů, zavádění nových controllingových metod pro podporu procesního řízení a zlepšení efektivity jednotlivých úrovní řízení. Abychom dosáhli na požadované informace, se kterými controlling pracuje a na základě kterých jsou prováděny analýzy a doporučení, nestačí mít k dispozici jen kvalitní výpočetní techniku a informační a analytické systémy. Velmi důležitá je rovněž **úloha metodická**. Tvorba a rozvoj controllingových nástrojů a metod znamená rovněž **zabývat se intenzivně organizací a procesy v podniku, reagovat pružně na jejich změny.** Controlling je zpravidla

„Stoupající trend svědčí o zájmu vedení podniků o podpoře controllingu a jeho nezastupitelné roli v podpoře managementu.“

správcem tzv. číselníků. To znamená, že určuje, na jaké úrovni hierarchie má/nemá být zřízeno hospodářské středisko (či jiné segmenty nutné pro sledování – např. druh činnosti, produktu, služby), zda se jedná o středisko nákladové, výnosové, jak bude vypadat rozpočet střediska, jaký bude jeho plán, jak bude probíhat účtování, na které účty bude účtováno, jaká bude úroveň detailu nutná pro sledování nákladů, výnosů, investic, jak budou sledovány poskytované činnosti/produkty/služby. Komu a v jaké frekvenci budou zasílány informace, jaká má být struktura reportů, kdo odpovídá za jakou část schváleného plánu a analýzu odchylek, komu budou dány přístupy do controllingových systémů a k jakým datům, jaké ukazatele budou sledovány v rámci manažerských reportů atd.

JAKÉ NÁSTROJE ŘÍZENÍ CONTROLLING POUŽÍVÁ?

Základními nástroji controllingu jsou **plánování, rozpočty, analýza odchylek a reporting.** Controlling však používá celou řadu dalších systémových nástrojů, mezi které patří různé **kalkulační metody** nebo různé **metody manažerského účetnictví** s vhodně zvoleným systémem alokací (tj. interní přeúčtování nákladů a výnosů na základě vzájemně poskytovaných výkonů uvnitř podniku). Existuje celá řada kalkulačních metod, jejichž využití je orientováno zejména na produkt, stanovení jeho ceny a posouzení jeho rentability ve srovnání s konkurencí. Podstatou kalkulace je přiřazení souvisejících nákladů (přímých, nepřímých, režijních) na jednotku výkonu a jeho ocenění ziskovou marží. Kalkulace je využívána zejména v oblasti cenotvorby a hodnocení ziskovosti vyráběných produktů, resp. poskytovaných služeb. Pro podporu odpovědnostního nebo procesního řízení controlling využívá zpravidla **manažerské účetnictví**. Jedná se o nástroj, jehož primární úlohou je posílení odpovědnosti za daný proces, činnost, produkt, službu či oblast řízení a zjištění jeho rentability. Manažerské účetnictví využívá celou řadu alokačních technik. **Alokací** rozumíme způsob přerozdělení nebo přeúčtování nákladů a výnosů v rámci podniku mezi interními subjekty, u kterých je cílem sledovat výkon a jeho rentabilitu.

Jednoduchý příklad způsobu alokace: *Základním nástrojem řízení v každém podniku je Finanční plán, který je schválen na období 1 roku. Finanční plán je rozepsán do tzv. rozpočtů podle platné řídicí hierarchie a schválené organizační struktury. Struktura rozpočtů může být do úrovně jednotlivých útvarů (středisek či různých stupňů agregace). V tom případě mluvíme o tzv. liniovém a odpovědnostním řízení. Každý vedoucí útvaru/střediska má svůj vlastní rozpočet, za který plně odpovídá. Controlling pravidelně (měsíčně) provádí porovnání plánu se skutečností a vyžaduje zdůvodnění vzniklých odchylek od plánu. Na základě interní komunikace a kontroly plnění plánu informuje vedení o reálném stavu, očekávaných trendech, v případě potřeby navrhuje a projednává opatření k nápravě. Proto, aby rozpočty plnily svoji funkci a poskytovaly konsistentní a objektivní informace, je často nutné dostat do rozpočtů chybějící související náklady i výnosy jiným způsobem, a to alo-*

kací. Příkladem mohou být například náklady na budovy (nájem, odpisy, energie, ostraha, opravy a údržba, úklid aj.). Tyto náklady jsou zpravidla účtovány na příslušné nákladové účty, často na jedno společné středisko bez rozlišení detailu. Přitom v budově bývá umístěno i více útvarů/středisek. Cílem controllingu je nalézt odpovědi na otázku ziskovosti produktů, středisek a procesů. Proto je nezbytné dostat do rozpočtů všech útvarů/středisek všechny relevantní náklady a výnosy, v tomto případě i část podílu nákladů na budovy každého útvaru, který objekt využívá. Pro tyto účely jsou využívány právě alokace s využitím tzv. alokačních klíčů = driverů. V případě nákladů na budovy je vhodným alokačním klíčem využívaná kancelářská plocha v m^2. Proto, aby mohla být alokace provedena správně, je nutné, aby měl controlling k dispozici přehled o využití kancelářských ploch všech útvarů ve všech budovách, ve kterých podnik sídlí. Alokace je prováděna buď účetně s využitím účtů tzv. druhého účtového okruhu, anebo mimoúčetně. Je prováděna vždy po účetní závěrce v controllingových systémech. Zásadou alokace je, že interní přerozdělení nákladů a výnosů nesmí ovlivnit celkový hospodářský výsledek. Alokační techniky jsou používány controllingem i pro jiné formy přerozdělení nákladů a výnosů v rámci podniku, ale rovněž jsou důležitým nástrojem pro procesní řízení. Vhodným využitím tohoto nástroje je možné získat odpovědi na otázku *„Který produkt/služba/proces je ziskový a proč?"* Existuje celá řada alokačních metod, mezi nejznámější metody alokací patří např. ABC *(Activity Based Costing)*, ABM *(Activity Based Management)*. Jejich využití v praxi by mělo být vždy dobře uváženo. Jednodušší alokace lze provádět s využitím dostupných nástrojů Excel, Access. Se stoupající náročností alokací stoupá i pracnost na zpracování a údržbu databáze a je vhodné ji zajistit odpovídající SW aplikací. Při návrhu způsobu řešení alokací vždy musíme mít na mysli kvalitu, integritu, komplexnost, včasnost a flexibilitu zpracování dat v kontextu s požadovanými výstupy.

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Jan Málek, náměstek ministra financí

CONTROLLING VERSUS INTERNÍ AUDIT

Na rozdíl od controllingu, jehož cílem je řídit, koordinovat a informovat, je v každém podniku důležitá **kontrola**. Podstatou kontroly je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska stanovených cílů a sladění pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Interní audit pomáhá tím, že navrhuje metodický způsob hodnocení, snížení rizik a zlepšení řídicích a kontrolních činností a procesů.
Jakým způsobem lze tedy definovat vztah controllingu a vnitřního auditu? Controlling, stejně tak jako vnitřní audit, jsou **nezávislé složky** v podniku, které mají přesně vymezeny své pravomoci, kompetence a cíle. **Controlling** plní v organizaci průřezovou funkci zaměřenou na zlepšení výkonu, predikci vývoje a schopnosti včas reagovat na změny vnitřní i vnější. **Interní audit** je zaměřen primárně na zkoumání a hodnocení spolehlivosti, přiměřenosti a použití účetní, finanční a jiné funkční kontroly. Zajišťuje míru dodržování stanovených záměrů, plánů a postupů, míru zodpovědnosti za aktiva a jejich ochranu, spolehlivosti informací, které podává management, hodnocení výkonu managementu a doporučování kroků vedoucích ke zlepšení činnosti. Interní audit není součástí organizační kontroly, je kontrolou nad jinými kontrolami. Auditor nemůže být jakkoli ovlivňován při své práci. Aby svoji práci vykonával dobře, potřebuje znát velmi dobře činnosti a procesy v organizaci a pracovat s daty v maximální míře detailu. Jeho nezávislost mu umožňuje podat nestranný a jednoznačný výrok. Naproti tomu controlling plní úlohu určitého servisu a datové podpory v procesu kontroly. Controlling sám o sobě do jisté míry přebírá i roli kontrolní, a to pravidelnou analýzou odchylek plánu od skutečnosti, kontrolou integrace a konsolidace dat v informačních systémech a v reportech, kontrolou správnosti nastavení vazeb v používaných hierarchiích a číselnících. Role interního auditu musí být vždy **nadřazena nad controlling**.

▲

plánujeme nastavení určitých pravidel, která by nám pomohla se lépe doplňovat a navzájem se podporovat.

Vladislava Říhová
Internal Control and Audit Specialist
Plzeňský Prazdroj, a. s.

1. Ve společnosti máme samostatné oddělení Management Accounting, které se zabývá controllingem.
2. Strategické oddělení zodpovědné za rozpočtovací proces, strategický plán, roční plán, celopodnikový finanční přehled. Největší přidanou hodnotou – poskytování včasné informace managementu o vývoji firmy, identifikace oddchylek od cílů a tím možnosti flexibilní reakce ze strany managementu na výkyvy v nákladech.
3. Obě oddělení spolupracují, oddělení management accountingu poskytuje v případě zájmu finanční analýzy jako podklady pro audit, spolupráce při nastavování nových metodických postupů ve společnosti, školení pro interní zákazníky aj.

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

1. V rámci organizačního uspořádání naší společnosti je controlling jako činnost centralizována do samostatného organizačního útvaru – úseku společnosti.
2. Jedná se o centralizovanou činnost, na základě které jsou v rámci daného útvaru vytvářeny reporty, které jsou distribuovány v rámci společnosti (popř. celé finanční skupiny společnosti) a tvoří nezbytný podklad/podpůrný nástroj pro řízení společnosti (celé finanční skupiny), pro manažerské rozhodování atd.
3. Dá se říci, že controlling a interní audit spolupracuje – interní audit využívá výstupy/informace z controllingu pro auditní činnost, analýzy atd. Controling dostává zpětnou vazbu od interního auditu ve formě ujišťovacích a poradenských služeb.

▲

Ing. Helena Štěpánková
GŘ 06 | 2. oddělení controllingu osobní dopravy
stepankovah@gr.cd.cz

CONTROLLING V ŽELEZNIČNÍ DOPRAVĚ

Náplň systému controllingu veřejné drážní dopravy je nutné přizpůsobit účelu, kterému má především sloužit. Je obecně známé, že veřejná drážní doprava je z podstatné části financována z veřejných rozpočtů, a to jednak z rozpočtu státu, jednak z rozpočtů krajských úřadů (případně rozpočtů obecních). V prvém případě je na základě objednávky státu zajišťována dálková, v druhém pak doprava regionální, a to v režimu tzv. závazků veřejné služby. Ke způsobu objednávání a následnému financování veřejné drážní dopravy zavazují zúčastněné subjekty tyto právní normy:

a) zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, případně zákon č. 128/2000 Sb., obecní zřízení, ve znění pozdějších předpisů,
b) zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 39 až 39d),
c) vyhláška č. 241/2005 Sb., o prokazatelné ztrátě ve veřejné drážní osobní dopravě a o vymezení souběžné veřejné osobní dopravy (dále jen vyhláška).

Je však nutné zdůraznit, že dnem 3. 12. 2009 nabylo účinnosti Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1370/2007 ze dne 23. října 2007 o veřejných službách v přepravě cestujících po železnici a silnici a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 1191/69 a č. 1107/70. Toto nařízení zásadním způsobem mění způsob financování závazků veřejné služby. Pro účely objasnění problému prokazování a úhrady ztráty ze závazků veřejné služby popisuje tento článek legislativní stav před nabytím účinnosti zmíněného nařízení.

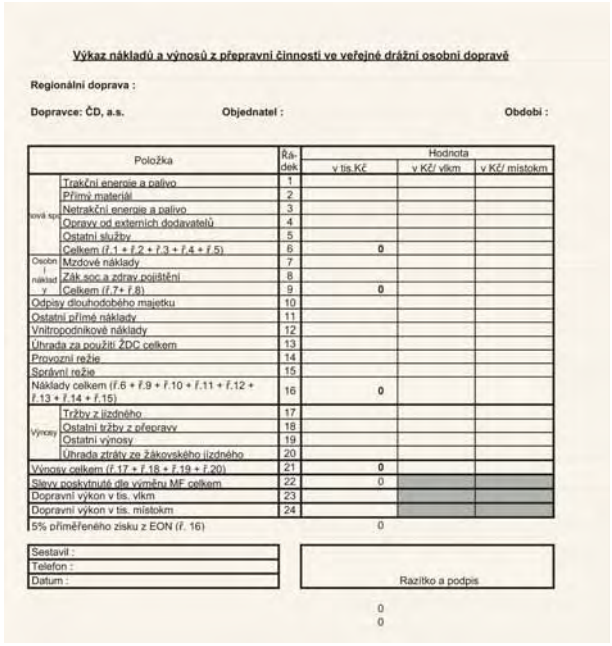
Nejprve je nutné objasnit skutečnosti, které je nezbytné pro účely závazků veřejné služby znát. V případě závazku veřejné služby vzniká dopravci prokazatelná ztráta. Prokazatelnou ztrátou se rozumí rozdíl mezi ekonomicky oprávněnými náklady vynaloženými dopravcem na splnění závazku veřejné služby včetně přiměřeného zisku vztahujícího se k těmto nákladům a tržbami a výnosy dosaženými dopravcem z tohoto závazku. Přiměřený zisk nesmí překročit 5 % ekonomicky oprávněných nákladů. I když vyhláška stanoví podrobné členění ekonomicky oprávněných nákladů a výnosů ve výkazu nákladů a výnosů z přepravní činnosti ve veřejné drážní osobní dopravě (dále jen výkaz, uveden v příloze článku), jehož vzor je v příloze č. 1 vyhlášky, tvůrce zákonné normy nevydal žádný popis nebo metodický pokyn, který by definoval náplň jednotlivých položek výkazu. Přesto vyhláška dále stanoví, že výpočet prokazatelné ztráty dopravce dokládá výkazem. Z definice prokazatelné ztráty je patrné, že dopravce musí výkaz sestavit pro každého objednavatele, se kterým má uzavřenu smlouvu na zajištění závazku veřejné služby a na základě kterého je závazek veřejné služby financován.

Uvedený stručný popis postupu dokládání a následného financování prokazatelné ztráty jasně určuje roli controllingu veřejné drážní dopravy. Tím je jednoznačné stanovení pravidel pro sestavení výkazů jednotlivým objednavatelům závazků veřejné služby tak, aby byla shodná, průkazná a akceptovatelná všemi objednavateli.

„V případě závazku veřejné služby vzniká dopravci prokazatelná ztráta."

A protože neexistuje žádná metodika, přistoupil největší tuzemský dopravce k jejímu vypracování tak, aby byla využitelná jakýmkoli jiným dopravcem, který se na plnění závazků veřejné služby podílí nebo bude podílet. Zajištění jednotného postupu je však v rukou zákonodárců. Úkolem není stanovení controllingových sazeb, protože povinností dopravce provozujícího drážní dopravu na základě uzavřené smlouvy o závazku veřejné služby je doložení oprávněnosti nákladů ve výkaze. Úkolem controllingu je vytvoření průkazného způsobu vykazování prokazatelné ztráty dle jednotlivých objednavatelů, který je přímo závislý na účetnictví a provozních výkonech závazků veřejné služby.

