

4|2011

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 15, ČÍSLO 4-2011 (62)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- ▲ VYHODNOCENÍ MEZINÁRODNÍ KONFERENCE A WORKSHOPU ČIIA V KARLOVÝCH VARECH
- ▲ TVORBA PROFESE INTERNÍHO AUDITORA
- ▲ OHLÉDNUTÍ ZA ECIIA KONFERENCÍ V MADRIDU

**Efektivní
komunikace**



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



POUR FÉLICITER 2012

OBSAH

Úvodník

Petr Vobořil 1

Klíč k úspěšnému auditu

Tomáš Pivoňka 2

Interní audítori vo vztahu k vedeniu spoločnosti

Ignác Olexík 4

Chcú nás vôbec počúvať?

Ladislav Rafaj 6

Komunikatívni auditor a limity jeho úspechu

Rodan Svoboda 7

Asking the Difficult Questions

Francine McKenna 9

Tvorba profese interního auditora

Pavel Schráníl 12

Aplikace Národního standardu společenské odpovědnosti v Agentuře pro podporu podnikání a investic – CzechInvest

Veronika Jeřábková, Stanislav Masák 14

Dům zahraničních služeb a Interní audit

Linda Anušić 18

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 19

Chcete být efektivnější? Jezte žáby!

Hana Ondrušková 20

Zhodnocení Mezinárodní konference ČIIA „Interní audit pohledem vlastníka“

Daniel Häusler 22

Zhodnocení Workshopu „Řízení, audit a kontrola příspěvkových organizací“

Daniel Häusler 23

Jak srovnat nesrovnalosti

Ivana Krůželová 24

Evropská konference ECIIA v Madridu – Moving Forward

Jiřina Oleksiaková 25

Noví členové ČIIA

28

Členský příspěvek „BENEFIT“

29

První setkání interních auditorů ze zdravotnictví pod střechou ČIIA

Šárka Kavková 30



Poslední čtvrtletí letošního roku je zatím poměrně dramatické, evropská scéna řeší otázku přežití společné měny, česká politická scéna pak výměny od ministrů přes státní zástupce po šéfy firem. Ještě že máme Vánoce a Nový rok, s nadějí na alespoň týden klidu.

Tématem auditorského společenství je pro toto čtvrtletí efektivní komunikace ve vztahu k managementu a vlastníkům. Zabývala se jím mezinárodní konference v Karlových Varech, a jako součást Corporate Governance nezůstala nepovšimnuta ani na konferenci ECIIA v Madridu.

Pro mne je základem efektivní komunikace přímočaré a stručné vyjadřování. Požadavek zdánlivě jednoduchý, ale v praxi často opomíjený. Všichni dovedeme napsat věty, na jejichž konci již ztrácíme přehled o začátku. Věty, které bychom neřekli. A co hůře, všichni musíme takové texty také číst a hledat jejich smysl.

Proto bych si přál, ne lépe – proto bych Vám přál, aby se nám dařilo takové texty nevytvářet. Komunikace našich výstupů pak bude touto přirozenou cestou efektivnější, nebude nutné dovysvětlovat „co tím chtěl básník říci“. Šéfové, kterým jsou naše výstupy určeny, jistě ocení snahu o úsporu jejich času a zbude více prostoru na sdělování věcí podstatných.

Přeji efektivní počtení, nejen tohoto časopisu.

Petr Vobořil

Petr Vobořil

Editorial

1

Tomáš Pivoňka

The Key to Successful Audit

2

Ignac Olexik

The Internal Auditors in Relation to the Company Management

4

Ladislav Rafaj

Do They Actually Want to Listen to Us?

6

Rodan Svoboda

Communicative Auditor and Limits to His Success

7

Francine McKenna

Asking the Difficult Questions

9

Pavel Schráníl

The Creation of the Internal Audit Profession

12

Veronika Jeřábková, Stanislav Masák

The Application of the National Standard of Corporate Responsibility in the Investment and Business Development Agency – CzechInvest

14

Linda Anušić

The House of Foreign Services and Internal Audit

18

Petr Kheil

What Petr noted

19

Hana Ondrušková

Do You Want to Be More Effective? Eat Frogs!

20

Ivana Krůželová

How to Make the Irregularities Regular

24

Jiřina Oleksiaková

European conference of the ECIIA in Madrid – Moving Forward

25

Šárka Kavková

The First Meeting of Internal Auditors from the Healthcare sector in the CIA

30

Vydává

Český institut interních auditorů, o.s.,
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
fax: +420 224 919 361
e-mail: ciiia@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
Linda Anušić, Daniel Häusler,
Andrea Káňová, Ignác Olexík,
Petra Škvorová, Kateřina Zonygová

Foto: archiv ČIIA.

Neprodejné, určeno pro
Český institut interních auditorů.
Náklad: 1200 výtisků.
Pre-press: Viktor Beránek
Tisk: Reproservis, s. r. o.
Distribuce: B. M. Pack



KLÍČ K ÚSPĚŠNÉMU AUDITU

„Pánové, já jsem zklamaný, velmi zklamaný,“ prohlásil generální ředitel jedné z největších českých firem a ve mně lehce hrklo. Máme závěrečnou prezentaci hodnocení kvality jeho útvaru interního auditu. „Proč? Co Vám nevyhovuje?“ zjišťuji, co stalo. Jak jsme se z velmi přátelské diskuze předcházející prezentaci (bylo těsně před Vánoci) dostali na úplně opačnou stranu. „Já vám vůbec nerozumím: jaká rizika? procesní audity? detailní testování a analýzy? Tuhle firmu osobně řídím, znám ji jak svoje boty, takže tady žádná rizika nejsou. Jo problémů, těch mám spoustu. S těmi kdybyste mi tak chtěli pomoci...“ „Karle, ty jim rozumíš?“ ptá se svého šéfa interního auditu, který je prezentaci přítomný. „Ano, a myslím, že udělali dobrou práci,“ odpovídá Karel a snaží se nám trochu pomoci. Vedle toho všeho pozoruji sám sebe, jak se snažím ještě zachránit situaci – připojuji se k jazyku generála, přirovnávám rizika k problémům, ale dobrá nálada, která panovala před prezentací, definitivně zmizela a Karlův šéf je evidentně rozladěn. Tak se nám se podaří dosáhnout alespoň čestného úspěchu – domluvíme se na druhé možnosti prezentace po Vánocích. Prezentaci v upravené podobě precizně předneseme, nicméně veškerá energie a potenciál pro nádhernou změnu v činnosti interního auditu, který jsme před generála nesli, je nenávratně pryč. A to jen kvůli nevhodně zvoleným pojmům. Pravděpodobně.

Tato 5 let stará historka, je pro mne jedním z milníků v mé profesi interního auditora. Každý máme svůj pomníček, ale tento okamžik mě donutil opravdu přemýšlet a změnit svůj auditorský přístup (také jsme tehdy při druhém pokusu o prezentaci generálovi hezky poděkovali za užitečnou zpětnou vazbu). Uvědomil jsem si, že v dnešním světě je klíčem k úspěšnému auditu především dobře zvládnutá komunikace (v širším slova smyslu).

DŮLEŽITOST KOMUNIKACE

Tedy, komunikace je denním chlebem interního auditora, přesto při ní často selháváme. Proč si interní auditori a manažeři

často nerozumí, jsou snad naše světy natolik odlišné? Proč si nerozumíme s ostatními ve společnosti? Třeba proto, že současný svět je složitý, existuje v něm bezpočet vazeb, přehřel informací, mnoho paralelně probíhajících toků a činností. Ve světě je těžké se

ci rozsáhlých skupinových procesů, nám to krásně ukazují – procesy jsou perfektně nastavené, vazby mezi společnostmi v rámci jednoho holdingu však přesto selhávají, a to často proto, že je řešena převážně technická část, nikoli lidská.

„Komunikace je denním chlebem interního auditora“

vyznat, obzvlášť v profesi interního auditu, ve které vstupujeme do mnoha vazeb a zohledňujeme řadu souvislostí. Komunikace je tedy klíčová, abychom dokázali vnímat a odpovídajícím způsobem vyhodnocovat všechny podstatné okolnosti. Komunikace je pro nás klíčová i z čistě pragmatického důvodu – z velmi zjednodušeného výkladu Paretova pravidla. Jak Pareto pravil a moje praxe to potvrzuje: podstata problému je zpravidla v lidech a k vyřešení této části problému stačí pouze drobné změny. V případě techniky je to opačně – zpravidla velké úsilí je věnováno na řešení, což však vyřeší jen malou část problému. Například audity, které provádíme v rám-

KOMUNIKACE JE NEDOROZUMĚNÍ

Tak co přesvědčil jsem vás? Je komunikace pro nás auditory klíčová? Nebo jsem vás vůbec nemusel přesvědčovat a mohl jsem si tento dlouhý úvod nechat od cesty (v tom případě doufám, že jsem alespoň nenudil). Moderní teorie komunikace nám ale do toho všeho hází pověstný Cimrmanovský šrapnel (H..., Majere, h... máš). Stručně řečeno: komunikace je vždy jen určitá (a užitečná) míra nedorozumění. Jak to? Proto (opět poněkud zjednodušeno), že pouze 20 % podnětů přichází do mozku z receptorů (smyslu, tj. to, co vidíme, slyšíme...) a 80 % podnětů přichází z mozkových jader (tj. vznikají až v na-

Mezinárodní konference ČIA – Karlovy Vary 2011
 Tomáš Pivoňka, Josef Severa (Ernst & Young)



šem mozku). Objektivní realita tedy neexistuje a v podstatě si jí „konstruuje“ v našem mozku. Jak to děláme, je ovlivněno našimi zkušenostmi, výchovou, typem osobnosti (vzorce chování) atd. Tyto konstrukce reality jsou navíc z převážné části lingvistické (myslíme a žijeme v jazyce). Pokud tedy spolu hovoří dvě osoby, pak toho říkájí mnohem méně, než co jim právě probíhá ve vědomí (myšlenky, pocity, nálada, atmosféra atd.). Komunikace většinou probíhá příliš rychle a komplexně na to, aby vědomí mohlo držet krok. Proto se tak často vracíme k auditním rozhovorům a v duchu si je opakujeme a říkáme si: „Proč jsem proboha, neřekl toto a toto?“, „Kdybych mu tehdy rozuměl, celý audit by šel zcela jinou cestou...“ atd.). Přesto je takové nedorozumění užitečné. Nedorozumění nás aktivizuje, vyvolává pátrání po příčinách a zaostřuje naše vnímání do nejmenších detailů, které běžně nevnímáme.

APLIKACE PRO INTERNÍ AUDITORY

KONTEXT JE KLÍČEM K ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACI

Nositелеm významu v komunikaci je tedy spíše než jazyk samotný kontext našeho jednání, myšlení a vnímání. Tento kontext je do značné míry tvořen vlastními hodnotami, zkušenostmi, vzděláním, schématy chování atd. A kontexty každého z nás jsou vždy různé. Pokud se chcí s někým dohodnout, musím si nejprve vyjasnit kontext, sladit jazyk a neustále dávat pozor, co druhá strana říká. Co slyším, že druhá strana říká, neznamená, že si to skutečně

AUDITOŘI HODNOTÍ... ALE JAK?

Jako auditoři provádíme hodnocení daného objektu vzhledem k zákonům, standardům, normě, směrnícím nebo zkrátka k nějakému ideálnímu stavu. V kontextu svých osobnosti pak pochopitelně hodnotíme každou situaci, své jednání a myšlení, jednání kolegů, auditovaných a zákazníků auditu vzhledem ke svému hodnotovému žebříčku, přijaté etice, morálce (zkrátka z pohledu zmíněného kontextu). Klíčem k elegantnímu a poctivému hodnocení je adekvátní komunikace v jeho třech krocích, tj. kdy formuluji: auditorský popis stavu, kdy něco pozoruji a popisuji (definice objektu); samotné auditorské hodnocení, kdy dojmu stanovisko (svůj vztah k objektu) doporučení, kdy navrhu řešení (budoucnost svého vztahu k objektu).

Jako přístupný, stručný a věřím i zábavný návod, jak formulovat tyto kroky použiji příklad z našeho školicího programu Ernst & Young Internal Audit Academy.

DEFINICE OBJEKTU

„Prověřil jsem toho psa,“ řekne auditor při prezentaci. Co se vám vybaví, když to uslyšíte? Co vlastně viděl auditor? Viděl celého psa? Nebo jen jeho část? Nohy, čumák? Jak byly velké? Jakou měly barvu?... Dobrá, po více či méně krátké diskuzi se shodneme na tom, že viděl celého, spíše menšího, takového protáhlého psa s ne příliš dlouhou srstí. Nebylo tedy lepší říci rovnou: „Viděl jsem krátkosrstého jezevčička“? To znamená popsat objekt v co nejpřesnějším kontextu.

STANOVISKO

„A ten pes byl nemocný,“ pokračuje auditor hodnocením. Co znamená „nemocný“? Každý z nás si opět představí (dle svých zkušeností) různou nemoc. A jak moc byl nemocný? Lehce (odřeniny), středně (střevní potíže), nebo vážně (infarkt)? To je nutné ve stanovisku úplně, jasně a přesně vymezit. Poctivé argumentaci rovněž napomohou další podpůrné informace. Jak se to stalo (okolnosti)? Proč se tak stalo (příčiny)? Kde všude má stávající situace dopad (souvislosti)? Dopad

a souvislosti je užitečné uvést zejména v případech, že jsou závažnější než samotný nedostatek. Adekvátní stanovisko k nemoci jezevčička by mohlo znít třeba takto:

Jezevčik je nemocný. Jeho zdravotní stav je vážný.

Jezevčik dostal infarkt na cestě na veterinu, kde si chtěl nechat vyléčit střevní problémy. Infarkt dostal, když spadl (kvůli neopatrné chůzi) z obrubníku. Jak upadnul, odřel se na zádech. Protože jde už o pátou podobnou událost v posledních třech měsících, lze uvažovat o zrychlené degeneraci jezevčičků způsobené patrně nevhodným šlechtěním.

DOPORUČENÍ

„Ten pes by měl být vyléčen,“ končí auditor svou prezentaci předpisovou knížecí radou. Auditorské doporučení by však mělo představovat návrh postupu, který vyplývá z uvedeného kontextu, tj. vychází z aktuální situace, respektuje všechny okolnosti a představuje rozumné a praktické řešení. Doporučení pro neobého jezevčička tedy můžeme zformulovat následujícím způsobem: *Doporučujeme doprát jezevčičkovi poslední spočinutí na místním psím hřbitově. Zároveň doporučujeme Českému svazu chovatelů jezevčičků zahájit podrobný průzkum podivného chování jezevčičků na obrubnicích a na základě jeho výsledků přehodnotit šlechtitelské záměry tohoto plemena.*

KDE ZAČÍT?

Zaujalo vás to? Alespoň trochu? Ptáte se kde začít? „U sebe,“ říkával můj děda a „Možnosti tu jsou“ je název mého oblíbeného hudebního alba. Zde je paleta možností: Školení zaměřená na praktická cvičení s tématy: Jak facilitovat skupinové workshopy? Jak rozvíjet vztahy se „zákazníky auditu“? Jak komunikovat při přípravě a v průběhu auditu? Jak formulovat závěry? Jak komunikovat výsledky, abych dosáhl reálné změny? Týmové programy na míru zaměřené na odstranění komunikačních bariér uvnitř týmu. Účast experta / kouče se zaměřením na intenzivní on-the-job training a osobnostní rozvoj. Rotace auditorů (interní, externí) rozšiřuje poznání a prohlubuje spolupráci. Nezávislé zhodnocení praxe interního auditora přináší nové impulzy do zaběhnutých schémat. Cosourcing jako inspirace novými technikami a zdroj špičkového know-how. ▲

„To co říkám, neznamená, že druhá strana vnímá a rozumí tomu stejně jako já“

myslí. A naopak – to co říkám, neznamená, že druhá strana vnímá a rozumí tomu stejně jako já. Proto je potřeba neustále ověřování si vzájemného porozumění. Tyto principy jsou významné pro řadu činností, které jako auditoři provádíme (rozhovory, hodnocení rizik, formulace sdělení, stanovisek, závěrů – výroky, zjištění, zprávy, prezentace výsledků). Jako auditoři se primárně živíme hodnocením. Pojďme se tedy na hodnocení podívat trochu blíže.



INTERNÍ AUDÍTORI VO VZŤAHU K VEDENIU SPOLOČNOSTI

Komunikácia je zaujímavý fenomén. Všetci si myslíme, že vieme čo tento pojem znamená, veď komunikujeme každý deň, takmer každú chvíľu. No napriek tomu sme občas prekvapení, ak to tá druhá strana pochopila inak, hoci nám to všetko bolo celkom jasné...

Počas svojho profesného života som sa stretol s mnohými komunikačnými problémami, no „najčerstvejšie“ mám skúsenosti z koncernu Wüstenrot. Presnejšie ide o „rakúsku vetvu“ tohto koncernu, ktorá má centrum v malebnom Salzburgu

„Zatiaľ čo niekedy stačilo zaslať koncernovému auditu jednu ročnú správu, dnes sa kolegovia aktívne zaujímajú o naše každodenné problémy, vykonávame spoločné audity a spoločne sme školení“

a okrem Rakúska zahŕňa aj Slovensko, Chorvátsko a čiastočne aj Maďarsko. Jednou stránkou sú každodenné skúsenosti s auditovanými kolegami, no nie menej zaujímavé sú aj skúsenosti pri komunikácii s vedením spoločnosti a s koncernom.

