

1/2011

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 15, ČÍSLO 1-2011 (59)

ČTVRTLETNÍK ČESKEHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



▲ ROZHOVORY S:
GERNOT MITTENDORFER
PHIL TARLING

▲ POZVÁNKA NA NÁRODNÍ KONFERENCI ČIIA

**Systém
dokumentace
interního auditu**

ŘÍZENÍ, KONTROLA A AUDIT NEJEN ZAHRANIČNÍCH PROSTŘEDKŮ

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

13 – 14|4|2011



OLOMOUČ, NH HOTEL

Konference je realizována pod záštitou
Kontrolního výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky

PROGRAM

13. 4. 2011

09:00–10:00	Registrace, káva
10:00–10:05	Zahájení – prezident ČIIA
10:05–10:30	úvodní slova
10:30–11:00	Vít Šumpela , Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci <i>Praktické zkušenosti z programového období 2007–2013</i>
11:00–11:45	Štefan Kabátek , Zuzana Pečená , Nejvyšší kontrolní úřad <i>Audit výkonu a Audit výkonnosti – ověření 3E útvarem interního auditu a Nejvyšším kontrolním úřadem. Audit výkonnosti realizovaný u programů financovaných z prostředků EU.</i>
11:45–12:30	Vlastimil Fidler , Ministerstvo pro místní rozvoj – <i>Novela zákona o veřejných zakázkách</i>
12:30–13:30	Oběd
13:30–14:00	Dušan Krbec , Policie ČR – Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV
14:00–14:30	Lumíra Kafková , Ministerstvo pro místní rozvoj, <i>Řídící orgán – Integrovaný operační program</i>
14:30–15:00	Centrum pro regionální rozvoj ČR
15:00–15:30	Přestávka na kávu
15:30–16:15	<i>Panelová diskuse zástupců Řídících orgánů Regionálních operačních programů</i> Ivan Matulík , Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava Zdeněk Semorád , Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
16:15–17:30	<i>Panelová diskuse zástupců auditorů pověřených auditních subjektů (PAS)</i> Šárka Hartychová , Ministerstvo životního prostředí, Milan Hejkrlik , Regionální rada soudržnost Střední Čechy, David Novák , Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad, Jan Obruča , Ministerstvo životního prostředí, Vít Pelikán , Regionální rada regionu Střední Morava
17:30–18:30	Hana Ondrušková , Mark Dzirasa – <i>Jak komunikovat s auditorem</i>
19:30	<i>Večerní program „Číše vína“</i>

14. 4. 2011

09:00–09:30	Jan Horník , Ministerstvo vnitra – <i>Program protikorupční politiky vlády</i>
09:30–10:15	Marek Brychcín , Evropský účetní dvůr (EÚD) – <i>Pohled EÚD na veřejné zakázky</i>
10:15–10:45	Přestávka na kávu
10:45–12:30	Marek Brychcín , Evropský účetní dvůr (EÚD) – <i>Pohled EÚD na veřejné zakázky – pokračování</i>
12:30–12:45	Ukončení konference
12:45–13:45	Oběd

OBSAH
Úvodník

Jan Kovalčík 1

Rozhovor s osobností – Gernot Mittendorfer

Jan Kovalčík 2

Rozhovor s členem Rady ČIIA,
Ing. Robert Kačer
 Jan Kovalčík 4

Systém dokumentace interního auditu

Radek Ščotka 5

Dokumentace interního auditu

 – několik tipů, na co si dát pozor
 Andrea Káňová, Martina Káňová 9

Proč si dávat práci s auditní dokumentací?
Jaký je ideální přístup k její tvorbě?
 Radek Kánský 10

Interview with Phil Tarling, ECIIA President

Roman Pavloušek 13

IDEA – skvělá alternativa pro detekci
praní špinavých peněz
 Petr Šmidrkal, Pavel Macek 16

K novým úlohám auditu

Endre Tóth 18

PAS – MŽP Zkušenosti (Fragments)
z výkonu auditu operací v roce 2010
aneb pomáháme si a jsme užiteční
 Šárka Hartychová, Jan Obruča 21

Noví členové ČIIA 22

Názory experta Evropské komise, pana
Roberta Gielisse, k dynamice PIFC
 Josef Včelák, Martina Košťálová 23

The way to transparency... (Velká Británie)

Ivana Krůželová 27

Interní audit přispívá ke zvyšování kvality
veřejné správy
 Josef Vincenc 28

Jak přimět druhého změnit názor

Hana Ondrušková 31

Společenská odpovědnost je styl
řízení podniku
 Roman Pavloušek 32

Rozhovor s Mgr. Vlastou Stupkovou,
ředitelkou občanského sdružení Asistence
 Daniel Häusler 33

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 34

Účetní poradce 35

English Annotation 36


Vážení čtenáři,

toto číslo časopisu přináší několik novinek, z nichž některé dále uvádím. Po celý rok máme v plánu zařazovat rozhovory s významnými manažery z různých odvětví hospodářství. Chceme se jich, mimo jiné, ptát na jejich názor a zkušenosti s interním auditem, na jejich očekávání a požadavky. Přijetí interního auditu managementem je pro nás, interní auditory, velmi důležité. Sami dobře cítíme, jak to vypadá, pokud vztahy s managementem skřípou, nemáme u něj přijetí, pochopení a samozřejmě s tím související podporu naší činnosti. V tomto čísle uvedený „seriál“ zahajujeme s Gernotem Mittendorferem, členem představenstva Erste Group.

Další novinkou je „okénko“ věnované měkkým dovednostem. Tyto krátké návody a informace, které budou v časopise vycházet pravidelně, by měly napomáhat k uvědomění si různých technik a zlepšování našich dovedností.

Koncem roku redakční rada navrhla radě ČIIA dát prostor neziskovému sektoru jako výraz společenské odpovědnosti našeho institutu. Rada ČIIA tento návrh podpořila a rozhodla o naplnění tohoto záměru.

Neopatrně jsme pro tento rok pozměnili i obálku časopisu. Dále se však, tak jako v minulosti, budeme snažit o to, vyjádřit obálkou ve zkratce „hlavní téma“ u každého čísla.

Tentokrát je hlavní téma časopisu „Systém dokumentace interního auditu“. Kompletace pracovní dokumentace k auditu a zajištění její úplnosti a přehlednosti je důležitou a zejména finální fází každého auditu, která přichází zpravidla ve chvíli, kdy jsme rádi, že máme audit v „terénu“ ukončený. Mnohdy nám chybí i chuť to vše dotáhnout do konce. Nikdo to za nás neudělá a žádná univerzální rada není. Snad alespoň informace k tomuto tématu nám poskytnou nějakou inspiraci. Ale nejen o pracovní dokumentaci k auditu se v tomto novém čísle časopisu dočtete. Autoři jednotlivých příspěvků přistupují k dokumentaci z širšího hlediska a podělí se s námi o zkušenosti s jejím vedením a uchováním.

Časopis dále standardně obsahuje vše, na co jste zvyklí, včetně témat z oblasti veřejné správy.

Již tradiční anglický text je zastoupen rozhovorem s prezidentem ECIIA, panem Philem Tarlingem.

Příjemné čtení vám za redakční radu přeje


Editorial

Jan Kovalčík

1

Interview with...

Gernot Mittendorfer

Jan Kovalčík

2

Interview with a member
of the Czech Institute of
Internal Auditors (ČIIA),
Ing. Robert Kačer

Jan Kovalčík

4

Internal audit
documentation system

Radek Ščotka

5

Internal audit
documentation – some
things to be beware of

Andrea Káňová,

Martina Káňová

9

Why pay so much
attention to audit
documentation? What
is the ideal approach
to preparing audit
documentation?

Radek Kánský

10

Interview with Phil
Tarling, ECIIA President

Roman Pavloušek

13

IDEA – a great
alternative for detecting
money laundering

Petr Šmidrkal &

Pavel Macek

16

DELEGATED AUDIT
BODY – ministry of
the environment's
experience (fragments)
from operational audits
performed in 2010

Šárka Hartychová,

Jan Obruča

21

Opinions of Robert
Gieliss, an expert from
the european commission,
on PIFC dynamics

Josef Včelák,

Martina Košťálová

23

The way to
transparency (UK)

Ivana Krůželová

27

Internal audit contributes
to improving the quality
of public administration

Josef Vincenc

28

How to make others
change their mind

Hana Ondrušková

31

Corporate responsibility
is the company's
management style

Roman Pavloušek

32

Interview with Vlasta
Stupkova, director
of the assistance
Civil Association

Daniel Häusler

33

What came to
Peter's attention

Petr Kheil

34

Vydává

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

Redakce INTERNÍ AUDITOR

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

Redakční rada:

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

Foto: archiv ČIIA.

 Neprodejné, určeno pro
 Český institut interních auditorů.
 Náklad: 1 200 výtisků.
 Pre-press: Viktor Beránek
 Tisk: Reproserve, s. r. o.
 Distribuce: B. M. Pack

ROZHOVOR S OSOBNOSTÍ GERNOT MITTENDORFER



GERNOT MITTENDORFER

Vystudoval univerzitu v Linzi a Webster univerzitu ve Vídni, kde získal titul MBA v oblasti financí. Do Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG nastoupil v roce 1990. V roce 1997 byl jmenován do představenstva Sparkasse Mühlviertel West Bank AG. V roce 1999 se stal členem představenstva Erste Bank Sparkassen (ČR), a.s., byl odpovědný za retailové bankovníctví. Od července 2000 byl členem představenstva České spořitelny a jeho odpovědností bylo korporátní bankovníctví. Na všechny funkce ve Finanční skupině České spořitelny rezignoval k 31. červenci 2004 a přijal nabídku stát se generálním ředitelem banky Salzburger Sparkasse, člena Erste Bank Group. Na tuto funkci rezignoval a k 31. květnu 2007 se stal předsedou představenstva a generálním ředitelem České spořitelny. Na tuto funkci rezignoval a od 1. ledna 2011 se stal členem Boardu Erste Group odpovědným za oblast GCFIB (Group Corporate Financial Investment Banking).

Dobrý den, vážený pane Mittendorfer, jsem velice rád, že Vám mohu položit několik otázek připravených pro Vás časopisem Interní auditor. Rád bych se zaměřil rovněž na vztah interního auditu a managementu v organizacích, konkrétně ve Vašem holdingu. Otázky vztahu managementu a interního auditu jsou pro interní auditory vždy velmi aktuální a auditorskou veřejností velmi sledované, neboť nám velmi záleží na „přijetí“ naší profese managementem a na výsledcích společného úsilí. Zejména v bankovníctví, podléhajícímu regulaci, by neměl být vztah s interním auditem okrajovou záležitostí.

Do konce minulého roku jste řídil jednu z nejvýznamnějších bank v České republice, která neustále dosahuje lepších a lepších výsledků. Její kredit je průběžně potvrzován ve výsledcích anket jak v tuzemsku, tak i v mezinárodním měřítku. Jaký to pro Vás byl a je pocit?

Mohl bych se pokusit s vaším tvrzením nesouhlasit, ale obávám se, že by to vyznělo jako falešná skromnost :-). Ale teď vážně. Česká spořitelna v posledních letech prosperuje. Je to však výsledek společného úsilí celé finanční skupiny, počínaje představenstvem, přes vedení až po každého jednotlivého zaměstnance. Také se musím zmínit o Jacku Stackovi a poděkovat mu. Podařilo se mu banku restrukturalizovat a po privatizaci znovu nastartovat takovým způsobem, že se stala jednou z neúspěšnějších bank na trhu. Naše role pak už byla jednodušší. Mám dobrý pocit, protože vím, že předávám společnost, která je v dobrém stavu a připravená na další úspěšné působení na trhu.

Odchod z takové instituce je určitě emotivní zážitek. Co Vám probíhalo ve chvíli loučení nejvíce hlavou? Můžete nám prozradit, co bylo při Vašem působení v České spořitelně nejpříjemnější, a naopak, kde se Vaše očekávání případně nenaplnila?

Mé emoce by jistě byly silnější, kdybych Erste Group opouštěl zcela. Ale naštěstí budu mít příležitost ze své nové pozice sledovat, jak si Česká spořitelna na českém finančním trhu vede (Gernot

Mittendorfer byl nově jmenován členem představenstva Erste Group). A co je ještě důležitější, zůstanu v kontaktu s řadou kolegů, s nimiž jsem více než tři roky pracoval na pozici generálního ředitele. Nejvíce mě během působení v České spořitelně potěšilo, že je tu spousta energie. Byl jsem skutečně mile překvapen, jaký elán jsem v bance objevil. Ochota provádět změny není lidské povaze obvykle vlastní, ale tady jsem jí našel více než dost. A kde moje očekávání naplněna nebyla? Z dnešního pohledu jde jen o nevýznamné drobnosti a malichernosti. Ničeho nelituji.

Interní auditor je úzce zaměřený profesní časopis. Nemohu se nezeptat na Vaši zkušenost s touto profesí. Interní auditři by měli hrát roli v oblasti ujištění a poradenství. Přidaná hodnota interního auditu by se měla zprostředkovatě promítat i do dobrého hospodaření banky. Jak jste vy osobně cítil vliv této profese na úroveň České spořitelny?

Interní audit hraje v provozu velkých společností absolutně nepostradatelnou roli, a tím spíše v bankovním sektoru. Operuje s obrovskými objemy prostředků, spravuje peníze klientů a provádí komplikované transakce. Zavedení a kontrola procesů, které chrání jak společnost, tak klienty proto tvoří nedílnou součást funkce odpovědné banky. Ambicí České spořitelny bylo a bude poskytovat klientům služby transparentně, správně a s legitimní přidanou hodnotou. Abychom tyto podmínky splnili, musíme být vnitřně přesvědčeni, že máme věci pod kontrolou. To je nejdůležitější role interního auditu.

Byl interní audit v České spořitelně zapojen do každodenního života banky? Pokud ano, v čem jste toto zapojení cítil nejsilněji?