Veškeré náklady a výnosy vztahující se k provozování drážní dopravy jsou účtovány v tzv. účetním okruhu Osobní doprava (možné též nazvat vnitropodnikovou střediskovou výsledovkou). Tím je zajištěno, že náklady, které budou následně alokovány dle jednotlivých závazků veřejné služby (smluv, resp. objednavatelů), se vztahují pouze k podnikatelské činnosti provozování drážní dopravy a zároveň je splněna podmínka zákona, že finanční prostředky určené k úhradě prokazatelné ztráty nesmí být použity k jiným účelům. Způsob provozu osobní dopravy však neumožňuje samostatné účtování v členění dle jednotlivých závazků veřejné služby. Provoz konkrétního vlaku může zajišťovat objednanou regionální dopravu, ale i úseky, které nebyly nikým objednány. Ani kategorie vlaků již neindikuje konkrétního objednavatele, kraje (regiony) mohou objednávat vlaky kategorie R (rychlíky), naopak, stát se může podílet na objednávce vlaků kategorie Sp, nehledě na skutečnost, že konkrétní vlak může na jeho trase objednávat v jednotlivých navazujících úsecích více objednavatelů. Proto je nutné vytvořit controllingový způsob alokace nákladů. Výchozím dokladem pro alokaci je tedy účetní okruh (vnitropodniková výsledovka) Osobní doprava. Protože má dopravce nárok pouze na uplatnění ekonomicky oprávněných nákladů, jsou veškeré ekonomicky neoprávněné náklady pro alokaci vyloučeny. Jedná se především o náklady, které nelze uznat za náklady vynaložené



Výkaz nákladů a výnosů z přepravní činnosti ve veřejné drážní osobní dopravě

Regionální doprava :

Dopravce: ČD, a.s. Objednatel : Období :

	Položka	Řádek	Hodnota v tis.Kč	Hodnota v Kč/ vlkm	Hodnota v Kč/ místokm
Provozní náklady	Trakční energie a palivo	1			
	Přímý materiál	2			
	Netrakční energie a palivo	3			
	Opravy od externích dodavatelů	4			
	Ostatní služby	5			
	Celkem (ř.1 + ř.2 + ř.3 + ř.4 + ř.5)	6	0		
Osobní náklady	Mzdové náklady	7			
	Zák.soc.a zdrav.pojištění	8			
	Celkem (ř.7+ ř.8)	9	0		
Odpisy dlouhodobého majetku		10			
Ostatní přímé náklady		11			
Vnitropodnikové náklady		12			
Úhrada za použití ŽDC celkem		13			
Provozní režie		14			
Správní režie		15			
Náklady celkem (ř.6 + ř.9 + ř.10 + ř.11 + ř.12 + ř.13 + ř.14 + ř.15)		16	0		
Výnosy	Tržby z jízdného	17			
	Ostatní tržby z přepravy	18			
	Ostatní výnosy	19			
	Úhrada ztráty ze žákovského jízdného	20			
Výnosy celkem (ř.17 + ř.18 + ř.19 + ř.20)		21	0		
Slevy poskytnuté dle výměru MF celkem		22	0		
Dopravní výkon v tis. vlkm		23			
Dopravní výkon v tis. místokm		24			
5% přiměřeného zisku z EON (ř. 16)			0		

Sestavil :	
Telefon :	
Datum :	Razítko a podpis

0
0

na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů (§ 25 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů) a dále o náklady, o které tuto kategorii rozšiřuje Cenový výměr MF č. 1/kalendářní rok, kterým se vydává seznam zboží s regulovanými cenami. Jde např. o smluvní pokuty a penále, odstupné nad rámec zákoníku práce, náklady na tzv. zpětný leasing apod. Dalším důležitým atributem je stanovení produktu, na který budou náklady alokovány. Tímto produktem je jednotlivý vlak, tzn. že náklady jsou alokovány na každý vlak a den tak, jak je uvedený v jízdním řádu. Jednotlivé vlaky, respektive provozní úseky vlaku, jsou označeny smluvností – objednavatelem. Neoznačené úseky jsou pak provozovány na obchodní riziko dopravce. Ze způsobu zaúčtování konkrétního nákladu je zřejmé, zda se jedná o náklad, který je možné přiřadit konkrétnímu objednavateli, nebo se jedná o náklad, který je nutné alokovat. Přímo přiřaditelné náklady objednavateli jsou takové, které jsou vyvolány jeho objednávkou a v účetnictví jsou zaúčtovány s identifikací objednavatele např. prostřednictvím zakázky.

Příkladem takového nákladu může být náhradní autobusová doprava zajišťující objednávku drážní dopravy při výlukách. U nákladů, které budou alokovány, je nejprve nutné určit, ke kterým kategoriím vlaků budou přiřazeny. Např. náklady na jídelní a lůžkové vozy nelze alokovat do kategorie vlaků osobních nebo spěšných, z nákladů na trakční energii jsou pro alokaci vyloučeny vlaky motorové trakce apod. Po provedení uvedených základních kroků je přistoupeno k alokaci zbylých nákladů v členění dle výkazu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, neexistuje v současné době žádný metodický pokyn ani žádná metodická pomůcka k vyplnění výkazu. To může vést, a jistě i vede, při jeho sestavování k rozdílnému přístupu jednotlivých dopravců. Proto je nutné identifikovat náklady, které patří do jednotlivých řádků výkazu. Alokace nákladů je závislá na druhu nákladu, místu jeho vzniku a jeho vztahu k provozu vlaku. Provoz (výkonu) vlaku však není možné chápat jen jako jeho kilometrický proběh. Provozními ukazateli jsou krom zmíněných vlakových kilometrů (vlkm) také hrubé tunové kilometry (hrtkm), zaměstnanecké hodiny lokomotivních čet (zhlc), zaměstnanecké hodiny vlakových čet (zhvc), místové kilometry (místkm). Výkonový ukazatel je pak přiřazen nákladovému druhu a místu vzniku nákladového druhu. V okamžiku, kdy je každému nákladovému druhu, přiřazen výkonový ukazatel, je možné přistoupit k samotné alokaci nákladů vedených v účetnictví, které nebyly přiřazeny konkrétnímu objednavateli. Samotný výpočet pak již je jen „početní“ úlohou – trojčlenkou, kdy se z jednotlivého nákladového druhu vypočte sazba dle přiřazeného výkonového ukazatele a touto sazbou se zatíží konkrétní produkt – vlak. Je však nutné upozornit, že pro laickou veřejnost je „magickým“ ukazatelem vlkm a jeho hod-

nota. I proto je nutné zdůraznit jeho vztah nákladu.
Pro příklad je uvedeno několik možností alokace nákladů a vysvětlení vztahu k vlkm:

Řádek č. 1 Trakční energie a palivo – náklad je přímo závislý na výkonu a vzniká pouze při provozu vlaku. Jde o náklady na PHM (dieselová trakce) a elektrickou energii (elektrická trakce). Množství spotřebované energie a paliva je závislé nejen na počtu odjetých vlkm, ale i na hmotnosti vlakové soupravy. Proto je objektivním ukazatelem pro rozdělení tohoto nákladu hrtkm. Ve vztahu k vlkm se jedná o náklad konstantní (v absolutní hodnotě variabilní v závislosti na objemu dopravy).

„Úkolem controllingu je vytvoření průkazného způsobu vykazování prokazatelné ztráty“.

Řádek č. 2 Přímý materiál – tento náklad je již nutné posuzovat i v souvislosti s místem jeho vzniku. Přímý materiál je účtován nejen v přímé souvislosti s provozem vlaku (náhradní díly), ale i s jejich organizačním zajištěním, které je realizováno mimo jízdu vlaku. Mohlo by se zdát, že náklad na materiál evidovaný mimo jízdu vlaku je nákladem režijním, ale ve vztahu k objednavateli se jednoznačně jedná o náklad přímý. Bez tohoto nákladu nelze vlak provozovat (veškeré materiálové spotřeby, které jsou realizované v přepravních pokladnách, od spotřeby tiskopisů až po vyměněné žárovky). V tomto případě je pro obě kategorie ukazatelem pro alokaci vlkm, ale materiálový náklad evidovaný mimo jízdu vlaku na vlkm je variabilní – v absolutní částce se nemění s objemem ujetých vlkm, kdežto na spotřebu materiálu – náhradní díly na vlkm je konstantní; spotřeba náhradních dílů je závislá na opotřebení, tedy na objemu ujetých vlkm a je v absolutní částce variabilní. Stejným způsobem jsou definovány výpočty sazeb všech nákladových druhů. Popsaným postupem jsou následně sestaveny výkazy pro všechny objednavatele i výkaz vlaků vedených na obchodní riziko dopravce. Součet nákladů všech těchto výkazů společně s ekonomicky neoprávněnými náklady je pak roven nákladům účetního okruhu Osobní doprava.

Popisovaná metodika controllingového dokládání prokazatelné ztráty je aplikovatelná i na plánování nákladů drážní dopravy. ▲

KONTAKTNÍ ÚDAJE
Český institut interních auditorů
Karlovo náměstí 3
120 00 Praha 2

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

KATALOG AKCÍ ČIIA 2. pol. 2010

KATALOG AKCÍ,
seminářů a přednášek pořádaných
ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.
září–prosinec 2010

Ing. Robert Kačer
člen Rady čiia
DUCK Consulting, s. r. o.
robert.kacer@duck.cz

CONTROLLING A INTERNÍ AUDIT – PODOBNÉ CESTY

Rád bych se s vámi podělil o své zkušenosti, kdy jsem měl tu čest pracovat na pozici controllera a poté i interního auditora v nadnárodních korporacích. Samozřejmě záleží na pohledu a zadání vrcholového managementu, celkového firemního prostředí, německého, amerického či jiného pojetí. Dle mého názoru jsou trochu odlišné technické dovednosti, které pro každý druh činnosti potřebujete. Controlling je více zaměřen na finanční hledisko. Hlavním nástrojem controllera je pak vyhodnocování odchylek mezi plánem a skutečností. U interního auditu je dle mého názoru důležitější proces auditování, znalost standardů, dále pak jednotlivých technik vzorkování.

A nyní se dostáváme k prvkům, které obě profese sbližujií. Jako controller byste měli znát většinu procesů ve společnosti, měli byste je umět vyhodnocovat, ale samozřejmě také poradit, jak je možné je vylepšit. Určitě jako controller jste zahrnut více do firemních procesů. Jedním z nejdůležitějších je asi plánování. Pokud se jedná o výběrová řízení, v obou dvou funkcích jste zárukou nezávislosti a efektivnosti. V konečném důsledku však nemáte ani v jedné oblasti konečnou zodpovědnost za řízení jakékoliv oblasti. Pro oba typy činností je velmi důležité, jakým způsobem se prodáte, jakou oporu ve vás vedení společnosti vidí. Dle mého názoru jsou kromě technických znalostí, nutných k výkonu práce na obou pozicích zejména osobní a morální integrita.

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Eliška Císařová, Transparency International

„Čím více se Controller věnuje číslům, tím více se může interní auditor věnovat nastavení kontrolního prostředí a procesních aktivit.“

Dobré komunikační schopnosti jsou také velmi důležité, protože u obou dvou pozic komunikujete napříč společností, a to už jak vertikálně, tak horizontálně. Co se týká soužití obou dvou funkcí v jedné organizaci, nevidím zde nějaký problém. Čím více se controller věnuje číslům, tím více se může interní auditor věnovat nastavení kontrolního prostředí a procesních aktivit, které nemají třeba finanční významnost, nicméně z hlediska případného podvodu, zneužití aktiv či jiného podobného chování jsou k tomuto velmi náchylné. Napadá mě ještě rozšíření témat, pro jakou organizaci jsou dané pozice nutné, kdy je efektivní je nakoupit,... Ale to snad někdy příště. V neposlední řadě je oběma profesím společné „mít přehled, mít možnost kontrolovat, ovlivňovat většinu dění“. I tyto společné znaky obě profese hodně sbližují. Snad i kvůli výše zmíněným podobnostem se často stává, že se ze spousty controllerů stávají interní auditoři.

▲

Ing. Josef Kutáč
jednatel společnosti
ATACO consulting, s.r.o.
josef.kutac@ataco.cz
www.atacalc.cz

INTERNÍ AUDIT A CONTROLLING

Interní audit i controlling jsou součástí celkového řídicího procesu podniku. Jsou však mezi nimi zásadní rozdíly. Controlling je především systém řízení zaměřený na jednotlivé činnosti (výkony) dané společnosti nebo organizace a jeho součástí je plánování těchto činností (výkonů) a jejich hodnocení. Výsledky hodnocení jsou pak použity pro následné korekce řízení. Controllingu nepřísluší, na rozdíl od interního auditu, samotná kontrola těchto činností.

Interní audit zahrnuje zejména:
a) finanční audity, které ověřují, zda údaje vykázané ve finančních, účetních a jiných výkazech věrně zobrazují majetek, zdroje jeho financování a hospodaření s ním,
b) audity systémů, které prověřují a hodnotí jednotlivé druhy systémů (zajištění pohledávek, řízení lidských zdrojů, bezpečnosti práce, řízení kvality apod.)
c) audity výkonů, které prověřují jejich hospodárnost, efektivnost a účelnost.

Pro zajištění interního auditu je však existence správně fungujícího controllingu velmi důležitá. Především pak v oblasti auditů, které mají prověřit hospodárnost a efektivnost jednotlivých výkonů dané společnosti nebo organizace.
Pokud bude účetnictví vedeno pouze z pohledu požadavků zákona o účetnictví a s ním souvisejících předpisů, jejichž dodržování je předmětem finančního auditu, je provedení auditu hospodárnosti a efektivnosti jednotlivých výkonů v podstatě nemožné. Finanční účetnictví nenařizuje detailní vedení nákladových a výnosových účtů v rámci tzv. analytických účtů. Rovněž nepožaduje účtování na detailní účetní střediska nebo zakázky v rámci Zakázkové evidence. Z pohledu zákona o účetnictví a finančního auditu stačí účtovat náklady a výnosy v rámci syntetických účtů za společnost nebo organizaci celkem.
Avšak bez detailně vedených analytických nákladových a výnosových účtů v rámci detailních účetních středisek nebo zakázek, nelze reálně zjistit hospodárnost ani efektivnost více druhů výkonů v rámci dané společnosti nebo organizace. Výkonem se rozumí konkrétní výrobek nebo činnost (služba), které nemusí být předmětem jen prodeje, ale i vnitropodnikových předávek.
V praxi právě existence vnitropodnikové kooperace nejvíce ztěžuje zjistitelnost hospodárnosti a efektivnosti jednotlivých výkonů. V rámci Zákona o dani z příjmu je všeobecně známo, že se především kontroluje, zda byly „náklady vynaložené na dosažení příjmu“. Tato kontrola se ale provádí za společnost nebo organizaci jako celek.
V praxi však dochází běžně k tomu, že na realizovaných výnosech (příjmech) jednoho střediska se zúčastňuje více středisek. Pokud tato „účast“ není řešena v rámci vnitropodnikového účetnictví jako vnitropodniková předávka výkonů, pak dochází k tomu, že jednotlivá střediska nesplňují podmínku, aby jejich náklady souvisely s dosažením jejich výnosů (příjmů). Tato skutečnost však není v rozporu s účetními a daňovými předpisy, a proto k ní v praxi běžně dochází především u malých společností a organizací.
V poslední době pak z tohoto pohledu vzniká zajímavá situace ve společnostech s ručením omezeným s většinovým podílem obce nebo kraje. Tyto společnosti nemají povinnost zavedení interního auditu danou zákonem, na rozdíl od jejich většinových vlastníků. Obce se v poslední době začínají více zajímat o to, jaké jsou u těchto společností dosahovány náklady na výkony (služby), které platí ze svého rozpočtu, zvláště pak v případech, kdy tyto služby neposkytují jen obcím, ale i jiným odběratelům. Zde logicky vzniká otázka: Jaký je hospodářský výsledek z činností (výkonů), jejichž odběratelem je daná obec a jaký je hospodářský výsledek u ostatních odběratelů? Mohou nastat tři případy. Hospodářský výsledek z činností (výkonů) pro obec je vyšší, stejný nebo nižší než pro ostatní odběratele. Obce se pak obávají, aby hospodářský výsledek z výkonů, které odebírají, nebyl vyšší než u ostatních odběratelů. V případě, že by z výkonů pro obec byl dosahován zisk a z výkonů pro ostatní odběratele byla dosahována ztráta, pak z toho vyplývá, že obec skrytě dotuje výkony pro ostatní odběratele. Toto pak může mít i neblahé důsledky na jiné privátní firmy, které nabízejí v dané obci a jejím okolí stejné služby.
Zpátky však ke controllingu. Pokud společnost realizuje více výkonů, musí se pro hodnocení jejich hospodárnosti a efektivnosti zajistit, aby na střediscích nebo zakázkách, na kterých je zúčtován výnos z daných výkonů, byly vyúčtovány i náklady na jejich zajištění. To znamená, aby byly zjistitelné „náklady na dosažení výnosů (příjmu)“ z daných výkonů. Aby tento požadavek mohl být splněn, je nutno zajistit účtování na detailní analytické účty, detailní střediska a případně i zakázky. V případě vnitřní kooperace mezi středisky je nutno minimálně provádět přeúčtování přímých nákladů na střediska, pro která byly vynaloženy, nebo lépe, zavést vnitropodnikové předávky výkonů v rámci vnitropodnikového účetnictví.

„Samotný termín ‚Hospodárnost’ a ‚Efektivnost’ patří do terminologie Manažerského účetnictví.“

V odborné literatuře spadá toto detailní účtování do oblasti tzv. Manažerského účetnictví, které se stává informační základnou controllingu a tím i interního auditu hospodárnosti a efektivnosti výkonů. Detail účtování v rámci manažerského účetnictví vyplývá z potřeb controllingu, tj. z potřeb na řízení dané společnosti (organizace). Detail účtování v rámci finančního účetnictví vychází z požadavku na informace o dané společnosti (organizace) ze strany externích subjektů (především finanční úřady a banky). Samotný termín „Hospodárnost“ a „Efektivnost“ patří do terminologie Manažerského účetnictví.
Pro pochopení důležitosti controllingu a manažerského účetnictví pro provádění interního auditu hospodárnosti a efektivnosti výkonů je vhodné je podrobněji popsat.