Keď som pred rokmi prišiel do Wüstenrotu, audítori akoby žili „na pustom ostrove“. Jednak na Slovensku neboli funkčné všeobecné komunikačné platformy (ako napr. inštitút audítorov), ale vo Wüstenrote to bolo navyše komplikované aj pre vlastnú štruktúru spoločnosti. Presne 50 % patrilo VÚB banke (Intesa Sanpaolo) a 50 % rakúsko-nemeckému Wüstenrotu. Členovia vedenia spoločnosti si priniesli skúsenosti z vlastného prostredia a presadzovali ich na nimi riadených úsekoch. Nemožno sa preto čudovať, že sa spôsoby riadenia a po-

hľady na problémy líšili. Zažil som situáciu, keď na jednu klientsku sťažnosť odišli od nás dva listy – podľa jedného bola sťažnosť opodstatnená, podľa druhého nie. Audítori, ktorí sa snažili za týchto podmienok hodnotiť spoločnosť ako celok, to potom mali samozrejme ťažké. Aj samotná komunikácia audítorov s vedením banky bola zaujímavá. Predseda predstavenstva (zastupoval VÚB banku) v audítoroch videl akúsi vnútropodnikovú políciu, zatiaľ čo členka predstavenstva za nemecký Wüstenrot v nás chcela vidieť „chodiace encyklopédie“. Viackrát ma doslovne „skúšala“, či viem čo

je uvedené v rizikovej správe, alebo čo v poslednej zápisnici z rokovania predstavenstva. Našťastie, toto obdobie netrvalo dlho a keď došlo k plnému prevzatíu spoločnosti akcionármi Wüstenrotu, situácia sa stabilizovala.

Riadenie v stavebnej sporiteľni prevzal rakúsky predseda predstavenstva, ktorý nás akceptoval ako audítora podľa poslania daného v zákone o bankách. Dal nám „voľnú ruku“ pri tvorbe plánov vlastnej činnosti, vlastný rozpočet na potrebné výdavky a s požiadavkami na výkon mimoriadnych kontrol to nepreháňal. Ku „šťastiu“ nám tak už chýbala iba výmena skúsenosti a informácií. S inými audítormi vo finančnom sektore sme sa spoznávali len pomaly, keďže sme nemali veľa príležitostí sa spolu stretnúť. Školení pre audítora bolo veľmi málo a regulátor (Národná banka

Slovenska) napriek viacerým príslubom neorganizovala žiadne odborné stretnutia. A keď sme sa už ako kolegovia spoznali, stále sme boli voči sebe veľmi opatrní, aby sme náhodou neprezradili niečo, čo je bankovým, obchodným, či iným tajomstvom...

No možno najviac mi chýbalo koncernové riadenie audítorov – koordinovanie postupov pri spoločných problémoch a výmena informácií pre plánovanie, či rozvoj. Iní kolegovia si takéto stretnutia pochvalovali a my sme im mohli iba závidieť. Situácia sa zmenila asi pred tromi rokmi, keď bývalý vedúci koncernového auditu v Salzburgu odišiel do dôchodku. Jeho mladý nástupca tiež pociťoval absenciu komunikácie s „dcérskymi“ spoločnosťami a tak zakrátko po nástupe zorganizoval prvé stretnutie riaditeľov interných auditov. Stretnutia sa začali organizovať v pravidelných intervaloch a raz do roka sú prizývaní aj audítori z „nemeckej vetvy“ Wüstenrotu (Nemecko a Česko). Som presvedčený, že všetci z nás oceňujú túto možnosť výmeny informácií a napriek úlohám, ktoré nám vyplývajú z postupnej harmonizácie našej činnosti, sa na každé stretnutie tešíme. Zatiaľ čo niekedy stačilo zaslať koncernovému auditu jednu ročnú správu, dnes sa kolegovia aktívne zaujímajú o naše každodenné problémy, vykonávame spoločné audity a spoločne sme školení.

Aj v oblasti stretnutí audítorov z rôznych spoločností došlo k určitému posunu. Hoci sa zatiaľ stále výraznejšie neaktivizuje slovenský inštitút, iné poradenské spoločnosti si túto príležitosť nenechali ujsť. Takto vznikol Klub riaditeľov interného auditu, ktorý sa stretáva pravidelne 3krát do roka a tzv. Fraud forum, odborná platforma ktorá sa zamerala na stretnutia k témam riešenia podvodov.

Pri týchto výmenách informácií sa stretávam s iným pohľadom na komunikáciu audítorov s vedením, ako som si už ja zvykol. Možno by sa to dalo zovšeobecniť, že na komunikáciu má veľký vplyv organizačné zaradenie interného auditu a osoba vedú-

ceho audítora. Zatiaľ čo v našej stavebnej sporiteľni na Slovensku je audit organizačne začlenený pod dozornú radu, v Chorvátsku je pod celým predstavenstvom a v slovenskej poisťovni Wüstenrot je zaradený dokonca pod jedného člena predstavenstva. Keďže som donedávna vykonával aj funkciu vedúceho útvaru auditu v poisťovni, môžem potvrdiť, že je to podstatný rozdiel.

ného plánu povinností. Aj keď je to náročné na čas, je dobré venovať pozornosť aj konzultačnej funkcii mimo výkonu auditov a kontrol. V každej spoločnosti prebiehajú nejaké zmeny, nové projekty, alebo úpravy postupov. Ak je audítor dostatočne prezieravý dokáže posúdiť, či tieto zmeny sú „pokryté“ potrebnými kontrolnými mechanizmami, alebo či tam je

znával „zákutia“ tejto bankárskej špecializácie a dnes si trúfam povedať, že sa dokážem vyjadriť ku každému problému. Mojim novým kolegom už túto cestu neodporúčam, je efektívnejšie ak sa s pracovnými postupmi zoznámia na sérii „stáží“ na kľúčových odborných útvaroch spoločnosti. Podľa zásady „lepšie raz vidieť ako trikrát počuť“ predpokladám, že takéto intenzívne, hoci aj krátke, spoznanie neznámych procesov vytvorí dobrý základ, na ktorom sa potom dá „stavat“ pri dodatočných školeniach a vysvetľovaniach. Zatiaľ sa mi vždy potvrdilo, že ak je obojstranný záujem, aj nový audítor sa takto môže relatívne rýchlo stať rovnocenným expertom na danú problematiku.

„Na komunikáciu má veľký vplyv organizačné zaradenie interného auditu a osoba vedúceho audítora“

Zatiaľ čo pri zmenách štatútu interného auditu v stavebnej sporiteľni som si mohol plne uplatniť svoje predstavy, pri úprave štatútu v poisťovni som strávil mnoho času vysvetľovaním a obhajobou pre mňa samozrejmych vecí. Nakoniec som aj tak musel pristúpiť na veľa kompromisov, lebo v niektorých prípadoch nepomáhala ani poukazovanie na medzinárodné štandardy...

V zásade však môžem odporúčať, aby audítori neboli iba vykonávatelia svojho roč-

riziko zlyhania, podvodu a podobne. No treba si uvedomiť, že v oblasti konzultačných pozícií je „veľká konkurencia“ – pokiaľ sa človek neprejaví ako odborník a rozumný radca, jeho ponuku na tieto služby asi nik nevyužije. Najmä pre nového audítora to môže byť dosť veľký problém. Aj ja, hoci som v audite pracoval už pred príchodom do Wüstenrotu, stavebné sporenie som zo začiatku nepoznal a svoju podporu som mohol ponúknuť len vo všeobecných oblastiach. Až postupne som spo-

Záverom chcem všetkých kolegov povzbudiť, že hoci nie každá komunikácia je u interného audítora bezproblémová, bez ohľadu na to, či ide o rozdielne názory, kultúrne, alebo iné odlišnosti, najlepším riešením je opäť komunikácia. Nieкто je možno „minútový manažér“ a dokáže iného rýchlo presvedčiť aj cestou vo výťahu, no aj ten menej výrečný môže dosiahnuť to isté, ak ide vytrvalo za svojimi cieľmi. Lebo podľa mojich skúseností interný audit nie je jednorazová záležitosť, ale dlhodobé budovanie vzťahov.

Mezinárodní konference ČIA – Karlovy Vary 2011
Roman Pavloušek (PwC), Petr Vobořil (ČEZ; prezident ČIA)





CHCÚ NÁS VÔBEC POČÚVAŤ?

O best practices či štandardoch pre komunikáciu medzi audítormi a manažmentom sa toho popísalo už veľa a nebol by problém napísať ďalší článok so zameraním na úskalia komunikácie medzi audítorom a stredným manažmentom v rôznych fázach našich aktivít – pri tvorbe mapy rizík, pri fieldworku či pri prezentácii zistení z auditu. Zameriam sa radšej na takzvané mäkké faktory komunikácie, ktoré ale podľa môjho názoru dokážu byť pekne tvrdé. Za tvrdé faktory môžeme považovať zistenia podporené dostatočnými, spoľahlivými, relevantnými a účelnými dôkazmi. Život je ale „pes“ a každý z vás sa môže stať zoči voči

pozície druhej strany je výsledkom dlhodobej spolupráce, nedá sa prikázať ani vynútiť. Racionálne uvažujúceho partnera presvedčíte tým, že mu budete pri auditoch ponúkať reálne riešenia jeho reálnych problémov, že s ním budete spolupracovať aj pri mimo auditných aktivitách. A to nie preto, aby ste ich mohli uviesť do vašej výročnej správy, ale preto, lebo mu pomôcť chcete. Je určite dosť zástancov „tvrdej“ línie alebo tých, ktorí jednoducho dodržia štandardy IIA a v niektorých firemných kultúrach to v podstate ani inak nejde. Taktiež je vopred odsúdená na neúspech komunikácia partnerov, ktorí za najsilnejší

vedomý všetkých ostatných faktorov, ktoré ovplyvňujú kvalitu našej komunikácie a nepovažujem ich za menejcenné, chcel som sa ale zamerať na tú stránku komunikácie, ktorá niekedy dostáva na frak. Na záver si pomôžem známym citátom, aby som nebol obvinený z prílišného defetizmu: „Nebát se a nekráť!“. Interní audítori by krádnúť určite nemali. A báť sa tiež nie.

„Svojou kvalitnou prácou a premyslenou komunikáciou si interný audítor totiž vybuduje rešpekt určite istejšie, než snahou vyrovnáť sa tvrdosťou svojich postojov pri jednaní s manažmentom“

situácii, keď mäkký faktor, ako napríklad ochota vášho partnera (manažéra) vypočuť vás, je determinovaný jeho bohorovnosťou a spokojnosťou so sebou samým. Je v podstate úplne jedno, či ide o následok silného ega manažéra alebo je to dané naozaj dobrými výsledkami, ktoré za ním stoja. V žiadnom prípade nechcem naznačovať, že by mal interný audítor zaujímať pri stretnutí s bojovo naladeným manažérom submisívny postoj. Rozhodne si ale musí uvedomiť, že v takomto stretnutí dokáže vyhrať bitku (možno), ale určite nie vojnu. Ponúkam na zváženie jedno (z mnohých) riešení takejto situácie. Svojou kvalitnou prácou a premyslenou komunikáciou si interný audítor totiž vybuduje rešpekt určite istejšie, než snahou vyrovnáť sa tvrdosťou svojich postojov pri jednaní s manažmentom. Je ale potreba si uvedomiť, že ide o beh na dlhé trate. To je leitmotív môjho článku – otvorená komunikácia dvoch strán, ktoré sa navzájom rešpektujú a chápu

kaliber považujú powerpointovú prezentáciu vyšperkovanú smart obrázkami páňov v bielych košeliach s viazkami prilietajúcich na slajd najprv zľava a potom zhora. Ja som počas svojej praxi v internom audite zistil, že ak presvedčíte manažérov o tom, že pomáhať chcete a viete, tak oni budú tí, ktorí vytočia vaše telefónne číslo ako prví. A budú ho vytáčať pravidelne. Na záver by som chcel podotknúť, že som si

Mezinárodní konference ČIIA – Karlovy Vary 2011
Zbyněk Pitra (Česká manažerská asociace)



„Racionálne uvažujúceho partnera presvedčíte tým, že mu budete pri auditoch ponúkať reálne riešenia jeho reálnych problémov, že s ním budete spolupracovať aj pri mimo auditných aktivitách“



KOMUNIKATIVNÍ AUDITOR A LIMITY JEHO ÚSPĚCHU

Toho dne jsem dorazil do kanceláře na půl osmou. Ještě mezi dveřmi jsem uslyšel, jak mi na pracovním stole drnčí telefon. Rychle jsem sáhnul po sluchátku. Ozvala se asistentka s naléhavou výzvou: „Pane inženýre, máte okamžitě přijít k panu řediteli.“

Hrklo to ve mně. Ještě se mi hlavou honilo včerejší projednávání závěrečné auditorské zprávy. Ač jsem se snažil, jak nejlépe jsem dovedl, pan ředitel mé argumenty neakceptoval. Auditorské doporučení předat zajišťování nákupů centralizované obchodní službě, a omezit tak pravomocí příkazcům z technických útvarů, aby nezneužívali svých léty vybudovaných osobních vazeb, se míjelo účinkem. Jejich odbornost a zkušenosti porážely mé námítky týkající se nízké účinnosti a hospodárnosti. Přestože jsem respektoval odpovědnost pana ředitele, byl jsem natolik tvrdohlavý, že jsem v tomto bodě nehodlal ustoupit. Ve zprávě to nechám, ať si on sám před správním orgánem

že Standardy o tvrdohlavosti auditora nic neříkají. Má zajisté pravdu, ale bez ní bych patrně procesům v organizaci žádnou hodnotu nepřidal. Tak jak to vlastně je? Je snad slabé místo ve Standardech?

KOMUNIKACE A STANDARDY

Slovo komunikace se z českého překladu Standardů téměř vytratilo. Lze ho však najít pod jinými výrazy všude tam, kde auditor něco projednává či předává výsledky své práce. Všude tam přece musí být někdo druhý, kdo s auditorem o věci diskutuje, předává mu informace a přebírá jeho výstupy. Komunikace je zkrátka o dialogu mezi dvěma osobami. Každý z nich určitou část signálů vysílá a současně i přijímá. Ať to činí verbálně, či neverbálně. Ono koneckonců lze mezi auditní komunikací zařadit i prosté předání písemné auditorské zprávy. Bez toho, aby auditor cokoliv dalšího dodal. Mnozí se k tomu

ditor komunikuje a proč, kdy, o čem a jak. Mohl bych se teď do toho pustit a postupně jednotlivá hlediska vysvětlit. Domnívám se však, že to je spíš parketa mnohých seminářů ze základů interního auditu či navazujících komunikačních tréninků. Navíc se domnívám, že by to byla zbytečná práce. Většina auditorů si o sobě myslí, že se komunikovat učit nemusí. Mluvit a psát přece umí každý. Proto bych se chtěl raději zmínit o něčem jiném. Přestože pro mnohé auditory není efektivní komunikace žádný problém, v mnoha případech narazí. V čem je zakořeněný pes? Vždyť stačí pouze těch pár požadavků ze Standardů na komunikaci dobře přečíst a důsledně pak uplatňovat v praxi. Obávám se, že respektování Standardů je sice pro auditora základním předpokladem, ale zdaleka to k úspěchu ještě vést nemusí. Komunikaci nelze popsat jako napevno ukotvený systém, jde v ní mnohem více o soft nástroje a techniky, které auditor používá, aby dosáhl svých cílů. Nelze se však jen něco nabířovat. Je třeba se umět pohybovat ve všech potenciálně vyhocených situacích, které mohou auditora při jeho práci potkat. Patří do toho způsob, jak od auditovaného efektivně získat požadované informace, jak mu sdělit nepřijemné závěry a dosáhnout s ním shody k jejich řešení, jak prezentovat výsledky auditu vedení organizace a přimět ho k přijetí účinných nápravných opatření. Něco z toho si auditor osvojí praxí, řadě omylů se však může účinně předem vyhnout, pokud pravidelně procvičuje komunikační dovednosti v rámci tréninků, při kterých se do konfliktních situací cíleně dostává a spolu s lektorem hledají řešení. Podstatnou roli při efektivní auditní komunikaci hrají rovněž vztahy s tím, komu auditor závěrečnou zprávu předává. Nastavený vztah se statutárním zástupcem organizace do velké míry rozhoduje o tom, zda vůbec výsledky auditu budou brány v potaz, zda se jimi bude organizace zabývat, přijme nápravná opatření, v praxi je zavede, a audit tak poskytne příslušnou přidanou hodnotu k procesům a činnostem organizace při řízení rizik a dosahování nastavených cílů.

„Podstatnou roli při efektivní auditní komunikaci hrají rovněž vztahy s tím, komu auditor závěrečnou zprávu předává“

zdůvodní, proč toto riziko akceptuje. Po chvíli se přede mnou otevírají dveře ředitelny. Přehlížím dlouhý jednací stůl, haldu papírů na pracovním stole a v křesle za ním vidím pana ředitele opírajícího se lokty o stůl a držícího si hlavu v dlaních. Podíval se na mne a tiše povídá: „Zdravím Vás. Vy jste mi teda dal. Zkazil jste mi celý večer. Neustále jsem přemýšlel o tom, co jste mi včera v auditu doporučil. Ať jsem to bral, jak jsem bral, nakonec mi došlo, že máte pravdu. Ano, jdeme do toho. Změníme systém nákupu.“ Tato vzpomínka mne provází celým dalším profesním životem interního auditora. Proběhne mi hlavou, kdykoliv narazím na požadavek na efektivní auditní komunikaci. Možná, že někdo namítne,

uchylují, ztrácí však přitom možnost druhou stranu ovlivnit, své závěry vysvětlit, doporučení prosadit. Z mého pohledu se jedná o neefektivní komunikaci. Na rozdíl od jiných požadavků na výkonnost v rámci auditního procesu není způsob uplatňování efektivní komunikace interního auditora uceleně upraveno pouze na jednom místě Standardů. Je třeba celý text pečlivě projít a nalézt vše, čeho se komunikace dotýká. Všude tam se lze setkat s příklady dobré praxe popisujícími, jak by měl auditor v různých případech komunikovat, aby dokázal úspěšně dosáhnout cílů auditu, a jaké parametry kvality se od něho přitom očekávají. Při pečlivém čtení Standardů lze pak identifikovat, s kým au-

MÍJENÍ SE – ŽÁDNÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Tím vůbec nejhorším vztahem, se kterým jsem se kdy setkal, je, když se vedení a auditor míjejí. Vedení si nenajde čas na schůzku s auditorem, prakticky netuší, co on vlastně dělá. Vyhovuje mu, že se nemusí žádnými problémy zabývat. Auditor nemá zpětnou vazbu o výsledcích své práce, postupně rezignuje na to, aby vykonával aktivní práci pro zlepšování efektivnosti a účinnosti řízení rizik, pro hospodárnost vykonávaných operací. Závěrečné zprávy se neprojednávají, končí v šuplících či v evidencích o prověřování řídicího a kontrolního systému. Auditor se však stává ohroženým druhem zaměstnance, snadno se ho lze při reorganizacích zbavit,

hodnota při tomto neslaném nemastném vztahu mezi vedením a interním auditem je buď velmi nízká, nebo téměř žádná.