Pokud jsou interní procesy řádně nastaveny, nemusí být interní audit vidět vůbec. Plní kontrolní funkci, ale nemusí být nástrojem, který způsobuje stres. Interní audit často vzbuzuje představu inspektorů, kteří chodí kolem a zoufale hledají chyby – a to je špatné. Interní auditři představují nástroj pro dodržování nastavených pravidel, přispívají k efektivnímu fungování společnosti a jsou pro ostatní partnery, nikoli nepřáteli.

Můžete nyní posoudit vliv profese interní audit v rámci celého holdingu EGB?

Obecně nevidím žádný rozdíl v roli interního auditu mezi celou skupinou a jejími členy. Nová holdingová struktura nám dala příležitost lépe si předávat zkušenosti, používat nejlepší postupy a nastavit společné mechanismy. To platí i o interním auditu. Obecně máme věci pod lepší kontrolou, což se nepochybně ukáže v kvalitě zákaznických služeb.

Domníváte se, že je obecně v bankovním sektoru věnována internímu auditu ze strany managementu dostatečná pozornost?

Nemohu mluvit za ostatní finanční instituce, ale pouze ze zkušenosti s Erste Group. Neumím si však představit jedinou banku v Evropské unii, která by neměla interní audit nebo jejíž interní audit by byl nefunkční. Nechci spekulovat o roli, kterou interní audity hrály v problémech, s nimiž se některé banky během posledních dvou let potýkaly. Nicméně jsem přesvědčen, že v přístupu jednotlivých bank k internímu auditu, jeho rolím a kompetencím existují rozdíly.

Máte nějaké poznatky z práce interního auditu, které byste rád doporučil, vyžadoval nebo aplikoval i ve svém dalším působení v rámci holdingu EGB, případně je doporučil dalším subjektům?

Doporučil bych správně nastavit kompetence a odpovědnosti interního auditu v rámci společnosti a propojit je s finančními a ekonomickými cíli společnosti a s činnostmi, které přinášejí prospěch klientům a chrání jejich zájmy. Navíc bych zdůraznil význam budování interních procesů společnosti takovým způsobem, aby byly minimalizovány příležitosti pro jednání nad rámec kompetencí. Za těchto podmínek může interní audit plnit svou funkci co nejefektivněji, aniž by byl vidět.

Můžete čtenářům prozradit, jaké jsou Vaše nejbližší plány ve Vaší nové pozici a jak se Váš „návrat“ odrazí v osobním životě?

To je jednoduché. Budu pokračovat v práci ve prospěch Erste Group. Koneckonců to dělám už dvě desítky let a nemám touhu to měnit. Erste Group se stala hlavním

hráčem na středoevropském bankovním trhu, což mě naplňuje optimizmem a pýchou. Můj osobní život je moje vlastní věc, kterou od profesního života odděluji. Návrat do Rakouska na něj určitě nebude mít negativní vliv a už se na něj těším.

Přeji Vám úspěšný start v nové funkci a hodně úspěchů v dalším profesním i osobním životě.

▲
Děkuji Vám za rozhovor.
Jan Kovalčík



ROZHOVOR S ČLEMEM RADY ČIIA, ING. ROBERT KAČER



ING. ROBERT KAČER

Ing. Robert Kačer absolvoval Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Ostravě. V předchozí praxi působil ve společnostech TATRA, a.s., jako interní auditor, Unilever ČR, s.r.o., jako obchodně finanční manažer, Siemens Elektromotory, s.r.o., jako vedoucí controllingu. V současné době je jednatelem společnosti DUCK Consulting, s.r.o., zabývající se implementací vnitřních kontrolních systémů do společností, interních auditů v České republice i zahraničí a konzultačními a poradenskými službami v oblasti ekonomického řízení. Od roku 2007 je členem Rady ČIIA.

Dobrý den vážený pane inženýre, při našem výběru člena rady, kterému položíme v tomto čísle časopisu otázky padla volba na Vás. Máte v rámci rady na starosti oblast, kterou členové ČIIA tolik nevnímají, možná o to více cítí dopady Vaší práce, neboť její výsledky se odrážejí v celkovém chodu ČIIA. Jedná se o vnitřní záležitosti.

Můžete nám nejdříve přiblížit, co všechno je součástí agendy „vnitřní záležitosti“?

Výbor pro vnitřní záležitosti byl zřízen zejména proto, aby poskytoval Radě podporu pro správné rozhodování a dodával jí také ujištění, že vnitřní procesy v institutu fungují podle stanovených regulí. Do těchto oblastí spadají jak kontrolní činnost, tak také návrhy na zlepšení jednotlivých oblastí a částečně i jejich realizace. Ale budu konkrétní. Jsme oponenty přípravy rozpočtu, každý měsíc jej podrobně vyhodnocujeme. Upravovali jsme reporting kanceláře vůči Radě, pomáhali nastavovat proces spolupráce a výstupy s účetní firmou. Připravujeme cíle pro ředitele a ty také pravidelně vyhodnocujeme. Byli jsme velmi aktivní při tvorbě řídicí dokumentace a reportingu vůbec. Na druhou stranu se někdy díváme i kriticky na nové aktivity Rady a snažíme se najít způsoby, které jsou pro ČIIA transparentní a posilující.

Není toho málo, kdo se na této práci podílí?

O celou agendu se starám já a František Beckert. Ten má kromě již výše zmíněných aktivit na starosti celou agendu veřejné správy. A toto je dle mého názoru velmi časově náročná aktivita.

Co je Vaším nejbližším cílem v rámci Vaší agendy, jaké cíle jsou dlouhodobějšího charakteru?

Úkoly jsou obdobné jako loni. Kontrola rozpočtu, cílů ředitele. Co je ovšem jiné, to je rychle se měnící okolní prostředí. Takže po velmi úspěšném loňském roce nás čeká dle mého názoru větší neznámo, co se týká jak počtu členů, tak také jejich požadovaných služeb a také školicích potřeb. To vše může ovlivnit institut jakýmkoliv směrem.

Jsou oblasti, ve kterých cítíte výraznější nedostatky a budou tedy předmětem přednostního řešení v následujícím období?

Nedostatky snad ani ne. Problémy s kontrolou jsou snad již za námi, zvládli jsme také úspěšně přechod na novou účetní firmu. Ale stojí před námi dosti velké výzvy. Jednou z nich je úspěšná účast institutu ve veřejných zakázkách na školení v oblasti interního auditu, kontroly, financí a controllingu. Otázkou může být nečekáný vývoj v oblasti interního auditu a schopnosti rychlé reakce na změny.

Jakou formou máte nastavenou komunikaci mezi Vaším výborem, radou ČIIA a kanceláří?

Musím říct, že spolupráce s kanceláří, Radou a Kontrolní komisí je na skvělé úrovni. S kontrolní komisí komunikujeme zejména plány kontrol tak, abychom se nezaměřovali na stejné oblasti a nezapomněli přitom pokrýt významná rizika. Oba s Františkem jsme členy Rady, takže se aktivně podílíme na všech rozhodnutích. S kanceláří se snažíme komunikovat se všemi zaměstnanci, abychom měli i detailní přehled o jednotlivých aktivitách.

Jste ve Vaší práci radou a kanceláří dostatečně vnímán a podporován?

Nechci, aby to znělo samolibě, ale jak jsem už řekl v odpovědi na předchozí otázku, myslím si, že pozice výboru pro vnitřní záležitosti má ve struktuře své místo a jak minulé, tak nynější složení Rady ji akceptuje a vnímá pozitivně. Nicméně, může to být pouze můj pocit, haha.

Z Vaší pozice máte podrobný přehled o chodu ČIIA. Můžete nám říci, jaká jsou Vaše očekávání ve vývoji institutu do budoucna?

Myslím si, že nás čeká docela složité období. Otázkou může být re-definice pozic interního auditu jak v privátní, tak veřejné sféře, vztah ke kontrole, případně controllingu. Tato re-definice bude probíhat i bez nás, rychleji či pomaleji. Otázkou je, jak se přizpůsobí institut. Další otázkou je možnost sladění obou směrů – privátního i veřejného a dále pak globalizace. Zase se budu snažit být trochu více konkrétní. Budeme moci dělat semináře pro auditory veřejné a privátní sféry dohromady? Budeme schopni nabídnout speciální semináře např. pro interní auditory bank na lokální úrovni? Budou očekávání německých a korejských firem obdobná? Bude členství v institutu stále zajímavé? Opravdu bude veřejná správa postupovat jednoduše? Budeme moci znovu pokrývat i Slovensko? Nejsem pesimistou, myslím si, že nás čeká velmi zajímavé období plné změn. Jedná se o to, najít co nejhodnější obchodní model, který zajistí jak stávajícím, tak budoucím členům tu nejlepší možnou podporu pro jejich činnost. Jestli budeme aktivity provádět se stejným počtem lidí, ve stejných prostorech, to je otázka. Důležité ovšem je přinášet co nejvyšší hodnotu pro současné i budoucí členy. Pokud se budeme stále držet této filozofie, troufám si říct, že budeme úspěšní.

Do další práce Vám přeji hodně sil a úspěchů.

*Děkuji Vám za rozhovor.
Jan Kovalčík*



SYSTÉM DOKUMENTACE INTERNÍHO AUDITU

Pracovník interního auditu se snaží využít maximální potenciál kontrolního procesu a vytvořit pro svého zákazníka nebo vlastníka, zřizovatele či vedení společnosti přidanou hodnotu. Práce interního auditora s sebou přináší zpracování řady podkladů, které slouží auditorovi jako zdroj, jež musí vyhodnotit. Kromě dokumentů, se kterými se interní auditor při své práci setkává, řadu dokumentů si sám interní auditor vytváří. Proces interních auditních šetření vyžaduje systémovou dokumentaci procesu interního auditu i navazujících úkonů.

DOKUMENT VERSUS DOKUMENTACE INTERNÍHO AUDITU

Dokument je chápán jako materiál, který slouží auditorovi k analýze, posouzení, vyhodnocení, následnému zpracování. Řada podkladových dokumentů, která byla v rámci interního auditu vybrána jako vzorek, může posléze posloužit auditorovi ke zdokumentování ověřovaného procesu, souvisejícího rizika. Dokument má různou podobu, a to v např. v klasické papírové

2. Pracovní dokumentace je základním podkladem při zpracování a prověřování interních auditních šetření.
3. Dokumentace nám slouží jako hlavní argumentační materiál při sdělení výsledku šetření interního auditora.
4. Dokumentuje, zda bylo dosaženo cíle konkrétního auditního šetření.
5. Auditní dokumentace podporuje komplexnost, věrohodnost a přesnost provedených prací.
6. Pracovní dokumentace slouží k užítí i třetím stranám.

VOLBA OBSAHU A FORMY PRACOVNÍ DOKUMENTACE

Jak správně zvolit adekvátní pracovní dokumentaci ke konkrétnímu internímu auditu závisí na velikosti dané organizace, na cílech a povaze interních auditních šetření a na organizačním a procesním uspořádání firmy či instituce. Vždy je potřeba dodržet komplexnost dokumentace realizované zakázky interního auditu, a to v níže uvedených krocích:

- analýza rizik a její vyhodnocení
- sestavení plánu interního auditu

„Dokumentace je proces. Pokud nemáte vhodné nástroje, které vám tento proces dokumentace interního auditu usnadní, urychlí, může to být docela řehole.“

verzi, anebo mnohem častěji ve formě elektronického záznamu, zápisu, určitého elektronického média. Dokumentace je proces. Pokud nemáte vhodné nástroje, které vám tento proces dokumentace interního auditu usnadní, urychlí, může to být docela řehole.

K čemu potřebujeme pracovní dokumentaci?

1. Dokumentace je nezbytná při analýze rizik, která předchází plánování interního auditu.

- příprava, sběr a vyhodnocení podkladových dokumentů interního auditního šetření
- zdokumentování interního auditu
- zdokumentování zjištění, doporučení, nápravných opatření a termínů
- úsek interního auditu definuje druh média používaného pro dokumentaci, a uchování dokumentace
- pro různé druhy interních auditních šetření jsou používány standardizované pracovní dokumentace (dotazníky, pohovory, testy atd.)

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. Co všechno zahrnujete v interním auditu pod pojem „dokumentace“?
2. Jakou formou (papírová, elektronická) v současné době dokumentaci v interním auditu vedete?
3. Jaké máte zkušenosti s vedením dokumentace v elektronické podobě? Pokud tuto formu využíváte, v jakém rozsahu máte dokumentaci touto formou podchycenu, jakých systémů k tomu využíváte?

Michaela Lovecká
PwC | Senior Associate – Internal Audit Services
PricewaterhouseCoopers
Česká republika, s.r.o

1. V sekci dokumentace u nás naleznete veškeré relevantní dokumenty týkající se auditu a auditovaných oblastí, ať už v elektronické, nebo papírové formě (následně se může naskenovat). Za dokumentaci považujeme i své pracovní papíry, reporty, analýzy, grafy apod. Dokumentaci rozumíme i plánovací a finální dokumentaci připravovanou auditním týmem, stejně tak i podpůrnou dokumentaci, kterou nám poskytne náš auditní klient (tabulky, výpočty, směrnice, smlouvy apod.).

2. Záleží na klientovi, se kterým spolupracujeme – někteří využívají auditní management systémy, jiní stále upřednostňují papírovou dokumentaci v šanonech. V případě interních auditů naší společnosti využíváme elektronickou dokumentaci auditu včetně ukládání dokumentu obdržených od auditovaných přímo do tohoto elektronického systému. Ať už shromažďujeme dokumentaci v papírové, či elektronické podobě, vždy klademe důraz na bezpečnost a důvěrnost informací obsažených v těchto dokumentech.

3. Využíváme elektronickou podobu dokumentace, která se nám velmi osvědčila – vše je rychle při ruce a odpadá práce s archivováním šanonů s tištěnými dokumenty. Rovněž je zde důležité bezpečnostní hledisko – do elektronického auditního systému má přístup pouze tým lidí, kteří se na dané zakázce účastní, a nemůže se proto stát, že by byl šanon s citlivými informacemi odcizen či ztracen, jak by se to mohlo stát v případě papírové dokumentace. V elektronickém systému je rovněž dobře zřetelný stav auditu – zda je vše dokončeno, zrevidováno, odsouhlaseno a uzavřeno.