CONTROLLING

Controlling může zasahovat do všech řídicích oblastí společnosti. V této souvislosti hovoříme o controllingu nákupu, prodeje, výroby, o investičním a personálním con-

trollingu apod. Controlling, který se zabývá náklady a výnosy a řeší oblast hospodárnosti a efektivnosti výkonů nebo výroby, se nazývá rentabilitní controlling. Základním úkolem tohoto controllingu je vytvořit systém plánování nákladů a výnosů a vyhodnocování dosažené skutečnosti pomocí detailních odchylek proti plánu. Tento plán musí být připraven pro finanční plánování, aby bylo možno na základě jeho výstupů sestavit plánovaný cash-flow a včas předpovídat přechodný přebytek nebo nedostatek volných finančních prostředků. Dále systém rentabilitního controllingu musí být schopen ve vazbě na odchylky skutečnosti od plánu nejen včas na tyto odchylky upozornit, musí je i přehledně a srozumitelně prezentovat a na jejich základě pak musí příslušní pracovníci zahájit činnosti vedoucí k eliminaci důsledků těchto odchylek.
V reálné ekonomice lze zajistit hospodárnost dvěma způsoby: úsporami (šetřením) a výtěžností (vydělováním). Nejúčinnější metodou zvýšení hospodárnosti je metoda výtěžnosti, kterou lze zjednodušeně definovat jako „levně nakupovat, draho prodávat a maximálně využívat vlastní kapacity“. Oblastí nákupních cen se zabývá controlling nákupu, který sleduje a vyhodnocuje vývoj těchto cen. Prodejní ceny pak řeší controlling prodeje a odpověď na otázku, jaké jsou skutečné rentability jednotlivých výkonů, řeší rentabilitní controlling. Jeho cílem je, mimo jiné, zjistit všechny relevantní náklady, které byly vynaloženy na dosažený výnos (příjem) u daného výkonu. Využíváním vlastních kapacit se rovněž zabývá controlling, buď rentabilitní nebo výrobní (ve výrobních společnostech). Vzhledem k tomu, že v současné době jsou možnosti tlaku společností nebo organizací na dlouhodobé snižování nákupních cen a zvyšování prodejních cen již málo úspěšné, je jedinou možností účinného zvyšování hospodárnosti a efektivnosti výkonů (výroby) již jen zvyšování využití vlastních kapacit. Controlling v této oblasti má za cíl definovat plánovanou výši využití vlastních kapacit (strojních a pracovních), následně sledovat hodnotu skutečného využití a definovat pomocí tzv. prostojů příčiny, které způsobily nevyužití plánované kapacity. V praxi to například znamená, že pracovník, jehož pracovní náplní je poskytování služeb odběratelům, má na výplatní pásce zaplaceno 176 hodin, ale na všechny výkony, které byly předmětem fakturace odběratelům, je spotřebováno jen 88 jeho hodin. To znamená, že z pohledu controllingu je využití jeho pracovní doby 50 %. V rámci controllingu jsou pak zjišťovány důvody (prostoje), které to způsobily. Například: 10 hod. řešení nestandardních situací, 33 hod. nezajištěné zakázky, 12 hod. nedodaná dokumentace k zakázce, 20 hod. oprava chyb z minulé zakázky, apod.
Druhou možností zvýšení hospodárnosti a efektivnosti je realizace úspor, která se týká především režijních nákladů. Tato metoda je důležitá, ale méně účinná. Platí, že např. 10 % pokles využití vlastních kapacit lze jen těžko nahradit úsporami, při kterých nebude ohrožena provozuschopnost dané společnosti nebo organizace. Z tohoto důvodu je velká pozornost z pohledu controllingu věnována využívání vlastních kapacit. Německé společnosti, které v České republice otevřely své pobočky a jsou jejími jedinými dodavateli a odběrateli, mají celý controlling postaven v podstatě jen na plánování a sledování využití vlastních kapacit. Pokud u těchto převážně montážních společností poklesne využití pracovní doby pracovníků výrobních linek pod 85 %, signalizuje to již velký problém.

„Pro zajištění interního auditu je však existence správně fungujícího controllingu velmi důležitá.“

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky). V daňovém účetnictví, které využívá jako informační základnu finanční účetnictví, se navíc řeší daňová „uznatelnost“ a „neuznatelnost“ nákladů vykázaných ve finančním účetnictví. Jedním z důležitých pravidel v oblasti uznatelnosti nákladů je prověření, zda náklady byly vynaloženy na dosažené příjmy. U uznatelných nákladů se však již neřeší s jakou efektivností byly vynaloženy (vysoké nákupní ceny, nízké prodejní ceny, nízká produktivita vyplývající z nízkého využití vlastních kapacit apod.). Naopak manažerské účetnictví neřeší daňovou „uznatelnost“ a „neuznatelnost“ nákladů, ale je řešena účelnost a hospodárnost vynakládaných nákladů.
Výchozím kritériem vyjádření racionality při vynakládání ekonomických zdrojů je **hospodárnost**, která vyjadřuje takový průběh nákladů, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů (výnosů) s co nejmenším vynaložením vstupů (nákladů).
Tradičně se **hospodárnost** prosazuje dvěma základními cestami, resp. jejich kombinací:
– **ve formě úspornosti**, které se dosahuje tak, že předem stanovený objem výkonů (výnosů) je dosažen s co nejnižším vynaložením ekonomických zdrojů (nákladů). Úspornost se tedy projevuje jako reálné snížení absolutní výše nákladů na daný objem výkonů.
– **ve formě výtěžnosti**, které se dosáhne v případě, kdy se řízení zaměřuje na maximalizaci objemu provedených výkonů (výnosů) při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů (nákladů). Toho lze v dnešním konkurenčním prostředí dosáhnou především vyšším využitím stávajících vlastních kapacit. Výtěžnost se neprojevuje absolutním, ale pouze relativním snížením nákladů (konstantních nákladů).
Dalším podstatným kritériem vyjádření racionality (efektivnosti) vynakládaných **ekonomických zdrojů** je ekonomická účinnost vynaložených nákladů. Její elementární formou je **srovnání nákladů** vynaložených v souvislosti s prodanými výkony **s výnosy** z prodeje těchto výkonů. V tomto případě lze ekonomickou účinnost jednoznačně vyjádřit pomocí zisku. Vrcholovým kritériem racionality vynaložených nákladů je **ekonomická efektivnost**. Její úroveň v zásadě vychází **z poměru zisku k výši vynaložených zdrojů** na jeho dosažení. V tomto případě je používán buď čistý zisk, tj. zisk po zdanění, nebo hodnota provozního zisku, tj. zisku před zdaněním a před jeho snížením o nákladové úroky:
Rentabilita tržeb (**ROS**) = (čistý zisk): (tržby)
Výnosnost vlastního kapitálu (**ROE**) = (čistý zisk): (vlastní kapitál)
Výnosnost celkových aktiv (**ROA**) = (provozní zisk): (aktiva celkem)
Rentabilita nákladů (**RN**) = (čistý zisk): (náklady)
Z výše uvedeného popisu je patrné, že správně nastavené manažerské účetnictví a controlling mohou výrazným způsobem pomoci při provádění interního auditu výkonů. Zvýšená pozornost při provádění tohoto auditu by pak měla být věnována úrovni využívání vlastních kapacit, a to nejen těch, které byly použity pro výkony předané konečným odběratelům, ale i kapacit použitých v rámci kooperace uvnitř společnosti (organizace).

Ing. Martin Pecina, MBA
ministr vnitra
posta@mvcr.cz

ROZHOVOR S MINISTREM VNITRA

Pane ministře, přibližte prosím našim členům svoji profesní kariéru a svou současnou práci.

Původní profesí jsem technik. Od roku 1992 jsem pracoval se svými rodiči v rodinné firmě Proxima a od roku 1996 jsem sedm let pracoval v akciové společnosti Hutní projekt Frýdek–Místek, kde jsem dělal poslední čtyři roky generálního ředitele. Po dvouletém působení v pozici náměstka ministra průmyslu a obchodu jsem až do svého nástupu na pozici ministra vnitra předsedal Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Moje současná práce je myslím obecně známá, stejně tak jsou známé i problémy, které musíme řešit. Máme nemalé problémy s korupcí, proto jsme prosadili protikorupční balíček. Celkem úspěšně bojujeme s projevy extremismu, které se nám daří aktivním přístupem omezovat. Pokračujeme v elektronizaci státní správy a snažíme se napravit rest po minulém vedení ministerstva, tedy maximálně alokovat přidělené dotace z evropských fondů, což se nám v posledních měsících konečně podařilo nastartovat.

Zaštiťujete národní konferenci ČIIA, tématem letošního ročníku byl „podvod". Co očekáváte od interního auditu v řešení této oblasti?

Od interního auditu očekávám především to, že v těch institucích či firmách, ve kterých audit provádí, bude důsledně odhalovat podezřelé transakce. Pokud nějaké zjistí, musí interní auditor rozeznat případy, ve kterých lze usuzovat, že mohlo dojít ke spáchání trestného činu, a předat případ orgánům činným v trestním řízení.

„Je potřeba se vypořádat se situacemi, kdy někdo zadává zakázku přímo v rozporu se zákonem."

Jakou roli by podle vás měl hrát interní audit v prevenci a detekci podvodného jednání?

Postavení interních auditorů je v tomto smyslu naprosto klíčové, protože interní audit stojí na počátku celé cesty odkrývání takového protiprávního jednání.

Co pro vás znamená interní audit?

V prvé řadě je pro mě takový audit něčím, co by mělo pomoci vedoucímu organizace, který sám nemá takové kapacity, aby mohl dohlédnout na jednotlivé vedoucí nebo referenty, které má pod sebou. To se nemusí týkat jen organizací rozsahu, jako je např. ministerstvo vnitra, ale podobnou pomoc potřebují i organizace mnohem menší. Interní audit proto slouží k tomu, aby konkrétnímu šéfovi, ministrovi, řediteli nebo předsedovi organizace referoval, zda se v organizaci dodržují pravidla, které on sám nastavil. Proto je logika postupu nastavena tak, aby byl auditor podřízený přímo vedoucímu organizace.

V čem by se podle vás měli interní auditoři zlepšovat?

Možná by se měli více vzdělávat v oblasti trestního práva. Při stavu korupce, který v současnosti v České republice bohužel je, bychom tak měli ještě větší schopnost odhalovat, jestli někde je, nebo není podezření z trestného činu. Jinak jsem ale spokojen s tím, jak je filosofie interních auditů a auditorů nastavena.

Působil jste v roli předsedy ÚOHS. Na základě vašich zkušeností v tomto úřadu se vás chci zeptat: Jak hodnotíte vyzrálost českých občanů ve vztahu k realizaci veřejných zakázek?

Zákon o zadávání veřejných zakázek je velmi složitý. Domnívám se však, že čeští zadavatelé se s tím poprali poměrně dobře. Problémy, které u veřejných zakázek máme, nejsou způsobeny neznalostí či nepochopením, ale úmyslným obcházením zákona. Technické zvládnutí zákona o veřejných zakázkách je na dobré úrovni, nicméně je potřeba se vypořádat se situacemi, kdy někdo zadává zakázku přímo v rozporu se zákonem, nebo nastavuje taková kritéria, aby byla zakázka ušita na míru jedné nebo dvěma firmám. S tím jsme se na ÚOHS setkávali poměrně často.

Detekoval ÚOHS za vašeho působení nárůst nebo úbytek podezření na nekalé jednání?

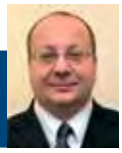
Počet podobných případů se pohyboval zhruba na stejné úrovni. Problém však nastával např. u Ministerstva dopravy a zakázek na velké dopravní stavby, u kterých nám v určitém okamžiku přestaly chodit podněty a návrhy na přezkoumání kroků zadavatele stavby. Některé podezřelé soutěže jsme upravili, jiné rovnou zrušili. Některé věci, jako když se do soutěže na stavbu dálnice přihlásila jen jedna firma, však byly nad rámec toho, co bychom byli jako úřad schopni prozkoumat.

Interní auditoři se v rámci auditních zakázek zaměřují na prověřování veřejných zakázek. Máte přímou zkušenost s výsledky auditu, který by napomohl předejít nekalému jednání?

Problém je v tom, že zakázky se většinou prověřují ex post. To znamená, že jako úřad jsme většinou až dávali pokuty nebo jsme na podezřelé skutečnosti upozorňovali policii. Někdy se sice podaří přímo zabránit protiprávnímu jednání, ale to se musí ozvat firma, která se cítí poškozena. Když na pochybení přijde až interní auditor, je zakázka minimálně podepsaná, většinou i zrealizovaná. Takže nekalému jednání se sice nezabrání, ale alespoň se na něj poukáže, aby se mu mohlo předejít do budoucna. ▲

Připravili: Linda Anušić, Andrea Káňová

Ing. Stanislav Svoboda, CIA
vedoucí oddělení interního auditu
D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.
svoboda@das.cz
www.das.cz



ÚVOD DO FORENZNÍHO AUDITU V POJIŠŤOVNICTVÍ

VELKÝ TŘESK

Za uplynulých patnáct let předvedly přední české komerční pojišťovny doslova explozi ve využívání funkcí interního auditu a forenzních služeb. Když se v polovině devadesátých let roztočilo kolo vzniku a profesionalizace interních auditů v pojišťovnách, nikdo asi netušil, jakou rychlost a směr vlastně nabere. Vnitřní změny v pojišťovnách byly samozřejmě taženy mnoha vlivy. Od demonopolizace trhu, obrovského rozšíření nabídky produktů a služeb, přes vstup zahraničních vlastníků, změny ve struktuře poptávky, změny v legislativě, po vlivy globálních změn ekonomického prostředí a nejlepší praxe v řízení společností. Ačkoli pojišťovnictví patří v České republice dlouhodobě k nejvíce rostoucím odvětvím (viz graf sestavený z údajů České asociace pojišťoven), vnitřní dynamika procesů řízení a provozu pojišťoven byla dosud ještě větší. Interní audit zakládaný v pojišťovnách po vzoru bank vznikal „na zelené louce". Právě vznik zcela nových útvarů, v kombinaci s potřebami pojišťoven jakožto finančních institucí, napomohl velmi rychlé profesionalizaci. Interní audit v českých pojišťovnách tak přeskočil desítky let vývoje v západních zemích a kvalitou srovnal krok s vyspělým světem. Velký dík za takový úspěch patří i Českému institutu interních auditorů. A proč v tomto článku vlastně začínám interním auditem? Protože právě kvalita interního auditu byla ve většině případů hnací silou vzniku nebo institucionalizace forenzního auditu v pojišťovnách.

SPECIFIKA FORENZNÍCH SLUŽEB V ČESKÝCH POJIŠŤOVNÁCH

Forenzní služby v pojišťovnách na českém trhu mají v převažující míře svá specifika oproti obecně známým službám a auditům tohoto typu. Historickým vývojem, a hovoříme stále o posledních patnácti letech, vznikla v pojišťovnictví silná vazba mezi interním auditem a forenzním auditem. Interní auditoři začali záhy objevovat i nezákonné aktivity, zejména pojistné podvody. Potřeba řešit tato zjištění vedla často k tomu, že interní auditor prováděl i samotné vyšetřování. Od toho už byl jen krůček k často aplikovanému přístupu, kdy vznikaly dva organizačně spojené týmy. Toto specifické spojení (prakticky vypadá například tak, že oba týmy mají společného manažera, zpravidla přímo podřízeného představenstvu) přináší řadu výhod. Dochází k zásadním synergiím, plynoucím ze sdílení důležitých informací, sdílení expertních lidských zdrojů i analytických programových nástrojů, silné nezávislosti týmu forenzního auditu apod. Zůstává zachována nezávislost interního auditu s možností auditovat i činnost týmu (útvaru) forenzního auditu. Takovéto řešení použité v řadě pojišťoven nebude právě s ohledem na zvyšující se požadavky nezávislosti interních auditorů pravděpodobně definitivní, výborně však splnilo svou úlohu. Obecně existují dva hlavní cíle zájmu forenzních služeb, a to vnější (způsobující zejména pojistné podvody) a vnitřní (podvodná jednání zaměstnanců). Podle renomovaných průzkumů převažuje u společností v České republice podíl interních pachatelů nad externími. V pojišťovnách je tento poměr zásadně opačný, samozřejmě vlivem pojistných podvodů. Jsou tu i podvody způsobené společně externími a interními pachateli, ty se ale podařilo v posledních letech významně redukovat. Prokázaná podezření na pojistné podvody jsou dlouhodobě nejčastější u pojištění motorových vozidel. Spolu s podvody v oblasti pojištění majetku a odpovědnosti představují více než 95 % pojistných podvodů odhalených vyšetřovateli pojišťoven. Výkon forenzních služeb má v pojišťovnách dvě hlavní podoby. Můžeme je pojmenovat například „vyšetřování" a „forenzní analýza". Vyšetřování je obdobou policejního vyšetřování, provádějí jej často týmy složené z bývalých policistů a pojišťovacích expertů. Jedná se o prověřování konkrétních podezření a shromažďování důkazů s cílem stanovení výroku, zda podezření lze považovat za oprávněné. Odlišný charakter má forenzní analýza, která je obdobou obecně známých forenzních analýz (auditů). Realizují ji týmy vyšetřova-

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
zleva Maroš Holodňák (KPMG), Žaneta Krupičková (Deloitte), Tomáš Kafka (Ernst & Young)

telů zpravidla ve spolupráci s interními auditory nebo specialisty na analýzu dat. Cílem forenzních analýz bývá buďto nalézt další podvody podobné již zjištěnému případu, nebo preventivní analýza vymezeného procesu. Při preventivní analýze se ověřuje například jeden druh pojištění z pohledu způsobu uzavírání pojištění (riziko chybného nebo zpětného pojištění) nebo z pohledu oprávněnosti pojistného plnění (riziko nadhodnocených či fingovaných pojistných událostí).

odhalovat a omezovat rizika. Forenzní služby v pojišťovnách dále rozvíjejí své schopnosti detekovat a šetřit podezření na podvody. Po rozvoji metod analýzy dat s cílem odhalovat podezření ještě před vznikem ztráty (zejména výplatou pojistného plnění z podvodné pojistné události) se rozšiřuje užívání specializovaných programů, včetně sofistikovaných nástrojů založených na tzv. „Data Mining" metodách. Zřetelným trendem je také posun automatizovaných detekcí už na úroveň vstupního zpracování dat, především dat

„Prokázaná podezření na pojistné podvody jsou dlouhodobě nejčastější u pojištění motorových vozidel."