PROTIHRÁČI – STŘEDNÍ PŘIDANÁ HODNOTA

Ač to tak nevypadá, mezi ty lepší vztahy mezi auditorem a vedením patří jistá míra nepřátelství. Vedení je na druhé straně barikády, při projednávání zprávy neustále s něčím polemizuje, každý nálezný vyvrací, doporučení zpochybňuje. Ale sláva, vedení komunikuje. Tím, že se musí neustále vůči něčemu vyhraňovat, tak tříbí své názory a řadu dobrých námětů interního auditu po čase vstřebá a začne je v praxi uplatňovat. Jediné negativum vidím v tom, že pokud

když mi vedení za mou práci platí konkrétní odměnu a ne abstraktní částku správní rezie, chce ode mne získat co největší přidanou hodnotu a v podstatně současně i poradenství, jak popsané nedostatky co nejrychleji vyřešit. Není to však výhradně rysem tohoto typu poskytování auditu. Setkal jsem se jak se vzornou spoluprací mezi v organizaci zaměstnanými auditory a vedením, tak s externě dodaným auditorem, který vedení prakticky neprojednalo a výsledky nevyužilo.

Právě provázanost ujišťovacích zakázek s navazujícím poradenstvím se mi jeví jako tím základním prvkem přinášejícím vysokou přidanou hodnotu. Typicky se to týká reakce organizace na novou legislativu, kdy audit nejprve nastuduje nové požadavky na řídicí a kontrolní systém, porovná je se stávajícím stavem a identifikovaný rozdíl navrhne postupně doplnit. Dobrou praxí je rovněž systémový audit v útvaru, kde dochází k výměně jeho vedení. Soupisem nedostatků a doporučením jejich řešení v časovém horizontu jednoho roku dostává nový vedoucí pracovník velmi výhodnou startovací čáru pro výkon své funkce.

Úplně nejlepší školou pro dosažení efektivní auditní komunikace je možnost, když si auditor vyzkouší, jaké to je, když se namísto poskytovatele výsledků z auditu stává jejich příjemcem. Mně se to podařilo poté, co jsem byl zvolen do Výboru pro audit jedné akciové společnosti. Mohl jsem se tam s interním auditem mít, mohl jsem si jen formálně přebírat jeho výstupy, mohl jsem s ním polemizovat, co dělá špatně a co nedělá vůbec. Pomohlo by mi to? Kdo je seznámen s povinnostmi Výboru pro audit ze zákona o auditorech, ví, že je nutno vyhodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, interního auditu a systému řízení rizik. To nelze bez relevantních podkladů interního auditu. Je třeba s ním vytvořit partnerský vztah a ve strukturované podobě komunikovat vše, co Výboru pro audit umožní efektivně naplňovat svou odpovědnost. Těším se na chvíli, až se otevrou dveře a v nich se objeví komunikativní auditor nesoucí mi výsledky z hodnocení řídicího a kontrolního systému. Ochtově se s ním pustím do dialogu, a pokud s něčím nebudu souhlasit, budu si opět dlouho tvrdohlavě stát na svém. Přesto budu pečlivě naslouchat a zvažovat auditorovy argumenty. Možná mi to bude potom vrtat hlavou, nedá spát a zkaží večer. Možná pak svůj názor přehodnotím. Proč ne, vždyť k tomu interní audit je.

„Slovo komunikace se z českého překladu Standardů téměř vytratilo. Lze ho však najít pod jinými výrazy všude tam, kde auditor něco projednává či předává výsledky své práce“

respektive nahradit někým dobře zapsaným, pro koho je třeba najít rychle práci. Jaká je přidaná hodnota takového auditu? Byť by se auditor snažil sebevíc, tak prakticky žádná. Zprávou, a tudíž i dobře míněnými doporučeními se nikdo nezabývá.

PŘIHLÍŽENÍ – NÍZKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Poněkud lépe jsou na tom auditoři v organizacích, kde vedení uplatňuje vztah postavený na přihlížení tomu, co audit dělá. Zaměření auditní práce prakticky nikdo neovlivňuje, závěrečnou zprávu sice vedení přebírá, ale prakticky na ni reaguje jen formálně, či téměř vůbec. Interní audit je nutné zlo, se kterým je třeba v organizaci žít, ale který by měl být odsunut někde hodně daleko, aby neškodil. Auditori mají alespoň trochu dobrý pocit, že jejich práce není úplně zbytečná, ale dlouhodobě jim musí být jasné, že na jejich závěry organizace nereaguje. Přidaná

auditor nepřistoupí na to, že je to vlastně hra, po čase ho to otráví a odejde. Teprve pak to vedení dojde. Přišlo o jedinou osobu, která mu po příkladu středověkých šašků byla ochotna sdělovat pravdu, jak to s tím, za co oni zodpovídají, vlastně ve skutečnosti vypadá. Přidaná hodnota auditorů práce se v těchto případech odvíjí od počtu postupně akceptovaných závěrů, což se může kupodivu časem zvyšovat.

PARTNERSTVÍ – VYSOKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

S přibývajícím věkem se snažím, abych se těm předchozím typům vztahů mezi mnou jako auditorem a vedením co možná vyhnul a neztrácel čas mravenčí výchovou manažerů, kteří o to ani koneckonců nejeví zájem. Preferuji tudíž vztah partnerský, kdy obě strany maximálně spolupracují. Daří se mi to možná i proto, že poskytuji interní audit již výhradně pouze formou outsourcingu. Tudíž

ASKING THE DIFFICULT QUESTIONS

Audit committees must proactively probe management and the auditors to gain insight and to make necessary oversight decisions.

By Francine McKenna

Audit committees have specific responsibilities with regard to their organization's external auditors as a result of the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002. The IIA's Sample Audit Committee Charter emphasizes the importance of reviewing the proposed audit scope and approach for the audit, including coordination with internal auditing. Audit committees are expected to review the auditors' performance and exercise final approval of their appointment or discharge. External auditor independence is required, thus any nonaudit services provided must be reviewed. Finally, audit committees are expected to hold regular private meetings with the external auditors to discuss important concerns. External auditors also are required to communicate consistently and effectively with the audit committee. In the United States, the Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) Interim Auditing Standard AU 380 requires auditors to determine whether all audit-related matters are communicated to the committee:

- ▲ The auditor's responsibility under Generally Accepted Auditing Standards.
- ▲ Significant accounting policies.
- ▲ Management judgments and accounting estimates.
- ▲ Audit adjustments.
- ▲ The auditor's judgments about the quality of the entity's accounting principles.
- ▲ The quality of the management discussion and analysis (MD&A).
- ▲ Disagreements with management.
- ▲ Consultation with other accountants.
- ▲ Major issues discussed with management before retention.
- ▲ Difficulties encountered in performing the audit.

Audit committees too often rely on the auditors' required disclosures without comment. They sometimes lack the independence, experience, or determination to ask the probing questions. It's critical, however, that committees seek answers to vexing questions and not accept the response, "But that's the way management has always done it." When audit committees take for granted that important issues will be raised without prompting, they risk failing to exercise business judgment, which can be personally and professionally damaging. The issue is so important that the PCAOB is considering a proposed audit standard on communications with audit committees and related amendments to its interim standards (see "PCAOB Proposes Communication Standard," page 16). From the audit committee perspective, the most sensitive and highly challenging issues it will ever likely deal with are:

- ▲ Responding to reports of possible fraud by senior executives.
 - ▲ Responding to whistleblower reports.
 - ▲ Evaluating the likelihood of management override of internal controls.
- According to the Powers Report of the Special Investigation Committee of the Board of Directors of Enron Corp., the Enron board and its committees needed to significantly improve their monitoring of executives and the internal and external auditors: "The board, and in particular the audit and compliance committee, has the duty of ultimate oversight over the company's financial reporting. While the primary responsibility for financial reporting abuses discussed in the report lies with management, the participating members of the committee believe those abuses could and should have been

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

- 1) Jakou formou komunikujete nejčastěji s managementem vaší organizace?
- 2) Jaké máte zkušenosti s reakcí managementu na výstupy vaší práce. Která z vašich činností a které výstupy vyvolávají nejčastěji zpětnou vazbu od managementu?
- 3) Která zpětná vazba od managementu je pro vás nejpřínosnější? Která vám případně chybí?

Ing. Vladimír Tvrđý, CIA

Interní auditor

Město Vyškov

1) S vedením města komunikuji ústně na pravidelných schůzkách, kde jsou projednávána zjištění z provedených interních auditů, zjištění z provedených veřejnoprávních kontrol u zřízených příspěvkových organizací, ale i další záležitosti, související s nastavením kontrolního systému.

2) Reakce managementu na výstupy mé práce jsou pozitivní a konstruktivní, se snahou zjištěné problémy efektivně řešit

3) Současný způsob zpětné vazby od managementu je přiměřený závažnosti kontrolních zjištění – jsou neprodleně přijímána nápravná opatření, příp. nedostatky, které mají systémový charakter, jsou řešeny prostřednictvím vnitřních řídicích aktů (směrnice, opatření, příkazy atp.)

Ing. Miroslav Karas

Odbor interního auditu a stížností
Vedoucí odboru

Středočeský kraj

1) Vedoucí odboru interního auditu a stížností (OIA) je v přímém kontaktu s vedením krajského úřadu,

kteř s ním komunikuje. Vedoucí OIA také osobně prezentuje vedení úřadu výsledky práce interního auditu a konzultuje další směřování a zaměření interního auditu. V zájmu efektivní komunikace je tato většina uskutečňována elektronicky.

2) Vedení krajského úřadu přijímá, na základě výsledků interního auditu, opatření k odstranění případných nedostatků nebo přijímá vyslovená doporučení, která zprostředkovává širšímu vedení krajského úřadu, a to v rámci porad vedoucích odborů krajského úřadu. Vedení krajského úřadu se zajímá především o auditní zprávy, které mu jsou prezentovány a z nichž plynou úkoly směřující k naplnění vyslovených doporučení.

3) Optimální zpětnou vazbou jsou přijatá opatření, jimiž jsou navržena doporučení realizována a následné zjištění, že auditovaný proces byl, v kontextu vyslovených doporučení,

optimalizován a nastaven účelně, efektivně a hospodárně.

Jiráňová Ludmila

Vedoucí interního auditu

ČHMÚ Praha

1) Máme dvě možnosti – ústně nebo písemně. Ústně, což znamená dohodnout si termín u asistentky. Písemná varianta je velmi jednoduchá, vyplním tiskopis a rozešlu jednotlivým osobám nebo přímo celému vedení – Radě kvality. Občas se může praktikovat setkání u oběda a ještě lepší po obědě.

2) Reakce managementu na výstupy mojí práce je popsána v zápisech z porad vedení, z úseků nebo z útvarů. U zápisu bývají termíny k provedení nebo k zajištění kontroly. Nejčastější zpětná vazba od vedení je v případě zjištění NESHODY a uvedení DOPORUČENÍ.

3) NESHODY nebo ke ZLEPŠENÍ KVALITY PRODUKTU.

Na otázku, která vazba vám případně chybí, nevím, co si přestavit,



Mezinárodní konference ČIA – Karlovy Vary 2011
Andres Romero Dexeus (Telefonica Czech Republic)

prevented or detected at an earlier time had the board been more aggressive and vigilant.” It’s very difficult to detect management override of internal controls. Audit committees can address this risk by:

- ▲ Maintaining an appropriate level of skepticism.
- ▲ Continually strengthening the committee’s understanding of the business.
- ▲ Brainstorming with the internal and external auditors about fraud risks.
- ▲ Using the code of conduct/ethics to assess the financial reporting culture.
- ▲ Ensuring the support of a vigorous whistleblower program.
- ▲ Developing a broad information and feedback network that includes the internal and external auditors.

It’s essential to implement the automatic and direct submission of all complaints involving senior management, including whistleblower complaints, to the audit committee to effectively monitor management override of controls. This means direct access without filtering by management or the internal or external auditors. A whistleblower hotline is a statutory responsibility of the audit committee and cannot be delegated to company officials. Section 301 of Sarbanes-Oxley requires that audit committees establish effective whistleblowing procedures. Unfortunately, a recent Ethics Resource Center survey that examines how employees choose to report misconduct reveals that only 3 percent take their complaints to a hotline. When allegations are made, the audit committee must decide whether to initiate a formal investigation. Under U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) rules, the committee can engage the

external audit firm to carry out a forensic/fraud investigation. However, this may not be the best course of action.

The Lehman Bankruptcy Examiner’s Report says the Audit Committee asked Ernst & Young (E&Y) to support Internal Audit’s investigation of allegations made in a May 16, 2008, “whistleblower” letter sent to senior management. On June 12, 2008, Lehman’s Matthew Lee informed E&Y about his company’s alleged use of “Repo 105” transactions to move US \$50 billion temporarily off the balance sheet at the end of the second quarter of 2008. Lee stated that these transactions created a misleading picture of the firm’s financial condition. According to the bankruptcy examiner, E&Y failed to disclose that allegation to the Audit Committee at a meeting the following day (Lehman bankruptcy report, V3, page 945). Lehman Brothers’ Internal Audit vice president was in charge of the investigation, not E&Y. Lehman “naturally” asked its trusted adviser, E&Y, to help. However, it’s poor practice to request that the external auditor lead or assist with internal investigations of potential fraud or illegal acts by top executives. In the Siemens’ U.S. Foreign Corrupt Practices Act case, Siemens’ external auditor, KPMG, was initially asked to assist with the internal investigation of bribery and corruption of foreign officials. KPMG subsequently became a target of internal and SEC investigations and a defendant in shareholder lawsuits. In the Lehman case, E&Y had reviewed the company’s policy with respect to the accounting for these off-balance sheet devices. Reportedly, they concurred with management’s proposed treatment. However, they did not inform the Audit Committee

of the transactions, or their growing volume and materiality with respect to the financial statements — and key indicators of the company's health, such as their liquidity ratios. They also did not, according to the bankruptcy examiner's report, require the company to disclose the accounting treatment and the magnitude of the transactions in reports filed with the SEC. The Lehman bankruptcy examiner did not find fault with the board or Audit Committee, because the information needed to understand the fact and extent of the misleading financial statements was supposedly withheld from them. It is no longer sufficient for audit committee members to listen passively to general management and auditor presentations three or four times a year. Audit committee members are required to proactively probe management, internal auditors, and external auditors to gain insight and to make oversight decisions that will hold up, if necessary, in court.

QUESTIONS FOR THE EXTERNAL AUDITORS

Audit committees need sufficient expertise and experience to ask the external auditors relevant questions and probe as needed into the answers.

- ▲ What are the most significant risks to financial reporting at this company?
- ▲ How are you addressing the risks? What level of assurance do your procedures provide with respect to the annual financial statements?
- ▲ What level of assurance do your procedures provide with respect to the quarterly financial statements?
- ▲ How do you assess the competence of company personnel engaged in financial reporting and related processes? What influence does that have on your procedures, and how will you communicate your assessment to the audit committee?

- ▲ Does staff working on the higher risk areas have sufficient experience, training, and understanding of the business to perform quality work?
- ▲ How do you ensure your staff members and their managers understand the business and perform quality audit procedures?
- ▲ How do you ensure managers and partners reviewing the audit apply the appropriate judgment in more complex situations?
- ▲ When and how do you engage your specialists, including those with higher levels of technical knowledge and experience in IT, tax, technical accounting, and other matters?
- ▲ What is your process if one of your team members suspects inappropriate or fraudulent activity? At what point do you inform the audit committee?
- ▲ How do you coordinate and supervise work performed at other locations, including associate firms overseas?
- ▲ What is your process if you determine that although the financial statements comply with Generally Accepted Accounting Principles, they are not a fair presentation of the company's results and financial condition?
- ▲ What is the purpose of your review of MD&A in the filings with the regulator? How and when will you communicate any concerns to the audit committee?

This article was reprinted with permission from the June 2010 issue of *Internal Auditor*, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org and has been translated from English to Czech. TO COMMENT on this article, e-mail the author at francine.mckenna@theiia.org. Governance Perspectives department – Edited by Norman Marks

JUNE 2010 INTERNAL AUDITOR ▲

SLOVNÍČEK

audit committee	výbor pro audit
accounting estimates	účetní odhady
management judgement	úsudek managementu
management override of internal control	překročení/nedodržování interních kontrol managementem
statutory responsibility	zákonná povinnost
misleading picture of the firm's financial condition	zkreslující obraz finanční kondice (situace) firmy
level of assurance	úroveň ujištění
to suspect	podezřívát

ale určitě mně vadí, „když lidé hledají důvody, proč něco nejde,“ ale ráda pracuji s lidmi, kteří „hledají způsob, jak situaci vyřešit“.

Mgr. František Orság, CIA

Vedoucí samostatného oddělení interního auditu a kontroly

Česká průmyslová zdravotní pojišťovna

1) Nejčastější forma je v ČPZP osobní setkání, a to na všech úrovních až po generálního ředitele. Po auditech k tomu pro management přidáváme v ČPZP samozřejmě písemnou zprávu. Na týdenních poradách generálního ředitele může každý její účastník, a tedy i já, sdělit, co uzná za vhodné.

2) Výbor pro audit a dozorčí rada vyžadují 2 písemné výstupy z auditní činnosti – manažerská shrnutí z jednotlivých auditů a přehled o reakci managementu na doporučení z auditních zpráv. Než si management zvykl na tyto jejich požadavky, měl problémy hlavně s dodržáním termínů. Touha managementu je realizovat opatření, a tím nemít v kolonce Stav výrok Nesplněno.