Jana Kapráliková
EMEA Interny Auditor
Regus

1. Audítorská správa, správy z testovania, plán auditu, risk matrica, podklady na rokovanie audítorskej komisie, podklady na testovanie od auditujúcich, správy externého audítora, e-mailly.

2. Elektronická podoba – testovanie, audítorská správa aj podklady na testovanie sú v elektronickej podobe, podklady na testovanie môžu byť aj v papierovej podobe (napríklad dodávateľské zmluvy, dodávateľské faktúry), výsledky testov auditu ako aj audítorské správy sú archivované na zdieľanom disku pre oddelenie interného auditu.

3. Vedenie dokumentácie v elektronickej podobe – iba Word/Excel/Powerpoint, momentálne nepoužívaný žiadny audítorský software. Používaná IDEA na výber vzoriek.

- alebo jsou používány softwarové platformy, které internímu auditorovi vytvářejí komplexní pracovní dokumentaci
- nejdůležitější je zpráva interního auditora, která jako dokument je předložena odpovědným osobám, které interní audit prověřovaly, a může mít různou formu, a to jako dokument v papírové nebo elektronické podobě, zvolená forma odpovídá nastavenému systému konkrétní společnosti jelikož složitost, organizační uspořádání, nastavení interních norem a používání komunikačních technologií předurčuje, zda zpráva interního auditora bude projednávána, přebírána, připomínkována a podepsána ve standardní formě či v elektronickém formátu (například s užitím elektronického podpisu)

VÝVOJ NIKDO NEZASTAVÍ

Dokument má určité charakteristické parametry, které nás mohou limitovat v rychlosti a kvalitě jeho zpracování. Každý interní auditor časem dospěje do fáze, že si klade otázku, jak si systémově pomoci při své práci? První fáze vychází z určitých dovedností, dlouhodobé praxe, zažitých zvyklostí ve firmě a rad zkušenějších kolegů. Ale čas běží dál a najednou můžete zaslechnout dotaz svého šéfa: „A nemůžete provést více interních auditů, zvýšit svůj výkon?“ Odpověď je nasnadě: „Pokud nám přidáte alespoň jednoho člověka navíc, tak to půjde.“ Dnešní doba však navyšování lidských zdrojů příliš nepřeje. Takže si můžete lámat hlavu, jak se posunout dál.

Nastává fáze číslo dvě, kdy usoudíte, že váš používaný nástroj pro hodnocení rizik, plánování interních auditů a jejich realizaci je poněkud nevykonný, nesystémový a morálně zastaralý. Navíc si uvědomujete, že váš systém dokumentace interního auditu není vlastně žádným systémem, ale snažíte se vše dát dohromady podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Trochu složitě, říkáte si, ale zatím to ve firmě jinak nejde, takže to takto děláte stále. Rizika například hodnotíte jen určitou formou odhadu, plán je sestavován podle historických zvyklostí a při zpracování zprávy interního auditora se hodně zdržujete, neb nemáte vše „po ruce“, ale hledáte, třídíte, počítáte, dokumentujete, kopírujete atd. Vaše úvahy běží dál, sledujete, jak se vaši kolegové z jiných společností a institucí perou s celým procesem auditní dokumentace. Hledáte, co je na trhu k dispozici, je možno se poohlédnout po něčem jiném,

anebo zůstanu u používaného systému-nesystému typu „hand made“ na věky?

Potom zaslechnete, že tam či jinde mají zavedenou novou metodiku pro řízení rizik, plánování interních auditů a nástroj pro zpracování všech dokumentů a zpráv, se kterými interní auditor pracuje a posléze vyhotovuje. A dokonce se dozvíte, že vaši kolegové z jiné firmy jsou spokojeni s daným softwarem a práce „s riziky“ a sestavení plánu interních auditů již není tak nejistá a nesystémová záležitost jako dříve. Zjistíte, že je možno ucelenou dokumentaci mít na jednom místě, využívat šablon a jiných příjemností, které jste dříve neznali.

I já jsem si prošel před několika lety podobnými fázemi úvah a zkušeností a našel jsem řešení. Dospěl jsem k závěru, že by některé z vás mohlo zajímat, jak to „dělají jinde“ a s jakými softwary pracují. V níže uvedených odstavcích se pokusím podělit o své zkušenosti.



SYSTÉM „VŠE V JEDNOM“ PRO INTERNÍHO AUDITORA

Pracujeme s produktem anglické společnosti Raphael Global Ltd. v české jazykové mutaci. Software se nazývá „Global Risk“ a obsahuje několik databází, které používají interní auditoři, risk management, vedení firem. Rizika se řeší přes databázi „Control Risk“. Proces interního auditu a jeho plánování je možno realizovat v databázi „IA“. Problematika kredibility protistran, obchodních partnerů je hodnocena nástroji v databázi „Credit Risk“. Projekty se souvisejícími riziky umí vyhodnocovat databáze „Project Management“. Zvláštní situace, které je nutno prověřit u možných rizik a procesů je možno simulovat prostřednictvím databáze „Stress Testing“. První databáze, která je klíčová pro interního auditora, se na-

Operace	Kontext	Tiskové sestavy	O Aplikaci
Databáze Risk Plány IA Zpráva IA Dokumenty			
katastrofický 10 000 000 - 500 000 000	5	17 0 (0)	22 1 (0)
významný 5 000 000 - 10 000 000	4	12 0 (0)	18 2 (1)
střední 100 000 - 5 000 000	3	6 0 (0)	13 0 (0)
minimální 1 000 - 100 000	2	2 0 (0)	8 0 (0)
bezvýznamný 0 - 1 000	1	1 0 (0)	3 0 (0)
Dopad		do 0.1	do 0.25
Pravděpodobnost		do 0.5	do 0.75
		do 0.9	

zývá „Control Risk“ a slouží k evidenci, analýze, vyhodnocení, přiřazení rizik a definování dopadu a pravděpodobnosti rizika. Rizika zaevidujeme do návazných kategorií. Uživatel zde nastavuje pro riziko jeho vlastníka a odpovědnou osobu. Důležitým krokem je nastavení opatření proti realizaci potenciálního rizika a snížení pravděpodobnosti jeho výskytu. Pracovník eviduje v systému veškerá předchozí selhání rizik, a to ve formě incidentů. U relevantních rizik se pracuje s vyčíslením škody a s vyšší potenciální hrozby škody. Pro důkladnou analýzu rizik, určení výše dopadu a pravděpodobnosti používá systém práce s tabulkou rizik. Veškeré dokumenty, které jsou relevantní pro dané riziko si v elektronické podobě ukládáte k danému riziku. Tímto jsou zdokumentována rizika.

PLÁNOVÁNÍ INTERNÍHO AUDITU

Abych mohl naplánovat šetření interního auditu, potřebuji mít vyhodnocená rizika. Na jejich základě sestavuji Plán interního auditu, periodický a strategický. S touto činností mi pomáhá databáze „IA“, která je napojena na databázi „Control Risk“. Z vyhodnocených rizik je sestaven plán interního auditu.

V databázi „IA“ se nám zobrazí seznam všech sestavených plánů interního auditu. Po kliknutí na vybraný plán pracuji se šablonou zprávy interního auditora. Šablona obsahuje definovaný název zprávy, úvod, cíl, rozsah interního auditního šetření, datum zahájení a ukončení IA. V šabloně jsou uvedeny osoby auditorů, které zprávu vypracovaly, dále osoby, které zprávu převzaly.

Operace	Kontext	Tiskové sestavy	O aplikaci
Databáze Risk Plány IA Zpráva IA Dokumenty			
Seznam plánů IA PLÁN IA 12 2010			
Název			
<input type="checkbox"/>	Kontrola odborné způsobilosti zaměstnanců		
<input type="checkbox"/>	IA Pojištovna X 6 2010		
<input type="checkbox"/>	Plán IA leden 2011		
<input checked="" type="checkbox"/>	PLÁN IA 12 2010		
<input type="checkbox"/>	Metodický audit		
<input type="checkbox"/>	Plán IA únor vzor		
Rizika pro vybraný plán			
Id	Název		
<input checked="" type="checkbox"/>	523	Růžičí a kontrolní systém pojišťovny	
<input checked="" type="checkbox"/>	580	Práva a povinnosti spojené s výkonem činnosti odpovědného pojistného matematika	
<input checked="" type="checkbox"/>	415	Škodný poměr	
<input checked="" type="checkbox"/>	416	Technické rezervy	
<input checked="" type="checkbox"/>	418	Finanční umístění	
<input checked="" type="checkbox"/>	414	Výrovnávací rezerva	

Ing. Pelikán Vít Vedoucí útvaru interního auditu Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava

1.	Obsah auditorského spisu:	
	Dokumenty auditu	Materiál č.
	Trvalá složka	T
	Závěrečná auditní zpráva	1
	Program auditu	2
	Pověření k výkonu auditu	3
	Záznam z projednání předběžné auditní zprávy	4
	Ověření plnění přijatých doporučení	5
	Pracovní složka	P
	Oznámení o zahájení auditu	1
	Doklad o předložení závěrečné auditní zprávy	2
	Prohlášení o objektivitě a nezávislosti	3
	Pracovní program auditu	4
	Předběžná auditní zpráva	5
	Dokumentace ke zjištěním	6
	Analýzy, testování, poznámky auditora	7
	Flowcharty	8
	Korespondence	9
	Dokumenty, metodiky auditovaného subjektu	10
	Hodnocení auditu	11
	Denní záznamy auditora	12

2. Základní dokumentace, která podléhá spisové službě, je vedena papírově, důkazní materiály ke zjištěním také papírově, ostatní elektronicky (5% papírově, 95% elektronicky).

3. Vlastní vytvořené dokumenty v MS Office Word, Excel, Visio, Pdf, dokumenty auditovaných subjektů stejně tak, většinu dokumentace u auditovaného subjektu skenujeme pomocí přenosných skenerů do Pdf, také používáme focení dokumentace. Ukládání

a zálohování dat v elektronické verzi se uskutečňuje na datových úložištích k tomu určených (file server a DB server) a je prováděno sofistikovaným zálohovacím řešením, konkrétně technologií společnosti IBM tivoli storage manager s využitím potřebných HW prostředků (disková cash na lockup serveru a páskové mechaniky).

Mgr. Luděk Rezničenko,
Interní auditor, útvár interního auditu, Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, příspěvková organizace

1. Na Krajské správě a údržbě silnic Vysočiny, příspěvkové organizaci (dále jen „organizace“) jsou za základní dokumentace v rámci útvaru IA brány všechny dokumenty provázející vymezení a výkon interního auditu, např. projednaný a schválený Statut IA, Plán vzdělávání, Plán činnosti IA a dále pak formuláře provázející proces provádění IA (od Oznamovacího dopisu, přes Program IA až po Zprávu z vykonaného auditu) přes dokumentaci k řízení rizik (aktualizovaný Katalog rizik, jednotlivé Karty rizik a metodický pokyn Řízení rizik) až po Monitorovací tabulku v rámci provádění monitoringu, popř. veškerá dokumentace ohledně poskytování poradenských služeb a konzultací.

2. Dokumenty jsou vedeny převážně elektronickou formou s tím, že se všechny dokumenty tisknou, popř. skenují (dle jejich aktuální formy) a zakládají v papírové/elektronické formě do náležitých spisů v souladu se spisovým a skartačním řádem organizace.

3. I přes vyspělé IT technologie je v organizaci pořád prosazována papírová forma, která je vedena v symbióze s formou elektronickou, viz výše. Všechna dokumentace je zpracována elektronicky v jejich prvotní formě (MS Word a Excel). V případě dokumentů, které jsou však schvalovány (Statut IA, Plán vzdělávání, Plán činnosti IA aj.) jsou po podpisu naskenovány a vytisknuty, čímž je

Pro další distribuci jsou uváděny osoby, jimž bude zpráva postoupena. Klíčovou položkou dokumentace zprávy interního auditora jsou: název šetření, ověřované riziko, zjištění auditora, doporučení k nápravě nedostatků a termín, dokdy je vhodná náprava. Rizika jsou posléze updatována po vyhodnocení auditorem. Zpráva a její veškeré podklady jsou v elektronické podobě archivovány. Interní auditor po ukončení procesu práce s dokumenty vytváří další pracovní dokumentaci. Tato pracovní dokumentace obsahuje veškeré získané informace (dokumenty v různé formě), např. realizované analýzy. Pracovní dokumentace slouží auditorovi jako podkladový materiál pro sestavení zjištění a definování závěrů konkrétního interního auditního šetření a stanovení doporučení. V rámci každé instituce je definován proces s určením osoby, kdo je odpovědný za bezpečnost, nakládání s daty, které osoby či

zástupcem organizace a vedoucí osobou interního auditu. Tolik k práci se softwarovou podporou, která nám umožňuje efektivně řídit rizika a realizovat interní audit. Systém dokumentace interního auditu je úzce propojen s pravidly pro přístup k záznamům pořízených v rámci zakázky interního auditního šetření. Existuje velmi úzká rovina spolupráce mezi statutárními auditory a interním auditem, kdy výstup a pracovní dokumentace interního auditu slouží externímu auditorovi jako cenný zdroj informací. Veškerá pracovní dokumentace, se kterou interní auditor na zakázce u klienta pracuje anebo je zaměstnancem odboru interního auditu v určité instituci, zůstává každý dokument (v papírové či elektronické podobě) majetkem organizace. Pracovní dokumentace, se kterou pracuje interní audit, je ve formě podkladových, důkazních materiálů poskytována pouze oprávněným osobám.

„Každý interní auditor časem dospěje do fáze, že si klade otázku, jak si systémově pomoci při své práci.“

subjekty mají přístup k pracovní dokumentaci interního auditu. U softwaru, se kterým pracuje řada osob, se dají přiřadit přístupová práva dle potřeby společnosti. Pokud je nezbytné, aby pracovní dokumentaci interního auditu měly k dispozici i třetí strany, je nutno tyto požadavky předem schválit nejen ze strany osoby odpovědné za interní audit, ale i ze strany vedoucí osoby předmětné organizace, např. představenstva, dozorčí rady,

ARCHIVACE PRACOVNÍ DOKUMENTACE

Proces interního auditního šetření předpokládá průběžné ukládání všech relevantních podkladů a záznamů interního auditora. Archivace pracovní dokumentace interního auditora musí být nastavena v souladu s právními předpisy, dle kterých podniká daná organizace.