AKTUÁLNÍ TRENDY A VLIV EKONOMICKÉ KRIZE

S účinností nového zákona o pojišťovnictví je od letošního roku vyžadován kvalitní vnitřní kontrolní systém. Většina pojišťoven působících na českém trhu tyto zvýšené nároky již splňuje, a to díky působení forenzních i interních auditorů, kteří pomáhají určených pro likvidátory pojistných událostí. Vliv ekonomické krize na četnost a dopady podvodů v našem pojišťovnictví nelze interpretovat zcela jednoznačně, i když celosvětové průzkumy uvádějí růst hospodářské kriminality a přesun jeho těžiště ke zkreslování finančních informací a tlaku na finanční instituce. Celkový počet realizovaných šetření v pojišťovnách na českém trhu v roce 2009, poklesl a byl dokonce nejnižší za poslední čtyři roky. To by mohlo signalizovat úspěšnost ochranných mechanismů a jejich preventivního působení. Může se projevovat také vliv předchozího odražení náporu organizovaných skupin a „očista" vlastních řad zaměstnanců a spolupracovníků pojišťoven. Celková **hodnota prokázaných podezření naopak vzrostla,** a to především z důvodu růstu průměrné hodnoty prokázaného podvodu v pojištění motorových vozidel. Tato skutečnost se však dává do souvislosti spíše s posunem zákonné hranice škody povinně šetřené policií z 50 na 100 tisíc Kč. Podle pojišťoven to částečně ztížilo prokazování podvodů. Ať již je současná ekonomická situace jakákoli, je zřejmé, že forenzní služby nejsou tím, na čem by pojišťovny v České republice chtěli šetřit. Forenzní audit zde zřetelně ukázal svou sílu a jsem přesvědčen, že jeho dynamický rozvoj bude i nadále pokračovat.

Zpracováno s využitím údajů publikovaných Českou asociací pojišťoven.

Ing. Dagmar Šístková-Jelínková
Šéfredaktorka webu oPojisteni.cz
dagmar.sistkova@opojisteni.cz

EKONOMICKÁ KRIZE: PODHOUBÍ PRO POJISTNÉ PODVODY

Nouze nenaučila Dalibora housti, ale krást.

Jakékoliv potíže ekonomiky se vždy přenášejí do snahy přijít jednodušší cestou k penězům. A tou „snadnější" cestou bývá pojistný podvod. Tedy lépe řečeno býval, protože metody, jak podvodníka odhalit, jsou stále dokonalejší. To, co dřív dělali lidé, dnes zpracovávají IT systémy, které (když je „nakrmíte" těmi správnými daty), dokážou odhalit všechna závadná spolčení a propojení. Ale pak jsou tu podvodníčci, kteří jednají na vlastní pěst a myslí si, jak to šikovně vymysleli. „Když policii někdo volá ve dvě hodiny v noci ze soboty na neděli s tím, že se mu stala dopravní nehoda na osamělé silnici někde v lesích, jde s největší pravděpodobností o pojistný podvod," vždy opakuje jeden z odborníků na pojistný podvod, který se tímto tématem zabývá dlouhá léta.

POJISTNÝ PODVOD POD LUPOU

Pojistný podvod se objevuje nejen vně, ale i uvnitř pojišťovny. Odhaluje se ex post a je za ním buď organizovaná skupina, nebo jednotlivec, který má obvykle finanční problémy. Pojistné podvody mohou být plánované i následné. Klient se dozví, že všechno nedostane zaplaceno z pojistky, tak se rozhodne „dovymyslet si škodu". A uchýlí se k pojistnému podvodu. Pojistné podvody se podle odborníků dají zjistit na základě určitých vzorců chování. Lze vyčíslit, o kolik by pojišťovna přišla, ale výše uchráněných hodnot nelze naplánovat. **A co je důležité: pojistné podvody jsou senzitivní na krize ve společnosti. Tedy stručně řečeno, jejich čas nastal právě teď a ještě zdaleka nekončí... Lidé, kteří se o pojistný podvod pokusí, si možná ani neuvědomují, že se jedná o trestný čin s horní hranicí sazby nepodmíněného odnětí svobody až na 12 let. V případě jeho prokázání bývá zpravidla pozdě na snahu vrátit již vyplacené peníze nebo na „objasňovací" dopis, že se vlastně nic nestalo a škoda nemusí být nahrazena.**

ŠESTNÁCT MILIONŮ V PŘÍPADĚ ČSOB POJIŠŤOVNY

Již šestnáct milionů korun se mohlo dostat do nepravých rukou. Přesně u takové částky totiž za první čtvrtletí pozastavila výplatu plnění z důvodu podezření na pojistný podvod. Jedná se o druhou největší uchráněnou částku za stejné období v posledních pěti letech. „Ve srovnání s minulými roky dochází ke zvýšení počtu pokusů o pojistný podvod. Větší číslo uchráněné hodnoty jsme ve stejném období zaznamenali jen v roce 2007," uvádí Zdeněk Horáček, vedoucí oddělení forenzního auditu ČSOB Pojišťovny, které se na odhalování pojistných podvodů zaměřuje. Tehdy objem uchráněných hodnot dosáhl osmnácti milionů korun. Poté začaly pojistné podvody klesat a dramaticky rostou od poloviny roku 2009. **Pojištění vozidel a podnikatelská rizika patří dlouhodobě mezi nejvíce problematická pojištění z pohledu pojistných podvodů. Za první tři měsíce tohoto roku prokázala ČSOB Pojišťovna rovných 65 pojistných podvodů z této oblasti. Naproti tomu například z životního pojištění byl zaznamenán jediný příklad.**

GENERALI: POJISTNÉ PODVODY DOSÁHLY 6,5 MILIONŮ KORUN

Za první kvartál letošního roku odhalila Generali pojistné podvody za více než 6,5 milionů korun. Celkový součet ale bude vyšší. U řady z nich stále ještě probíhá interní šetření v pojišťovně, případně byly předány k dalšímu řešení policii nebo orgánům činným v trestním řízení. Za první tři měsíce letošního roku je pojišťovna na vyšších číslech než za první dva kvartály roku 2008 a přibližně na stejných jako za první čtvrtletí roku minulého, kdy celkový objem odhalených pojistných podvodů dosáhl 32 milionů korun.

Na základě těchto čísel lze opět sledovat souvislost mezi hospodářskou recesí a nárůstem pojistných podvodů. **Nejfrekventovanější zůstávají pojistné podvody u pojištění motorových vozidel, kdy se klienti snaží fingovat dopravní nehody nebo se pokoušejí předkládat nadhodnocené faktury za opravu vozidla, na jejichž základě žádají větší odškodnění. Ke snížení prevence směřující k omezení pojistných podvodů bohužel přispívá i zvýšení limitu pro povinné hlášení dopravní nehody policii.**
Bez přítomnosti policie na místě nehody totiž chybí významný článek v řetězci odhalování případných pokusů o pojistný podvod. Pro důkladné prošetření je podstatné zaznamenání situace včetně výpovědi účastníků, a to přímo na místě nehody nezávislou osobou. Například v loňském roce připadalo v Generali na jednu pojistnou událost s povinnou asistencí policie (škoda nad 100 tisíc) přibližně 16 pojistných událostí, které lze vyřešit bez její přítomnosti.

NAHLÉDNUTÍ ZA HRANICE: VELKÁ BRITÁNIE

Podvodníci, kteří páchají pojistné podvody ve Velké Británii, vymysleli způsob, jak „jednoduše“ inscenovat pojistný podvod. Samozřejmě se týká automobilů. A jak se to dělá? Jednoduše. (V žádném případě však nechceme dávat návody na pojistné podvody...) Základem je nedodržení bezpečné vzdálenosti. Poté obvykle následuje prudký náraz do zadní části vpředu jedoucího auta. Podle pojišťovny Admiral již pojistné nároky, plynoucí z takto inscenované a vždy stejně opakované srážky dosáhly částky 500 milionů liber (přes 15 miliard korun). Vedení pojišťovny Admiral dodává, že počet nehod tohoto druhu roste. Je nad slunce jasné, že pro podvodníky je nejjednodušší takovou nehodu „zinscenovat“. Podvodníci vyrážejí do hustého provozu, řítí se na křižovatky a tam náhle a naráz brzdí. To obvykle způsobí řetězovou srážku, protože do zadní části narazí auto, jehož řidič něco takového vůbec nečekal, a podobně je na tom i následující řidič atd. atd. Podle Sue Longthorn z pojišťovny Admiral přijdou pojistné podvody pojišťovny v souhrnu na 3 miliardy liber ročně. A výsledek? Zdražení pojistného. Pro každou pojistku to údajně znamená zdražení o 40 liber.

TAKÉ USA VYMÝŠLEJÍ, JAK SI S PODVODNÍKY PORADIT

The Insurance Information Institute (III) odhaduje, že pojistný podvod v pojištění majetku se podílí na škodním průběhu 10 procenty. Vyjádřeno finančně jde o 30 miliard dolarů ročně. Výsledkem je logické zvyšování cen pojistného, tvrdí v souladu s jinými pojišťovnami III na svých stránkách.
Na podvodu se v USA podílejí údajně všichni, kteří přicházejí do styku s pojistnými transakcemi: jde nejen o potenciální klienty, ale o držitele pojistek stejně jako o firmy, které poskytují služby poškozeným. „Oblíbený“ je způsob, kdy se výše škody uměle nafoukne, nebo se způsob, jakým k nehodě a následné škodě došlo, uměle nainscenuje. Zatímco v roce 2008 registroval The National Insurance Crime Bureau (NICB) 74 902 případů pojistného podvodu, o rok později to již bylo 85 209 případů, což je nárůst o 14 %. Není bez zajímavosti, že nejvíc vzrostly škody, které pěstitelům způsobily kroupy. Tyto škody vzrostly ve srovnání s rokem 2008 o celých 202 %!

„Pojistný podvod se objevuje nejen vně, ale i uvnitř pojišťovny.“
„A výsledek? Zdražení pojistného.“

AUTOMOBILY PO HURIKÁNU KATRINA

Pojistným podvodům, týkajícím se automobilů, „nahrál“ v roce 2005 paradoxně i hurikán Katrina. Státy, které byly Katrinou postiženy, přijaly speciální pravidla, týkající se automobilů, „utopených“ v době hurikánu. Vznikl tak úřední pojem „flood vehicle“, který představoval automobil, jenž byl zcela zaplaven vodou, poškozen a poté znovu uveden do chodu. Podvodníci se rychle přizpůsobili situaci a zahájili proces „title washing“ – v podstatě jde o přepírání původu těchto aut. V krátké době dokázali podvodníci zcela vymazat jeho minulost (a prodat ho jako „téměř“ nezávadné auto). NICB pomohla zajistit, že v případě prodeje takového automobilu musel jeho kupec písemně potvrdit, že byl s minulostí auta seznámen. Současně s tím vytvořil NICB databázi všech „utopených“ automobilů. Automobily byly registrovány prostřednictvím svého VIN (vehicle identification number), lodě pak svým HIN (hull identification number). Databáze je přístupná on line. Dalším pokusem, jak vyřešit americký problém s přepíráním minulosti automobilů, ale i s krádežemi aut, je systém s názvem The National Motor Vehicle Title Information System (NMVTIS). Všechny pojišťovny a další společnosti, podnikající v této oblasti, musí podávat měsíčně hlášení do tohoto registru o totálních škodách na autech. Musí uvést jméno posledního i původního majitele, pojišťovnu a také VIN.

S PODVODNÍKY SI PORADÍ JEN VYŠKOLENÍ LIDÉ

V USA založili pojistitelé speciální akademii pro boj s podvodem. Finančně se na jejím provozu podílí asociace pojišťoven, FBI, NICB a mezinárodní asociace speciálních vyšetřovatelů. Ti jsou vyškoleni pro boj s pojistným podvodem nejen po stránce teoretické, ale i po stránce praktické. Zájemcům jsou k dispozici i online kurzy pod vedením NICB.

SOUBOJ POKRAČUJE

Na závěr nutno dodat, že pojišťovny už dávno nejsou proti pojistným podvodům bezmocné. Jeden ze systémů, který mají pojišťovny možnost získat, byl vytvořen původně pro FBI. Systém se neustále vylepšuje a zvládne to, co by pro jednotlivce bylo zcela nemožné. Podvody a jejich odhalování – to však bude vždy běh na dlouhou trať – i organizátoři pojistných podvodů bohužel využívají každé mezírky v zákoně. Tou českou mezerou je zákonné nařízení, že policie není povinna jezdit k nehodám, kde není zraněný a majetková škoda nepřesahuje 100 000 korun. Současná praxe naznačuje, že se může splnit to, co pojišťovny zdůrazňovaly ještě předtím, než tento zákon začal platit: totiž že novela zákona napomohla organizovanému zločinu. Nelze zcela vyloučit, že podobu zákona ovlivnili právě ti, kteří dnes této mezery využívají. Stačí se zamyslet nad tím, že v Generali na jeden případ nehody s asistencí policie připadá víc jak 15 nehod bez asistence. Jistou pomoc v tomto ohledu přináší trenažér na simulaci nehod, který vlastní Česká pojišťovna. I kdyby tak byl dopaden jeden jediný podvodník, jeho nákup by se určitě vyplatil. ▲

Ing. Ivana Göttingerová
vedoucí oddělení interního auditu
MAGISTRÁT MĚSTA BRNA
Odbor interního auditu a kontroly
gottingerova.ivana@brno.cz | www.brno.cz

ZKUŠENOSTI S HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ ODDĚLENÍ INTERNÍHO AUDITU ODBORU INTERNÍHO AUDITU A KONTROLY MAGISTRÁTU MĚSTA BRNA

Tento článek popisuje dosavadní zkušenosti oddělení interního auditu (dále jen oddělení IA) Odboru interního auditu a kontroly Magistrátu města Brna (dále jen OKO MMB) se zaváděním a realizací nového způsobu hodnocení jednotlivých interních auditorů (dále jen zaměstnanci). Proces zavádění proběhl ve dvou fázích a v rozmezí cca jednoho roku, než byla schválena jeho závěrečná podoba.

PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Vedení oddělení IA za podpory vedoucího OKO MMB JUDr. Pavla Vavříka přišlo na počátku roku 2008 s myšlenkou vytvořit kontinuální a efektivní systém hodnocení svých zaměstnanců, který bude vnímán jako spravedlivý a motivující. Dosavadní systém hodnocení totiž neumožňoval přehledné zaznamenání dosažených výsledků a jejich komparaci v čase. Cílem nového systému hodnocení zaměstnanců bylo především určit silné a slabé stránky každého zaměstnance oddělení IA, motivovat zaměstnance k výkonu, identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace, tj. vytvoření koncepčních plánů vzdělávání jednotlivých zaměstnanců oddělení IA. V úvodu prací na tomto systému absolvovali zaměstnanci oddělení IA semináře zaměřené na tuto problematiku s cílem odstranit počáteční nedůvěru, která se logicky při zavádění takovéhoto systému objevila.

Vedoucí oddělení IA vytvořila užší pracovní skupinu, ve které byla zastoupena jak strana hodnocených, tak hodnotitelů. Na základě několika společných schůzek došlo k nastavení základních principů fungování systému hodnocení zaměstnanců oddělení IA a nástrojů jeho realizace, se kterými byli seznámeni všichni zaměstnanci oddělení IA. Jednalo se zejména o nastavení základních oblastí hodnocení zaměstnanců, stanovení časových intervalů hodnocení a způsobu hodnocení (např. neformální rozhovor, dotazník).

REALIZAČNÍ FÁZE

A jak konkrétně tedy vypadá hodnocení zaměstnanců oddělení IA.

Základními oblastmi hodnocení zaměstnanců oddělení IA byly stanoveny: pracovní výkon, vztah k práci, spolupráce, osobní faktory a v případě vedoucích zaměstnanců též manažerské dovednosti. Jednotlivé oblasti jsou pak dále členěny na větší či menší počet hodnoticích kritérií, nejlépe vystihujících danou oblast.

Základní cyklus hodnocení představuje období jednoho roku, které se dále dělí na časové úseky přibližně odpovídající kalendářním čtvrtletím, resp. 3 kalendářním měsícům. Obecně lze v rámci zavedeného systému hodnocení považovat za časovou jednotku na nejnižší úrovni období jednoho kalendářního týdne.

Podkladem pro provedení hodnocení je tedy ***týdenní report*** zaměstnance, který je zpracováván všemi zaměstnanci oddělení IA a představuje souhrnný přehled pracovních činností vykonávaných těmito zaměstnanci, účast na vzdělávacích akcích, příp. jiné organizační záležitosti v období jednoho kalendářního týdne, tzv. průběžné neformální hodnocení.

Periodické hodnocení vychází z průběžných neformálních hodnocení (týdenních reportů) provedených za období rovnající se délce konkrétního auditu. Pro periodické hodnocení se použije slovní komentář, který se zaznamená do příslušného formuláře. Vedoucí oddělení IA po vzájemné diskusi se zaměstnanci, kteří se účastnili konkrétního auditu, stručně popíše silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance v základních oblastech, které jsou předmětem hodnocení (tj. pracovní výkon, vztah k práci a spolupráce), příp. uvede další poznatky o hodnoceném zaměstnanci.