3) Přínosem pro ČPZP, a tedy i interní audit, je odstranění možných dopadů z auditem identifikovaných rizik. Někdy chybí sdělení o jejich realizaci, což však ověřujeme při follow up auditech, a někdy musíme u auditovaného útvaru urgovat vrácení jimi vytvořeného hodnocení provedeního auditu.

Mgr. Luděk Rezníčenko, interní auditor

Útvar interního auditu

Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, příspěvková organizace

1) Forma komunikace je volena dle potřeb interního auditora, auditované osoby a důvěrnosti projednávané záležitosti. V případě důvěrné komunikace (důvěrné materiály a dokumenty) je volena v drtivé většině osobní komunikace s výstupy v písemné formě (předány osobně). Ostatní projednávání (konzultace, operativní a admi-



nistrativní záležitosti) je volena komunikace ústní s výstupy v písemné formě (předány e-mailem, popř. osobně). Dále jsem členem porady vedení a kdykoli mám možnost vznést připomínky či podněty k jakékoli záležitosti.

2) V rámci poradenské činnosti jsou doporučení přijímány pozitivně, dle možností i bezprostředně. Pokud jde o doporučení z provedeného auditu, tak jsou z většiny přijímány pozitivně s následným projednáním na poradě vedení (projednány možnosti jejich realizace, případně jejich finanční náročnost, zapojení zbytku managementu aj.). Největší zpětnou vazbu vyvolávají doporučení z auditu, popř. připomínkování samotné zprávy z vykonaného auditu.

3) Nejpřínosnější zpětnou vazbou je průběžná komunikace a upřesňování záležitostí (zmapování, předání podkladů, vysvětlení nebo připomínky ke zprávě z vykonaného auditu aj.) v rámci provádění auditů, popř. zpracovaná a odevzdaná nápravná opatření a jejich samotná realizace či zpětné vazby v rámci provádění monitoringu. Opakem je pak nedostatečná zpětná vazba v rámci systému řízení rizik, převážně jejich průběžná identifikace, zpracování nápravných opatření ke snížení rizika, popř. úpravu hodnoty významnosti rizika na základě přijatých opatření (rizika jsou především považována za odkrývání „karet“ nebo nedostatků jednotlivých odpovědných zaměstnanců).

Ing. Josef Vincenc

Vedoucí oddělení interního auditu

Krajský úřad Libereckého kraje

1) Nejčastěji a neefektivněji komunikujeme se zástupci managementu osobně. Nebráníme se ani komunikaci virtuální, elektronické. Ta zpravidla slouží ke vzájemnému sdílení dokumentů nebo analytických tabulek a grafů. Telefonické spojení využíváme téměř výhradně k organizačním účelům: kdy, kde a s kým se máme sejit. Listinná forma komunikace (závě-

TVORBA PROFESY INTERNÍHO AUDITORA

Nastoupené „NOVÉ komplexní vzdělávání IA“, jak je uvedeno v Interním auditu č. 2/2011, znamená celoživotní vzdělávání jako ucelený systém. Je to nesporně další krok pro tvorbu kvalifikované profese interního auditora. Dbát o zvyšování kvalifikace, a tím efektivnosti útvaru interního auditu je nejen úkolem vedení útvaru, ale zejména celé instituce, pro kterou to může být, v některých případech, i životní zájem. Zkušenost ukazuje, že je v rámci útvaru interního auditu užitečná i určitá, nikoliv však absolutní, specializace jeho zaměstnanců. Ti musí být v případě nezbytnosti schopni být flexibilní a zvládnout v zásadě veškerou auditorskou činnost. Užitečná však může být takováto specializace

Českého institutu interních auditorů – ČIIA.

Na úseku bank a dalších finančních institucí stanovila Česká národní banka požadavky na Řídicí a kontrolní systém, který musí zajišťovat tyto cíle:

- ▲ provádění činnosti banky v souladu s celkovou strategií banky při optimálním vynaložení nákladů,
- ▲ aktuálnost, spolehlivost a ucelenost informací používaných bankou pro rozhodovací procesy a poskytovaných informací bankou třetím stranám,
- ▲ soulad činnosti banky s příslušnými zákony a předpisy,
- ▲ řídicí a kontrolní systém zahrnuje všechny činnosti a organizační útvary finanční instituce.

„Dbát o zvyšování kvalifikace a tím efektivnosti útvaru interního auditu je nejen úkolem vedení útvaru, ale zejména celé instituce“

např. pro obchodní činnost, účetnictví, právní záležitosti (hodnocení uzavřených smluv), bezpečnost, informační technologie apod. Vede to ke zkvalitnění a zefektivnění činnosti útvaru interního auditu. Vyžaduje to však širokou teoretickou i praktickou znalost interního auditora. Na počátku je nezbytné si uvědomit rozdíl mezi interním auditem ve finančních institucích a interním auditem třeba v průmyslovém podniku. V průmyslovém podniku je IA víceméně záležitostí jeho vedení a majitelů. Ve finančních institucích jsou obecné požadavky upraveny podle Vyhlášky ČNB č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Interní audit je prováděn vybranými zaměstnanci organizace. Další zvyšování jejich odborné kvalifikace je především úkolem

Nová role interního auditu je v tom, že se stává i poradcem a konzultantem vedení a managementu banky. Z toho plyne, že profese vnitřního auditu je dynamická a její úspěch spočívá v neustálé reakci na nové situace, které jsou způsobeny jak dynamickým vývojem všech odvětví, tak i novými technologiemi (např. internet). Mezi nejzákladnější vlastnosti vnitřního auditora musí patřit ochota se neustále učit novým věcem a pracovat na svém rozvoji. Je celkem logické, že novými zaměstnanci interního auditu se stávají zejména absolventi vysokých škol, minimálně bakalářského stupně. Zvyšovat efektivnost „NOVÉ nastoupeného komplexního vzdělávání“, které je úkolem ČIIA, lze tím, že podnikem nově přijímání zaměstnanci do interního auditu budou již při vysokoškolském studiu mít možnost se pro práci v interním auditu

připravovat. Určitý předpoklad pro to již existuje např. na Vysoké škole finanční a správní, První soukromá ekonomická univerzita v Praze. Jsou tu přednášeny následující předměty, které jistě znamenají pro budoucího interního auditora solidní základ pro další „NOVÉ komplexní vzdělávání“.

Předměty, které jsou tam přednášeny:

- ▲ účetnictví finanční i bankovní, pojišťovnické, veřejné správy, a hlavně harmonizace účetnictví (IAS/IFRS),
- ▲ regulace a dohled ve finančních institucích,
- ▲ controlling,
- ▲ řízení rizik ve finančních službách,
- ▲ kontrola a audit ve finančních institucích,
- ▲ auditing,
- ▲ finanční analýza,
- ▲ vnitřní řídicí a kontrolní systém pojišťoven,
- ▲ účetní systémy,
- ▲ řízení rizik.

Některé oblasti jsou relativně nové, jako třeba interní auditor ve veřejné správě, či pojišťovnictví. Poněkud specifický, vyžadující zvláštní kvalifikaci, je audit informačních technologií. Velký důraz je též kladen na relativně nové činnosti interního auditu, jako je poradenství. Zkušenost ukazuje, že je v rámci útvaru interního auditu užitečná i určitá, nikoliv však absolutní, specializace jeho zaměstnanců. Ti musí v případě nezbytnosti schopni být flexibilní a zvládnout v zásadě základ celé auditorské činnosti. Užitečná však může být takováto specializace např. pro hodnocení obchodní činnosti, účetnictví, právních záležitostí (hodnocení uzavřených smluv), bezpečnost, informační technologie apod. Vede to ke zkvalitnění a zefektivnění činnosti útvaru interního auditu. Vyžaduje to však širokou teoretickou i praktickou znalost zaměstnance interního auditu.

„Mezi nejzákladnější vlastnosti vnitřního auditora musí patřit ochota se neustále učit novým věcem a pracovat na svém rozvoji“

Tyto předměty by bylo možné i vhodně seskupit pro případnou specializaci připravujících absolventy pro profesi interního auditu, a to jak v bakalářském, tak i magisterském stupni. Toto seskupení může např. mít následující podobu:

- ▲ interní audit v různých odvětvích,
- ▲ analýza podnikání,
- ▲ dovednosti pro řízení podniku,
- ▲ úloha interního auditu ve správě a řízení společnosti, řízení rizik a kontrolních – procesů,
- ▲ solidní znalost všech druhů účetnictví a výkaznictví,
- ▲ základy informační technologie.

V současnosti již byly obhájeny jak bakalářské, tak i magisterské závěrečné práce v oboru interního auditu. Další rozvoj bude záviset na zájmu firem o takto specializované absolventy bakalářského i magisterského (inženýrského) vysokoškolského stupně. Znalost v těchto oborech potom dále rozšiřuje a prohlubuje ČIIA. Nebylo by potom nutné ztrácet čas výukou základů, ale bylo by možné se soustředit na odborné, speciální problémy.

Pro efektivní auditorskou činnost je ale třeba, aby se interní auditor ve všech oblastech dobře orientoval a zároveň měl svůj obor, ve kterém by byl opravdový odborník. Vedoucí interního auditu potom sestavuje takový tým, který musí být schopen odborně pokrýt většinu auditovaných činností. Nutno mít povědomí o tom, že existují činnosti, kdy interní auditor musí nutně spolupracovat a brát v úvahu kvalifikaci a znalosti interních a externích specialistů. Jde např. o právní záležitosti, dále o techniku, ekologii, informační technologie, matematiku apod. Tady není možné, aby interní auditor dosahoval ve všech těchto oborech špičkových znalostí. Dbát o zvyšování kvalifikace, a tím efektivnosti útvaru interního auditu je nejen úkolem vedení útvaru interního auditu, ale zejména celé instituce, pro kterou to může být, v některých případech, i životní zájem. Důležitý je, i bude, pohled vlastníka, většinou tedy postoj rozhodujících akcionářů na tom, aby interní audit byl zdrojem vyšší přidané hodnoty k produkci instituce.

rečná zpráva, všechna pověření, programy a zápisy dle manuálu IA) je pouze formálním završením společného díla.

2) Největší diskuzi s managementem vedeme vždy nad konkrétními výstupy aktuálních šetření; výsledky analýz, hodnocení auditních vzorků, grafické výstupy, hodnotící tabulky, vývojové diagramy, procesní karty a další přílohy auditních zpráv. To jsou zpravidla startovací body společné diskuze. Zde je pro nás, auditory, prostor pro využití zpětné vazby.

3) Ústní jednání je vždy pro obě strany nejužitečnější, dává bezprostřední zpětnou vazbu a umožňuje vyjasnit si případné sporné body přímo a na místě. Naučili jsme se smysluplně a efektivně využívat víceúrovňovou strukturu managementu ke komunikaci. Podle charakteru diskutovaného problému a podle kompetencí k řešení jedná vedoucí útvaru interního auditu přímo s ředitelem úřadu, se členy auditního výboru, se členy kolegia ředitele (sekční šéfové) nebo s vybranými vedoucími odborů. V současné době připravujeme také formalizovaný způsob zpětné vazby v podobě hodnotícího dotazníku s využitím metrik.

JUDr. Václav Schybal

Vedoucí oddělení

Odbor interní audit a řízení rizik

Česká pošta, s.p.

1) S managementem našeho státního podniku Česká pošta komunikujeme především formou osobních jednání a návazně pak předáním příslušných materiálů zpracovaných interním auditem. Osobní jednání probíhají pravidelně s jednotlivými vedoucími zaměstnanci – vrchními řediteli divizí, řediteli úseků a sekcí při přípravě a projednávání plánu činnosti interního auditu na příslušný rok, při zahajování každého plánovaného či vyžádaného auditu, při projednávání závěrečných zpráv z auditů a z nich vyplývajících plánů nápravných opatření. Osobně je s odpovědnými vedoucími



zaměstnanci v rámci pravidelného čtvrtletního monitoringu plnění plánů nápravných opatření projednáván a vyhodnocován i stav a výsledky plnění stanovených úkolů. Vzájemná osobní komunikace dále vyplývá z účasti ředitelky odboru interní audit a řízení rizik na jednání výboru pro interní audit, kde jsou projednávány a hodnoceny všechny zprávy z realizovaných auditů, čtvrtletní monitoring plnění příslušných nápravných opatření z auditů, plán činnosti interního auditu a další zásadní materiály vypracované interním auditem. Projednání zpráv z auditů ve výboru pro interní audit se vždy účastní i vedoucí zaměstnanec auditované organizační jednotky. Výstupy z výboru pro interní audit jsou následně předkládány generálnímu řediteli České pošty, s.p., ke schválení. Obdobně jsou poznatky z činnosti interního auditu komunikovány i při rozšířených poradách vedení konaných s měsíční periodicitou.

2) Reakci managementu na výstupy interního auditu můžeme považovat za celkově vstřícnou a pozitivní. Pravidelná zpětná vazba od managementu je vyvolána přípravou plánu interního auditu na příslušný rok, kdy vedoucí zaměstnanci jednotlivých organizačních jednotek České pošty, s.p., předkládají celou řadu námětů na provedení auditů, dále o nich při osobním projednání diskutují a upřesňují očekávané cíle navrhovaných auditů. Současně se příslušní vedoucí zaměstnanci vyjadřují k tématům a cílům auditů navrhovaných odborem interní audit a řízení rizik na podkladě výsledků hodnocení rizik, zkušeností auditorů a znalostí řídicích a kontrolních mechanismů. Nejčastější zpětnou vazbu vyvolává projednání zpráv z jednotlivých auditů od managementu auditovaných organizačních jednotek. Vedoucí zaměstnanci v osobní diskuzi a následně i písemně v zájmu z tohoto projednání vždy provádí hodnocení, zda provedený audit splnil očekávání a cíle, zda zpráva z auditu byla kvalitní a srozumitelná a zda byl audit

APLIKACE NÁRODNÍHO STANDARDU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V AGENTUŘE PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC – CZECHINVEST

PŘEDSTAVENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU CZECHINVESTU

Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest (dále jen CI) usiluje o maximální efektivitu a kvalitu realizovaných činností a procesů, které proto realizuje ve shodě s mezinárodními standardy pro systém managementu kvality ISO 9001 a systém managementu bezpečnosti informací ISO 27001. Shoda je od roku 2004 doložena certifikátem ISO 9001 a od roku 2008 také certifikací dle ISO 27001. Tyto standardy jsou aplikovány na všechny činnosti realizované v CI a stejně tak i na všechny organizační jednotky. Dodržování norem přináší vyšší efektivitu a kvalitu procesů, vyšší hospodárnost, zjišťuje spokojenost investorů a žadatelů o dotace, a zároveň jim dává jistotu informační bezpečnosti.

Posláním CI je přispívat k přílivu zahraničních investic, napomáhat vzniku a rozvoji domácích společností a celkově zlepšovat podnikatelské prostředí v České republice. Prostřednictvím podpory inovačního potenciálu firem napomáhá rozšiřování inovací v ekonomice. Agentura administruje řadu projektů, které mají pozitivní dopad v oblasti zaměstnanosti, ale i životního prostředí (projekty s cílem snížení energetické a materiálové náročnosti). Vedení CI neustále hledá možnosti zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím implementace standardů managementu kvality, a k tomu využívá dostupných nástrojů, mezi které patří například stanovení politiky a cílů organizace a environmentálního profilu, pravidelné přezkoumávání systému managementu a nastavení systému jeho ověřování prostřednictvím interních auditů. Vedení agentury CI se proto iniciativně rozhodlo doložit, že naplňování poslání CI

probíhá s ohledem na potřeby všech zainteresovaných stran a že tak naplňuje kritéria společensky odpovědné organizace (dále jen CSR). Standardy vyplývající ze společenské odpovědnosti (CSR) jsou uplatňovány na všech stupních řízení a zároveň při všech činnostech, které CzechInvest vykonává.

DEFINICE A PŘÍNOSY CSR

Projekt s názvem Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti je projektem Rady kvality ČR. V roce 2010 se Rada kvality ČR (poradní a iniciační orgán vlády ve věci podpory rozvoje systémů managementu a Národní politiky kvality) rozhodla poskytnout národní dokument, stanovující požadavky na prokazování aktivit společenské odpovědnosti bez nutnosti nákladné certifikace nadnárodními certifikačními orgány. Základní předností tohoto programu je jeho kompatibilita s mezinárodními standardy pro společenskou odpovědnost a také rozsah – zahrnuje celý systém managementu a všechny aspekty aktivit.

„Společenská odpovědnost organizace je trvalý závazek chovat se eticky a přispívat k ekonomické transparentnosti a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako místního společenství a společnosti jako celku.“

CSR je postavena na následujících třech pilířích:

- ▲ Ekonomika
- ▲ Sociální odpovědnost
- ▲ Environment (životní prostředí)

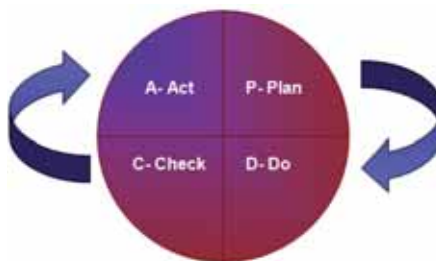
Agentura si od zavedení CSR slibuje zvýšení transparentnosti procesů a také důvěryhodnosti od zainteresovaných stran. CSR tak je dalším krokem k bezproblémovému a úspěš-

nému fungování CI a ke snižování nákladů v oblasti risk managementu. Implementace CSR je příležitostí pro inovace a zlepšení procesů v agentuře, vedoucích například k přímé finanční úspoře díky ekologické angažovanosti. V neposlední řadě CI v souvislosti se zavedenými sociálními principy předpokládá zvýšení loajalita a produktivity zaměstnanců, a tím i větší možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance.