„Abych mohl naplánovat šetření interního auditu, potřebuji mít vyhodnocená rizika.“

výboru pro audit. Dokumenty, se kterými pracoval interní auditor a vytvořil pracovní dokumentaci konkrétního auditního šetření si mohou vyžádat třetí strany například v rámci soudního řízení, šetření policie nebo jiných složek státu. Za daných okolností je velmi potřebná úzká spolupráce s právním

ZÁVĚR

Dokumentace interního auditu je živý proces, rizika se permanentně vyvíjejí a interní auditor na ně musí průběžně reagovat. Vždy je důležitější řešení „ex ante“ než „ex post“.



DOKUMENTACE INTERNÍHO AUDITU – NĚKOLIK TIPŮ, NA CO SI DÁT POZOR

S dokumentací interního auditu se setkává každý z nás – interních auditorů. Rádi bychom čtenářům předali několik tipů, jak jejich dokumentaci vylepšit, a možná tak lépe uspět při budoucích externích hodnoceních kvality interního auditu. Mějte na paměti, že:

- Pracovní materiály by měly být úplné a měly by zahrnovat podporu pro závěry učiněné v rámci auditu. Formální náležitosti, které by měl správný pracovní papír dokumentující provedené testy obsahovat, jsou následující:
 - Cíl/účel daného testu nebo kroku auditu
 - Popis provedené práce včetně způsobu a zdůvodnění výběru vzorku
 - Výsledky provedených testů (zjištění)
 - Závěr
 - Datum a podpis auditora
 - Evidence o supervizi (datum a podpis)

Na každém dokumentu získaném při provádění auditu a sloužícím jako podklad pro závěry auditu by měly být uvedeny následující náležitosti:

- Název
- Odkaz na audit, se kterým souvisí
- Identifikaci osoby, od níž byl dokument získán
- Datum a podpis auditora
- Evidence o supervizi (datum a podpis)
- Zvýraznění náležitostí, které byly kontrolovány, popř. zjištěných nedostatků
- Je vhodné mít zaveden systém standardního číselného nebo alfanumerického označování pracovních dokumentů. Tento systém by měl usnadnit orientaci v rámci auditorského spisu a zefektivnit systém odkazování (referencí) mezi jednotlivými pracovními dokumenty.
- K přehlednosti napomůže seznam všech pracovních dokumentů obsažených

v auditorském spisu, který doplňujete v průběhu auditu a na závěr jej zfinalizujete. Na tomto seznamu (obsahu) může být také evidence o kontrole auditorského spisu provedené vedoucím auditorského týmu nebo vedoucím oddělení interního auditu.

- Auditní dokumentace může být posílána například tím, že:
 - popíšete, proč jste přistoupili k testování vzorku, jakým způsobem byla stanovena jeho velikost a jak byl vzorek vybrán,
 - na pracovních papírech budete uvádět stručný popis provedeného testu s vazbou na cíl auditu,
 - zmíníte pokaždé, kdy je to relevantní, zdroje podkladové dokumentace,
 - budete používat křížové odkazy na jednotlivé pracovní a podkladové dokumenty.

„Manažerské shrnutí obsahuje přehled hlavních závěrů auditu.“

- Ve zprávách z auditu je vhodné uvádět tzv. manažerské shrnutí, které obsahuje přehled hlavních závěrů z auditu a stručný popis zjištění. Manažerské shrnutí lze využít při projednávání zpráv, např. na úrovni porad vedení, neboť podává stručný a výstižný přehled o výsledcích auditu. Detailní popis zjištění lze pak uvést v další části zprávy. Je vhodné, pokud má popis jednotlivých zjištění tuto strukturu: zjištění, příčina, riziko, doporučení, přijatá opatření, termín implementace přijatých opatření, zodpovědná osoba. A nezapomeňte, že veškerá zjištění uvedená ve zprávě musíte mít vždy řádně podložena dokumentací v auditorském spise. ▲

zaručena možnost vedení dokumentace oběma způsoby. Tento princip je využíván i u získaných dokumentací v rámci provádění IA a monitoringu, popř. poskytování poradenských služeb a konzultací.

Ke zpracování dokumentace je běžně využíván software v rámci balíku MS Office s tím, že co se týče e-mailové komunikace, je tato vedena papírovou formou (pouze komunikace zásadního charakteru). Ostatní komunikaci lze dohledat v MS Outlook dle data, předmětu, popř. příjemce/odesílatele.

Ing. Eva Houdová
Vedoucí oddělení interního auditu, Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou

1. Např.:

Střednědobý plán interního auditu

Roční plán interního auditu

Příkaz ředitele k provedení mimořádného auditu

Program auditu

Oznamovací dopisy

Zápisy z projednávání závěrečné zprávy

Závěrečná zpráva

Expedice závěrečné zprávy – předávací dopisy

Nápravná opatření

Úkoly pro poradu vedení

tabulka Navrhovaná a přijatá doporučení

tabulka Plnění přijatých nápravných opatření

veškeré auditní stopy (zápisy z interview, poznámky a tabulky vytvořené oddělením, korespondence...)

2. & 3. Používáme obě formy, v případě některých dokumentů duplicitně. V elektronické podobě neuchováváme např. doklady získané v listinné podobě při pro-



vádění auditu (neskenujeme je). Práce s elektronickou dokumentací je rozhodně nutná – rychlejší, snazší vyhledávání, přehledné vedení... Data jsou zálohována na centrálním serveru.

V současné době zde není zavedena elektronická spisová služba ve smyslu „§ 63 odst. 3 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů“ s termínem povinného zavedení nejpozději do 1. 7. 2012.

Jiří Štěpánek
 Jednatel, Arthur Cyneburg s.r.o.

1. Na obecný pojem „dokumentace“ máme v naší organizaci dva pohledy – externí a interní, kdy:

Do interní dokumentace zahrnujeme v procesu interního auditu veškerou naši dokumentaci, která stanovuje postupy a metodiky pro provádění interního auditu v dané organizaci, a zároveň dokumentaci, která prezentuje výsledky a doporučení z auditu.

Externí dokumentace pak představuje dokumenty u organizace, ve které je interní audit prováděn a která je podrobována zkoumání.

2. Z pohledu formy vedení (interní) dokumentace používáme ve většině prostředky pro vedení elektronické formy dokumentů, které umožňují všem členům auditních týmů mít informace just-in-time, stejně tak i odpovědným osobám auditovaného subjektu. Papírovou formu používáme víceméně pouze v případě úvodních jednání, před zahájením auditu, pro jednoduché poznámky. Nastavené postupy umožňují pružně reagovat na provedená zjištění, kdy pro příklad v případech auditů zaměřených na pracovní-právní problematiku je možné přijímat NO ještě před ukončením a zpracováním závěrečné zprávy, a tím i předejít případným nesrovnalostem, nedorozuměním či špatné interpretaci některých postupů, které jsou třeba v podstatě správné, jenom se navenek špatně interpretují.

PROČ SI DÁVAT PRÁCI S AUDITNÍ DOKUMENTACÍ? JAKÝ JE IDEÁLNÍ PŘÍSTUP K JEJÍ TVORBĚ?

Asi každý, kdo dělá nebo dělal interní audit, se s auditní dokumentací už setkal. Případně měl co dočinění alespoň s něčím, co auditní dokumentaci připomíná. Ale co to vlastně je? Oficiální definice se hledá špatně, ale oficiálně snad nikdo nepotřebuje. Pojem auditní dokumentace lze chápat třeba následujícím způsobem: informace pořízené v rámci zakázky, přehledně uchované na určitém médiu, podporující výsledky auditu a vypovídající o tom, jakým způsobem byl realizován. Jako vysvětlení pojmu je to snad srozumitelné, a ne zbytečně omezující. V případě, že se setkáte s auditorským spisem nebo s pracovní dokumentací auditu, jde o podobnou záležitost. Ve své podstatě se jedná o auditní dokumentaci.

K ČEMU JE VLASTNĚ AUDITNÍ DOKUMENTACE?

„Proč trávit drahocenný čas tříděním a úpravou dokumentů? Navíc je to mravenčí práce a její význam často málokdo ocení. Je vlastně potřeba dávat si během auditu a po jeho skončení s něčím takovým práci? No, tak aby to nevypadalo, že dokumentace auditu je nám cizí, tak ty papíry dáme do jednoho šanonu a napíšeme na něj název auditu. A těch pár dokumentů, které máme v elektronické podobě by se mohlo přiložit třeba zapsané na kompaktním disku, tím už bude vše zvládnuté...“ Je někomu ze čtenářů tohoto časopisu blízký tento způsob vypořádání se s dokumentací auditu? Odpovězte si, prosím, každý sám. Pokud si interní auditor uvědomí, jak

široké využití má auditní dokumentace, pochopí i její význam. Využívat auditní dokumentaci může nejen samotný útvar interního auditu, ale i celá organizace nebo také její okolí.

Interním způsobem lze auditní dokumentaci použít především pro účely samotného auditu, ke kterému je vyhotovována, tedy jako podklad k auditním zjištěním a jako podrobné informace o způsobu provedení auditu. Stejně tak při realizaci dalších zakázek není od věci (někdy je to i nutné) pracovat s informacemi, které už někdo získal při provádění předcházejících auditů. Pokud útvar interního auditu provádí interní hodnocení kvality, nemůže vynechat auditní dokumentace. Bez toho by to prostě nešlo.

Externí využití auditní dokumentace je snad ještě širší, i když asi ne tak časté. Externí hodnocení útvaru IA by tuto oblast nemělo opomínat. Externí auditor, další konzultační nebo poradenské firmy mohou potřebovat mimo samotných zpráv z interních auditů také související podklady, tj. auditní dokumentaci. Není vyloučeno ani poskytnutí dokumentace pro potřeby policie, NKÚ, ÚOHS, a obecně pro prověrky provedené třetími stranami. Snad to jako příklad toho „k čemu to je“ stačí. Věřím, že vás, čtenáře, napadnou ještě další možnosti. Jistě si také dokážete odvodit, že nevytvoření nebo špatné sestavení auditní dokumentace prostě může otřást základy útvaru interního auditu, a to i přesto, že se celá dlouhá léta nic nedělo.

EXISTUJÍ NĚJAKÁ PRAVIDLA PRO VYTVÁŘENÍ AUDITNÍ DOKUMENTACE A PRO JEJÍ KONEČNOU PODOBU?

Ano, existují. Ale nešťastí nejsou příliš těsná a nechávají dostatečný prostor volnosti. Mně osobně to tak vyhovuje, někomu možná ne. Míru závaznosti těchto pravidel nechť si každý posoudí sám. V první řadě připomínám, že Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu oblast auditní dokumentace neopominají. Základní standardy se na ní blíže nezaměřují. Jinak je tomu v případě standardů pro výkon a prováděcích standardů rozvinutých v příslušných doporučeních pro praxi, která se dokumentaci auditu věnují detailněji. Jedná se o standard pro výkon interního auditu 2330 – Dokumentace informací a navazující doporučení pro praxi 2330-1, 2330.A1–1: Řízení přístupu k záznamům pořízeným v rámci zakázky nebo 2330.A2–1: Archivace záznamů nebo prováděcí standard 2330.C1. Jiná doporučení nebo standardy také obsahují ustanovení upravující přímo oblast auditní dokumentace a uchování informací, ne však v celém svém znění. Pro příklad uvádím doporučení 2200–1: Plánování zakázky, 2340-1: Dohled (supervize) nad prováděním zakázky nebo standard pro výkon interního auditu 2240 – Pracovní program zakázky.

Rovněž ustanovení některých zákonných norem obsahují přímo nároky kladené na dokumentaci auditu a způsob jejího vytvoření. Pro stručnost uvádím pouze zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, který v § 25, odst. (2), písm. c) ukládá, aby o všech operacích a kontrolách byl proveden záznam a vedena příslušná dokumentace. Prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb. k tomuto zákonu se již dokumentací informací v rámci auditu věnuje blíže. V § 7, a především v § 31, písm. a) a d) zaznívají konkrétnější nároky na pracovní dokumentaci a auditorský spis. Jako zaměstnanci organizace, ve které vykonáváme činnost interního auditu, musíme respektovat také interní podnikové směrnice, jako je spisový či skartační řád, směrnice pro nakládání s důvěrnými daty atd. V případě, že tyto směrnice nevhodně upravují nebo vůbec neupravují nakládání s auditní dokumentací, je potřeba, aby útvar interního auditu inicioval nápravu. Vlastní metodická opatření útvaru IA věnující se mimo jiné i dokumentaci informací a auditní dokumentaci by měla odrážet uvedené zdroje pravidel.

Nepsané zaběhlé postupy standardně uplatňované v útvaru IA se jako pravidla snad ani netváří. Neměly by se ale podcenit. Jejich důležitost může být vysoká. Zásadní pravidla a postupy je vhodné formálně zanechat do metodických pokynů.

V ČEM JE PAPÍR HORŠÍ NEŽ DOKUMENT V ELEKTRONICKÉ PODOBĚ A V ČEM JE NAOPAK LEPŠÍ?

Konkrétní formy a podoby média obsahující informace tvořící auditní dokumentaci nejsou obecně stanoveny. Je na rozhodnutí vedení útvaru IA a jednotlivých auditorů, co je vhodné. Snad každý čtenář časopisu interní auditor si umí srovnat výhody a nevýhody papírové dokumentace (spisy, šanony) a dokumentace uchované v elektronické podobě (v běžných SW aplikacích nebo ve specializovaném SW). Trend je ale jasný, výhody elektronických dokumentů začínají zesilovat. Není vhodné obsáhlými dokumenty zaplnovat skříně, řízený přístup k dokumentům s uchováváním souvisejících záznamů je rovněž obrovskou výhodou a pořízení kopií, včetně jejich distribuce, je poměrně snadné. Především specializovaný SW umožňuje vytvořit systém dokumentace získaných informací. Stoprocentní nahrazení veškerých dokumentů v papírové podobě ale zatím není praktické. Pomineme-li pořizovací cenu SW, tak alespoň malou část auditní dokumentace je vhodné uchovat si v papírové podobě. Týká se to především důležitých originálních dokumentů. Navíc řadu auditních materiálů získáváme pouze v papírové podobě a jejich převod do elektronické podoby by byl poměrně pracný. Proto se dnes setkáváme často s dokumentací, která využívá obou médií. Jako doplňkovou formu auditní dokumentace lze označit tzv. dokumentaci virtuální. V tomto případě se jedná pouze o odkazy na zdroje dat, např. na vybrané části zákonů, interních norem, kurzy devizového trhu vyhlášené k určitému datu nebo může jít o odkazy na dokumenty umístěné v jiných auditních dokumentacích apod. Každá auditní zakázka má svá specifika. Obecně lze konstatovat, že ideální bývá obvykle kombinace všech uvedených forem. Použití médium ale samo o sobě není podstatné. Je důležité, aby byly splněny nároky kladené na dokumentaci auditu a důvody, pro které se dokumentace vytváří.