Roční hodnocení pak zahrnuje zpracování příslušných hodnoticích dotazníků zúčastněnými stranami (tj. hodnoceným

i hodnotitelem), jejich vyhodnocení a následně uskutečnění hodnoticího pohovoru. Výsledkem pohovoru je pak navržení konkrétních doporučení a cílů pro rozvoj zaměstnance v rámci jednotlivých oblastí, jež byly předmětem hodnocení nejen ze strany nadřízeného, ale především z vlastní iniciativy hodnoceného. O ročním hodnoticím pohovoru se pořizuje záznam. V praxi by měl být vždy vedoucí pracovník hodnocen přímým nadřízeným. Je tedy na rozhodnutí organizace, zda má zájem o hodnocení vedoucích pracovníků v oblasti organizační a manažerské jednotlivými podřízenými zaměstnanci. Systém hodnocení oddělení IA poskytuje též vzájemnou **zpětnou vazbu pro zaměstnance oddělení IA**, a to formou anonymního dotazníku hodnocení spojenosti, kde je hodnocena např. spojenost s obsahem práce, oblast řízení (hodnocení vedoucí oddělení IA a vedoucí referátu IA), vztahy a komunikace na oddělení, pracovní prostředí, pracovní perspektiva apod. Nedílnou součástí komplexního systému hodnocení je již dlouhodobě zavedený program zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu, který upravuje interní a externí hodnocení. Cílem tohoto programu je zejména možnost rozpoznání slabých stránek v činnostech vykonávaných oddělením IA, získání podkladů a údajů pro možnost porovnání vývoje zvyšování kvality jeho činnosti v čase a také posouzení odborných možností jednotlivých interních auditorů. Interní hodnocení kvality interního auditu je zabezpečováno průběžným interním hodnocením (monitorováním) po celou dobu realizace auditů a pravidelnými prověrkami kvality jejich práce. Vedoucí pracovníci oddělení IA v průběhu vykonávaných auditů monitorují činnost interních auditorů, hodnotí úsudky interních auditorů, metodiku auditu, jejich závěry a doporučení ke zvýšení přidané hodnoty auditovaných oblastí. Součástí monitorování je ale i hodnocení ze strany auditovaného útvaru formou dotazníku. V tomto dotazníku mají vedoucí auditovaných útvarů možnost vyjádřit svůj názor na práci interních auditorů. V rámci tohoto programu jsou vedoucím OKO MMB pravidelně jednou za půl roku organizovány prověrky kvality práce interních auditorů. Obsah a zaměření interních prověrek je stanoven v návaznosti na Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu. Kromě standardních postupů uplatňovaných při realizaci auditů se v rámci hodnocení vychází i z plánů odborné přípravy interních auditorů a individuálních plánu vzdělávání. Výsledkem prověrek jsou zápisy, které popisují činnosti a postupy uvedené výše. Prověrek se kromě zaměstnanců IA a vedení IA účastní i vedoucí OKO MMB. Výstupy z prověrek kvality jsou využívány např. při tvorbě auditorských týmů nebo při přípravě plánů interních auditů.

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Jaroslav Fenyk, White & Case

„Nedílnou součástí komplexního systému hodnocení je již dlouhodobě zavedený program zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu.“

„Součástí monitorování je ale i hodnocení ze strany auditovaného útvaru formou dotazníku.“

ZÁVĚR

Hodnoticí systém oddělení IA prošel v letech 2008 a 2009 svou stabilizací. Po prvním roce své existence byl systém hodnocení jednotlivými zaměstnanci oddělení IA připomínkován a na společné schůzce oddělení došlo ke všeobecné dohodě o změnách, které byly následně zapracovány a aplikovány. V současnosti je vnímán a uplatňován jednotlivými zaměstnanci oddělení IA v souladu se stanovenými cíli. Nakonec je také nutno zdůraznit, že naše práce a samozřejmě práce celého Odboru interního auditu a kontroly má mimořádnou podporu vedení města, zejména primátora Bc. Romana Onderky, MBA, a tajemníka Magistrátu města Brna Ing. Pavla Loutockého. Záměrem tohoto článku bylo se podělit se čtenáři časopisu Interní auditor o zkušenosti při zavádění a realizaci hodnoticího systému. Pokud se někdo z čtenářů nechá naším systémem inspirovat, pak mu přejeme mnoho úspěchů.

Za oddělení IA Ing. Ivana Göttingerová
vedoucí oddělení IA OKO MMB

Ing. Danuše Prokůpková
auditor osvč KAČR 712
danuseprokupkova@email.cz

NĚKOLIK POZNÁMEK K REFORMĚ

I když se v názvu uvedená skutečnost netěší potřebné publicitě, přesto (odborné) veřejnosti neunikla skutečnost, že probíhá reforma účetnictví veřejných financí. Bohužel převážně se má za to, že se tato významná realita dotýká pouze a výhradně účtáren. Tento krátký článek nechci zaměřit na všechny, zejména odborné problémy, které reformu provázejí, koneckonců věřím, že se budeme k jednotlivostem opakovaně vracet, spíše chci reagovat na některé většinové (nezdravé) názory, které reformu provází. Současný stav veřejných financí nás nutí zaujmout postoj k následující otázce „byla nutná reforma účetnictví veřejných financí"? Odpověď zní „ano"! A to hned z několika důvodů, jejichž úplný rozbor by byl nad rámec tohoto článku. A tak jen „několik vět" na obhajobu započatého procesu, který si tak nelehce razí cestu k životu. Krátce je třeba zdůraznit, že uplatňovaný systém a charakter účetnictví a rozpočtování odpovídá dosaženému stupni ekonomicko-společenského vývoje. Uplatňuje se vždy v daném rámci společensko-ekonomické formace. V rámci této úvahy nelze účetnictví chápat pouze jako pasivní produkt samovolného vývoje a následného praktického usměrňování. Jak v teorii účetnictví, tak při aplikaci systémů v praxi, dochází k vzájemnému ovlivňování. Účetnictví je **determinováno reálnými ekonomickými procesy**, dokonce ve významné míře. Ekonomické procesy jsou stavebními kameny pro formování potřebného obsahu účetních zásad a principů včetně následné aplikace přímých účetních metod. Účetnictví slouží jako systémový nástroj, a zároveň významnou měrou přispívá k rozvoji politicko-hospodářského života jednotlivých ekonomických soustav a života společnosti vůbec. Z toho důvodu je zřejmé, že **k vývoji a změnám tohoto systémového nástroje musí nutně docházet**, i když jádro zůstává zachováno. Především se vždy bude jednat o přímou reakci na ostatní měnící se rozpočtové, finanční, řídicí a kontrolní mechanismy, které zaznamenávají dynamický rozvoj, a to právě ve sféře veřejných financí. Tradiční účetnictví veřejných financí, tak jako rozpočet, je založeno na peněžní (cash) bázi. Je nutné vzít v úvahu, že od poloviny 70. let některé, především anglofonní rozvinuté země své účetnictví **„revolucionalizovaly"** přechodem na tzv. *„akruální bázi účetnictví"* Tento trend je rozšiřován a umocňován i v dalších Evropských zemích. Významný představitel teoretického proudu, ale i jeho praktické aplikace Prof. James L. Chan dokonce označuje současné dění jako **„globální revoluci v účetnictví veřejné správy"**. Není to tudíž náhoda, že na odborných konferencích posledních let (viz např. OECD – *Organisation for Economic Cooperation and Development*) se velká pozornost věnuje současným účetním a rozpočtovým systémům veřejných financí v různých ekonomických seskupeních.

„Byla nutná reforma účetnictví veřejných financí? Odpověď zní ‚ano'!"

Reforma účetnictví uplatněná u vybraných jednotek v rámci veřejných financí z počátku devadesátých let byla poplatná dosaženému poznání, odpovídala dané společensko-ekonomické formaci, dekoncentraci moci, odpovědnostem a kompetencím stanovených ve věcně příslušných finančně-právních předpisech, které tehdy tvořily právní rámec. Odvíjela se v duchu těchto daných pravidel. V průběhu následujících let a pod vlivem měnícího se ekonomicko-politického prostředí, nutně dochází k radikálním změnám řady dříve nastavených pravidel ve věcně příslušných právních normách. Pomalu se začíná **prosazovat nový trend** a začínají se zkoumat možnosti a směr v rámci daného systému účetnictví. V popisovaném období směřovaly informační potřeby převážně k využití finančních výkazů s informacemi o ročním rozpočtu příjmů výdajů. Informace o příjmech a výdajích pomáhaly různě orientovaným uživatelům finančních výkazů (tedy i státu) při posuzování toků peněz účetní jednotky a při posuzování, zda jednotka postupuje v souladu s legislativou a nařízeními (včetně závazných rozpočtových opatření) a dále při rozhodování, zda jednotce poskytne zdroje. Externím uživatelům zase poskytuje výkaz informace, zda s jednotkou vstoupí do obchodních či jiných transakcí. **Čím dál bylo zřejmější, že přes veškeré výhody má svá jistá omezení, která nedovolují spolehlivě vyhodnotit zejména budoucí finanční pozici a výkonnost. Nově uplatňovaný trend proto spočívá, mimo jiné, v přechodu od peněžního principu k principu akruálnímu.** Mimo zásadní uplatňování dosavadního cash principu se dají najít další nedostatky, ať již v rovině metodické, či aplikační. Rozhodně je třeba odmítnout tvrzení, že účetnictví nesloužilo v daném období nastoleným potřebám uživatelů či, že postrádalo jakoukoli vypovídací hodnotu. Za podmínky určitého zjednodušení musíme ale konstatovat, že **nebyla poptávka po informacích** ze strany samotných odpovědných pracovníků jednotlivých organizací a ani z centra (státu). Např. údaje z rozvah vybraných jednotek nebyly součástí „závěrečného účtu". Účetní pracovníci tudíž nebyli motivováni dodržovat již tehdy nastavené principy a svoji práci si mnohdy prostě a beztrestně „zjednodušili", tím že zachytili účetní případ až v jeho finální podobě, tj. v okamžiku úhrady podle bankovního účtu bez dalších požadovaných nástrojů. Nově nastolený postup vyžaduje nejen úpravu právních předpisů, ale též organizační změny na straně vybraných organizací veřejných financí. Změny v používaných technologiích (včetně software), stylu práce a myšlení. Za nezbytnou je označena elektronizace a digitalizace účetních záznamů, příp. účetních dokladů, která zároveň přispěje i k efektivnějšímu provádění inventarizace. Elektronizace a digitalizace účetních záznamů a jejich propojení s ostatním databázemi zajistí podmínky pro včasnost při získávání požadovaných účetních záznamů a zvýší jejich konečnou využitelnost. Zajisté nutný a zároveň velice náročný projekt, který nelze bez součinnosti jednotlivých organizačních jednotek realizovat.

Platná rozpočtová skladba objektivizuje pohled na celkovou výši příjmů a výdajů a způsoby financování veřejných rozpočtů, během hodnoceného roku. To byl a je důvod pro tak rozšířené uživatelské pojetí daného nástroje – rozpočtové skladby. Je třeba zdůraznit, že koncepce nové rozpočtové skladby odstranila nedostatky dřívější rozpočtové skladby a zajistila snadnou převoditelnost údajů na mezinárodní standard COFOG, užívaný mimo jiné i ve funkční klasifikaci MMF, OSN, OECD a akceptovaný i Evropskou unií. Vytvořením a uplatňováním této nové koncepce rozpočtové skladby s její přímou vazbou na rozpočet došlo u uživatelů k logickému upřednostňování tohoto nástroje před účetnictvím. Zejména v případech, kdy

Je jen otázkou jak „donutit“, aby účetní jednotky tuto logiku respektovaly a uplatňovaly. Zatím je zjišťovanou skutečností, že na účtování o nákladech a výnosech je nahlíženo v těchto organizacích jako na nutné zlo. Přitom jde o zavedení tolik potřebného **tzv. třetího rozměru účetnictví,** který může sloužit analýzám a umožní např. změřit výkonnost programů a akcí, zviditelnit náklady, což umožní srovnávání v čase a prostoru. **Pro management vybraných jednotek by se měl stát nepostradatelnou součástí při monitorování akcí a finančním poměřování výkonnosti jejich činnosti.** Pro poslance to jsou doplňující informace o dosažených výsledcích a efektivnosti řízení veřejných výdajů.

„Nezbytnou součástí při zavádění reformy se musí stát odpovídající publicita.“

důraz byl a mnohdy stále je kladen na roční rozpočty. To nadále rozhodně k zasvěcené rozpočtové politice nebude stačit. Proto zavádění nových pravidel. Pokud jde o logiku akruálního účetnictví je v principu správná a dá se použít upravená k přihlédnutím ke specifikám státu. A i když se pravidla na finanční účetnictví státu nutně musí lišit od pravidel uplatňovaných v podnicích tak, jak to vyžaduje specifická povaha působení státu, je to zásadní krok správným a jedině možným směrem.

ÚČETNICTVÍ STÁTU (CSÚIS) POSTAVENÝ NA AKRUÁLNÍM PRINCIPU SE STANE NÁSTROJEM VE SLUŽBĚ SPRÁVY VEŘEJNÝCH VĚCÍ

Výhody akruálního účetnictví pro stát jsou zřejmé a dají se shrnout do následujících potřeb státu a vybraných účetních jednotek:

- znát přesně svůj majetek, tj. co stát vlastní (jeho pohledávky), resp. co stát dluží (jeho závazky)
- vylepšit hospodaření s majetkem, tj. dlouhodobým majetkem, účastmi v institucích a firmách, střednědobé závazky a řízení rizik
- poskytnout parlamentu vyčerpávající finanční informace, které mu poslouží při rozhodování

Nezbytnou součástí při zavádění reformy se musí stát odpovídající publicita. Ani nevím kdo to řekl, ale stalo se již okřídleným úslovím že „účetní reforma je mediálně nezajímavá“. Možná, že právě špatně zaměřená osvětová činnost zavinila, že účetní reformou se zabývají v jednotlivých účetních jednotkách převážně, nebo výhradně, účetní pracovníci. To také může cíle reformy vážně poškodit. Z výše uvedeného vyplývá nutnost prosadit myšlenku, že **účetní reforma není a nesmí být jen úkolem účetních,** neboť musí dojít ke „změně myšlení“ i o ostatních zúčastněných. Dosavadní procesy a návyky je nutno **v organizaci podrobit důsledné prověrce** a to není úkolem účetních. **Jde totiž o nastavení celého řídicího a kontrolního systému, nových procesů při přenosu informací a dat v celé organizaci, tak aby mohly být plněny nové požadavky.** Povinnosti jsou nastoleny, a pokud se výše uvedené nestane realitou, nebude o čem účtovat a zamýšlené zůstane jen zbožným přáním.

Proto je tedy třeba zdůraznit, že reforma byla potřebná, že v sobě obsahuje racionální jádro, řadu potřebných myšlenek postupů i metod. Musíme přijmout myšlenku, že tato reforma nebude aplikována ze dne na den. Zůstává ještě mnoho rizik spojených s tímto přechodem na akruální bázi a v zájmu úspěchu účetní reformy je nutné všechny poznat a řešit. Většina je závažných a vynucují si určitý způsob řešení pomocí neotřelých instrumentů.

Aplikační část je třeba podpořit cíleně zaměřenou „osvětou“ a vhodným způsobem medializace tak významného kroku. Ovšem bez přípravy kvalitního vzdělávacího programu pro všechny zúčastněné, nejen účetní, ale i další ekonomické pracovníky, interní auditory a další uživatele, se může prohlubovat nepochopení všech významných změn a dále může docházet k podceňování významu zaváděných pravidel. Důsledkem může být, že cíle reformy zůstanou nenaplněny, a nejen vinou účetních pracovníků. **Reforma účetnictví a její odpovídající aplikace je věcí celé organizace.**

Zároveň je třeba se připravit na skutečnost, že proces bude dlouhý. Jde také o to, aby se neprometkal vhodný čas, nedošlo k zakonzervování nežádoucích postojů. Tím by se podlomila iniciativa a promrhaly dosavadní snahy. A to by byla škoda, i s ohledem na dosud strávený čas nad legitimními požadavky vedoucími ke zlepšení stavu informační základny, která jako jedinečný nástroj může sloužit pro zasvěcenější řízení a kontrolu veřejných rozpočtů.

S přechodem na akruální princip účtování a rozpočtování je i nadále spojena řada obav a problémů, které jsou v kratším či delším horizontu řešitelné. Co by ale mohlo celý postup ohrozit, by byl další nezájem oprávněných (ekonomických i neekonomických) **odběratelů dat z účetnictví a absence nástrojů pro jejich využití k řízení (rizik) a kontrole.**

Nejenom z tohoto důvodu je třeba přistoupit k odpovídající analýze dosavadních procesů v jednotlivých organizacích a jejich uzpůsobení rozvíjejícím se potřebám. Svoji roli musí sehrát jak účetní, tak neúčetní pracovníci, tedy i interní auditoři. Volba odpovídajícího přístupu otevírá široké pole diskusí pro jednotlivé kroky při následné aplikaci. Zamysleme se nad tím všichni společně, tak aby se společné cíle nestaly jen zbožným přáním a drahým národním experimentem.