PROCES IMPLEMENTACE CSR V CZECHINVESTU

Cesta k prokázání společenské odpovědnosti CI začala na začátku roku 2011, kdy vedení CI rozhodlo o přihlášení do Národního programu posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti. Jako externí poradce při implementaci byla vybrána společnost FORWARD Line a.s., se kterou CI dlouhodobě spolupracuje při implementaci a udržování systémů managementu. Role externí poradenské společnosti bylo zejména metodické vedení a koučování projektového týmu v průběhu realizace celého projektu a zároveň zajištění školení týkající se společenské odpovědnosti na všech úrovních agentury. V návaznosti na tento krok byl jmenován nařízením generálního ředitele dne 26. 5. 2011 projektový tým CSR. Úvodní školení vrcholového vedení a projektového týmu bylo zaměřeno na seznámení s principy společenské odpovědnosti a také na vysvětlení aplikace tohoto standardu na CI. Následovala vstupní analýza, při níž byly identifikovány silné a slabé stránky stávajícího systému vzhledem k CSR. Vstupní analýza byla realizována přiděle-

ním odpovědností členům týmů za jednotlivé oblasti kritérií a subkritérií, uvedených v sebehodnoticím dotazníku. Proces sebehodnocení probíhal na základě hodnocení let 2009 a 2010. Pro sebehodnocení byl použit cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act), tzn. že doložení naplňování jednotlivých požadavků bylo rozděleno na fáze plánování, realizace, kontroly a následných opatření (viz obrázek – ukázka dotazníku).



Popis PDCA ukazuje následující schéma:

1. **P – Plan** (plánuj) – cyklus začíná získáváním informací a přípravou plánu.
2. **D – Do** (dělej) – po vypracování plánu je dalším krokem zavedení popsaných činností.
3. **C – Check** (kontroluj) – následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem.
4. **A – Act** (jednej) – ověření, zda jsou změny řádně uplatňovány a zda jsou součástí běžných každodenních činností.

Výsledky vstupní analýzy byly použity k sestavení akčního plánu pro odstranění slabých stránek a provedení příslušných úprav ve vnitřních předpisech při plánované revizi. Pravidelná jednání projektového týmu

přínosem pro zlepšení auditovaných procesů a činností. Současně s projednáním zprávy z auditu je získána i zpětná vazba k jednotlivým úkolům na odstranění auditem zjištěných nedostatků, které jsou uváděny v návrhu plánu nápravných opatření, a to zejména z hlediska jejich formulace a termínů plnění. O celkově pozitivním přístupu managementu k výstupům interního auditu svědčí jak skutečnost, že v minulém období byly všechny materiály předkládané interním auditem po projednání schváleny generálním ředitelem České pošty, s.p., bez připomínek, tak i skutečnost, že jsou následně plněny všechny úkoly vyplývající z plánů nápravných opatření k jednotlivým auditům.

3) Nejpřínosnější pro práci interního auditu je aktivní přístup managementu České pošty, s.p., a příslušná zpětná vazba na jednotlivé návrhy při přípravě plánu činnosti interního auditu, na základě které je možno stanovit odpovídající priority a která je zárukou, že realizace auditů ve vybraných oblastech bude přínosem pro zlepšení procesů a mechanismů v těchto oblastech i pro snížení míry případných rizik. Pro vlastní kvalitu práce interního auditu je pak nejpřínosnější zpětná vazba od managementu auditovaných organizačních jednotek formou konkrétního hodnocení přínosu každého auditu včetně úrovně zpracovaných zpráv. Toto hodnocení se stává jedním z podkladů pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu České pošty, s.p.

Ing. Alena Marcínová

Vedoucí odboru Interní audit a procesy ČEPS

ČEPS, a.s.

1. Osobně, elektronickou poštou.
2. Nejčastější zpětná vazba je na zjištění z auditů a na doporučení auditu.
3. Nejpřínosnější je samozřejmě osobní kontakt. Z časových důvodů bývá nahrazován elektronickou formou.

Číslo	Přidávky modelu	Odpovědnost	Stručný popis plnění příslušky	Plán
01/10	Celkový počet případů diskriminace a přípatá opatření			
1.	Případy diskriminace na základě rasy, barvy pleti, postavy, náboženské, politického přesvědčení, národnosti nebo sociálního původu nebo jiné relevantní formy diskriminace včetně internetech nebo externích zainteresovaných stran ve všech činnostech firmy.			
2.	Celkový počet případů diskriminace			
3.	Stav případů a přípatá opatření s odkazem na následující:			
3.1	Firma případ přezkoumala.			
3.2	přípatá je implementováno nápravné opatření.			
3.3	nápravné opatření bylo implementováno a jeho výsledky přezkoumány např. interním auditem.			
3.4	přípatá již není aktuální (např. vyřazeno, případ uzavřen, není potřeba dalších činností ...)			

Ing. Simona Székelyová

Ředitelka Odboru interního auditu a pověřeného auditního subjektu

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

1) Komunikace probíhá ústně. Docházím na pravidelné 14denní reporty, kde projednávám běžné provozní a organizační záležitosti. Neodkladné konzultace komunikujeme s vedením a poskytujeme e-mailem. Zprávy z interních auditů včetně případných návrhů opatření projednávám taktéž ústně a zároveň předávám i písemně včetně manažerského shrnutí.

2) Management MMR hodnotí nejčastěji okamžitě mou prezentaci nad výstupy a výsledky odvedené práce. Zpětnou vazbu dostáváme ke všemu. Interní auditoři poskytují velké množství konzultací jak vedení ministerstva, tak jednotlivým ředitelům odborů. Na základě požadavku vedení MMR pořádáme školení a školíme zaměstnance MMR, kde účastníci následně hodnotí úroveň školení v několika oblastech.

3) S ohledem na skutečnost, že se nám za poslední rok u vedení MMR a u ředitelů odborů podařilo posunout vnímání interního auditu do pozitivní roviny, nechybí žádná zpětná vazba. Máme možnost s vedením organizace vše diskutovat, projednávat. Nečekáme na termíny projednání, jsme přijímáni téměř okamžitě. Za zpětnou vazbu považuji důvěru, kterou k nám management MMR má. Je pro nás motivující pochvala, které se nám dostává.

Ing. Eva Houdová

Vedoucí oddělení interního auditu

Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou

1. Nejčastěji komunikujeme formou rozhovoru – tuto formu pokládáme za zcela nejvhodnější při auditním šetření, při projednávání závěrečné zprávy a našich doporučení. Zúčastňujeme se porad vedení. Písemnou formou samozřejmě

přispěla k jasnému rozdělení rolí při implementaci CSR a k efektivnímu plnění úkolů. Ve spolupráci s poradci FORWARD Line a.s. také proběhlo proškolení všech zaměstnanců agentury. Získané znalosti byly ověřovány pomocí krátkého testu, ve kterém účastníci prokazovali pochopení CSR a také vnímání CSR ve vztahu ke své pracovní pozici.

Na základě sebehodnotícího dotazníku byla následně zpracována Zpráva pro účely externího hodnocení. Zpráva byla psána dle jednotlivých subkritérií, a to formou souvislého textu (tzn. nejen odpovědi na otázky dotazníku).

Vlastní externí hodnocení proběhlo formou auditu dne 23. 8. 2011. Výsledkem tohoto auditu bylo udělení 55 bodů (minimum pro splnění kritérií je hranice 40 bodů), což znamená prokázání shody se systémem managementu společenské odpovědnosti.

PŘÍNOSY CSR V CZECHINVESTU

Agentura CzechInvest splňovala řadu požadavků již před zavedením CSR. Implementace CSR tak přispěla

nezaměstnanosti díky bonifikaci projektů, které vytvářejí a udržují nová pracovní místa, v podpoře rovných příležitostí a v pozitivním dopadu na zvyšování kvalifikace pracovní síly v oblasti zpracovatelského průmyslu (díky realizaci programu Školící střediska). Společensky prospěšnou činnost vyvíjela také Divize Investic, která podporuje velké podniky a jejich inovační potenciál, čímž dochází k rozšiřování inovací v ekonomice. Mimo náplň své práce CzechInvest vždy podporoval společensky prospěšné akce.

V oblasti životního prostředí se CI coby administrátor programu OPPI v rámci programu Eko-energie podílel na zavádění eko-efektivních technologií v souladu se svým specifickým cílem, a to zvýšit účinnost energií v průmyslu a využít obnovitelné, příp. druhotné zdroje energie. Ekologická zodpovědnost je také demonstrována v programu OPPI, kde je cílem snížení energetické a materiálové náročnosti, a tedy nežádoucích emisí na jednotku výstupu a také částečná likvidace starých ekologických zátěží formou regenerace brownfieldů.

„Implementace CSR je příležitostí pro inovace a zlepšení procesů“

k pevnému ukotvení principů společenské odpovědnosti a k doložitelnosti naplňování těchto požadavků.

V oblasti ekonomického pilíře došlo v důsledku snížení rozpočtu CI na rok 2010 o 10 % k vnitřní racionalizaci činností agentury a ke změně organizace práce s důsledkem snižování mzdových a režijních nákladů a snížení počtu zaměstnanců v obslužných činnostech. Také již byla v praxi zavedena protikorupční opatření.

V rámci sociální odpovědnosti agentura vždy dbala na dodržování Etického kodexu organizace. V jeho jednotlivých kapitolách jsou popsány způsoby poskytování informací, střety zájmů a ohlášení zájmů, politická nebo veřejná činnost, dary a výhody a oznámení nepřípustné činnosti a kontrola. Zaměstnanci CI také již využívali řadu zaměstnaneckých benefitů. Společensky prospěšnou roli CI pro třetí strany představovala úloha administrátora programu OPPI, spočívající například ve snižování

V rámci implementace CSR byla velká pozornost věnována zejména environmentálnímu pilíři společenské odpovědnosti, ve kterém měl CzechInvest, vzhledem k povaze organizace, největší potenciál. Větší angažovanost ale byla vyvíjena i v ostatních pilířích. Například bylo rozhodnuto o větší aktivitě směrem k zapojení se do veřejně prospěšných akcí. Nově tak byla vydána integrovaná politika kvality včetně integrace principů společenské odpovědnosti, a to se zvláštním důrazem na environment. Pro zajištění fungování environmentálních principů byl nově jmenován ekolog organizace. Také byly vydány environmentální cíle a programy pro jejich naplnění, proběhla identifikace environmentálních aspektů formou Registru environmentálních aspektů a byla zajištěna identifikace a sledování environmentální legislativy. Pro odpovědné osoby bylo zajištěno externí školení v environmentální oblasti. Dále bylo rozhodnuto o nákupu energeticky úsporných zařízení a ekologicky šetrné sanitární techniky s cílem postupného snížení spotřeby elektrické energie a vody, a také o sni-

žení ekologické stopy organizace v souvislosti s nákupem nových automobilů s ohledem na energetickou náročnost a produkované množství emisí. Svoji environmentál-

Mezinárodní konference ČIA – Karlovy Vary 2011
Mark Dzirasa



ni angažovanost vyjadřuje agentura pro veřejnost ve svém environmentálním profilu, který je přístupný na webových stránkách (<http://www.czechinvest.org/spolecenska-odpovednost>). Všichni zaměstnanci byli v rámci školení CSR proškoleni o tom, jak se chovat ekologicky při výkonu své práce, a tím i snižovat ekonomické náklady organizace. Vedení organizace se také rozhodlo zvýšit podíl zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. Při obsazování uvolněné pozice ve vybraných případech přednostně nabízíme pozici osobě se zdravotním znevýhodněním.

Lze tedy konstatovat, že účel společenské odpovědnosti a očekávání, které byly důvodem implementace CSR, byly v CzechInvestu naplněny. Přínosy zavedeného systému spočívají jak ve zlepšení procesů uvnitř organizace a snížení ekonomického a ekologického zatížení, tak v aktivitách směrem k dalším zainteresovaným stranám včetně zaměstnanců a nejbližšího okolí organizace. ▲

předáváme veškeré dokumenty související s auditem od plánu až po závěrečnou zprávu.

2. Reakce managementu na výstupy naší práce je kladná. Zpětnou vazbu získáváme zejména ve formě nápravných opatření na naše doporučení a ve formě realizace těchto nápravných opatření.

3. Za nejpřínosnější pokládáme souhlasné stanovisko vedení k objektivnosti našich výstupů.

Ing. Karel Sviták

Tajemník

Město Aš

1) Provádíme pravidelné plánovací porady, pravidelně vyhodnocujeme závěry int. auditu a následná opatření, vč. jejich účinnosti, a to jak u IA, tak u FK.



inzerce

PŘIPIŠTE SI ASISTENCI

a podpořte službu, která lidem s těžkým zdravotním postižením pomáhá žít běžným způsobem života

Asistenti pomáhají lidem s postižením při všech jejich běžných denních činnostech. Svou podporu těmto lidem můžete konkrétně vyjádřit tím, že jim zakoupíte Vámi vybraný počet hodin osobní asistence.

- 1 hodina** asistence znamená doprovod z domova do práce nebo do školy, k lékaři, na úřad, do obchodu či do kavárny ...
Jednu hodinu zajistíte částkou **120 Kč**.
- 3 hodiny** asistence představují kromě doprovodu pomoc s ranním vstáváním, osobní hygienou a snídaní... Tři hodiny zajistíte částkou **360 Kč**.
- 10 hodin** zajistí během celého dne asistenci pro lidi s nejtěžšími formami postižení a umožní jim žít podle svých vlastních představ způsobem života, jakým žijete například i Vy. Deset hodin zajistíte částkou ... **1 200 Kč**

Přispět můžete na číslo účtu 236382404/0300 u ČSOB - variabilní symbol 120.
Během roku 2010 jsme dohromady poskytli více než 20 000 hodin této služby 100 lidem s tělesným a kombinovaným postižením. Každá hodina osobní asistence se počítá.

www.asistence.org

Děkujeme Vám.

Veřejná sbírka Asistence o.s. na financování služeb pro lidi s tělesným a kombinovaným postižením byla schválena Magistrátem hlavního města Prahy. Číslo účtu veřejné sbírky je 236382404/0300
Fyzické osoby mohou uplatnit odpis z daňového základu u daru v hodnotě 1 000 Kč a více. Potvrzení Vám rádi vystavíme. Mail: stredisko@asistence.org, mobil: 605 700 205



2) Zkušenosti jsou velmi pozitivní, výborná prevence, nadřazení vidí problém v nemožnosti zveřejnění závěrů bez souhlasu kontrolovaného – řešíme zobecňováním.

3) Viz předchozí. Zapracování změn a nápravných opatření jako systémových změn do vnitřních směrnic jak u MěÚ, tak u PŘO a také do org. řádu a do systému řízení. Funguje výborně.

Alice Kopcová

Ředitelka úseku interní audit

Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.

1) Formou účasti na pravidelných týdenních poradách vedení společnosti (ředitelů) se členy představenstva, dále formou osobních schůzek, většinou s CEO.

2) Reakce jsou vesměs pozitivní, zpětnou vazbu vyvolávají jak auditní zprávy, tak ostatní dokumenty, jako je plán činnosti, strategie, pololetní zprávy o činnosti atd. Nejživěji jsou diskutovány auditní zprávy.

3) Nejpřínosnější je ta, kdy je management schopen oddělit odpovědnosti IA a odpovědnosti relevantních ředitelů zodpovědných za přijetí rozhodnutí. Všeobecně spatřuji nedostatek spíše ve frekvenci zpětné vazby. Tematicky ne, protože co mě zajímá, na to se zeptám.

Ing. Bohuslav Poduška, CIA

ředitel úseku interní audit

Česká spořitelna, a. s.

1) Kanálů pro komunikaci je celá řada. Jednou z nejčastějších forem komunikace a současně nejprínosnější jsou osobní setkání na plánovaných schůzkách s managementem, setkání při příležitosti porad, které vedou členové představenstva.

Další formy komunikace jsou účast na jednání představenstva, výboru pro audit a dozorčí

DŮM ZAHRANIČNÍCH SLUŽEB A INTERNÍ AUDIT

Dům zahraničních služeb (dále jen DZS) je příspěvková organizace, zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, která spolupracuje s MŠMT při zajišťování mezinárodní spolupráce v oblasti školství a vzdělávání. Součástí DZS je Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP). Národní agentura koordinuje evropské vzdělávací programy v České republice a ve svěřených oblastech zprostředkovává čerpání prostředků Evropské unie. Jedním z hlavních programů, který je DZS administrován, je Program celoživotního učení, který nabízí široké spektrum grantových příležitostí. V rámci Programu celoživotního učení mohou jednotlivci i organizace využít finanční podporu na realizaci mezinárodních vzdělávacích projektů, studijní pobyty, stáže či kurzy v zahraničí apod.

Interní auditorka je přímo podřízena ředitelce organizace Domu zahraničních služeb Ing. Ivě Tatarkové. Pro zajištění správné funkce interního auditu je interní auditorka zvána na poradu vedení organizace a na všechny porady pracovních skupin (interní dokumentace, LLP skupina, IT skupiny atd.). Interní auditorka na těchto poradách pravidelně seznamuje vedoucí pracovníky a ostatní kolegy s aktuálními hrozbami a změnami v legislativě. V pravidelných měsíčních intervalech jsou realizovány schůzky s ředitelkou organizace, na schůzkách jsou vyhodnocována potenciální rizika a také jsou řešeny aktuální auditní zakázky. K dalším aktivitám a činnostem interního auditu patří i spolupráce v oblasti vzdělávání zaměstnanců DZS. Vzdělávání probíhá formou ½ – 1 denních školení přímo na pracovišti. Poslední

„Interní audit je jim oporou a partnerem při kvalitním zabezpečování jejich pracovních úkolů“

Povinnost zřízení interního auditu je DZS dána nejenom zákonem, ale s ohledem na zaměření a aktivity organizace byl tento požadavek vznesen také ze strany Evropské komise. Z počátku byl interní audit zajištěn outsourcingem, kde byly nastaveny základní mantinely pro výkon funkce interního auditu. V lednu 2010 se podařilo tuto funkci zajistit interně, a to jednou osobou. Interní auditorka v organizaci vykonává nejen audit dle zákona č. 320/2001 Sb., ale vzhledem k tomu, že Národní agentura pro vzdělávání je certifikována na ISO 9001:2000, jsou v organizaci vykonávány i audity kvality. Vzhledem k tomu, že organizace je každý rok přezkoumávána a kontrolována ze strany nadřízeného orgánu a ze strany dalších kontrolních subjektů, zajišťuje interní auditorka i komunikaci a koordinaci při realizaci externích auditů a kontrol v organizaci. Pro ilustraci v roce 2010 v organizaci proběhlo 13 externích kontrol a auditů.

realizované školení bylo věnováno Vnitřnímu kontrolnímu systému a problematice řešení. Neshod a podezření na Nesrovnalosti. Začleňování interního auditu probíhá v organizaci postupně. Je možné konstatovat, že díky vstřícnému a otevřenému přístupu vedení organizace a všech kolegů je možné zajišťovat výkon interního auditu v organizaci, tak aby byla tato činnost vykonávána v souladu se zákonem a dalšími obecně závaznými předpisy, ale zároveň také dle Mezinárodních standardů pro výkon interního auditu poskytovala další přidanou hodnotu pro organizaci.