CO TAM PATŘÍ A JAK TO USPOŘÁDAT?

Bude vhodnější dát několik praktických rad, než vyjmenovávat jednotlivé druhy dokumentů vhodných pro

3. Zkušenosti s vedením dokumentace v elektronické podobě máme velice pozitivní, a to jak ze strany interního zákazníka, tak zejména externího (viz i předchozí bod). Dokumentaci vedeme v systému, který byl navržen a zpracován pro naši společnost na míru, kdy jak jsem uvedl, jak samotní auditoři, tak i odpovědné osoby z prověřované organizace mají přístup k průběžným výstupům, a mají tak možnost se seznámit s průběžnými poznatky auditního týmu. Námi stanovený a preferovaný postup umožňuje v auditované organizaci odhalit problematická místa, které je možné už v průběhu auditu řešit, a vlastně i do ukončení auditu narovnat stav do stadia, že se v závěrečné zprávě uvede výsledný napravený stav. Tudíž to nestaví naši roli auditorů do roviny „zlých kontrolorů“, ale do role pomocníků v problému. Elektronická dokumentace pak tomuto stylu velmi pomáhá při rychlosti předávání informací mezi jednotlivými účastníky.

Bc. Svatopluk Kulkus, MBA Ministerstvo průmyslu a obchodu

1. DOKUMENTACE – souhrn materiálů, které obsahují informace definující a popisující auditovaný proces nebo chod firmy. Dokumentace se skládá z dokumentů a záznamů. Můžeme hovořit o dokumentech, které popisují nebo definují procesy, pravidla, postupy nebo činnosti firmy, a záznamech, které slouží jako doklad o realizované činnosti, např. účetní doklady, zápisy z jednání, příchozí a odeslaná pošta apod.

V interním auditu se dále pracuje s řízenými dokumenty, pro které jsou vyhotovena pravidla jejich řízení, tj. pravidla pro vznik, změny, revize atd. Jednoduše řečeno veškeré materiály potřebné pro vykonání auditu od A až po Z, tj. od zahájení auditu až po vypracování závěrečné zprávy.

2. Pro potřeby interního auditu používáme obě formy, tj. papírovou i elektronickou.

3. Pro přehlednější evidenci interní audit využívá elektronický systém NUNTIO, který byl „ušit na míru“ firmou, která nabízí různé moduly (pro audit, kontrolu apod.), a tyto dále upraví dle přání zákazníka.

Elektronický systém je pro auditora přehledný, kdy má na jednom místě veškeré informace související s probíhajícím auditem či již ukončeným auditem a v rámci úspor šetří i tisk papírových dokumentů.

V rámci auditů zaměřených na oblast strukturálních fondů využívají auditoři PAS (pověřený auditní subjekt) z oddělení auditu systémů SF a oddělení auditu operací SF i systém ISAO (Informační systém Auditního orgánu MF), kde jsou taktéž zaznamenány veškeré dostupné informace k auditům, např. roční plány, časový průběh auditů, dokumentace apod.

Miroslav Böhm Interní audit Správa NP a CHKO Šumava

1.
 - pověření k IA
 - oznámení o provedení IA
 - program IA
 - potvrzení o zapůjčení/vrácení dokladu k IA
 - záznam/protokol IA
 - návrh zprávy o zjištěních z vykonaného IA
 - záznam o projednání návrhu zprávy IA
 - zpráva o zjištěních z vykonaného IA
 - informace pro vedení (zkrácená zpráva) o vykonaném IA
 - zhodnocení kvality IA
 - vyhodnocení plnění opatření uložených z IA (následný IA)
 - zpráva o výsledku následného IA

Ke spisu se přikládá dokladová část, kterou se dokládají sku-

zařazení do auditní dokumentace.

„Někdy méně je více.“ Bude-li auditní dokumentace zahlcena nepodstatnými dokumenty, stane se méně přehlednou a zbytečně obsáhlou. Duplicity jsou také zbytečné.

Pokud si nejsme jisti, zda je konkrétní dokument dostatečně významný pro jeho zařazení do dokumentace, raději jej tam zařadíme. Jde o princip opatrnosti. Právě v počátečních fázích a v průběhu zakázky je těžší správně posoudit významnost dokumentu pro jeho začlenění do dokumentace. Až v následujících fázích lze přistoupit k vyčlenění nevýznamných dokumentů nebo dokumentů, které jsou v nevhodné podobě. I významné dokumenty, které z časových důvodů ještě nejsou upraveny pro jejich zařazení do dokumentace (chybí jim např. odkazy, závěry, označení, kdo s nimi pracoval atd.), je nutné do dokumentace zařadit a úpravu provést následně.

Dávat konkrétní vzory na přesný způsob uspořádání auditní dokumentace nevidím jako vhodné. Dokumentace může být uspořádána s ohledem na strukturu auditní zprávy, plánované zaměření auditu, může se řadit chronologicky nebo podle organizace prací v rámci zakázky. To vše ale není podstatné. Struktura dokumentace by měla umožnit snadnou orientaci, měla by tedy mít určité logické uspořádání. Nezávislý čtenář by se měl poměrně snadno v auditní dokumentaci orientovat a získat potřebné informace o zakázce. Při procházení auditní zprávy by měl čtenář snadno najít podklady ke zjištěním auditu a dalším důležitým skutečnostem. Ideální je elektronické propojení jednotlivých pasáží auditní zprávy s příslušnými podklady nebo v případě papírového média propojení formou vepsaných odkazů na konkrétní označené dokumenty. Propojení jednotlivých dokumentů v dokumentaci má rovněž svůj smysl.

KDY ZAČÍNÁ TVORBA AUDITNÍ DOKUMENTACE A KDY JSME S NÍ HOTOVÍ?

S tvorbou dokumentace je nejlepší začít při úvodních fázích, tj. ještě při samotných přípravách zakázky. Např. již při úvodních jednáních, které jsou teprve podnětem k tomu, aby se příslušná zakázka začala připravovat. Začít s tvorbou dokumentace až po ukončení auditu není ideální. Samotné dokončení auditní dokumentace nastane v praxi nejčastěji po zdokumentování projednání všech výsledků auditu a přijetí odpovídajících opatření. Ukončení tvorby dokumentace může nastat ale

ještě později. Třeba pokud dojde k dalším důležitým reakcím na výsledky auditu. Ještě připomínám, že dokončení auditní dokumentace by měl schválit vedoucí auditu nebo auditor vykonávající supervizi nad zakázkou a nad tvorbou dokumentace. Toto schválení by mělo být zaznamenáno právě v samotné dokumentaci.

CO S NÍ DĚLAT POTOM?

Vytvoření vhodných pravidel pro nakládání s hotovou auditní dokumentací a jejich dodržování je stejně důležité jako správné vytvoření dokumentace. Je otázkou, do jaké míry je vhodné svazovat činnost útvaru interního auditu oficiálními pravidly. Náповědu poskytně například doporučení pro praxi 2040-1: Zásady a postupy, které vše vztahují k velikosti útvaru interního auditu.

V každém případě je dobré evidovat přesné místo uložení konkrétní auditní dokumentace. Pokud je dokumentace nebo její část zapůjčována, je třeba vést opět podrobnou evidenci komu, kdy, co, na jak dlouho a pro jaké účely bylo předáno.

Předávání dokumentace nebo jejích částí by mělo proběhnout např. na základě předávacího protokolu. To platí také pro zpřístupnění dokumentů na jiných médiích než papírových. Součástí organizačních změn týkajících se útvaru interního auditu by měla být i rozhodnutí o předávání (přesunech) auditních dokumentací. Tj. není na místě, aby si zaměstnanci odnášeli „svou dokumentaci“ bez oficiálních rozhodnutí a předávacích protokolů. Specifické případy nastávají, když je zakázka plněna společně s dalšími poskytovateli služeb. V takových případech je potřeba, aby byly s druhou stranou předem vyřešeny otázky vlastnictví a úschovy auditní dokumentace.

ZÁVĚREM

Snad vás, čtenáře časopisu Interní auditor, pomohl tento článek přesvědčit, že je potřeba auditní dokumentaci vytvářet, aby byly vhodným způsobem zajištěny důležité informace související se zakázkou. Napsaná auditní zpráva má totiž svůj význam, především pokud k ní máme odpovídající podklady. Ideální přístup k tvorbě auditní dokumentace a jejímu uchování tento článek mohl pouze nastínit. Interní auditor by se měl totiž v konkrétním případě řídit, jak jistě uznáte, především svým profesionálním úsudkem. ▲



INTERVIEW WITH PHIL TARLING, ECIIA PRESIDENT

by Roman Pavloušek, ČIIA

INTRODUCTION

What is your career path? How did you become internal auditor?

I was previously an organised crime investigator for the UK government and I was looking for a change in career and something that would provide me with a qualification that I could use in and out of the government as at that time I saw more opportunities in the private sector. I saw the position of internal auditor advertised in the Ministry in which I was working and the offer came with funded training, the opportunity to get qualified with the UK qualification (MIIA) and also to get an MSc from City University in London. This seemed ideal and so I applied, was accepted and qualified in 1988. I stayed in the public sector for a further 5 years and then moved to the private sector.

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

As you say there are a number of achievements, including being elected as President of the IIA UK and Ireland and then being elected President of the ECIIA. I am really proud that I have been given the opportunity to act for the 30,000 plus internal auditors in the European area.

However, I think the achievement that I value most was the chance to provide input to the professional development of internal audit in the Pre Accession States in the run up to their being accepted as members of the European Union and in particular the years that I spent in Latvia providing the genesis of the public sector internal audit teams there. This was a real chance to live up to the IIA motto "Progress through Sharing" and was an opportunity to provide pay back to my chosen profession.

ECIIA ROLE

What are the main goals for ECIIA under your presidency?

The overwhelming goal for my Presidency is to make sure that the Internal Auditor is at the forefront of European Commission thinking when they consider Corporate Governance, Internal Control and risk management in Europe. I am determined that we will make the "3 lines of defence" an accepted concept known to both the Commission and Parliament and accepted throughout Europe as the best model for effective Corporate Governance. Recently the ECIIA issued some joint guidance with FERMA to Audit Committees on the 8th Directive. This important piece of authoritative guidance was the first that ECIIA had collaborated with another professional Institute on and is something that I hope to encourage during my period of office.

What is the unique ECIIA value proposition for its member institutes (as compared to the IIA Global)?

We have to be clear here. There is no competition between Global IIA and the ECIIA. In fact the ECIIA has signed a Memorandum of understanding with Global IIA which allows it to have the status of an Associated Organisation within the IIA family. As a family member we have certain roles and responsibilities and our most important one is to offer the European voice in global matters but to also be the professional voice in European matters. It is very difficult for the Global organisation to provide a focal point for European issues; it appears to be difficult for even the European Union members themselves to be able to agree on certain topics. The value that the ECIIA adds is it allows there to be a European focussed approach to professional issues that does not detract from the fact that internal auditing is a universal profession which operates in a consistent manner throughout the world.

tečnosti, které se vztahují k IA – důkazní doklady. Samozřejmě neuvádím koncepční, plánovací, hodnotící nebo jinou dokumentaci, která se váže obecně k auditní činnosti útvaru IA.

2. Pouze papírová forma spisu. Připravuje se s ohledem na program e-spis vedení souběžné elektronické verze.

3. S vedením dokumentace IA v e-podobě nemám zkušenosti. Ale s ohledem na zkušenosti s vedením správních dokumentací – správních řízení, není problém s obdobným vedením IA. S ohledem na spolehlivost IS a rychlost vyhledání upřednostňuji papírovou formu spisu. Předpokládá to ovšem solidní systém evidence spisové agendy IA. Elektronickou verzi beru jako podpůrnou.

Ing. Milan Novák
Interní auditor
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR

1. V činnosti interního auditu (dále jen „IA“) u VoZP ČR rozlišujeme tři základní druhy dokumentace. Za prvé se jedná o dokumentaci bazální, tedy takovou, z níž vyplývá činnost IA, kam lze zahrnout např. statut IA, střednědobý plán, roční plán činnosti IA, rozpočet IA na příslušný rok, plán vzdělávání, ale také katalog rizik, mapu rizik a risk model, kde interní auditor sehrává roli koordinátora a konzultanta směrem k managementu.

Za druhé jde o dokumentaci týkající se samotného provedení IA, kterou lze dále členit na dokumentaci vznikající v přípravné fázi daného auditu, do které patří zpracování dotazníků, soubory, ať už systémově, nebo náhodně vybraných vzorků předmětu ověřování, výpisy z příslušných obecně závazných právních předpisů anebo z vnitřních normativů, konkretizovaný plán provedení auditu u příslušného subjektu, nastavení parametrů hodnocení váhy rizika, soupis podnětů managementu působícího v líniovém řízení atd. Na uvedené pak navazuje dokumen-

tace vznikající v samotném průběhu auditu, počínaje písemným oznámením o provedení IA adresovaným vedoucímu auditovaného útvaru, přes písemné záznamy auditora, propočty, kopie příslušných dokumentů prokazujících auditorovy závěry. A konečně je to pak dokumentace uzavírající auditní akci. Ta se týká zápisů potvrzujících úplnost vrácení dokumentace zapůjčené auditorem, projednání závěrů auditu, ale zejména zahrnuje konečnou zprávu z uskutečněného auditu a písemné sdělení vedoucího auditovaného útvaru o míře akceptování doporučení interního auditora k přijetí opatření, případně sdělení, jaká opatření byla přijata k nápravě zjištěných pochybení, či nesouladu v ověřovaných procesech či operacích.