Jean-Pierre Garitte
Internal Audit Practice Leader
for the EMEA Region

INTERVIEW WITH JEAN-PIERRE GARITTE, ECIIA

Jean-Pierre Garitte is a Partner in the European Risk Services practice of Deloitte.
During his extensive professional career, spanning over 28 years, he has led projects all over Europe. In a previous position he was for more than 20 years the Director of Internal Audit at J. Van Breda & Co, a financial holding company based in Antwerp, Belgium.
He is Professor in Corporate Governance, Internal and Information Systems Auditing at the UAMS Management School in Antwerp and at the Vlaamse Economische Hogeschool in Brussels. He was a visiting professor at the Erasmus University in Rotterdam and at the South Bank University in London. He has been advising Boards of Directors and Audit Committees in Belgium, Germany, Thailand, Malaysia, Romania, Slovenia and Turkey. He has been training and developing internal audit departments in Belgium, Hungary, Poland, Romania, Turkey, Malaysia, Thailand, Greece, Morocco and Tunisia, and has been a lecturer at several European, Middle East, Asian, North and Latin-American internal audit conferences. He is a European Union expert for restructuring projects in Eastern Europe and South East Asia.
He holds a University degree (licentiate) in Commercial and Financial Science and a Master degree in Accountancy. He is a Certified Internal Auditor (CIA), a Certified Accountant IDAC (CA), a Certified Information Systems Auditor (CISA), a Certified Fraud Examiner (CFE) and holds a Certification in Control Self Assessment (CCSA).
Being a native Flemish, he is fluent in French, English and German, and also feels comfortable in Spanish and Portuguese.
He is the Past Chairman of the Board of the international Institute of Internal Auditors (IIA). His leadership theme, "Building Bridges", focuses on increasing public awareness of corporate governance issues in internal auditing, generating ideas and opinions with regard to the profession, and supporting internal auditors worldwide from a proactive perspective. At the European level he has been for six years the President of the European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), and at the national level he was the President of the Benelux Chapter. For three years, he has also been the Chairman of the Asian Confederation of Institutes of Internal Auditing (ACIIA), representing the profession in the Asia-Pacific Region.
Jean-Pierre is also the author of the book "Internal Control and Internal Auditing".

ECIIA ROLE AND MISSION

Can you please explain how do you see the role of ECIIA in relation to the Global IIA and local institutes?

The ECIIA vision and mission are expressed in the following statements:
To represent and develop the internal auditing profession throughout the wider geographic area of Europe and the Mediterranean basin.
To be the consolidated voice for the profession of internal auditing in a widely defined Europe by dealing with the European Union, the European Parliament and Commission and any other European or global institution of influence.
To represent the European internal auditing profession on the global stage in tandem – and in consultation – with IIA Inc.
To promote the profession in economically emerging countries, as appropriate, within the wider geographic area of Europe and the Mediterranean basin.

The ECIIA has an ongoing objective to improve communication between the internal auditing institutes in Europe. It undertakes its activities in close coordination with the global IIA and will always respect the principle that every institute in Europe should be in charge of its own affairs.

What is the unique ECIIA value proposition for its member institutes?

When you ask me about the unique value proposition of the ECIIA it is clearly advocacy at the level of the European Union, the European Parliament and Commission, as well as other European regulators. In Europe, the ECIIA is in a unique position to group and coordinate the voice of internal auditing towards these stakeholders, and to influence them. No single national institute could achieve the same on its own and talk on behalf of the profession in Europe.

How do evaluate the current level of cooperation of individual institutes under ECIIA platform?

The ECIIA has made progress in raising its profile among legislators and affiliate members, as well as providing better services and advice on internal auditing over the past couple of years. While the ECIIA is busy communicating to external stakeholders, it has been equally determined to build relations between its members. This is crucial in helping affiliates grow and sharing best practice. The ECIAA has an excellent track record of an annual European conference, organized and hosted by one of its institutes.

ADVOCACY EFFORT

What is the ultimate goal of the ECIIA advocacy effort and how far we are from achieving it?

The desired end results of the ECIIA advocacy efforts are:
That internal audit is being recognized as a major source for objective risk-and-control assurance in relevant regulations and/or guidance, respectively position papers, issued by the European Commission advisory bodies and the European business community at-large.
That internal audit is being mentioned in relevant European Council Directives as a cornerstone of effective organizational governance.

It's hard to say how far we are from achieving this goal. We started our advocacy efforts 14 years ago. Looking back, I'm happy to see that we have achieved something, but looking forward there's much more to do.

What is the ideal positioning of Internal Audit in the European legislation that ECIIA wants to achieve?

I believe a short-term objective for the ECIIA is to be consulted on any legislative initiative in the field of governance, risk, control and audit. To be invited as a player is our goal.

Is ECIIA preparing any position papers to guide and coordinate the advocacy effort in the individual territories?

The ECIIA will not exactly issue position papers in this regard. For the purpose of providing guidance the ECIIA did create an advocacy corner on its website, enabling all member institutes to follow up good practices with other institutes. It is also the task of the Advocacy Committee and its members to liaise and coordinate efforts at the European and national levels.

What advocacy targets do you regard as most important for achieving the goals of advocacy effort?

The ECIIA has identified two categories of advocacy targets. In the first category we find the European legislators (the European Commission and the European Parliament) and European regulators and supervisors (Committee of European Securities Regulators, Committee of European Banking Supervisors and Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors). With regard to the European Parliament we focus on some specific committees: Legal Affairs, Economic and Monetary Affairs, Budgets and Budgetary Control. The European Corporate Governance Forum is also part of this first category.

The second category of advocacy targets are these European professional bodies we want to join forces with in order to more effectively influence the first category of targets. These are the European bodies, representing Board Directors (the European Confederation of Directors' Associations or ecoDa), Senior Management (European Issuers and BusinessEurope), Supreme Audit Institutions (European Organization of Supreme Audit Institutions or EUROSAI), Risk Managers (Federation of European Risk Managers Associations or FERMA) and the External Auditors (Federation of European Accountants or FEE).

What advocacy targets have we been historically most successful in influencing, where on the other hand do we experience biggest difficulty?

The European Commission and Parliament have always been very keen to learn more about our profession and the value we can bring to the table for a variety of stakeholders and the community in general. When the ECIIA started its advocacy efforts back in 1996, we were invited as a permanent member to the European Commission on Auditing and the European Parliament in its plenary session of the same year recommended to pay more attention to our function.

The hardest ones to deal with are usually the professional bodies representing senior management. It is not because they do not believe in the value of internal audit, but because they are concerned about additional regulation.

Are there differences in meeting the advocacy goals among various ECIIA member countries? How does Czech Republic compare in this?

Yes, I believe there are. It's a matter of knowing people and doing something with that relationship. Advocacy should also not be the sole effort of one person. It should be the overarching goal of every ECIIA member institute. This being said I believe that the countries that joined the European Union during the last six years are sometimes in a better position to advocate internal auditing. The reason for this statement is that internal auditing (in the public sector) was already a pre-condition to join the European Union, and this makes it easier for the national institute to go and talk to their legislators and regulators about internal auditing.

GENERAL

You have reached many achievements throughout your professional career, which one do you value most?

It is difficult to say which one I value most. Some people may say my chairmanship of the global IIA back in 1998-1999. But ultimately, I personally appreciate much more the achievements where other people benefited from. And one of these valued examples is the establishment of the Czech IIA about 15 years ago. Together with Norbert Plhak from Austria we sat together during a weekend with a few enthusiastic individuals from the Czech Republic, and this was the very first step to what became the Czech IIA. When I look at the achievements of the Czech IIA I feel a lot of personal pride.

What keeps you going after so many years spent in the IA profession?

My active involvement in the IIA started in 1981 and this required a lot of time investment. But, I never considered this to be work or a burden. It was more like a hobby, and many people I met around the globe became personal friends. And it is probably that friendship and appreciation that keeps me going.

Common problem with promoting IA is often inability to convince stakeholders about the value of internal audit. What would be your Jean-Pierre Garitte's "elevator speech" to practical hands-on CEO to convince him to invest more in internal audit?

I would rather talk to the internal auditor first, and ask him/her how internal audit measures the value it delivers to the organization and the CEO. Does internal audit know what the expectations of the CEO are? Is internal audit aware of the risks that preoccupy the CEO? It is my experience that once internal audit is on the same wave as the CEO and speaks the same language, it becomes much easier to convince him or her to invest more. My message is, let's start with ourselves before trying to convince others. It's much easier and more effective.

▲

rozhovor připravil Roman Pavloušek, ČIIA

Ing. Petr Kheil
Česká spořitelna, a.s.,
Metodika interního auditu, řídicího a kontrolního systému včetně jeho vyhodnocování

ČEHO SI PETR POVŠIML (NEJEN) V LEGISLATIVĚ

Z pohledu metodika řídicího a kontrolního systému a interního auditu vnímám období od uzávěrky minulého čísla časopisu Interní auditor spíše jako období návrhů na změnu legislativních a regulatorních norem a různých konzultačních materiálů. I když se nyní, jako zaměstnanec České spořitelny, a.s., na chvilku odmyslím od bankovního prostředí, mohu obecně konstatovat, že cílem předkládaných návrhů je snaha o další posílení stability bankovního sektoru a úlohy orgánů řízení a správy společností.

V rámci stručné rekapitulace „pro nás" zajímavé regulace vám předkládám následující výběr:

Při pohledu do českého regulatorního prostředí jsme mohli zaznamenat, že v únoru 2010 byl ze strany České národní banky předložen návrh na změnu 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_predpisy/download/priprava_novely_vyhlasky_123_2007.html), jako reakce na vydání několika směrnic ES, kterými byly novelizovány směrnice 2006/48/ES a 2006/49/ES (známé jako „The Capital Requirements Directives" anebo „směrnice CRD"). Tato transpozice CRD I, CRD II a CRD III do českého právního řádu je realizována s cílem zpřesnění ustanovení týkajících se kapitálových požadavků, pravidel pro omezení rizik nebo například požadavků na zásady odměňování. Pro doplnění uvádím, že dne 26. 4. 2010 pořádala Evropská komise veřejné projednávání konzultačního materiálu k dalším možným změnám směrnic CRD – pod označením CRD IV. Odpověď Ministerstva financí ČR na konzultační materiál k CRD IV byla publikována na stránce http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/bankovnictvi_54954.html. Na závěr k této problematice stačí snad už jen doplnit, že pro získání aktuálních a kompletních informací k problematice a k vývoji směrnic CRD „na jednom místě" můžeme navštívit stránky Evropské komise http://ec.europa.eu/internal_market/bank/regcapital/index_en.htm. Pokud se ohlédneme za celosvětově uznávanými institucemi, mohli jsme zaznamenat, že například Basilejský výbor pro bankovní dohled v březnu 2010 publikoval konzultační materiál „Principles for enhancing corporate governance" (viz http://www.bis.org/publ/bcbs168.htm). Podle mého názoru se tento materiál zřejmě stane jedním z dalších v řadě tzv. best practices. Tyto principy, které navazují na materiál Basilejského výboru pro bankovní dohled „Enhancing corporate governance for banking organisations", publikovaný v únoru 2006 (viz http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm), jsou zaměřeny na klíčové oblasti v činnosti orgánů řízení a správy společnosti v bankovnictví, zejména na posílení úlohy představenstva a na oblasti řízení rizik a monitorování rizik.

Mezinárodní institut interních auditorů – IIA (viz http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance) publikoval v únoru 2010 praktickou pomůcku „Evaluating Corporate Social Responsibility/Sustainable Development". Dle této pomůcky by si interní auditoři měli udržovat dovednosti a znalosti potřebné k pochopení a hodnocení řízení a správy společnosti a rozumět rizikům a kontrolním procesům souvisejícím s cíli a se strategiemi společenské odpovědnosti společností. V dubnu 2010 IIA publikoval nová doporučení pro praxi, a to 2200-2 o používání přístupu k identifikaci kontrol, které budou hodnoceny v rámci zakázky, a na konci měsíce dubna 2010 trojici doporučení pro praxi v řadě 2110 (2110-1, 2110-2 a 2110-3) ke vztahu interního auditu a orgánů řízení a správy společnosti.

Tak tolik pouze rychlý přehled právních norem a ostatních dokumentů, které by neměly v prvním čtvrtletí roku 2010 uniknout oku interního auditora. O novinkách, které do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu přinese nadcházející období, se s vámi rád podělím v dalším vydání časopisu Interní auditor.

Ing. Lukáš Wagenknecht
Radní ČIIA. Předseda přípravného výboru sekce veřejné správy ČIIA
Manager | Enterprise Risk Services
Deloitte Audit s.r.o.
lwagenknecht@deloitteCE.com | www.deloitte.cz

INFORMACE ZE SEKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY ČIIA

V několika následujících odstavcích bych Vás rád seznámil s tím, co je nového v Sekci veřejné správy ČIIA (dále také „SVS“).

PŘIBLÍŽENÍ SE ČLENSKÉ ZÁKLADNĚ

SVS se stává postupně nedílnou součástí našeho institutu a v oblasti veřejné správy přitahuje zájem dalších odborníků nejenom z oblasti interního auditu.

„Zvažujeme vedle mezinárodní certifikace CGAP vyvinout souběžně českou certifikaci.“

Proto, abychom zpřístupnili a prohloubili vzájemnou komunikaci našich členů, začali jsme mj. organizovat kulaté stoly. První kulatý stůl se uskutečnil v prostorách Úřadu městského obvodu Ostrava – Jih. Kulatého stolu se zúčastnilo 29 zájemců a zástupců z krajských úřadků, měst, nemocnic, úřadů práce, finančních ředitelství a vysokých škol. Nejvíce diskutovanými tématy byla nabídka ČIIA, jak z obsahového hlediska, tak cenového hlediska, ale také systém vzdělávání zástupců veřejné správy, jehož nastavení směřuje k uvažované národní certifikaci. Diskuse také představila různé pohledy na procesy, které jsou ve veřejné správě s interním auditem spojeny (organizace, vzdělávání, legislativa). Druhá akce tohoto charakteru proběhne dne 1. června 2010 v Kutné Hoře, následně také v dalších regionech po celé republice.

ZAHÁJENÍ ODBORNÉ PRÁCE JEDNOTLIVÝCH KOMISÍ SVS

Po úvodních jednáních se nám podařilo zahájit činnost vybraných odborných komisí SVS. Komise pro primární systém dohledu začala podrobně analyzovat samotnou definici primárního systému dohledu. Pojem byl rozdělen na devět relativně samostatných částí, resp. komponent:

- Strategické řízení
- Rozpočet
- Účetnictví
- Informační systémy
- Rizika
- Řídicí a kontrolní mechanismy
- Kritéria 3E
- Nesrovnalosti
- Řízení kvality

Jako první formální výstup činnosti komise by měl vzniknout „Průvodce primárním systémem dohledu“, jako studijní opora v minimalistickém rozsahu, s rozpracováním jednotlivých kapitol 1.–9. V rámci kapitol by měl být zpracován teoretický základ, napsaný co nejsrozumitelnějším jazykem a spíše v obecné úrovni (k podrobnému rozpracování témat bude docházet později), ke každé kapitole by měla být zpracována případová studie. Komise pro sekundární systém dohledu také zahájila svoji činnosti. Její současní členové diskutovali potřeby interních auditorů v oblasti vzdělávání, konkrétně např. v oblasti ICT, nebo seminářů formou případových studií. Další oblastí zaměření komise bude vytvoření obecně využitelných návrhů šablon nebo postupů pro tvorbu jednotlivých dokumentů užívaných při realizaci interního auditu. Pro začátek se komise zaměří na auditní strategii, audit universe a auditní plány. Komise pro QAR průběžně pracuje na vypracování modelu hodnocení kvality s využitím nezávislé validace.

VÝBOR SVS

Myslím, že jsme po několika měsících práce v situaci, kdy bychom měli konečně personálně stabilizovat složení výboru SVS. Dalším významným úkolem, na kterém nyní pracujeme, je dokončení procesu schválení výboru sekce veřejné správy. Po schválení přípravným výborem bude předložen návrh k připomínkám a následně ke schválení členské základně.

NEJVĚTŠÍ VÝZVY

Z mého pohledu vidím jako největší aktuální výzvy pro činnost SVS zejména následující oblasti:

- dokončení komplexního kvalifikačního programu vzdělávání pro veřejné auditory od nejnižší odbornosti až po nejvyšší auditorské manažerské pozice;
- rozhodnutí o způsobu zajištění národního systému certifikace a následné zahájení činnosti komise pro uznávání a certifikaci.

Zejména český národní certifikační standard pro veřejnou správu je oblastí, kterou bych chtěl podrobit širší odborné diskusi. Dlouhodobě jsme uvažovali využít pro naše interní auditory mezinárodní certifikaci CGAP. V tuto chvíli si však nejsem na 100 % jistý, že právě CGAP plně pokrývá požadavek na validaci znalostí interního auditu v českých podmínkách, resp. potřeby ministerstva financí. Proto zvažujeme vedle mezinárodní certifikace CGAP vyvinout souběžně českou certifikaci, která by byla dosažitelná pro všechny auditory ve veřejné správě a pochopitelně by vycházela z mezinárodních auditorských standardů a v maximální míře by je zohlednila.

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Josef Včelák, Ministerstvo financí ČR

Ing. Josef Vincenec
vedoucí oddělení interního auditu
Krajský úřad Libereckého kraje
e-mail: josef.vincenec@kraj-lbc.cz
www.kraj-lbc.cz

INTERNÍ AUDIT PŘISPÍVÁ K EFEKTIVITĚ VEŘEJNÉ SPRÁVY V KRAJI POD JEŠTĚDEM

Český institut interních auditorů před časem inicioval vznik sekce, která sdružuje specialisty této profese v resortu veřejné správy. Vzniká skupina aktivních a pozitivně naladěných lidí, kteří mají zájem o to, aby služba interního auditu správně působila ve veřejných úřadech a institucích České republiky. Jako člen tohoto týmu vnímám, že chceme přispět i k tomu, aby naše „profesní komora“, ČIIA, dobře sloužila nejen svým členům, ale celé auditorské veřejnosti.