Interní audit je zapojován do řešení všech neshod a nesrovnalostí, které se objeví při realizaci projektů převážně vzdělávacích subjektů a následně do procesu vyhodnocování těchto situací a navrhování vhodných opatření tak, aby případná rizika byla účinně minimalizována. Pracovníci organizace si postupně uvědomují, že interní audit je jim oporou a partnerem při kvalitním zabezpečování jejich pracovních úkolů.



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Z prostředí regulace řídicího a kontrolního systému a interního auditu vám dnes, v rámci stručné rekapitulace „pro nás“ zajímavých informací, předkládám následující výběr:

Vzhledem k tomu, že situace v tuzemské regulaci byla od letošního léta poměrně klidná, pojďme se podívat na informace ze zahraničí.

Na internetu britského Financial Reporting Council (viz <http://www.frc.org.uk/corporate/internalcontrol.cfm>) byl zveřejněn poměrně zajímavý materiál „**Boards and risk**“, jako souhrnný výsledek různých setkání a jednání s investory a poradci ke známému The UK Corporate Governance Code. Materiál vychází, mimo jiné, ze zásady, že představenstvo nese celkovou odpovědnost za společnost, za přístup k riziku a za dohled nad řízením rizik.

Na internetu Evropského orgánu pro bankovníctví EBA – v minulosti CEBS (viz <http://www.eba.europa.eu/News--Communications/Year/2011/The-EBA-has-published-today-its-Guidelines-on-Inte.aspx>) byl publikován materiál „**GL 44 – Guideline on Internal Governance**“. Přesto, že tento materiál byl vydán pro subjekty v oblasti bankovníctví, je možno přihlédnout k principům pro posílení „vnitřní správy a řízení“, při nastavení či vyhodnocování řídicího a kontrolního systému, i v ostatních oblastech a sektorech naší ekonomiky. ▲

Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů (viz <http://www.theiia.org>) bylo publikováno několik zajímavých praktických pomůcek. Nejdříve byla v řadě Global Technology Audit Guide (GTAG) č. 16 publikována **praktická pomůcka „Data Analysis Technologies“** k využití analýzy dat pro zefektivnění auditorových prací. Analýza dat by měla být považována za techniku, která může přinést velkou hodnotu pro interní audit v oblasti zvyšování výkonnosti, efektivitu a úroveň ujistění. Další praktická pomůcka „**Interaction with the Board**“ vyzdvihuje význam pravidelné spolupráce vedoucího interního auditu s orgány společnosti, se zaměřením na věcnou a častou komunikaci a na reporting interního auditu. Na závěr nemohu opomenout vydání praktické pomůcky „**Independence and Objectivity**“. Tato pomůcka objasňuje význam pojmů nezávislost a objektivita, popisuje různé faktory, které mohou ovlivnit auditorovu nezávislost a objektivitu. Součástí této pomůcky je postup při identifikaci ohrožení nezávislosti a objektivitu interních auditorů.

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. Přeji vám klidný závěr tohoto roku. ▲

rady, monitoring rizik z procesů, projektů a dceřiných společností, projednávání výsledků auditu a samozřejmě operativní rychlá komunikace i po telefonu nebo e-mailem.

2) Krátce mohu říci, že bohaté. Velice záleží zejména na osobnosti Vašeho partnera, na jeho angažovanosti v řízení svěřené oblasti a na jeho pochopení role interního auditu. Samozřejmě také na obsahu sdělení, která od Vás obdrží. Nečekejte, že je všechno ideální a lze vše zařídit mávnutím proutku. Hledání společné noty je někdy „běh na dlouhé trati“. Je naším úkolem i v této situaci obstát a naše poslání splnit.

Čím dál častěji slyším kladná vyjádření managementu k práci našeho interního auditu. Radost pak zejména přichází v okamžiku, kdy se toto vyjádření týká naší poradenské role.

Další z reakcí managementu je nastavený systém hodnocení v bance představenstvem a zpětná vazba pro mne. Reakce managementu jsou také při projednávání výstupů interního auditu – jednotlivé audity, zprávy o činnosti IA nebo vyhodnocení účinnosti ŘKS popř. zpráva o plnění opatření apod.

3) Nejprůnosnější je pro mne reakce, u které je cítit otevřenost, jasné pojmenování problémů, vyjádření názorů a případných požadavků. To se u nás uskutečňuje na pravidelných poradách se všemi zaměstnanci interního auditu ze strany vedení banky. Potřebuji vidět zájem a hledání řešení.

Nastavený systém komunikace a hodnocení v letošním roce je pro mne dostatečný z pohledu zpětné vazby. Samozřejmě, že získat individuální zpětnou vazbu od všech členů managementu je složité a to je možná skutečnost, kdy zpětná vazba chybí. ▲

inzercie



Využijte **bezplatný přístup k odborným článkům** na portálu Management News

Denně nové články ze zahraničních prestižních médií doplněné o odborné články z ČR.

Jak připravit účastníky na online mítink



Úspěšný online mítink vyžaduje náležitou přípravu účastníků, nejen jejich vedoucích a facilitátorů. Bez přípravy a aktivního zapojení účastníků totiž nemá vedoucí koho vést a facilitátor co facilitovat. Pět kroků k zajištění přípravy účastníků online mítinků přinesl server...

>> Celý článek

Základní principy CRM



CRM je zkratka anglického výrazu Customer Relationship Management, tj. řízení vztahů se zákazníky. Nejznámějším příkladem CRM jsou zákaznické karty v supermarketech. Lidé na ně získávají body, za které je řetězce odměňují. Firmy se prostřednictvím těchto karet dozví...

>> Celý článek



CHCETE BÝT EFEKTIVNĚJŠÍ? JEZTE ŽÁBY!

„Dělat furt to samé a čekat jiné výsledky, to je definice šílenství.“ Nevím sice, kdo to řekl, ale myslím, že by se s tím dalo naprosto souhlasit. Jenže v oblasti osobní efektivity a zvládání každodenního náporu by tato malá větička dělala šílence z většiny z nás. A asi oprávněně. Vzpomeňte si schválně, jestli neznáte někoho, kdo má permanentně přemíru práce, trvale nedostatek času a stále věří, že někdy v blíže neurčené budoucnosti se to snad nějak zlepší... Sázet pecku ze třešně a čekat, že mi vyroste švestka, je skutečně šílené, takže chceme-li jiné výsledky, než dostáváme, budeme pravděpodobně muset něco změnit – nejlépe způsob, jak o věcech uvažujeme. Tím se totiž následně může změnit i všechno ostatní. Pravidel týkajících se osobní efektivity a zvládání stresu už bylo napsáno spousta. Jejich hlavním problémem ale je, že je nepoužíváme. Není se co divit – není čas, není chuť, bývá to komplikované, a navíc stejně nevěříme, že by to vážně fungovalo. Tak to zkusme jinak. Na následujících řádcích najdete tři jednoduchoučká malá pravidla, která si můžete vyzkoušet v praxi doslova hned. A okamžitě uvidíte, jestli to na vás bude mít nějaký vliv, nebo ne.

1. „Pokud musíte sníst dvě žáby, začněte tou, která je odpornější.“

„Pokud musíte sníst dvě žáby, začněte tou, která je odpornější“

Tento výrok patří Brianu Tracymu, který po léta učí osobní efektivitu pro tisíce lidí po celém světě. Myšlenka je jednoduchá: vaši žábu představuje ten největší a nejdůležitější úkol, který vás daný den čeká. Tyto úkoly má většina lidí tendenci odkládat a raději se uchýlit k něčemu příjemnějšímu nebo jednoduššímu. Jenže právě tyto nepříjemné úkoly bývají ty, které jsou pro nás z mnoha různých důvodů ty nejdůležitější. Celá věc také souvisí s narůstáním psychologického strachu. Když odložíte relativně

snadný úkol, stává se těžkým. Když odložíte těžký úkol, stává se neřešitelným. A nemusí jít jen o ty opravdové těžkosti. On se i obyčejný úkol, jako je nevynešený koš nebo neuklizený sklep, stále nepříjemně vnucuje, když kolem chodíme a pořád to odkládáme. A to souvisí s pravidlem číslo dvě, které také patří zmiňovanému autorovi.

„Sázet pecku ze třešně a čekat, že mi vyroste švestka, je skutečně šílené“

2. „Pokud už musíte sníst živou žábu, nemá smysl dlouho sedět a pozorovat ji.“ Nejlepší a také nejméně bolestivý způsob, jak řešit nepříjemné úkoly, je TEĎ HNED! Odkládání ještě nikdy nikomu odvahu nepřidalo. Víte, jak nepříjemné je přemlouvat ráno budík, aby zazvonil o pět minut později, a kolik nepříjemností umí vzniknout odkládáním. Lidé tak často trpí odkladománií, že nakonec začnou sami věřit tomu, že pod stresem se jim dělá líp.

Když se zeptáte psychologa, zjistíte, že je to pouze „optický klam“. Není to tak, že člověk pod stresem by pracoval skutečně líp, jen bohužel bez stresu často nepracuje vůbec... Nechci nikomu sahat do svědomí, ale vzpomeňte si na sebe, kdy jste se ve škole učili na písemky a psali referáty. Pokud se chcete v jakémkoliv oboru činnosti vyšplhat na špičku, vytvořte si návyk jednat hned.

3. **Nezaměňujte aktivitu a produktivitu**
Mnohokrát slyším od lidí výroky typu:

„Pořád pracuju a nikam to nevede...“
Ano, práce šlechtí, ale udít se k smrti není hrdinství. Jde o to položit si otázku, jestli ta práce, kterou člověk dělá, má skutečně ty výsledky, které očekává. Předhánění se v nabitosti díáře byla sice chvíli móda a zdatnému odškrtačování splněných úkolů se dokonce jeden čas říkalo „manažerský adrenalin“, ale cílem není hodně toho

udělat. Cílem je udělat ty věci, které vedou tam, kam se chceme dostat. Takže až se zase jednou budete dívat na hrozivý seznam úkolů před vámi, zkuste se sami sebe zeptat: „Vede něco z toho seznamu tam, kde chci být ode dneška za pár let? Nebo to tímto stylem bude pořád stejné?“ A pak si prosím vzpomeňte na tu naši definici šílenství.

„Dělat furt to samé a čekat jiné výsledky, to je definice šílenství.“
Přeji vám hodně síly udělat pozitivní změny!



Poznámka: V případě, že vás téma zaujalo, napište si o skvělou doporučenou literaturu k tématu na adresu hana@hanaondruskova.com

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ SEMINÁŘE:

ING. HANY ONDRUŠKOVÉ

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
13. 3. 2012	Forenzní interview v praxi (s lektorem Janem Vučkou)	2 300 / 2 800
24. 5. 2012	Vyjednávání (s lektorem Markem Dzirasou)	2 700 / 3 300
7.–8. 3. 2012	Umíte správně prezentovat (s lektorem Markem Dzirasou)	4 400 / 4 900
16.–17. 4. 2012	Forenzní interview v praxi – trénink, případová studie (s lektorem Janem Vučkou)	4 000 / 4 500
Lektor	Ing. Hana Ondrušková	

INFORMACE PODÁ

Email: sindelarova@interniaudit.cz, telefon 224 920 3321.27, www.interniaudit.cz

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2



SEMINÁŘE/KURZY

inzerce

Interní audity v oblasti marketingu a reklamy

Využívá vaše společnost marketingových a mediálních služeb? Jste si jisti, že jsou vám poskytovány služby ze strany agentur v jejich plném smluvním rozsahu a v rámci těchto smluv se neskrývají potenciální úspory pro vaši společnost?

Díky důsledné revizi smluv můžete ve vaší společnosti lépe kontrolovat rizika a ušetřit významnou část nákladů. Výsledky auditu mohou být základem pro posílení pozice při dalším vyjednávání s dodavateli marketingových a mediálních služeb.

V této oblasti auditu/prověrek agentur se věnujeme zejména:

- ▶ Posouzení dodržování smluvních podmínek
- ▶ Existenci dokladů o „výkonu“ agentur a jejich návaznosti na smlouvy
- ▶ Posouzení, že klient obdržel plnou hodnotu za všechny platby medií a agentur

Kontakt:

Tomáš Pivoňka
Senior Manager
Tel: +420 225 335 318
Email: tomas.pivonka@cz.ey.com

Ernst & Young

Karlovo nám. 10
120 00 Praha 2
www.ey.com/cz

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

Audit | Daně | Transakce | Poradenství

ZHODNOCENÍ MEZINÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

„INTERNÍ AUDIT POHLEDEM VLASTNÍKA“

Mezinárodní konference ČIIA s hlavním tématem a názvem „Interní audit pohledem vlastníka“ se konala ve dnech 9.–10. listopadu 2011 v Karlových Varech v hotelu Thermal pod záštitou hejtmána Karlovarského kraje. Cílovou skupinou účastníků konference byla tentokrát spíše komerční sféra, nicméně ani zástupci veřejné správy nechyběli.

Konference se zúčastnilo celkem 95 účastníků, včetně lektorů, kterých bylo 13. Program byl koncipován na jednotlivé přednášky.

Konferenci vyhodnotilo celkem 55 účastníků prostřednictvím hodnocících

dotazníků a hodnotili zejména lektory, program konference a organizační zajištění.

Lektoři:

Průměrná známka pro lektory činila 1,9 při známkování jako ve škole, přičemž nejlépe hodnoceným byli tito přednášející, a to se známkou 1,5 – Jean-Pierre Garitte, Mark Dzirasa a Oldřich Kovář.

Program a organizace konference:

S programem bylo spokojeno 84 % účastníků. Zbývajících 16 % mělo drobné výhrady zejména k pozdnímu zveřejnění programu a vystupujících. Několik účastníků by také uvítalo nové

vystupující, což je pro nás velká inspirace. Z hlediska organizace se 80 % účastníků vyjádřilo, že byli spokojeni s organizačním zajištěním. Zaregistrovali jsme několik připomínek, které měly přímou souvislost s ubytováním a změnou hotelu, což samozřejmě vnímáme.

Celkově lze konstatovat, že konference splnila svůj účel a účastníci byli spokojeni. Na názory a připomínky, které byly účastníky vzneseny, ať ústně, nebo prostřednictvím dotazníku, budeme reagovat při organizaci další ať národní, či mezinárodní konference.

Daniel Häusler

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

ZHODNOCENÍ WORKSHOPU „ŘÍZENÍ, AUDIT A KONTROLA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ“

Workshop ČIIA s hlavním tématem a názvem „Řízení, audit a kontrola příspěvkových organizací“ se konal také ve dnech 9.–10. listopadu 2011 v Karlových Varech v prostorách Krajského úřadu Karlovarského kraje za jeho velké podpory. Cílovou skupinou účastníků workshopu byli zástupci veřejné správy.

Workshopu se zúčastnilo celkem 82 účastníků, včetně lektorů, kterých bylo 16. Program byl koncipován na jednotlivé přednášky.

Workshop vyhodnotilo celkem 55 účastníků prostřednictvím hodnotících dotazníků a hodnotili zejména lektory, program konference a organizační zajištění.

Lektoři:

Průměrná známka pro lektory činila 1,5 při známkování jako ve škole, přičemž nejlépe hodnoceným byli tito přednášející, a to se známkou 1,1 – Mark Dzirasa a se známkami 1,2 – Eva Janoušková, Hana Ondrušková a Lukáš Wagenknecht.

Program a organizace workshopu:

S programem bylo spokojeno 95 % účastníků. Zbývajících 5 % by více uvítalo případových studií.

Z hlediska organizace se 98 % účastníků vyjádřilo, že byli spokojeni s organizačním zajištěním, což je pro nás velké povzbuzení do pořádání obdobných akcí.

Celkově lze konstatovat, že workshop splnil svůj účel a účastníci byli spokojeni, a to také s ohledem na cenu workshopu, která tentokrát mohla být, díky spolupráci s Krajským úřadem, velmi příznivá.

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

▲
Daniel Häusler

ČIIA děkuje všem partnerům Workshopu za dobrou spolupráci při jeho realizaci.



JAK SROVNAT NESROVNALOSTI

Nesrovnalostí se myslí porušení předpisů, které vede, nebo by mohlo vést, ke ztrátě v souhrnném rozpočtu Unie. Zvláště druhá část definice dává poměrně široký prostor pro vnímavého auditora k požadavku nastavení hlášení nesrovnalostí tak, že tedy všech. V českých implementačních systémech vnímavému auditorovi navíc pomůže legislativa finančních toků, pravomoci k vydávání rozhodnutí a jejich okamžik vystavení, následných několik úrovní kontrol atd. Zainteresovaní v implementačním procesu se pak mohou ještě zjednodušeněji rozdělit na dvě skupiny: na ty, co nechápou v čem je ten zakopaný pes a proč jsou nesrovnalosti problém, a ty, co spadli do oddělení kontrol a financí a strávili měsíce vyplňováním formulářů nesrovnalostí. Elektronických. Takže se v průměru 4 lidé na řídicím orgánu zabývají vyplňováním formulářů a jejich aktualizací. Takže?