Třetím druhem je dokumentace závěrečná a průběžná, která zahrnuje zprávy určené výboru pro audit, pro samosprávné orgány, výroční zpráva o činnosti IA pro vrcholový management, případně orgány státní správy, hodnocení účinnosti interního auditu za dané období.

2. Interním auditem u VoZP ČR je dokumentace auditora vedena jak v elektronické, tak v papírové podobě, a to zejména pro účely zachování průkaznosti.

3. Výhoda uchování elektronické podoby spočívá zejména v operativnějším nakládání s daty a záznamy, kdy v průběhu své činnosti je auditor povinen se vracet k záznamům z dřívějších auditů, z důvodů dlouhodobějšího a komplexního pohledu, i když písemná forma je už např. archivována. Také hledisko úspory úložného místa je nezanedbatelné. Práce s takovými dokumenty, jako je např. katalog rizik, mapa rizik a risk model, je daleko pružnější a časově efektivnější, protože lze s hodnotami operativně pracovat např. pro potřeby modelování různých variant řešení.

Využití elektronického podchytení dokumentace je poměrně rozsáhlé, od vedení stěžejní

What is the IIA/ECIIA strategy to address key imperatives of internal audit profession in the new decade?

The main focus of both the IIA and the ECIIA is in its advocacy strategy. The major issues that internal audit are all associated with a recognition of internal audit as a profession that has the ability to assist managements resolve their issues. This means that we have to work to gain a greater acceptance of the International Professional Practices Framework (IPPF) through both Europe and the world. We are very well positioned to achieve this. The European Union accepts the IPPF and uses it within their Internal Audit Service, although we continue to encourage the various Directorate-General to change this into a general statement that the IPPF is the standard for internal audit provision throughout Europe. We are making huge strides in taking these issues forward. The Global IIA has recently appointed an IPPF Oversight Council which comprises individuals nominated by the World Bank, IFAC, OECD, INTOSAI and the National Association of Corporate Directors (US based) plus 2 ex Chairmen of the IIA. This body has been given full authority by the IIA Board of Directors to evaluate and report on the process relating to the IPPF, the Standards, Code of Ethics and the mandatory guidance. This I believe is a very important development in the process of getting our Standards accepted throughout the world as the Standards for Internal Audit and I am looking forward to the development of the process.

But advocacy is not just something that the Global and European organisations can do. It involves everyone from the internal auditor, the internal audit team and the National Institute. We all need to work hard to ensure that in future if anyone should have an issue with Corporate Governance, Risk management and Internal Control, be they governments, companies or international bodies, they consult the Institute of Internal Auditors for the answers. Advocacy begins at home but through this we will be able to enhance the status of our profession in the forthcoming years.

INTERNAL AUDIT PROFESSION – CURRENT TRENDS

What are the key trends in the internal auditing that you see today?

- The key trends from recent surveys for auditing resource appear to be:
- Risk Management
- Fraud Auditing
- Operational Auditing

It appears that there is a growing interesting Business or sector related skills with one of the main areas being highlighted is Banking knowledge. This is perhaps a reaction to the financial crisis and the implication that the knowledge and skills of the internal auditors in some of the banks were not at an adequate level. One of the other things being seen is the increasing numbers of Heads of Internal Audit who are being brought in at the highest level from other parts of the organisation without any underlying internal audit skills. This also means that they only stay for three years as a maximum. Overall I think the internal auditor will increasingly have a role with the Board of Directors providing an advisory role to the Board on a variety of issues

What impact did the recent financial and economic crisis have on the internal audit profession?

Various surveys have shown that despite the initial downturn in both internal audit numbers and budget this did not last and as many audit shops were having budget and number increases as were having decreases in the last year surveyed. One of the main areas that the crisis had the potential to impact was in affecting the trust afforded to internal auditors and whether or not the claim to be experts in risk and control stood up to scrutiny because of this. One of the criticisms that was made was that the internal auditors in some cases had not had the skills and experience to question some of the business practices that were taking place. This may have been true in some instances but in others it certainly wasn't, with the internal auditors taking a key role in risk identification.

SLOVNÍČEK

to give opportunity to act	dát příležitost jednat
to be at the forefront of European Commission thinking	být v popředí zájmu Evropské komise
to be very well positioned	mít dobrou pozici, abychom toho
to achieve this	dosáhli
to question something	pochybovat
the setting and achievement of performance standards	nastavení a dosažení výkonnostních standardů
the trend towards co-sourcing	trend směřující ke co-sourcingu

If anything I think that the crisis may have strengthened our claims.

How do you see the current trends in the regulation of internal audit? What would be the ideal regulation from your point of view?

When people ask me about regulation I often say “be careful for what you wish”. Regulation does not imply that our IPPF and Standards will be adopted. What would we do if they were not? There are instances in other countries where this is happening and the difficulties the Institute of Internal Auditors then face in that country are immense. For example the regulator may say that all internal auditing should be done by accountants; this would make it difficult for an Institute of Internal Auditors to justify its existence. There are Institutes that are pushing for legislation and regulation of internal audit but I think this could be the wrong move. The trend would suggest that there is a growing enthusiasm for regulation in Europe amongst the regulators but that the Anglo Saxon code of having principle based regulation could still hold sway. I like this idea as I have always thought that if you provide a framework of the principles that people should work towards it often has more chance of success than mandating exactly what has to be provided. For one thing, if you are operating in a principle based system you will need to think about what you do – if you are following rules, then that is all you have to do. Certainly if your law follows the Napoleonic Code and you therefore need a law to ensure that people will do anything then this has to be in place but my advice is to make it as minimal as possible. And make sure that you know that those that are forming the regulation are fully aware of the IPPF and the need to base the law on it.

What are the key areas where internal audit can add value to the organization outside of traditional assurance engagements?

Traditional assurance engagements will always be need but I am not certain whether the question is asking about traditional areas of assurance engagements or the assurance engagement being the tradition. However, if we look at what we can do to add value outside the traditional areas we should be offering management engagements that look at the setting and achievement of performance standards, the use of performance pay and bonus arrangements and the governance structure of the organisation. The question of risk management and its implementation continues to hold some po-

tential for internal audit involvement particularly in those organisations where this is yet to flourish. Added to this internal audit can develop their facilitation and training skills with the Audit Committee where key training is required in order the enable the Audit Committee to perform more effectively.

What changes do you see coming in terms of resourcing strategies of Internal audit functions?

I believe that the trend towards co-sourcing will continue. With the pressure on organisation to trim their cats having an internal audit service that is subject to fixed costs with none of the associated HR costs of an internal service becomes increasingly attractive. There are a number pf advantages to such solutions; internally control is still retained of the direction of the internal audit service whilst the increased HR costs of training, development and holidays are handed on to the external provider.

CLOSING

Where do you see the main strategic opportunities for internal audit to be relevant in the future?

Whilst the traditional assurance role will continue I believe that internal audit will be playing a far greater role is helping the business to move forward – we see it now in a number of areas that the head of Internal Audit will sit on the Board as an advisor to the Board, providing advice to the Board as requested and appropriate. The other thing that seems to be happening is that the rotational auditor is making another appearance but this time they are coming into the internal audit department at the Head on Internal Audit level. This is enhancing the notion that the internal audit unit is an essential part of strategy for higher level executives but it does not necessarily help the career internal auditor.

What would you recommend internal auditors in the Czech Republic and in general to maximize these opportunities?

The future internal auditors will need to ensure that they have detailed knowledge of the business and can assist the managers of the organisation in their work for the future. Internal auditors need more than just knowledge of internal control; they need to understand how an organisation works, the basis of management, the role of relationships and many other soft skills that are present in an organisation.

dokumentace k činnosti interního auditu, po samotné záznamy z provedených auditů spolu se zprávou z auditu až po písemná sdělení vedoucích auditovaných útvarů o přijetí opatření. Pro dokumentaci k testování vybraných vzorků ověřování, propočtové tabulky, ale i např. risk model, je využíván tabulkový procesor Excel. Pro záležitosti spíše textového charakteru je využíván textový procesor Word.

Ing. Radim Osuch
Interní auditor, OKD, a.s.

1. Máme-li na mysli dokumentaci k jednotlivým auditním zakázkám, pak zde zahrnujeme v prvé řadě finální auditní zprávu, program, oznámení o zahájení a ukončení auditu a hodnocení průběhu auditu ze strany auditovaných. Dalším velkým celkem jsou podklady dokumentující auditní zjištění, jako jsou popisy a diagramy procesů, průchozí testy a testovací soubory. Poslední skupinou je podpůrná dokumentace k testování, shromážděná v přípravné a realizační fázi auditu.

2. V papírové podobě obligatorně zakládáme pouze program a českou i anglickou verzi výsledné zprávy. Pokud bychom takto uchovávali veškerou dokumentaci, byli bychom písemnými podklady záhy vytačeni z kanceláře na chodbu.

3. V současné době se snažíme uchovávat většinu dokumentace v elektronické formě na centrálním serveru, a to i za cenu skenování podkladů, které obdržíme fyzicky. Výhodou je jednoduchý přístup všech auditorů a možnost přehledného strukturovaného uspořádání dokumentace. Ale i tato forma má svá omezení, v prvé řadě limitovanou kapacitu poskytnutého sdíleného disku, tudíž jsme čas od času nuceni dokumentaci „pročistit“ a některé, někdy i pracně získané „úlovky“ odstranit.



Ing. Věra Štebírková
Pověřená vedením
Útvar interního auditu Krajského úřadu Olomouckého kraje

1. Je to úplná dokumentace k prováděnému auditu, tj.:

- standardní pracovní dokumentace, kterou obsahuje každý audit (např. program auditu, cíle, časový harmonogram, pověření, záznam interního auditora, oznámení o zahájení auditu)
- dokumentace vlastního provedení auditu (dotazníky, diagramy, záznamy, analýzy, další dokumentace sloužící jako podklad pro provedení auditu)
- dokumentace výstupu z auditu – tj. vlastní zpráva, doklady o jejím projednání, check listy auditu atd.

Dokumentace a její vzory jsou uvedeny ve Statutu IA a materiálu k Hodnocení IA.

2. Dokumentace je vedena v papírové i elektronické podobě. Ve většině případů je totožná, ale velké celky dokumentace v papírové podobě nejsou do elektronické podoby převáděny.

3. Elektronická podoba dokumentace – vedena v běžně dostupných aplikacích Office – Word, Excel, Vizio. Dokumentace je uložena na samostatném síťovém disku, na který mají přístup pouze pracovníci útvaru interního auditu.

V elektronické podobě je k dispozici cca 60 % pracovní dokumentace (záleží na typu a rozsahu auditu), všechno je ale v papírové podobě. Při projednávání auditní zprávy se osvědčila papírová podoba dokumentace pro její okamžitou dostupnost (vazba do svazků pracovní dokumentace s uvedením seznamu a počtu listů).

JUDr. Branislav Kozmer
Riaditeľ odboru
Odbor interného auditu (Ú) IA
Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.

1. Audítorskou dokumentáciou rozumieme tak papierové ako aj elektronické poznámky a doku-

IDEA – SKVĚLÁ ALTERNATIVA PRO DETEKCI PRANÍ ŠPINAVÝCH PENĚZ

Komerční pojišťovna nedávno úspěšně zavedla automatizovaný systém detekce praní špinavých peněz založený na auditním software IDEA. Cílem tohoto článku je seznámit čtenáře s konceptem zavedeného řešení a s jeho nespornými přínosy pro poskytovatele finančních služeb menší velikosti.

Povinnost monitorovat transakce klientů a identifikovat sankcionované osoby v rámci systému proti legalizaci výnosů z trestné činnosti (tzv. praní špinavých peněz) vyplývá ze zákonů č. 253/2008 Sb. a 69/2006 Sb. a prováděcí vyhlášky č. 281/2008 Sb.

Díky spolupráci odborů interního auditu a právního a compliance byl v Komerční pojišťovně (KP) vytvořen nástroj, který zajistí soulad s tímto požadavkem. Jedinečnost řešení spočívá jak v rychlosti vlastní implementace, tak v objemu nákladů, které si toto zavedení vyžádalo.

Na počátku bylo několik možností, jak zajistit soulad s těmito normami. První možnost si vyžadovala spolupráci IT vývojářů a spočívala ve vytvoření nástroje, který by prováděl výše uvedenou činnost a dodával potřebné informace pro další analýzu. Vzhledem k nedostatku zdrojů v oddělení IT nebyla tato možnost realizována. Další možností bylo pořízení hotového specializovaného IT nástroje, který by pouze čerpal z provozních dat. Zvítězila ale možnost třetí, která se nakonec ukázala jako nákladově efektivnější a co do včasnosti zavedení i mnohem rychlejší. Tímto řešením bylo využito softwaru IDEA,



obecně používaného pro provádění ad hoc auditních činností nad databázemi. Díky vytvoření opakovaně se spouštějících skriptů se zajistí jak vyhledání nestandardního chování klientů z hlediska finančních transakcí, tak i prověření klientských dat proti veřejně dostupným sankčním seznamům. Pro oddělení interního auditu KP je IDEA již po dva roky nepostradatelným pomocníkem při provádění datových analýz v rámci auditních zakázek. V první fázi tedy otestovalo, zda bude IDEA vhodným nástrojem ke splnění požadavku Odboru právní a compliance a poskytlo základní školení pro práci s tímto programem. V druhé fázi analytik Odboru právní a compliance vytvořil a odladil skripty, které jsou použity pro trvalé a opakované spuštění.

„Jednoduchost i nízké náklady“

Na IT poté zůstalo jen vyřešit otázku přípravy aktuálních datových zdrojů, ke kterým IDEA přistupuje pomocí ODBC. Celé řešení je pokryto pouze dvěma samostatnými skripty. Jeden je zaměřen na monitoring transakcí a druhý na detekci sankcionovaných osob.