V roce 2002 byl legislativními kroky formálně zaveden interní audit v systému české veřejné správy. Od té doby se poměrně aktivně podílí na jeho praktické aplikaci a smysluplném zavádění do života tým interních auditorů krajských úřadů. Jedna z nejnovějších iniciativ, která odtud vzešla, je návrh na efektivní externí hodnocení kvality interního auditu ve smyslu mezinárodních standardů. Tímto tématem se nyní zabývá program QAR (Quality assurance review), připravovaný odbornou komisí v rámci sekce veřejné správy ČIIA. Komunita krajských auditorů hraje důležitou roli ve svých regionech. Na mnoha místech republiky je neformálním partnerem pro auditory obecních úřadů nebo jejich příspěvkových organizací.

V Libereckém kraji na těchto základech vznikla Regionální sekce interního auditu. Sdružuje auditory z krajského úřadu, magistrátu statutárního města Liberec, z městského úřadu v Jablonci nad Nisou a v České Lípě, zaměstnance Krajské správy silnic a zástupce místního úřadu práce. Vnímáme, že osobní kontakty a vzájemné seznámení je dobrým základem pro výměnu zkušeností z vlastní práce. Plánujeme průběžné sdílení znalostí a dovedností, které jsme v dosavadní praxi získali. V rámci sekce chceme využít také zkušenosti druhých s aplikovanou metodikou, případně sdílet osvědčené formuláře a dokumenty.

„Plánujeme průběžné sdílení znalostí a dovedností.“

Předpokládáme, že někteří členové sekce se aktivně zapojí do práce odborných komisí centrální sekce veřejné správy v Praze.

Ing. Miroslav Čtvrtlík
interní auditor
Katastrální úřad pro Olomoucký kraj
miroslav.ctvrtlik@cuzk.cz

DOJMY ZE SEMINÁŘE AUDIT INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Vážení kolegové interní auditoři, rád bych se s Vámi podělil o své zkušenosti, které jsem získal tím, že jsem absolvoval atestační kurz „Audit informačních systémů ve veřejné správě". Mám li na počátku přiznat pravdu, musím napsat, že jsem se dlouho rozhodoval, zda vůbec tento kurz absolvovat. Považoval jsem problematiku IT za natolik odbornou, že jsem si nebyl jistý, zda ji vůbec jako klasický uživatel dílčích počítačových aplikací dokážu zvládnout. Na druhou stranu, mě zajímalo, jaký obsah se pod názvem kurzu skrývá a zdali by mi přece jen nepomohl pro efektivní auditování v IT se v této problematice více zorientovat. Zastávám totiž názor, že zauditovány by měly být všechny činnosti, které jeho organizace nebo úřad zajišťuje, i když některé jsou po odborné stránce pro nás auditory přece jen náročnější. A zároveň přiznám, že i když jsem chtěl do „auditu IT přece jen jít", nedokázal jsem si sám pro sebe představit program auditu, který by se zaměřil na hlavní rizika v IT, aniž bych se vyhnul obavě, zda jsem na něco podstatného přece jen nezapomněl. A tak jsem do toho šel... Kurz je koncipován jako 5 denní a je součástí jednotné odborné přípravy pro profesi interní auditor veřejné správy. Měl by zajistit základní znalosti, které jsou potřebné k formulaci požadavků pro provedení auditu informačních systémů prostřednictvím dodavatele a znalosti nutné k odborné komunikaci, kontrole průběhu auditních prací a přebírání auditních výstupů zajišťovaných pro útvar interního auditu. Kurz měl poskytnout interním auditorům kvalifikaci pro audit různých informačních systémů, využívaných v procesech správy a řízení orgánů a organizací veřejného sektoru. Alespoň pro představu chci uvést to nejpodstatnější, s čím nás lektoři podrobně seznámili:

- Vymezení pojmu auditu informačních technologií
- Seznámení se s metodikou COBIT
- Řízení bezpečnosti IT dle řady norem ISO 27000
- Řízení nákladů v oblasti IT
- Outsourcing auditu IT

„Součástí kurzu byla i případová studie provedení auditu IT."

Nemá smysl, abych podrobně popisoval jednotlivá probíraná témata kurzu, protože ty si může každý z vás přečíst v Katalogu akcí, seminářů a přenášek pořádaných ČIIA, o.s. Součástí kurzu byla i Případová studie provedení auditu IT formou outsourcingu a kurz byl ukončen závěrečným testem. Co říct závěrem? Jednoznačně to, že do tohoto kurzu a následně i typu auditu určitě „jít". Atestační kurz nebyl zaměřen na rozbor nějakých specifických počítačových aplikací, kterým by rozuměli jen ryzí „ajťáci", ale především na řízení oblasti IT. A tuto oblast by měl dokázat posoudit každý zkušenější interní auditor, a pokud ne sám, tam třeba s využitím koučingu, od firmy, která se problematikou IT zabývá na profesionální úrovni. Sestavení programu auditu a definice hlavních rizik pro Vás nebude po absolvování kurzu již také žádným problémem. Podkladů a podnětů k provedení auditu informačních systémů je najednou více než dost a záleží na každém interním auditorovi, aby si z nich vybral to, co považuje za nejdůležitější a nejpřínosnější pro sebe a pro svůj úřad nebo organizaci. Výkon lektorů Ing. Petra Grešla a Ing. Vladimíra Břízy hodnotím stejně a velmi pozitivně. Oba se snažili svůj odborný výklad proložit příklady z praxe tak, aby přínos získaných informací byl pro nás co nejefektivnější. Velice pozitivní pocit jsem měl z jednotlivých modelových studií, při kterých jsme si sami ve skupinách zvolili téma a program auditu, který jsme následně sami řešili, a lektoři pak následně prováděli jejich vyhodnocení. Výsledkem toho všeho je můj pocit (a podle vyjádření spoluúčastníků asi nejen můj), že se tento atestační kurz skutečně povedl. Na jeho začátku kurzu byl velký otazník a na jeho konci velké uspokojení, za které organizátorům a lektorům děkuji, a pokud si mohu dovolit, tak jeho absolvování všem doporučuji.

kontakt:sindelarova@interniaudit.cz

ATESTAČNÍ KURZ

AUDIT INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

PŘI REGISTRACI DO 10. 9. 2010 JE POSKYTNUTA SLEVA 5%

TERMÍN 4.–8. října 2010
PŘEDNÁŠKA 08.30–16.00 hodin
PŘEDNÁŠEJÍCÍ Ing. Igor Barva, CISA, 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,-)

SEMINÁŘE/KURZY

ZHODNOCENÍ NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA „PODVOD – CO NA TO INTERNÍ AUDIT?“

Národní konference ČIIA s hlavním tématem a názvem „Podvod – co na to interní audit“ se konala ve dnech 24.–25. března 2010 v Ostravě. Přípravy na konferenci byly zahájeny již v prosinci roku 2009 přípravným výborem ve složení Andrea Rajmová, Roman Pavloušek, Lukáš Wagenknecht a Daniel Häusler.

Konference se zúčastnilo celkem 169 účastníků, včetně lektorů, kterých bylo 15. Program byl koncipován jak na společné přednášky, tak přednášky v sekci pro veřejnou správu a v sekci pro komerční subjekty. Konferenci vyhodnotilo celkem 81 účastníků prostřednictvím hodnotících dotazníků a hodnotili zejména lektory, program konference a organizační zajištění.

LEKTOŘI

Průměrná známka pro lektory činila 1,7 při známkování jako ve škole, přičemž nejlépe hodnoceni byli Petr Barák (GE Money) a Josef Včelák (Ministerstvo financí) se známkami 1,2. Těsně za nimi byli hodnoceni známkou 1,3 společně prezentující Eva Janoušková (kraj Vysočina) a Lukáš Wagenknecht (Deloitte).

PROGRAM KONFERENCE

S programem bylo spokojeno 92 % účastníků. Zbývajících 8 % mělo drobné výhrady zejména k menšímu praktickému zaměření některých přednášek. Několik účastníků by také uvítalo více prostoru pro veřejnou správu.

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. Většina účastníků také vyjádřila spokojenost s kulturním programem po přednáškách 1. den konference, přičemž byla na výběr návštěva hvězdárny nebo účast na mimořádném Fóru pro interní auditory paní Hany Ondruškové a pana Marka Dzirasy. Obě akce byly hodnoceny velmi kladně. 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 rádi reagovat při organizaci další, tentokrát podzimní mezinárodní konferenci v Praze, která se bude konat ve dnech 11. a 12. listopadu 2010, na kterou vás srdečně zvu.

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

Daniel Häusler

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Lukáš Wagenknecht (Deloitte), Eva Janoušková (Kraj Vysočina)

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010
Hana Ondrušková, Ministerstvo financí ČR

ČLENOVÉ RADY ČIIA PO SKONČENÍ 15. SNĚMU ČIIA

ING. PETR VOBOŘIL

absolvoval Strojní fakultu ČVUT v Praze, obor technika prostředí. Dále absolvoval postgraduální studium Rozvoj zásobování teplem a kurz manažerských dovedností evropského standardu InterManager. Od 6. 11. 2002 do 15. 12. 2005 byl členem představenstva ČEZ, a.s., a od 5. 5. 2003 do 23. 6. 2004 byl členem dozorčí rady společnosti Středočeská energetická, a.s.. Od 10. 12. 2003 do listopadu 2007 byl členem představenstva Českého svazu zaměstnavatelů v energetice. Do konce roku 2007 vykonával funkci ředitele divize Finance v ČEZ. Od roku 2008 je členem Rady ČIIA. V říjnu 2009 byl zvolen prezidentem ČIIA.

ING. LUKÁŠ WAGENKNECHT

vystudoval fakultu ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Od dubna 2009 je zaměstnancem společnosti Deloitte v oddělení Enterprise Risk Services, kde bude mít na starosti problematiku interního auditu ve veřejné správě. Dříve působil na pozici vedoucího interního auditu jednoho z regionálních operačních programů, jako vedoucí auditor pro procesní audity a audity 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.

ING. FRANTIŠEK BECKERT, CIA

je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (1997–2002), obor podniková ekonomika a management. V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí, kde působí dodnes, do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU. V současné době je místopředsedou přípravného výboru sekce veřejné správy ČIIA. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem certifikátu CIA je od roku 2006.

ING. JIŘÍ DIEPOLT, CIA, CISA

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

ING. ROBERT KAČER

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

ING. FRANTIŠEK ORSÁG, CIA

Absolvent University Palackého v Olomouci a postgraduálních studií tamtéž a na Karlově Univerzitě v Praze. Původním povoláním středoškolský profesor matematiky a fyziky. Od roku 1992 začal působit v kontrolní sféře a později interním auditu. Působil v Moravia bance a.s., České spořitelně a.s., OKD, a.s., na Ministerstvu státní kontroly, Nejvyšším kontrolním úřadu, Ministerstvu financí a nyní pracuje v České průmyslové zdravotní pojišťovně. Je zakládajícím členem Českého institutu interních auditorů, od roku 1998 je členem IIA a od roku 2002 držitelem označení Certifikovaný interní auditor. Od roku 1998 do roku 2002 pracoval v radě ČIIA a to ve výboru pro profesní rozvoj. Aktivně se podílel na rozběhu dlouhodobého vzdělávání auditorů a certifikace IA v češtině. V současné době se angažuje v Sekci veřejné správy ČIIA jako vedoucí komise pro auditní systémy.

ING. ROMAN PAVLOUŠEK, CIA, CISA, ACCA

absolvoval Vysoké učení technické v Brně, Fakultu strojní a Fakultu podnikatelskou. V současné době působí ve společnosti PricewaterhouseCoopers jako ředitel odpovědný za oblast služeb interního auditu pro Českou republiku a region střední a východní Evropy. Ve společnosti působí více než 12 let a má bohaté zkušenosti s vedením projektů v oblasti externího i interního auditu, řízení rizik a projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému pro řadu klientů v České republice, Evropě a Spojených státech amerických. V letech 2003–2005 pracoval v detroitské kanceláři PricewaterhouseCoopers ve Spojených státech, jako manažer oddělení služby interního auditu. Vedl významné projekty spojené se zaváděním interního auditu a implementací legislativy Sarbanes-Oxley a účastnil se projektů posouzení rizik a nezávislých prověrek interního auditu podle standardů IIA u renomovaných amerických společností.

MGR. TOMÁŠ PIVOŇKA, CIA

je manažerem Ernst & Young pro oblast interního auditu, vnitřních kontrolních systémů a Corporate Governance. V těchto oblastech také pravidelně přednáší (pro Český institut interních auditorů, Komoru auditorů ČR nebo Vysokou školu ekonomickou) a publikuje (Ekonom, Auditor, Interní auditor). Tomáš Pivoňka absolvoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, je držitelem mezinárodního certifikátu Certified Internal Auditor (CIA) a je certifikován Mezinárodním institutem interních auditorů pro hodnocení kvality interního auditu. Tomáš původně pracoval v oblasti veřejné správy (krajská samospráva, Kancelář prezidenta republiky) a internímu auditu a kontrole se věnuje více než 10 let. Tomáš byl v období 2004–2006 Vice-prezidentem ČIIA pro standardy a know-how.

RNDR. ZUZANA SILBEROVÁ, PHD., CIA

absolvovala Přírodovědeckou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, v letech 1992–1994 působila jako odborná asistentka na katedře matematiky Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Od května 1994 pracuje v ČNB, v letech 2001–2006 zastávala pozici vedoucí referátu pro vnitřní řídicí a kontrolní systémy bank (včetně problematiky corporate governance, interního auditu, funkce compliance a prevence legalizace výnosů z trestné činnosti) odboru dohledu na místě, sekce bankovní regulace a dohledu. Od října 2006 do září 2008 působila na pozici ředitelky odboru dohledu nad pojišťovnictvím, sekce dohledu nad finančním trhem, od října 2008 zastává funkci náměstkyně ředitele sekce dohledu nad finančním trhem. V roce 2002 absolvovala doktorské studium na Vysoké škole ekonomické v Praze, od roku 2003 je držitelkou certifikátu CIA. Přednáší na domácích i zahraničních konferencích. Členkou ČIIA je od roku 2002.

ING. MILAN ZOLICH

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

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA PO SKONČENÍ 15. SNĚMU ČIIA

ING. TOMÁŠ DOMECKÝ

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

ING. MILOSLAV FRUMAR, CIA

Absolvent Vysoké školy zemědělské v Praze (1988). Zaměstnanec České spořitelny, a. s. od r. 1993. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Hlavní náplní práce je tvorba metodiky pro IA ve FSČS. Působil v orgánech ČIIA – 04/2003 až 10/2005 v Kontrolní komisi ČIIA, 11/2005–03/2006 v Radě ČIIA. v Radě ČIIA, od 04/2007 až dosud v Kontrolní komisi ČIIA.

ING. EVA JANOUŠKOVÁ

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

Ing. Lukáš Wagenknecht
Radní ČIIA. Předseda přípravného výboru sekce veřejné správy ČIIA
Manager | Enterprise Risk Services
Deloitte Audit s.r.o.
lwagenknecht@deloitteCE.com | www.deloitte.cz

KLUBOVÉ ODPOLEDNE POD ZÁŠTITOU MF A ZA PODPORY DELOITTE

Deloitte.

Dne 6. května 2010 se uskutečnilo pod záštitou Ministerstva financí ČR klubové odpoledne ČIIA s názvem „Dohled nad evropskými prostředky včera, dnes a zítra“. Akce proběhla za podpory společnosti Deloitte v prostorách Cloud 9 sky bar & lounge, hotelu Hilton Prague.

Klubové odpoledne zahájil prezident ČIIA Petr Vobořil. V rámci úvodního slova vystoupil jako zásupce Ministerstva financí, odboru Kontrola, bývalý člen rady ČIIA Miroslav Kocián. Moderování se poté ujal Martin Smekal, partner v oddělení Enterprise Risk Services Deloitte. Klubového odpoledne se zúčastnilo přibližně sedmdesát členů ČIIA.

Stěžejním tématem celého programu byla problematika PIFC, kontroly a auditu v evropském kontextu.

Jako první vystoupil s prezentací „Development and monitoring of PIFC“ pan Jean-Peirre Garitte. Přiblížil účastníkům PIFC z pohledu smyslu jeho implementace, jeho jednotlivých částí a přístupu Evropské komise k implementaci PIFC. Další prezentace byla zaměřena na přístup a praktické poznatky z kontrol projektů financovaných z rozpočtu EU ze strany auditorů Evropského účetního dvora. Prezentaci na toto téma přednesl pan Marek Brychcín, který podrobnější popsal roli a činnosti Evropského účetního dvora a přiblížil jeho metodiku při výkonu kontrol na místě. Nejzajímavější součástí jeho prezentace byla konkrétní zjištění auditorů zaměřená na změny v projektech a veřejné zakázky.

Posledně neméně zajímavou prezentaci přednesl Arnošt Marks na téma „Budoucnost strukturálních fondů“. Posluchači se dozvěděli poslední poznatky z vyjednávání nového programového období. Jaké typy podpor budou s nejvyšší pravděpodobností poskytovány a jaké dopady by mohli mít na kontrolní a auditní procesy.