Takže vysypejme si zde všechny informace, které máme z britského koordinačního orgánu, a uvidíme, jestli se to na konci nesrovná do nějakého rozumného receptu. Podle Andyho Stewarta, který pamatuje nejen dobu, kdy posílal nesrovnalosti do Bruselu (na OLAF přes Stálé zastoupení) poštou dopisem, ale taky dobu, kdy si vytvářel vlastní kódové systémy na rozdělení jednotlivých případů a podobné věci, vidí nesrovnalosti jako náročné, ale ne kvůli administrativě. Tak předně nehlásí se nic, co se ještě necertifikovalo, a tento postup OLAF schvaluje. Kromě finančního limitu se za nesrovnalost hodnou hlášení považuje vysloveně neoprávněný výdaj z klasické množiny: neoprávněné výdaje projektu, zásadní chyby ve výběrovém řízení, chybějící dokument). Evidování veškerých administrativních pochybení totiž systém přetěžuje, a vlastně tím ztrácí smysl – zabránit neoprávněným výdajům. Dále pokud se příjemce „přizná sám“, to znamená, upozorní na pochybení, které je pak následně opraveno, také nepodléhá hlášení. Příjemci, kteří byli upozorněni na pochybení, částky vrátí, s tím historicky žádné problémy nejsou.

Změna Nařízení 1828/2006 navíc umožňuje aktualizovat report pouze doplněním podstatných informací ohledně sankcí apod.

Takže suma sumárum nám ve Velké Británii vychází v průměru 10 nesrovnalostí na jeden program za rok. V roce 2010 počet nesrovnalostí naběhl, zejména kvůli dodatečným auditům uzavíraných programů období 2000–2006 a dodatečných kontrol. Z tohoto období je v současné době zhruba mezi 500–600 otevřených případů. Z programového období 1994–1999 zbylo 12 případů, všechny jsou ale už finančně vyrovnané. Nesrovnalosti, které řídicí orgány označily za systémové, se týkaly nastavení výpočtu vnějších nákladů, vzhledem k tomu, že se jeho aplikace týká více projektů.

Ze systémového hlediska je pak zajímavé, že u již nahlášených nesrovnalostí řídicí orgán z finančního pohledu formulář neaktualizuje, certifikační orgán nesrovnalost postupně odepisuje. Ministerstvo – BIS (Department of Business, Innovation and Skills), které proces koordinuje, také donedávna ověřovalo správnost čtvrtletních hlášení do Bruselu, z hlediska úplnosti, správnosti, srozumitelnosti a termínů. Ještě zajímavější je pak, že u programů ESF hlášení nesrovnalostí provádí sám certifikační orgán.



„Ve Velké Británii vychází v průměru 10 nesrovnalostí na jeden program za rok“

V celé Británii je zhruba 60 lidí, kteří mají přístup do databáze nesrovnalostí. Na jeden řídicí orgán to vychází kolem 6. Takže? Je tohle nějaký recept? Možná.

V každém případě si držme palce, aby hlášení nesrovnalostí v příštím programovém období bylo jednodušší a nepolykalo tolik pracovníků na řídicím orgánu.



EVROPSKÁ KONFERENCE ECIIA V MADRIDU – MOVING FORWARD

Vážení kolegové interní auditori, rádi bychom se s vámi podělili o zážitky z evropské konference ECIIA ve Španělsku. Konference proběhla za podpory španělského institutu interního auditu jako hostitele. Moderní kosmopolitní velkoměsto Madrid přivítalo ve dnech 19.–21. října interní auditory ze všech zemí světa, aby se podělilo s nejlepšími zkušenostmi z oblasti interního auditu. Účast byla hojná, konference se zúčastnilo celkem cca 600 interních auditorů z 45 zemí světa. Za český institut jsme zde byli tři – prezident ČIIA Petr Vobořil a členové ČIIA Jan Kovalčík a Jiřina Oleksiaková.

Institut interních auditorů byl ve Španělsku založen v roce 1983. Cílem bylo rozvíjet a podporovat profesi interního auditu jako funkci governance ve veřejné i privátní sféře průmyslu Španělska. V současné době má tento institut přibližně 2500 členů – interních auditorů v hlavních institucích průmyslu země. IIA Španělska je základní profesní organizace pro španělské interní auditory, která poskytuje svým členům rozsáhlou síť příležitostí, informací a vzdělávání.

„Turbulentní časy ve světové ekonomice, ve které v současné době žijeme, poskytují obrovské výzvy naší profesi, které současně rovněž znamenají velké příležitosti“

Madrid je centrum španělského království a je nejvýše položeným hlavním městem v Evropě. Rozkládá se mezi Ústředním pohořím a řekou Tajo. Z historických

pozoruhodností stojí za to prohlédnout si Staré město s Hlavním náměstím, řadou věží a kostelů. Dále Královský palác z 18. století a poté si odpočinout v některém z četných a rozlehlých parků. Nejzajímavější je park Dobrého oddechu s pomníky španělských králů, Velkým jezerem, Velazquezovým a Křišťálovým palácem. Madrid je rovněž známý jednou z prvních obrazáren světa – Museo del Prado, Americkým muzeem, muzeem historických kostýmů Museo del Traje nebo nedělní corridou. Pro příznivce sportu samozřejmě nemůžeme pominout známý fotbalový stadion Real Madrid.

Konference začala večerním zahajovacím ceremoniálem v hotelu Silken Puerta de América penthouse. Na toto zahájení se dostavila spousta významných osobností IIA. Úvodní zahajovací projev pronesl José Manuel Muries, prezident IIA ve Španělsku a Phil Tarling, prezident ECIIA. Hlavním tématem této uvítací recepce bylo zamýšlení se nad motem konference „Moving forward“. Turbulentní časy ve světové

ekonomice, ve které v současné době žijeme, poskytují obrovské výzvy naší profesi, které současně rovněž znamenají velké příležitosti. Ve znamení těchto změn musíme čelit



aktuálním výzvám a přidávat hodnotu našim organizacím a pomáhat jim řídit tyto náročné roky skrze naše strategické víze za současného udržení naší nezávislosti a objektivitu. V uvedeném duchu se nesla většina přednášek v dalších dvou dnech.

První oficiální den konference zahájil prezident španělského IIA José Manuel Muries a prezident ECIIA Phil Tarling. Poté následovaly v samostatných sekcích hlavní a vedlejší přednášky. Konference měla celkem ve dvou dnech mimo úvodní a závěrečné společné sekce 5 hlavních jednání pro všechny účastníky a 4x byl čas vymezen souběžným proudům s výběrem různých přednášek (cca 20).

Hlavní přednášku prvního dne přednesl prezident COSO David I. Landsittel na téma „Současné aktivity a pohled





systém jako služba pro dosažení obchodních cílů“. Na příkladu společnosti Maphre byl prezentován Governance systém v této společnosti. Pro interní audit bylo zajímavé závěrečné shrnutí týkající se způsobu hodnocení kvality interního auditu. Při náboru auditorů jsou zde důležitá tři kritéria – vysokoškolské odborné vzdělání a doba praxe, znalost anglického jazyka slovem i písmem a znalosti IT software. Co se týká vzdělávání jedná se o klíčový prvek v kariéře auditora, ročně je určeno více jak 130 hodin pro osobní vzdělávání, každý rok se auditori účastní komplexních odborných seminářů a každé dva roky jsou určeny semináře pro mezinárodní dceřiné společnosti. Auditori jsou povzbuzováni k získání označení CIA. Je zde prováděno 360 % hodnocení výkonnosti – roční

„Jak zlepšit útvar interního auditu“, kterou přednesl ředitel auditu společnosti SHV Thijs Smith. Přednáška vycházela z 33 let zkušeností v oblasti vedení interního auditu v 5 společnostech (TNT, Corus, Hold, SNS, SHV). Shrnutí přednášky se týká toho, že není možné zvolit stejný přístup ke každé společnosti, každá situace je jedinečná, je důležité stanovit základní pravidla a že úspěch je založen na přizpůsobení se každému záměru. Zajímavé závěrečné poznámky a postřehy vyplývající z dlouholetých zkušeností se týkaly následujících základních doporučení: je důležité udržet krok s měnícím se prostředím, je zde mnoho věcí, na které musíme dohlížet, musíme si stanovit základní pravidla, zlepšit se je více umění než věda.

První den přednášek byl uzavřen a my jsme se chystali na večerní společenský večer. Setkali jsme se všichni před hotelem Silken Puerta América a nastoupili do dvoupatrových vyhlídkových autobusů, které nás

dopředu“. Bylo diskutováno o základních principech COSO, oblastech zaměření, o klíčovém pojetí a COSO ICIF (Internal Control – Integrated Framework) Refresh Project. Závěrem přednášky byly shrnuty 4 základní výzvy pro následující období. První výzva – reagovat na rapidně měnící se prostředí průzkumem, správnými nástroji ve shodě s nejmodernější úrovní technologie a sloužit jako katalyzátor pro ostatní, aby dělali totéž. Za druhé, podporovat rozvoj a vyhodnocovat nástroje, které se zaměřují na hlavní otázky týkající se interních kontrol, Enterprise Risk Managementu a ochrany proti fraudům. Třetím vzkazem bylo stát se více globální organizací a poslední čtvrtý vzkaz se týkal poskytování leadershipu v etickém chování a děláni „správných věcí“.

Následovalo pět samostatných sekcí, ze kterých jsme si vybrali téma „Dokonalá bouře: hrozby a rizika v oblacích“, které přednášel Ramsés Gallego, bezpečnostní specialista na oblast IT Governance. Výběrem této přednášky jsme určitě nepochybili. Velmi zajímavé téma z oblasti COBIT, jehož zkrácený závěr by se dal popsat tak, že bezpečnost IT je svrchovaná, a pokud nebudeme mít tuto oblast zajištěnu, tak nemáme ošetřeno jedno ze základních rizik.

Další hlavní přednášku přednesl prezident a CEO společnosti Maphre (španělská pojišťovna) José Manuel Martínez. Téma této přednášky bylo „Governance

„Nový světový korporátní řád klade velmi významný důraz na funkci interního auditu“

vyhodnocení výkonnosti auditorů, roční výkonnostní ohodnocení ředitelů auditu a za každou auditní zakázku vyplňují auditovaní hodnocení kvality auditu. Důležitým vzkazem pro ostatní jsou závěry z vyhodnocení kvality práce IA společnosti Maphre, ze kterého vzešly obecně známé věci, na které je při práci auditora kladen důraz. Jedná se o profesionální image a reputaci, velmi důležité jsou dobré vztahy mezi šéfem interního auditu, výkonným managementem, manažery a výběrem pro audit. Dále je třeba klást důraz na vysokou úroveň spokojenosti se službami interního auditu a interní audit by měl rovněž fungovat coby spojenec a koordinátor činností mezi externím auditorem a organizací.

Po dobrém obědě jsme měli opět možnost vybrat si jednu přednášku z pěti zajímavých témat. Vybrali jsme si přednášku

provezly centrem hlavního města Španělska. Tato projížďka nám poskytla možnost prohlédnout si velkolepé krásné kontrasty moderních ulic, obchodů, historických budov a poslechnout výklad průvodce městem. Již za setmění jsme dorazili k národnímu muzeu kostýmů – Museo del Traje. Zde jsme se mohli seznámit s historickým vývojem oděvů a být svědky etnologického dědictví zástupce kultur



národů Španělska. Byla to skvělá příležitost poznat trochu více z historie Španělska, dozvědět se něco o náboženství a kulturní víře skrze vývoj kostýmů století po století. Za účasti průvodce jsme cestovali vzdálenou minulostí iberské kultury, abychom se dostali až k Římské říši, romantismu nebo k bouřlivému 20. století zakončenému Diorem, Balenciagou a současnou módou. Po prohlídce muzea jsme se přesunuli k blízké restauraci, kde jsme si ve venkovní zahradě vychutnali sklenku vína a zhlédli krásu a vášeň španělského flamenca, které nás všechny okouzlo. Následoval cocktail dinner, který připravili bratři Mikel a Jesus Santamaria a po večeri noční tanec.

příliš nezdařil. Statoil je energetická společnost, která má více jak 30 tisíc zaměstnanců ve 40 zemích, je světovým lídrem v těžbě a skládování uhlí, dále je jedním největších prodejců ropy a druhým největším exportérem plynu do Evropy. Cílem prezentace bylo poskytnout nám znalosti a zkušenosti z procesů vyšetřování a rozšířit naše vědomosti o poznání „nesprávného chování“ a tzv. „red flags“, které jsou signálem, že něco není v pořádku, naučit nás „vidět“ a „reagovat“.

Odpolední řadu přednášek zahájil energický španělský šéfkuchař Sergi



jaká je naše role v novém turbulentním světě. Finanční krize odhalila závažné nedostatky v Corporate Governance. Když jsme nejvíce potřebovali, tak existující standardy selhaly a nemohly poskytnout kontrolu a rovnováhu, kterou společnosti potřebovaly, aby mohly kultivovat svou obchodní činnost. Nový světový korporátní řád klade velmi významný důraz na funkci interního auditu. Korporace v 21. století jsou v mnoha způsobech zásadně odlišné od těch ve století 20. Jsou zde odlišné potřeby a odlišné výzvy. Bylo definováno TOP deset obchodních rizik v roce 2011 – regulace a compliance, přístup k úvěrům, pomalé zotavení nebo double-dip recese, řízení talentů, objevování trhů, krácení nákladů, netradiční účastníci, radikální greening (omlazování), společenské přijetí rizik a korporátní společenská odpovědnost a provádění aliancí a transakcí. Nová očekávání pro interní audit se týkají kariéřního růstu, rozvoje, expozice, být jiní. Do budoucnosti je velmi důležitá blízká spolupráce a velmi dobré vztahy s klíčovými hráči ve společnosti, tj. s představenstvem, výborem pro audit, s vedoucími manažery v oblasti řízení rizik, bezpečnosti a lidských zdrojů. V současné době nestačí být dobrý auditor, my musíme být ti nejlepší. ▲

„Finanční krize odhalila závažné nedostatky v Corporate Governance“

Následující den jsme se, posílení o jižní španělskou atmosféru a krásné slunečné a teplé počasí, plnou chuti vrhli do dalšího dne přednášek. První krátkou přednášku jsme vyslechli od Ampara Moraledy, šéfa mezinárodní divize Iberdola. Tématem této sekce byl leadership v multikulturních týmech a výzvy pro evropský management.

Následovaly průběžné sekce, ve kterých nás zaujalo téma „Dokonalost – řízení organizace v globálním útvaru interního auditu“, kterou přednesl Manfred Wolf, výkonný prezident a senior viceprezident SAP a Markus Wochner, ředitel Audit Operations EMEA SAP AG. Přednášející nás seznámili s best practises přístupu v interním auditu, se spojením interního auditu a Corporate Governance, se způsobem reportování dozorců radě, představenstvu a výboru pro audit. Dále nám představili, jak se věnují rozvoji lidí a jak je důležité mít v naší profesi kvalitní, vzdělané a respektované odborníky.

Další přednáška, která se jevila z pohledu názvu velmi zajímavá a které jsme se zúčastnili, byla na téma „Vyšetřování eticky nesprávného chování“. Tuto přednášku přednesl Roar Froystad, vedoucí auditor v Corporate Audit Statoil ASA v Norsku. Prezentace byla excelentně zpracovaná, avšak osobní výklad tohoto zajímavého tématu se

Arola s tématem „Inovace a kreativita“, kdy nám na příkladu přístupu ve svém oboru ukázal, jak se dá v každé oblasti činnosti využívat kreativního myšlení a jaký význam mají inovace v dnešním světě. Předposlední společná sekce se uskutčnila formou kulatého stolu za účasti člena představenstva evropských emitentů Carmine Di Noia, členky představenstva společnosti Ferma Kristiny Martínez a poradce představenstva společnosti Ecodia Rogera Barkera. Společným tématem byl EU Green Paper v Corporate Governance a vnitřní kontrolní systém u společností kótovaných na burze. Tři základní rozhodující subjekty v Corporate Governance jsou představenstvo, akcionáři a princip „comply or explain“. Diskuze byla sdělováním zkušeností a zamyšlením se nad uvedeným tématem z pohledu budoucích směrů.

Závěrečná sekce patřila prezidentovi a CEO celosvětového institutu interních auditorů Richardu Chambersovi. Tato přednáška na téma „Jak má interní audit zapadnout do nového uspořádání korporátního světa“ byla pomyslnou třesínkou na dortu. Shodli jsme se, že se jednalo o nejzajímavější a nejpoutavější přednášku celé konference. Společně jsme se zamysleli nad starým upořádáním světa, včetně role interního auditu v minulosti a postavili si řadu otázek o tom,



NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- | | |
|---|---|
| ▲ Ing. Vladimír Kejval, Individuální člen | ▲ Jana Zapletalová, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o. |
| ▲ Bc. Helena Lhotáková, Krajské ředitelství policie Libereckého kraje | ▲ Ing. Kateřina Klabáčková, CESNET |
| ▲ Jozef Faltus, ETARGET SE | ▲ Ing. Jan Slavík, CESNET |
| ▲ Ing. Olga Novotná, Úřad průmyslového vlastnictví | ▲ Ing. Michal Tvrzník, Individuální člen |
| ▲ Ing. Zuzana Procházková, CME Service, s.r.o. | ▲ Ing. Zdenka Volkánová, Individuální člen |
| ▲ Mgr. Petr Plechata, Česká správa sociálního zabezpečení | ▲ Ing. Věra Netolická, Individuální člen |
| ▲ Dana Yussupová, Česká pojišťovna, a.s. | ▲ Ing. Kateřina Zachová, Krajské ředitelství policie Zlínského kraje |
| ▲ Ing. Václav Zycháček, Česká pojišťovna, a.s. | ▲ Ing. Pavol Stano, Česká správa sociálního zabezpečení |
| ▲ Ing. Marcel Gerlašinský, Česká pojišťovna, a.s. | ▲ Mgr. Petr Pelíšek, Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje |
| ▲ Ing. Jan Stránský, Česká pojišťovna, a.s. | ▲ Mgr. Bc. Alexej Michálek, Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje |
| ▲ Ing. Markéta Hruboňová, Česká pojišťovna, a.s. | ▲ Ing. Adéla Balcerová, Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s. |
| ▲ Ing. Petra Tušková, ACCA, ING Bank N.V. | ▲ PhDr. Pavel Hrnčiar, Ernst & Young, s.r.o. |
| ▲ Bc. Blanka Matějková, Slezské zemské muzeum | ▲ Radomír Bílý, Ústav hematologie a krevní transfúze |
| ▲ Ing. Zdeněk Novotný, Generali Pojišťovna, a.s. | ▲ Ing. Jan Uhlíř, Metrostav, a.s. |
| ▲ Ing. Martin Sysel, České dráhy, a.s. | ▲ Ing. Pavel Šrámek, Metrostav, a.s. |
| ▲ Ing. Jan Tomeček, Hypoteční banka, a.s. | ▲ Libor Škařupa, C & S Certification, s.r.o. |
| ▲ Petra Pipková, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o. | |

Certifikace Risk Management Assurance™



Certifikace Risk Management Assurance™ (CRMA™) je nový certifikační program.