Vstupní data pro první skript jsou tvořena všemi záznamy plateb pojistného, výplat pojistného plnění, údaji o souvisejících pojistných smlouvách a jejich klientech. Skript si po spuštění otevře nový pracovní adresář. Poté si dialogovým oknem vyžádá zadání aktuálního kurzu ČNB, na základě kterého se vypočte limit pro povinnou kontrolu klienta dle zákona. Následuje připojení na datové zdroje a vlastní zpracování detekce možných podezřelých transakčních operací. Monitoring transakcí obsahuje hned několik nezávislých testů s ohledem na možné zneužití pojišťovacích produktů k praní peněz nebo financování terorizmu. Na konci skript oznámí dialogovým oknem úspěšné dokončení testu a zobrazí příslušné výsledky. Při běhu skript vytvoří přehledný LOG soubor jako auditní stopu a zároveň výsledky vyexportuje do sešitů pro MS Excel, které jsou přístupné ke kontrole i bez nainstalovaného softwaru IDEA.

Z přibližně milionu transakcí, které vstupují do monitoringu, je skriptem vyhledáno

v průměru okolo 5 záznamů týdně. Těmi se poté zabývá analytik odboru právní a compliance, aby vyhodnotil, zda se jedná o podezřelý obchod, či zda není třeba daného klienta alespoň označit příslušným rizikovým znakem v důsledku uskutečnění obchodu neobvyklým způsobem. Doba běhu tohoto skriptu, který je tvořen cca 1900 řádky kódu, je asi 45 minut.

Pro detekci sankcionovaných osob je nutné nejprve stáhnout z internetu aktuální XML soubory obsahující veřejně dostupné sankční seznamy a umístit je do připravené adresářové struktury. Poté již postačuje opět spustit příslušný skript, který si zbylá data o všech klientech přečte přes ODBC z provozních databází pojišťovny. Skript nejprve načte jednotlivé sankční seznamy a vytvoří z nich jeden konsolidovaný seznam. Ze jmenných údajů se poté vytvoří vyhledávací řetězec, který se následně převede na fonetický index jednotlivých slov obsažených v řetězci. Podobným způsobem jsou připraveny i údaje o klientech. Následuje porovnání fonetických indexů a dalších shodných znaků záznamů pro výběr potenciálních shod. Ty jsou ještě následně porovnány s Whitelistem již prověřených shod z předchozích období, čím dojde k výběru jen nově zjištěných shod, které je nutné ručně verifikovat. Jejich počet je opět velice uživatelsky příznivý, dosahuje cca desítky záznamů měsíčně. Kód skriptu je tentokrát v rozsahu cca 2100 řádků.

Závěrem je nutno ještě jednou vyzdvihnout jednoduchost vlastního nástroje jakož i nízké náklady (cca 150 000 Kč – spolupráce IT vývoje a pořízení softwaru IDEA) a krátká doba implementace (cca 15 pracovních dní), s níž byl zaveden. Celkové úspory lze vyčíslit na 50 pracovních dní ročně, které takto ušetří analytik právního odboru při pravidelném monitoringu. Další předností je i přímé zapojení koncového uživatele do tvorby detekčních algoritmů, které mělo za následek významné snížení doby potřebné pro zavedení jednotlivých monitorovacích kontrol. Vyvinutý systém je do budoucna otevřen všem případným změnám, ke kterým bude docházet vlivem inovace produktů a vývoje chování portfolia klientů. Domníváme se, že prezentovaný příklad aplikace softwarového nástroje IDEA je pro poskytovatele finančních služeb menší velikostí velmi zajímavou alternativou k tradičním systémům vyvíjeným na zakázku. ▲

menty, které sú pripravené auditorským teamom v súvislosti s plánovaním a vykonávaním auditu, a dokumenty a informácie, ktoré sú odovzdávané auditorskému teamu auditovaným subjektom a inými dotknutými útvarmi a tretími stranami v súvislosti s auditom. Dokumentácia musí podporovať zistenia a odporúčania, slúžiť ako podklad na prípravu auditorskej správy a zabezpečiť kvalitu auditorského procesu.

2. Prevažne vedíme elektronickú dokumentáciu, ale ešte stále s objavuje aj papierová dokumentácia. Výskyt papierovej dokumentácie má výrazne klesajúcu tendenciu.

3. Skusenosti s elektornickou formou spisu sú len pozitívne, pretože znižujú sa tým náklady spoločnosti a dokument je k dispozícii každému členovi auditorského teamu ako aj managerovi auditu. V našej spoločnosti používame softwar vyvinutý s externou spoločnosťou na mieru. Elektornický spis sa vyžaduje pre každý vykonaný audit. Elektronický systém Audis umožňuje vytvoriť elektornický spis pre auditorské dokumenty a zároveň je v ňom celé workflow pre zistenia, odporúčania a realizáciu akčných plánov.

Petr Kubík Interní auditor T-Mobile Czech Republic a.s.

1. Veškeré dokumenty, které v průběhu auditu získáme, ať v elektronické (e-mail, excelové tabulky atd.), či papírové podobě. Dále jsou to všechny dokumenty, obvykle v elektronické podobě, které jsou auditory vytvořeny během auditního projektu na podporu závěrů auditního šetření. A do pojmu dokumentace zahrnujeme i dokumenty obsahující administrativní podporu auditu.

2. Již dva roky máme auditní dokumentaci pouze v elektronické formě. Pokud dostaneme nějaký dokument na papíře, tak ho naskenujeme a uložíme do úložiště k ostatním elektronickým souborům.



3. Zkušenosti máme velmi pozitivní. Sdílení dokumentace v rámci týmu je jednodušší, vyhledávání dokumentů je rychlejší, odpadly problémy s fyzickým prostorem pro ukládání dokumentace a následnou archivaci. Dokumentaci ukládáme do sdílené složky na síti. E-maily ukládáme do sdílených složek na Exchange serveru. Po uzavření auditu archivujeme veškerou dokumentaci na síťovém disku (1 rok po skončení auditu) a na externím disku uloženém v trezoru (neomezeně).

Ludmila Jiráňová Český hydrometeorologický ústav

1. Pojem „dokumentace“ vystihuje v popsanych procesech naši organizace vždy formulář, tiskopis nebo jiný přesně evidovaný tiskopis, který se váže k určité prováděné činnosti. Dokumenty členíme na vstupní, výstupní a průběžné.

„Dokumentem“ může být i e-mail nebo dopis, který je podkladem pro další jednání, ale může jít i o zákon, předpis, vyhlášku či místní směrnici, příkaz... až po metodický pokyn, vše záleží na situaci.

2. V interním auditu je část dokumentace v písemné podobě (převážně minulost). Současná dokumentace je pro větší přehlednost zpracována a umístěna v elektronické podobě na ISOWE-BU, kam má přístup každý pracovník organizace.

Upouštíme od papírové formy – úspory finanční, ale i našich lesů.

3. Jde o zvyk, ale již několik let (asi 5 roků), kdy naše organizace zavedla ISO dle normy 9000:2000 se činnosti v naší organizaci popsaly, zpřesnily a sjednotily, a tak vznikla určitá pravidla, kde má vše svůj řád.

Do PC lze nahlédnout a vybírat ze složky „O Dokumenty“, kde je umístěno 11 úrovní dokumentů od Zřizovací listy, Organizační struktury až po Pracovní pokyny a vše je ukončeno Úložištěm interních auditů.

K NOVÝM ÚLOHÁM AUDITU

Interní audit v posledních deseti letech i u nás nabyl na významu a stal se nadějnou iniciativou ve zdokonalování řízení. Ve státní správě byl institucionalizován zákonem, v ziskové sféře patří mezi tvořivé dobrovolné manažerské aktivity. Nabyté zkušenosti, potřeby doby, posun v poznání, ale i současné krizové jevy kladou na audit nové požadavky, ale současně i otevírají nové jeho možnosti.

K SOUČASNÉ REALITĚ INTERNÍHO AUDITU

Interní audit se citelně zakotvuje v systémech řízení organizací i firem. U státních institucí má „oficiální punc“ finanční kontroly, v ziskové sféře pak vystupuje jako dobrovolná vlastní manažerská či podnikatelská iniciativa. V obou aplikačních sférách se pokládá za nezávislou, vysoce odbornou a užitečnou službu statutárnímu a vrcholovému managementu i vlastníkům. Audit má dnes v manažerských iniciativách svým způsobem výsadní postavení jednak svou věcnou orientací a jednak svým metodologickým aparátem. Věcně je převážně zaměřen na klíčovou substanci organizace – procesy řízení, resp. prozkoumání regularnosti a validity těchto procesů a vztahů v něm a jejich rizika. Metodologicky je

Ve státní administrativě je interní audit sice ustálenou a „ex lege“ determinovanou aktivitou, ale ne vždy funkčně a efektivně využívanou disciplínou. Je realizován administrativně náročnými a ritualizovanými činnostmi, v nichž dominují formalizované postupy počínaje jejich vstupy až po výstupy. Vrcholovými manažery je často vnímán jako „strpěná“ povinnost, prostě řečeno jako další byrokratická zatěžující agenda. Citlivým a rozporuplným článkem auditu je faktografický popis zjištěných skutečností (především negativních), a zejména formulování navržených nápravných opatření. Samostatnou kapitolou je i kontrola realizace přijatých opatření. Vznikají často i názorové neshody mezi auditory a pracovníky auditovaného útvaru, protože každý z nich vidí a interpretuje skutečnosti odlišně, a tomu odpovídají i názory na způsob jejich řešení. Dochází i ke zneužívání auditu, počínaje od jeho věcného zaměření a konče adresností a náročností závěrů. Je někdy využíván také jako útočný manévr vůči určité osobě, anebo ochránářský akt vyššího manažera, či cílené soustředění se na slabé články „konkurenčního, nebo nepřátelského“ manažera. Může být též nástrojem k převádění pozornosti ze stěžejních problémů na podřadné, popř. fiktivní.

„Ve státní administrativě je interní audit sice ustálenou a ‚ex lege‘ determinovanou aktivitou, ale ne vždy funkčně a efektivně využívanou disciplínou.“

jedinečný tým, že na platformě objektivity uplatňuje diagnostické, detekční, lustrační, verifikační, ujišťovací, srovnávací a poznávací procedury a indukce závěrů. Využitím těchto procedur je tak cíleným nástrojem „prosvěcování“ důležitých systémů. Obrazně řečeno je jistou analogií rentgenování pacienta při jeho vyšetření lékařem.

V podnikatelské sféře je nasazení auditu diferencovanější a volnější. Jeho zacílení, postupy a výkon je výsledkem rozhodnutí subjektů řízení a vlastníků firmy. Vyskytují se proto užitečné audity orientované na stěžejní problémy, které ztělesňují silný a skutečný věcný zájem o prosvícení věcí, a zejména na hledání východisek a náprav. Ani tato sféra však není ušetřena



nevysloženými akcemi. Objevují se „pseudo“ audity založené na taktizování, ochranářství, obraně a zamlžování odpovědnosti. Jsou někdy i nástrojem odvádění pozornosti od pravých problémů a hlubokého prosvícení jejich podstaty. Nicméně se i v neziskové sféře stává kvalitní audit slibnou, nezastupitelnou a velmi perspektivní iniciativou.

NA MARGO VĚCNÉ ORIENTACE A METODOLOGIE AUDITU

Postupem doby se mantinely věcného záběru auditu rozevřely a dnes začínají pronikat i do netypických periférií, jako je např. audit vědecko-výzkumných metodik, pedagogického procesu apod. Metodologický aparát auditu se dále diverzifikuje a kultivuje. Typickou oblastí auditu je i nadále compliance reálných procesů. Preferuje se ale i audit řízení rizik, finanční audit, audit smluvních vztahů, vnitřní kontroly, procesů, hmotných toků, logistiky, bezpečnosti, informačního systému, jakosti, podvodných jevů a korupce apod. Výčet je ještě delší a není uzavřený. Vzhledem k současné „explozi“ auditu vystává klasický problém přeměny „kvality“ v „kvalitu“. Je proto na místě i spekulativní úvaha, zda v nedaleké budoucnosti se nebudou „auditovat“ již dnes „uskutečněné audity“. Není tedy marná otázka, zda nám nehrozí strašidlo „kultu“ či „ fetiše“ auditu?

Pracovní programy interního auditu jsou předurčovány ročním plánem. I když jsou tyto plány iniciovány auditory, jejich schválení podléhá (zcela oprávněně) rozhodnutí vrcholového managementu. Chtě nechtě, ale takový plán implikuje v sobě i subjektivistické prvky v pozitivním i negativním smyslu. Pozitivní jsou v osobitě profesionální manažerské inteligenci a schopnosti selektovat a určovat priority. V tomto případě je audit dobře a užitečně nasměrován. Negativní vlivy mohou prosazovat do plánu ale i osobní či skupinové zájmy, které nejsou v souladu s potřebami a zájmy firmy, a sahají do poloh

fraudolózního a amorálního jednání rozhodujících manažerů. Takový přístup vychází ze zřídka i z filozofie ponechání „kostlivce ve skříní“ či nevzkročení na „tenký led“, popřípadě „nehas co tě nepálí“. Lze připustit i maskované odpoutání pozornosti od kritických problémů a zbavování či zamlžování adresné odpovědnosti. Roční plán je poměrně i málo flexibilní a méně přizpůsobitelný „ad hoc“ situacím v reálném čase a měnícím se podmínkám a potřebám. Iniciativy k tvorbě plánu auditu jsou z nižších úrovní řízení ojedinělé, audit totiž jejich problémy neřeší a nejspíš je vedle standardní pracovní náplně zatíží navíc. Pro ně audit není „přidanou hodnotou“, ale „přidanou prací“.

Dosavadní plány auditu nezaručují ani tolik potřebný širší pozorovací dedukční aspekt, jako např. zkoumání kauzálních souvislostí uvnitř auditu i mezi různými auditovanými oblastmi. Slabinou je též posouzení potřebnosti a efektivnosti procesů (co by se stalo, kdyby vůbec nebyly uskutečněny). Slabší jsou vazby na pružné strategické potřeby, na výkonnostní systém, na „šetřivost“ a nákladovou úspornost, zkrátka na celkovou efektivnost systému firemního řízení.