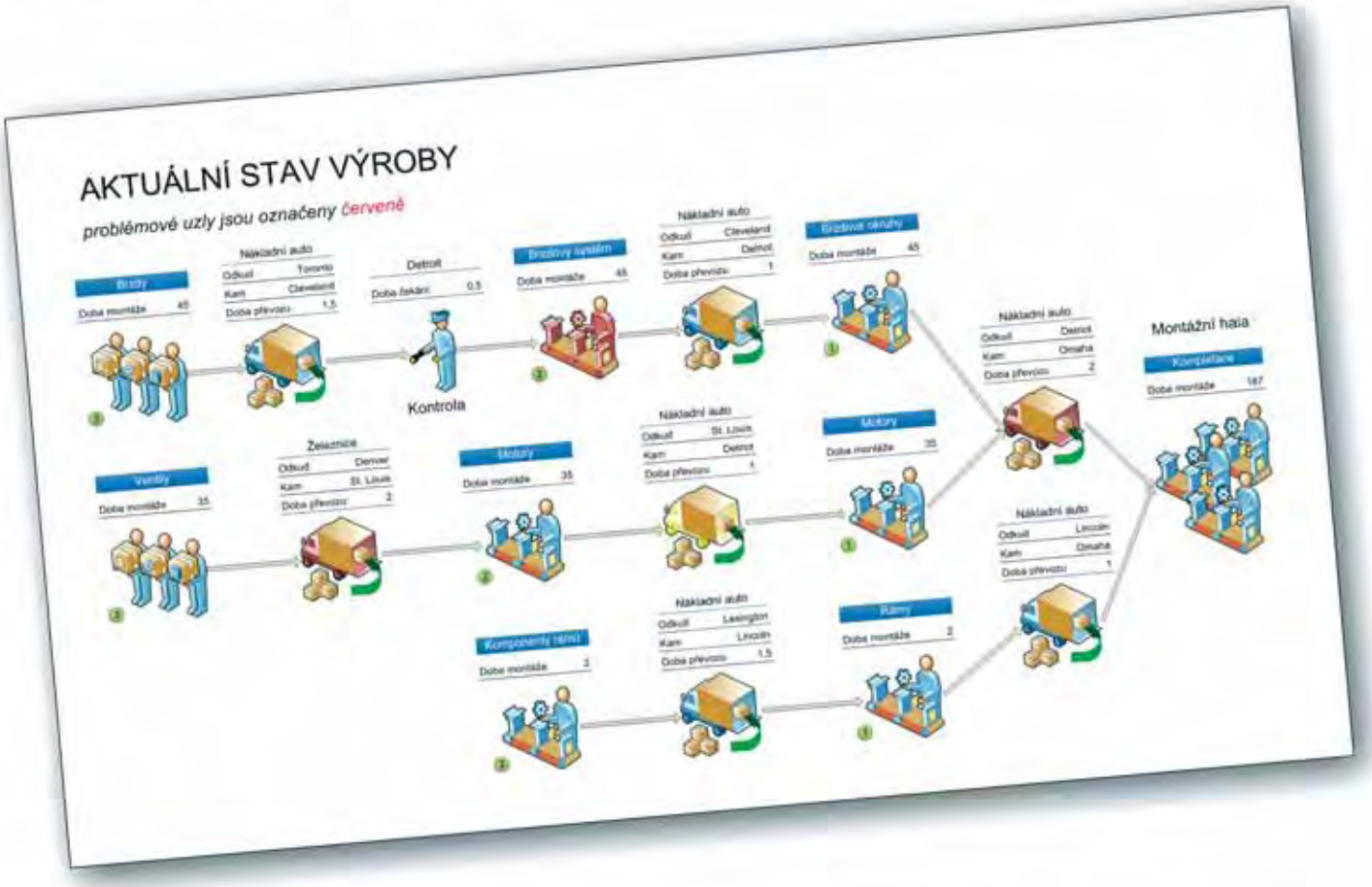
Na přednášky navázala neformální část klubového odpoledne, při které účastníci setkání dále diskutovali o problematice PIFC a kontrolní a auditní činnosti v oblasti strukturálních fondů.

Všem prezentujícím, organizátorům i účastníkům bychom chtěli poděkovat a doufáme, že budeme moci klubové odpoledne zaměřené na problematiku veřejných výdajů v obdobném rozsahu brzy zopakovat.

Microsoft

Komunikujte informace přehledně

Microsoft Visio Vám zrychlí a zjednoduší kreslení komplexních procesů a složitých schémat.



Vizualizace dat je důležitá pro jejich pochopení. Mnoho užitečných údajů zůstane nepochopeno jenom proto, že jsou nevhodně a přitom pracně ztvárněny. Pomocí programu Microsoft Visio dokážete rychle a přehledně ztvárnit data, směrnice a procesy. Diagramy navíc můžete jednoduše propojit s daty z Microsoft Excel nebo z databáze a zobrazit tak vždy aktuální stav.

Shlédněte 3 video ukázky na www.microsoft.cz/visio.

Microsoft® Visio®

Microsoft® Office

Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

V období od března do května 2010 zasedala Rada ČIIA celkem třikrát, přičemž hned na prvním jednání a v novém složení byl opětovně a jednohlasně zvolen Ing. Petr Vobořil prezidentem ČIIA. Víceprezidentem ČIIA byl zvolen, také jednohlasně, Ing. Lukáš Wagenknecht.

Národní konference ČIIA – Ostrava 2010

Jednání Rady proběhlo okamžitě po jednání sněmu dne 25. března 2010 v Ostravě. Na dubnovém jednání Rady jsme přivítali velmi vzácnou návštěvu z ECIIA, pana Jean-Pierre Garitta, který prezentoval a následně diskutoval téma Advocacy interního auditu. Při této příležitosti byla domluvena další spolupráce s Jean-Pierre Garittem, včetně poskytnutí rozhovoru do časopisu *(naleznete na str. 27)*.

Dalším významným bodem jednání Rady bylo rozdělení odpovědností a pravomocí mezi členy Rady. Byly stanoveny základní kompetence v oblastech vnitřních věcí, komunikace a marketingu, vzdělávání a veřejné správy.

Květnové zasedání Rady bylo zaměřeno na konferenci (vyhodnocení národní konference a informace o přípravě mezinárodní konference v Praze, 11.–12. listopadu 2010).

Dalším významným bodem jednání byla oblast vzdělávání, na jehož kvalitu klade Rada velký důraz. Ke konci května byl zorganizován workshop, na kterém Mgr. Tomáš Pivoňka vyhodnotil stav vzdělávání, jak v oblasti hodnocení kvality, tak v oblasti finančního řízení. Účastníci workshopu stanovili klíčové faktory, které působí na kvalitu vzdělávání, a na které se bude činnost Rady a kanceláře soustředit.

Přeji Vám všem krásné prožití letních měsíců a v zářijovém vydání časopisu nashledanou.

Daniel Häusler

Data pod lupou. Pracujte efektivněji.

Nová verze softwaru IDEA

Řada novinek | nové vlastnosti | snadnější použití

IDEA Software pro analýzu dat

1. Import dat

Importujte data z téměř jakéhokoliv zdroje – od PDF po ERP

2. Analýza dat

Výběr • Třídění • Hledání • Skupiny vět • Výpočet polí
Stratifikace • Sumarizace • Stárnutí • Mezery • Duplicity
Vzorky • Statistika • Spojení • Připojení • Porovnání

3. Zobrazení výsledků

Kontingenční tabulky
Sestavy
Grafy
Exporty
Historie práce
Přehled projektu

Automatizace

Používejte IDEAScript a nově také Vizuální skript

J+Consult spol. s r.o. | Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4 | tel.: +420 244 118 411 | idea@jconsult.cz | www.jconsult.cz

Ing. Katka Benešová
Head of ACCA Czech Republic, Slovakia, Hungary
The Association of Chartered Certified Accountants
katka.benesova@cz.accaglobal.com
www.accaglobal.com

ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants)

ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) je globální asociace profesních účetních, jejímž cílem je nabízet ACCA profesní kvalifikace schopným a ambiciózním lidem z celého světa, kteří hledají úspěšné uplatnění v oblasti účetnictví, financí a managementu.

ACCA byla založena v roce 1904 a od té doby stojí na několika základních pilířích, jakými jsou: příležitost, různorodost, inovace, integrita a zodpovědnost. ACCA věří, že profesní účetní přinášejí užitek společnosti v jakékoli fázi svého profesního rozvoje. Naše hodnoty jsou spojeny s hodnotami zaměstnavatelů ve všech odvětvích a zajišťujeme, aby naše kvalifikace odpovídaly jejich potřebám a požadavkům. Naším cílem je otevřít profesi lidem ze všech koutů světa, a prolomit tak uměle vytvořené bariéry mezi lidmi tím, že naše kvalifikace budou odpovídat právě potřebám zaměstnavatelů. ACCA se snaží zvýšit reputaci účetní profese vytvářením jednotných standardů, které posilují mezinárodní mobilitu a kariérní možnosti našich studentů. Vynikáme v uspokojování potřeb malých a středních podniků (SME) a rozvíjejících se ekonomik. Neméně důležitý je pro nás důraz na trvale udržitelný rozvoj – Continual Professional Development (CPD). Abychom našich cílů úspěšně dosáhli, spolupracujeme s globálními organizacemi, jakými je např. Mezinárodní federace účetních (IFAC) nebo s dalšími 57 globálními organizacemi po světě.

Celkem podporujeme 140 000 členů a 404 000 studentů ve 170 zemích světa v jejich úspěšné kariéře rozvíjením jejich dovedností nutných k úspěchu v zaměstnání ve financích a účetnictví. ACCA disponuje 83 kancelářemi a centry, dále pak partnerstvími s více než 8 000 akreditovanými zaměstnavateli. Akreditace zaručuje, že všichni tito zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům možnost relevantního profesního rozvoje.

Zastoupení ACCA bylo v České republice otevřeno v roce 2003 a pokrývá zároveň Slovensko a Maďarsko. V České republice momentálně podporujeme 1450 studentů a 740 členů.

ACCA pracuje ve veřejném zájmu, tak aby zajistila, že naši členové jsou dostatečně regulováni pro výkon své profese. Aktivně se snažíme zvýšit veřejný zájem o účetnictví pomocí aktivního výzkumu a zaujetím postoje ke globálním problémům. Úkolem této snahy je dosáhnout zvýšení reputace a vlivu účetnictví.

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- Ing. Kateřina Žďárská, Národní lékařská knihovna
- Ing. Pavlína Hýrková, Úřad průmyslového vlastnictví
- Ing. Jaroslav Ťoukálek, Česká spořitelna, a. s.
- Bc. Hana Pospíšilíková, Státní zemědělský intervenční fond
- Ing. Tereza Vávrová, Státní zemědělský intervenční fond
- Ing. Radka Floreková, Česká spořitelna, a. s.
- Ing. Klára Salačová, Státní zemědělský intervenční fond
- Mgr. Miloslav Kvapil, DYNATECH s.r.o.
- Ing. Jana Menšíková, Statutární město Brno, městská část Brno–Židenice
- Ing. Magdalena Petrboková, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Ing. Lada Straková-Suková, Krajský úřad Karlovarského kraje
- Ing. Jaroslav Maňas, PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.
- Mgr. Peter Štefánik, Česká pojišťovna a.s.
- Ing. Jan Kříž, Penta Investments Limited, o.s.
- Ing. Alice Kateřina Visolajská, Daikin Industries Czech Republic s.r.o.
- Ing. Marián Hudák, FCCA, CIA, CISA, CGEIT, Deloitte Audit s.r.o., Slovensko
- Ing. Tomáš Kopinský, Ústav pro studium totalitních režimů
- Ing. Et Bc. Lucie Kejvalová, Individuální členství
- Mgr. Emil Hejl, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- Mgr. Stanislav Švára, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- Ing. Václav Steinhauser, ATLANTIK finanční trhy, a.s.
- Ing. Jaroslav Barnáš, OKIN GROUP, a.s.
- Ing. Lenka Kubincová, Pražská plynárenská, a. s.
- Bc. Štěpánka Slavíková, Oberbank AG pobočka Česká republika, a. s.
- Ing. Jiří Klíma, CTY Group a.s.
- Ing. Daniela Tylešová, Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a. s.
- Ing. Petr Kopp, Hlavní město Praha – MČ Praha 5
- Ing. Štěpán Gregor, TOP AUDITING, s.r.o.
- Ing. Otto Novák, Statutární město Most

Daniel Báča

Controlling and Internal Audit

The author describes the basic relationship between the internal audit and controlling from the perspective of aids, tasks, interests and tools. Further he indicates the areas of cooperation.

Hana Stříbrná

Controlling and Its Task in the Company

The author, thaks to her practical experiences, describes controlling and tries to anwer the basic questions about the controlling and its areas of kompetence in the management of the company.

Helena Štěpánková

Controlling in the Railway Traffic

The author describes the specifics of controlling in the area of railway transportation, she focuses on reporting of the loss which is made when providing the public service.

Robert Kačer

Controlling and Internal Audit – Similar Ways

The author describes his practical experience from the positions of internal auditor and also controller.

Josef Kutáč

Internal audit and controlling

The author discusses the differences between the internal audit and controlling, including the managerial accounting.

Linda Anušić, Andrea Káňová

Interview with Martin Pecina, The Minister of Interior

The interview with the minister Martin Pecina. Minister Pecina answered questions, which focused on his direct experience and opinion about the internal audit acitivity. The interview touched also other topics as fraud, fraudulent activities and public tenders.

Stanislav Svoboda

Introduction to Forensics Audit in Insurance

The author describes the use of internal audit and forensics in the area of instance.

Dagmar Šístková-Jelínková

Economic crisis...

The author discusses the insurance frauds at the time of economic crisis.

Ivana Göttingerová

The Experiences with Evaluation of Employees

The author describes her experience with introduction and realisation of new method of internal auditors' evaluations.

Danuše Prokůpková

Several notes to the reform of public finance accounting

The author discusses the accounting reform in public institutions and reacts to some opinions to the reform.

Interview with Jean-Pierre Garitte, ECIIA by Roman Pavlousek, ČIIA

Interview with Jean-Pierre Garitte explains what is the role of ECIIA and it current activities.

Petr Kheil

Peter Noted

It is regular column which provides useful information (especially from the legal area and area of regulation and other sources) about the internal control system and internal audit activity. The aim is not to provide complete list of issued acts, regulations and other documents, but more to sugget useful sources of information. In the brief summary the author mentions selection of newly issued documents and recent changes.

Miroslav Čtvrtlík

Audit of Information Systems in Public Administration

The author desribes his positive experience from the CIIA seminar.

Katka Benešová

Introduction of ACCA

Information about the activity of partner organization ACCA.

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

OSTRAVA

PODVOD – CO NA TO INTERNÍ AUDIT?

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

24–25|3|2010

Konference je realizována pod záštitou ministra vnitra, Ing. Martina Peciny, MBA

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY

GENERÁLNÍ PARTNER

SKUPINA ČEZ

PARTNEŘI

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

DUCK Consulting
advisory & audit

J·CONSULT

KPMG

PRICEWATERHOUSECOOPERS

wüstenrot

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI

ACCA

ACFE
Association of Certified Fraud Examiners

Czech Institute of Directors

EDUCITY
www.educity.cz

KOMORA CERTIFIKOVANÝCH ÚČETNÍCH

KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY KA ČR

Moravskoslezský kraj

OPOJIŠTĚNÍ.CZ
Informace ze světa pojištění

OSTRAVA!!!

TRANSPARENCY INTERNATIONAL | Česká republika

Ernst & Young Internal Audit Academy

Školení Ernst & Young Internal Audit Academy jsou efektivní platformou pro získání nejen teoretických, ale i praktických dovedností interního auditora.

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

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

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

Strukturu tohoto již zavedeného vzdělávacího cyklu jsme se nyní rozhodli dále přiblížit Vašim potřebám a proto jsme pro Vás připravili další bloky školení:

Ernst & Young Internal Audit Academy

„Junior“ Academy
Určena pro auditory na pozici junior. Je zaměřena na získání základních teoretických znalostí a praktických dovedností nezbytných pro kompetentní a účinné provádění auditních zakázek. Její výhodou je snížená časová náročnost, finanční dostupnost.

„Standard“ Academy
Původní formát Akademie určený jak pro jednotlivé auditory, tak pro celé auditní týmy. Rozsah tohoto formátu (6 dní) byl zvolen tak, aby účastníkům poskytl ucelenou výbavu pro profesionální provádění interního auditu a významně podpořil jejich osobní rozvoj.

„Flexible“ Academy
Vzdělávání vycházející z metodologie a nástrojů Akademie upravené přesně dle potřeb a možností konkrétního klienta (časová, finanční a obsahová flexibilita).

„Executive“ Academy
Unikátní vzdělávací platforma je zaměřena na manažery a ředitele útvarů interního auditu, které pomocí promyšlené kombinace vzdělávacích a koučovacích technik podrobně provede všemi hlavními tématy, které s řízením útvaru interního auditu souvisí.

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

OTEVÍRÁME JIŽ III. BĚH NOVÉHO KOMPLEXNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

PŘI REGISTRACI DO 30. 9. 2010 JE POSKYTNUTA SLEVA 5 %

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

Vzdělávací cyklus je rozdělen do třech stupňů:
INTERNÍ AUDITOR JUNIOR (2. týdny)
INTERNÍ AUDITOR SENIOR (3. týdny)
MANAŽER INTERNÍHO AUDITU (1. týden)

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

ZAHÁJENÍ
Interní auditor JUNIOR
1. týden 18.–22. listopad 2010
2. týden 6.–10. prosinec 2010

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

CENA
člen 75 000,- Kč (s DPH 90 000,- Kč)
nečlen 85 000,- Kč (s DPH 102 000,- Kč)
(DLE DOHODY MOŽNOST SPLÁTEK)

NOVINKA
Účastníkům NOVÉHO Komplexního vzdělávání, kteří budou dále pokračovat v certifikaci CIA, bude poskytnuta 50% sleva na Přípravný kurz ke zkouškám!

ČIIA ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