Pro koho je CRMA určena?

CRMA je určena pro interní auditory a ostatní osoby, které se zajímají o ujištění v oblasti řízení rizik.

Proč CRMA získat?

- Získání titulu CRMA pomůže demonstrovat schopnost:
- Poskytovat ujištění ohledně řízení rizik a governance v klíčových procesech.
- Rozšiřovat obzory managementu a výboru pro audit v oblasti konceptů rizik a řízení rizik.
- Zaměřovat se na strategická rizika v organizaci.
- Přidávat organizaci hodnotu.

www.interniaudit.cz

ČLENSKÝ PŘÍSPĚVEK „BENEFIT“

Rada Českého institutu interních auditorů připravila pro všechny stávající i budoucí členy ČIIA nový členský příspěvek BENEFIT, který bude platný od 1. ledna 2012.

Tento nový produkt vychází ze změny Příspěvkového řádu ČIIA, schváleného na náhradním sněmu z 16. řádného sněmu ČIIA konaného dne 30. března 2011. Rada ČIIA provedla rozsáhlou analýzu současných benefitů v porovnání s členskými výhodami vybraných zahraničních institutů. Kancelář ČIIA zaslala všem svým členům dotazník, který se také týkal této problematiky. Zde jsme zejména zjistili využití současných benefitů ČIIA a zaznamenali návrhy na další členské výhody. Na základě těchto informací vznikl nový členský příspěvek BENEFIT. Tato nová forma členského příspěvku BENEFIT obsahuje všechny výhody řádného členského příspěvku, ale navíc je rozšířena o další zajímavé výhody:

CENA

Cena členského příspěvku BENEFIT je 5 000 Kč za kalendářní rok za individuálního člena či jednoho zástupce za organizaci. Výhodou skupinového členství je sleva 24 % pro pátého až devátého zástupce a od desátého zástupce je



sleva 36 % pro organizaci. Při podání přihlášky od 1. července je výše členského příspěvku BENEFIT na daný rok snížena o 50 %. Základní (současný) členský příspěvek bude dále zachován.

V případě zájmu o převedení současného Základního členského příspěvku (3 000 Kč) na nový členský příspěvek BENEFIT neváhejte kontaktovat kancelář ČIIA. Pro nově přichodící členy je již na našem webu www.interniaudit.cz připravena aktualizovaná přihláška, kde si lze vybrat mezi dvěma formami členského příspěvku (Základní a BENEFIT). Děkujeme za vaše návrhy členských výhod, které byly pro nás přínosem, a věříme, že si z naší nabídky členských příspěvků (Základní a BENEFIT) vyberete dle své potřeby.

Petra Škorová ▲



 **jconsult**

pf 2012

Krásné a pohodové prožití vánočních svátků a úspěšný vstup do nového roku



PRVNÍ SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ ZE ZDRAVOTNICTVÍ POD STŘECHOU ČIIA

V říjnu tohoto roku se uskutečnilo historicky první setkání interních auditorů ze zdravotnictví pod střechou Českého institutu interních auditorů a už před jeho zahájením, kdy se účastníci začali postupně scházet a spontánně dávat do řeči, bylo zřejmé, že je to setkání vítané a potřebné.

Nosným tématem byly praktické zkušenosti z výkonu interního auditu ve zdravotnictví, okruhy specifických problémů pro auditory ve zdravotnictví a novinky v účetnictví pro vybrané účetní jednotky, zejména příspěvkové organizace.

Po každém z příspěvků byl dán prostor k diskusi a výměně názorů a zkušeností

z praxe, přičemž tato diskuze byla o to zajímavější, že účastníci setkání, zpravidla vedoucí útvarů interního auditu ve smyslu zákona o finanční kontrole ve veřejné správě, vykonávají svou funkci nejen ve zdravotnických zařízeních (např. ve Fakultní nemocnici u sv. Anny v Brně, v Masarykově onkologickém ústavu, ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze, Fakultní Thomayerově nemocnici s poliklinikou, v Institutu klinické a experimentální medicíny, v Uherskohradištské nemocnici, v Hamzově odborné léčebně pro děti a dospělé, Psychiatrické léčebně Kosmonosy, Nemocnici Hodonín, Slezské nemocnici v Opavě, Dětské psychiatrické léčebně Louny a řadě dalších), zdravotních pojišťovnách (např. ve Všeobecné zdravotní pojišťovně, Zdravotní pojišťovně ministerstva vnitra ČR, České průmyslové zdravotní pojišťovně, Zaměstnanecké pojišťovně Škoda atd.) a na Ministerstvu zdravotnictví ČR.

Specifik interního auditu ve zdravotnictví je hodně a příležitost prodiskutovat konkrétní témata jsem uvítala nejen já, která jsem v oblasti zdravotnictví nováčkem, ale i ostatní účastníci tohoto setkání, z nichž většina se v oboru pohybuje už dlouhé roky a k účasti je vedla chuť podělit se o své názory a zkušenosti, vyslechnout názor kolegů a navázat nebo upevnit pracovní kontakty.

Sešlo se nás tolik, že málem nestačily židle a v závěru našeho setkání všichni souhlasili s tím, že se začátkem příštího roku sejdeme zase, a to už nad konkrétními tématy, která si sami předem zvolíme. Za nás za všechny děkuji řediteli ČIIA za to, že toto setkání zorganizoval, přednášejícím za jejich příspěvky, diskutujícím za jejich ochotu sdělit svůj názor a všem, kteří přišli a dali spokojenost s touto akcí najevo svým závěrečným potleskem.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ POŘÁDÁ

1. SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ ZE ZDRAVOTNICTVÍ aneb specifika interního auditu ve zdravotnictví

ODBORNÉ SETKÁNÍ

TERMIN	18. října 2011	PROGRAM		
PŘEDNÁŠKA	10:00-12:30 hodin	VSTUPUJÍCÍ	TEMA	ČAS
MÍSTO KONÁNÍ	ČIIA, Karlovo náměstí 3, 129 02 Praha 2, 1. patro	Daniela Klusová, ČIIA Erni Zeman, Ministerstvo zdravotnictví	Úvodní vystoupení	10:00-10:15
REGISTRACE	do 14. října 2011 v příloze zápisu kontaktního paní Magdy Blomhové, e-mail: kontakt@interaudit.cz	Markéta Kratochvíl, BDO Audit	Novinky z účetnictví pro „vybrané účetní jednotky – zejména pro příspěvkové organizace	10:15-10:45
ÚČAST ZDARMA		Wibert Kaizer, Dusk Consulting	Osnovy specifických problémů pro auditory ve zdravotnictví	10:45-11:15
		Antonie Mandíková, Masarykův onkologický ústav vešva Zámělská, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně	Praktická zkušenosti z výkonu interního auditu ve zdravotnictví	11:15-11:45
		Šárka Kavková, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze	Informace o historii vývoje úpravy ČIIA	11:45-12:00
			Diskuse	12:00-12:30



Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

Během druhého pololetí roku 2011 zasedala Rada ČIIA celkem pětkrát, přičemž v červenci byla vyhodnocena činnost Rady a kanceláře prostřednictvím splněných úkolů vyplývajících z Vize ČIIA pro rok 2011.

I v tomto období pokračovala úspěšná spolupráce s ústředními orgány státní správy, a to hlavně díky uzavřením dvou dohod o spolupráci, a to jak s ministrem vnitra, tak s ministrem pro místní rozvoj. Obě tato ministerstva se tak stávají silnými partnery ČIIA v dalším prosazování profese interního auditora. Také byla uzavřena dohoda o spolupráce s prezidentem Institutu členů správních orgánů a i tímto aktem byla formálně potvrzena dlouhodobá výborná spolupráce v této oblasti.

V rámci činnosti Sekce veřejné správy pokračovala komunikace s ministerstvem financí v oblasti Národního kvalifikačního

programu a Systému certifikace a uznávání odbornosti interních auditorů ve veřejné správě a věříme, že i v této rovině bude realizována spolupráce a podpora ČIIA. Dále v této oblasti jsou v rámci jednotlivých komisí vyvíjeny nové vzdělávací programy – atestační kurzy a některé z nich budou nabízeny již v prvním pololetí 2012.

V oblasti zkvalitňování členských služeb byla na webu spuštěna služba Otázky a odpovědi, a to ve dvou sekcích – organizační a odborné. V organizační sekci lze nalézt často kladené otázky v oblastech členství, certifikace a semináře. V odborné sekci jsou otázky a odpovědi zatím z oblasti certifikace a veřejná správa, nicméně očekáváme, že se seznam oblastí bude rozšiřovat s počtem dotazů. Odpovědi na odborné dotazy jsou pak zveřejněny pouze v členské sekci.

Také v rámci členských služeb probíhala další setkávání interních auditorů pod

hlavičkou ČIIA a také ve spolupráci s partnerskými organizacemi. V průběhu druhého pololetí byla realizována setkání interních auditorů z finanční oblasti (banky, pojišťovny), ze zdravotnictví, z pražských městských částí a jejich příspěvkových organizací a v neposlední řadě pokračovala setkávání interních auditorů z oblasti průmyslu. Celý podzimní čas jsme také intenzivně připravovali a úspěšně realizovali dvě souběžné akce v Karlových Varech – mezinárodní konferenci a workshop pro zástupce veřejné správy.

Ke konci roku 2011 Rada ČIIA schválila koncept nového druhu členského příspěvku BENEFIT, který je nabízen jako alternativa vedle řádného členství se všemi výhodami. Je na vás, který druh členství pro rok 2012 zvolíte a za celou kancelář ČIIA vám přejí úspěšný výběr a hlavně, krásné prožití konce roku 2011 a úspěšný rok 2012.



Č E S K Ý I N S T I T U T I N T E R N Í C H A U D I T O R Ů

ZMĚNY V ÚČETNICTVÍ A DANÍCH 2012

TERMÍN 16. ledna 2012
PŘEDNÁŠKA 09.00–16.00 hodin
PŘEDNÁŠEJÍCÍ Ing. Petr Kout a Tomáš Líbal

PROGRAM

- ▲ změny v uplatňování DPH (změny sazby daně, přenos daňové povinnosti u stavebních a montážních prací z pohledu dodavatele a odběratele, vrácení daně při insolvenčním řízení aj.)
- ▲ novely zákona o daních z příjmů
- ▲ novinky u daně z nemovitostí
- ▲ aktuální změny v souvisejících předpisech (účetnictví, pojištění, cestovní náhrady, platby v hotovosti atd.)
- ▲ aktuální výklady, stanoviska a rozhodnutí v oblasti účetnictví a daních
- ▲ diskuze

STORNO PODMÍNKY

<http://www.interniaudit.cz/profesi-vzdelavani/seminare/>

NOVELA ZÁKONA O DPH r. 2012 A AKTUÁLNÍ PROBLÉMY JEHO APLIKACE

TERMÍN 30. ledna 2012
PŘEDNÁŠKA 09.00–16.00 hodin
PŘEDNÁŠEJÍCÍ Olga Holubová, daňový poradce č. osv. 367, člen Komory daňových poradců ČR

PROGRAM

- Výhodou semináře je velký prostor věnovaný diskusi a konzultacím ke konkrétním případům z praxe posluchačů.
- ▲ změna sazby daně
 - ▲ zvláštní úprava sazeb u dodávek vody, tepla, chladu a odstranění odpadních vod na přelomu roku
 - ▲ technické zhodnocení je dlouhodobým majetkem, otázka jeho přesného vymezení
 - ▲ změny ustanovení týkajících se oprav základu a výše daně (korekce dubnové novely), bonusy poskytnuté jiným osobám než odběratelům (koordináční výbor)
 - ▲ výčet tzv. nenahraditelných náležitostí na daňovém dokladu zrušen
 - ▲ upřesnění ustanovení o vyrovnání odpočtu u zásob
 - ▲ změny v úpravě odpočtu u dlouhodobého majetku
 - ▲ nové ustanovení o zajištění úhrady na dosud nesplacnou daň
 - ▲ rozšíření ručení za daň při bezhotovostních platbách na zahraniční účty
 - ▲ reverse charge u stavebních prací, vypořádání záloh v přechodném období
 - ▲ aktuální problémy dubnové novely (majetek vytvořený vlastní činností, insolvenční pohledávky apod.)
 - ▲ škody v DPH (odstoupení od smlouvy, smluvní pokuty, náhrady škody, stornoplatky apod.)



MÍSTO KONÁNÍ
 ČIIA, Karlovo nám. 3,
 120 00 Praha 2, 1. patro

KONTAKT
 sindelarova@interniaudit.cz
 telefon 224 920 332, l. 27

www.interniaudit.cz
 Karlovo nám. 3, Praha 2

CENA
 člen ČIIA
 1 890,- (s DPH 2 268,-)

nečlen ČIIA
 1 990,- (s DPH 2 388,-)

[Tomáš Pivoňka](#)

The Key to Successful Audit

The author emphasizes on concrete examples the importance of communication during the internal audits.

[Ignac Olexik](#)

The Internal Auditors in Relation to the Company Management

The author describes the auditor's experience with internal audit communication in the environment of mixed firm cultures. The Author touches the topic of management and communication of internal audit in the concern set-up; he deals with the influence which affects the communication of auditors.

[Ladislav Rafaj](#)

Do They Actually Want to Listen to Us?

The author discusses the form of communication in difficult situations. The solution – „The Auditor could have better respect thanks to his/her high quality work and communication than to the aspiration to show the same rigorous attitude during the negotiations with the management.

[Rodan Svoboda](#)

Communicative Auditor and Limits to His Success

The Author describes in his article factors which affect the effective communication. He deals with the communication in the International Standards for Professional Practice of Internal Auditing. The article is about different relations between auditor and the representative of the organization a their influence on the acceptance of auditors conclusions.

[Francine McKenna](#)

Asking the Difficult Questions

The author gives examples of questions which need to be asked by the internal auditors and gives thus very useful guidance.

[Pavel Schráníl](#)

The Creation of the Internal Audit Profession

The author deals with the education of internal auditors in the context of the current requirements. It shows the reader the possibilities of preparation of internal auditors at the University of Finance and Administration in Prague. This education could be further developed in the CIIA courses.

[Veronika Jeřábková, Stanislav Masák](#)

The Application of the National Standard of Corporate Responsibility in the Investment and Business Development Agency – CzechInvest

The authors describe the process of the introduction of the National Standard of Corporate Responsibility in the concrete organisation. At the same time they define basic benefits of the applied system.

[Linda Anusić](#)

The House of Foreign Services and Internal Audit

The article describes the organisation focused on education which step by step ensured the internal audit. It shows the relationship of the organisation management and internal audit and main activities on which the internal audit participates.

[Petr Kheil](#)

What Petr noted

The author shows in his regular column useful sources of information (especially in the area of law, regulation or from other sources) relating to management and control systems and internal audit activity. The aim is not to provide complete list of issued laws and regulations, but to show useful sources of information.

[Hana Ondrušková](#)

Do You Want to Be More Effective? Eat Frogs!

The author deals with the topic which touches each of us – time management. At the same time gives concrete suggestions how to solve personal time management.

[Ivana Krůželová](#)

How to Make the Irregularities Regular

The author deals with the topic of irregularities in the process of implementation of structural funds of the EU. At the same time she describes concrete experiences for the UK.

[Jiřina Oleksiaková](#)

European conference of the ECIIA in Madrid – Moving Forward

The author of the article describes the European conference of the ECIIA in Madrid organized on October 19–21, 2011. She explains the readers the main message and topic of the conference.

[Šárka Kavková](#)

The First Meeting of Internal Auditors from the Healthcare sector in the CIIA

The author describes the first meeting of internal auditors from the healthcare sector under the CIIA umbrella.



The Academy

CIA - The Certified Internal Auditor®



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

What is CIA?

The Certified Internal Auditor® (CIA®) is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field.

Who should study CIA?

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

Program structure

- Part I:** The Internal Audit activity's role in governance, risk and Control (12 - 14 March 2012)
- Part II:** Conducting the Internal Audit engagement (2 - 4 April 2012)
- Part III:** Business Analysis and Information Technology (Autumn 2012)
- Part IV:** Business Management skills (Autumn 2012)

Why study CIA with The Academy?

PwC Certification

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

PwC audit experts who bring extensive knowledge of the syllabus and help you to succeed in CIA exams!

Comprehensive PwC study texts and materials - fully approved by IIA

Very competitive price

Internationally recognized qualification

Interested in CIA?

Please contact us with any questions on business.academy@cz.pwc.com or call us: **+420 251 151 816**



RÁDI VĚNUJEME ENERGII TOMU, CO MÁ SMYSL

Již od roku 2002 jsme tu s Vámi
a každoročně podporujeme tisíce projektů.

Kde všude jsme již pomohli, najdete
na www.cezregionum.cz.