AFINITA A KONKURENČNÍ VZTAHY V INICIATIVÁCH

Interní audit má zjevné funkční vztahy k řadě dalších iniciativ. Vztah k finančnímu (účetnímu) auditu je díky jeho normativní a standardizované úpravě zřetelný. Poněkud kontroverzní je vztah interního auditu ke „kontrolě“ a „controllingu“. Složitější jsou rozhraní s procesním řízením, řízením rizik, krizovým řízením, podnikatelskou či manažerskou diagnostikou, hlubokými rozbory, due diligence, compliance managementem a dalšími iniciativami. Tyto iniciativy jsou si značně blízké, dle obsahu, formy, postupů i funkčnosti. Pokud jsou v dané organizaci nasazovány souběžně a nekoordinovaně, tak způsobují překrývání, soutěživě, konfliktní

Pochopitelně jsou při zavádění občas problémy, ale vývoj techniky nelze zastavit.

Ing. Simona Székelyová Vedoucí útvaru interního auditu Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

1. Na našem útvaru máme řízenou dokumentaci a dokumentaci k auditu. Řízená dokumentace se týká vnitřního kontrolního systému útvaru a výkonu auditů (např. manuál činnosti). Dokumentace k auditu je pro nás základem pro zpracování zprávy a pro hodnocení splnění programu a cíle auditu. Obecně bych to nazvala auditorským spisem, v němž dokládáme celý průběh auditního procesu. Především se jedná o pracovní auditorské materiály, záznamy auditora, vyhodnocené tabulky, grafy, check-listy, flow-charty, zápisy z auditních rozhovorů, výstupy z informačních systémů, kopie dokladů aj. Všechny naše pracovní materiály jsou standardizované a dobře identifikovatelné – název auditu, číslo auditu, jméno zpracovatele atd.

2. Dokumentaci vedeme především v papírové formě a část je i v elektronické podobě.

3. Uvítala bych nějaký praktický software pro vedení auditní dokumentace. Zatím jsme si vytvořili vlastními silami elektronickou databázi auditních spisů. V elektronické podobě máme vlastní výstupy a naskenované některé důležité podklady.

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

1. Dokumentaci konkrétního auditu u nás tvoří soubor dokumentů a dat, které jednoznačně, prokazatelně a věrohodně dokladují přípravu auditu, průběh ověřování, vyhodnocování informací a předávání výsledků auditu. Patří k ní i podklady z ověření plnění opatření. Forma a rozsah dokumentace se liší podle druhu a komplexnosti prováděného auditu. K vedené do-

kumentaci se požizuje obsah listin či jiných nosičů. Konkrétně do dokumentace zahrnujeme: záznam z předběžné prohlídky na místě, procesní mapu (v případě využití některého z programových nástrojů nebo aplikací pro modelování podnikových procesů, v rámci individuální přípravy na audit), program auditu, oznamovací dopis ředitele útvaru IA o zahájení auditu, příp. prováděcí smlouva, spis auditu, který se skládá z jednotlivých spisů auditorů, prohlášení vedení organizační složky – bylo-li vyžádáno, informace o zjištěných nedostatcích – byla-li vypracována, korespondence, zpráva interního auditu, záznam z projednání zprávy, záznamy auditorů z ověřování plnění opatření (včetně podkladové dokumentace).

2. Využíváme kombinaci obou forem. Dokumentaci vedeme standardně v papírové formě s tím, že některé rozsáhlejší přílohy ukládáme na elektronických nosičích. Mimo jiné však plány, programy, zprávy, zjištění, doporučení, rizika a opatření, včetně výsledků jejich ověření, máme uložena ve vlastním systému (software pro řízení auditu).

3. S využíváním software pro řízení auditu máme velmi dobré zkušenosti. Tento software nám umožňuje pracovat s některými vybranými informacemi z auditu (viz výše) v elektronické podobě. Naším cílem je postupně převedení celé, nebo alespoň převážné části dokumentace auditu do elektronické podoby.

až antagonistické a zmatečné vztahy. Redundance iniciativ vyvolává konflikty i mezi samotnými manažery, zejména jejich tvůrci i uživateli. Nadbytečnost iniciativ je i projevem plýtvání sil, nákladů, koncepcí a kapacit, a může přispět k přeorganizovanosti a vnitřní devastaci fungování firmy. Každá iniciativa má své funkční určení a nese s sebou i příslušnou zátěž manažerů a pracovníků. V současné praxi je řada manažerů vedle základní funkční pozice souběžně i „nositelem procesu“, „vlastníkem rizik“, „krizovým manažerem“, „koučem“ a plní další role. Nemělo by se zde zapomenout na moudrý bonmot: „méně je někdy více“.

atributech manažerů. Zjištěná fakta se nemusí týkat jenom jejich profesionálního pochybení, omylů či přijatých neúnosných rizik, ale mohou odkrývat i vědomé provinění, inkompetence, amoralitu i další negativní jevy. Negativní závěry vyvolávají i snahy o utajení zjištěných skutečností, o jejich bagatelizaci či zamlžování. Takové praktiky vrcholových manažerů často vyvolávají u auditorů projevy „autocenzury“ a „autoregulace“, a to jak při míře a hloubce odhalování negativních jevů, tak i při návrzích na opatření a kontrole jejich dodržení. Extrovertní projevy nesouhlasu auditorů mohou zpečetit jejich kariéru i existenci a implicitní autocenzura způ-

„Negativní závěry vyvolávají i snahy o utajení zjištěných skutečností.“

POTLAČME AUDITORSKOU AUTOCENZURU

Fakta zjištěná auditem mají převážně důvěrnou povahu. Obsahují mnohdy závažné a důvěrné informace, ale také citlivá negativní zjištění i odhalení, která se týkají i manažerských pozic. Vypovídají přímo nebo nepřímo o jednání, chování, postojích, výkonnosti, profesionalitě, důslednosti, spolehlivosti a dalších důležitých

sobuje frustrační krizi auditorů. Jedná se v tomto případě o analogii s novinářskou „autocenzurou“. Takové jednání je proviněním proti auditorské profesionalitě a profanuje status kvalitního auditora. Skutečná nezávislost auditora je proto bezesporu velkou hodnotou firmy i samotných auditorů.

...pokračování příště





PAS – MŽP ZKUŠENOSTI (FRAGMENTY) Z VÝKONU AUDITU OPERACÍ

Audit operací je prováděn ve smyslu nařízení Rady (ES) 1083/2006, koordinací i řízením bylo pověřeno Ministerstvo financí ČR, které řídí zaměstnance pověřených auditních subjektů na ministerstvech i regionálních radách. Operační program Životní prostředí zahrnuje rozpočet téměř 5 miliard euro z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Operační program rozděluje finanční prostředky v sedmi prioritních osách. Prioritní osa 1 podporuje projekty na zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní, prioritní osa 2 se zabývá zlepšováním kvality ovzduší a snižování emisí, prioritní osa 3 se zaměřuje na projekty zaměřené na udržitelné využívání zdrojů energie, prosazování úspor a obnovitelných zdrojů energie. Nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží se zabývá prioritní osa 4, prioritní osa 5 nabízí dotace na omezování průmyslového znečištění a environmentálních rizik, prioritní osa 6 přispívá ke zpomalení či zastavení poklesu biodiverzity i ochraně ohrožených druhů rostlin a živočichů, projekty na rozvoj infrastruktury pro environmentální



zahrnovala projekty všech prioritních os kromě osy číslo dvě a zahrnoval platby menších projektů kromě projektů první prioritní osy, které obsahovaly projekty na výstavbu a rekonstrukci kanalizací a čištění odpadních vod.

dem na skutečnost, že audity by měly být splněny do 30. června 2011. Počet auditů je tak průměrně 13 auditů na jednoho auditora. Ze strany Ministerstva financí ČR je od nás vyžadováno striktní dodržování vzoru zprávy, nicméně pokulhává zájem o „vyhodnocení přínosu z vykonaného auditu“ u příjemců dotace. Zatím ještě nebyla prováděna „výměna zkušeností“ mezi auditory pověřených auditních subjektů tak, aby byla vytěžena tzv. „best practise“. Také by určité bylo žádoucí zhodnotit poznatky auditorů do rad a informací nejen pro řídicí orgán, ale i pro žadatele o dotaci. Po zkušenostech s audity v roce 2010 lze konstatovat, že jsme ověřili splnění cílů mnoha projektů, které měly jednoznačně pozitivní vliv na životní prostředí širokého území, ve kterém byly projekty realizovány. Domníváme se, že auditóri by v průběhu auditu měli klást důraz na

„Auditor se může setkat i s příhodami a historkami.“

vzdělávání, poradenství a osvětu jsou podporovány v prioritní ose 7. Vzorky pro audit operací jsou vybírány náhodně počítačovým modelem z plateb již certifikovaných a proplacených evropskou komisí. Pro rok 2010 bylo pro auditní skupinu vybráno 94 plateb. Skladba plateb

Do vzorku pro rok 2011 byly zařazeny platby 64 projektů včetně rozsáhlejších, například 15 plateb projektů prioritní osy 1 kanalizací a čištění odpadních vod. Z této změny vyplývá větší důraz na odbornou zdatnost (odbornou v oblasti životního prostředí, veřejných zakázek, účetnictví) a schopnost auditorů s ohle-

to zda operace splňuje kritéria výběru pro operační program, je prováděna v souladu s rozhodnutím/smlouvou o poskytnutí dotace, zda splňuje všechny související podmínky týkající se její funkčnosti a využití nebo cílů, zda vykázané výdaje souhlasí s účetními záznamy a s podklady vedenými příjemcem.

Auditoři ověřují zda výdaje vykázané příjemcem jsou v souladu s předpisy Společenství a s předpisy ČR a podpora byla příjemci vyplacena v souladu s článkem 80 nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. Soulad s předpisy Společenství a ČR je zejména ověřován v souladu s předpisy týkajícími se veřejných zakázek. Neznamena to však, že auditor bude ověřovat všechny postupy a fáze projektového řízení, kterými je pověřen řídicí orgán programu a delegován na zprostředkující subjekt. Auditor se může setkat i s příhodami a historkami. Osud a nadřazení tomu

jednou chtěli, že jsme na audit na Moravu odjžděli z Prahy až v 18 hodin. Kolega klidně řídil a já se oddávala klidu a pohodě. Před Jihlavou mi najednou oznámil, že auto „netáhne“ a já mám volat opraváře. Nejdříve jsem si myslela, že poněkud přehání, ale na odpočívadle Pávov auto skutečně dojelo. Voláním na čísla v odkazech se nám skutečně povedlo přilákat odtažovou službu, asistentka v telefonu však nechtěla nic slyšet o náhradním autě na cestu dále. V opravně vyřkli ortel: „auto je nepojízdné“. Opraváři si vyslechli naše požadavky na zapůjčení auta, a dokonce našli řešení. Zapůjčili nám auto a my konečně vyjeli. Skutečně jsme to zvládli, audit provedli, celý odjezdili ve vypůjčeném autě a při zpáteční cestě vyzvedli opravené služební auto. Poučení pro nás „auditore nespí, nejsi připraven na všechno“.

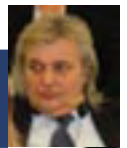
CO NAPSAT ZÁVĚREM?

V průběhu auditů jsme se také zabývali

otázkou, co je přínosem auditu operace, co má audit splnit. Jsme přesvědčeni, že auditor má dodat ujištění, že finanční prostředky byly vynaloženy účelně a v souladu v pravidly programu. Auditor může také v souladu s českou legislativou, tj. zákonem č. 320/2001 Sb., zajistit v orgánu veřejné správy konzultační činnost, například doporučení na zlepšení řízení projektů operačního programu. Auditor může také předat své osobní zkušenosti, pokud o to projeví zájem i auditovaná osoba. Nikoli však vnucováním sebestředných názorů auditorem, které auditovaná osoba většinou nepřijme. Činnosti auditora mají být pomůckou, jejichž význam se ale nesmí přehánět. Auditor by měl především poskytnout ujištění, pomáhat a dělat co nejmenší potíže. Tato skutečnost je odlišností od činnosti kontrolora. Kontrolor nesmí komolit stav skutečný a auditor musí umět dát ujištění. ▲

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Petr Vácha, ČD Cargo
- ▲ Ing. Ilona Dubová, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- ▲ Ing. Veronika Zemanová, Česká inspekce životního prostředí
- ▲ Ing. Věra Hofrichterová, ArcelorMittal Ostrava, a. s.
- ▲ Ing. Tomáš Hrubý, ArcelorMittal Ostrava, a. s.
- ▲ Ing. Martin Jelínek, Město Chrudim
- ▲ Ing. Tamara Korešová, Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv
- ▲ Ing. Angelika Fábry, Česká národní banka
- ▲ Ing. Marcela Filová, Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje
- ▲ Bc. Marta Boráková, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- ▲ Ing. Oldřich Duchoslav, Citfin, spojitelné družstvo
- ▲ Ing. Eva Houdová, Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou
- ▲ Ing. Vladimír Hubáček, Česká pošta, s. p.
- ▲ Ing. Věra Volgina, AGC Flat Glass Czech
- ▲ Lucie Svobodová, RWE Transgas, a. s.
- ▲ Ing. Jiří Martínek, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- ▲ Iva Horáčková, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- ▲ Přemysl Růžička, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Jana Hamšíková, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Věra Štembírková, Olomoucký kraj – Krajský úřad
- ▲ Ing. Ivana Pítová, Ministerstvo práce a sociálních věcí
- ▲ Ing. Kristína Kotesová, Axa Bank Europe
- ▲ Ing. Martina Grmelová, Individuální člen
- ▲ Ing. Stanislav Roušar, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ JUDr. Irena Princová, Hlavní město Praha
- ▲ Mgr. Eva Koplíková, Hlavní město Praha
- ▲ Mgr. Vendula Kožíšková, Hlavní město Praha
- ▲ Ing. Marianna Sadloňová, CIA, Individuální členství
- ▲ Ing. Karolína Schwarzmannová, Středočeský kraj
- ▲ Ing. Šárka Hartychová, Ministerstvo životního prostředí
- ▲ Ing. Viera Malčecová, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Ing. Tomáš Dostál, Deceuninck, spol. s.r.o.
- ▲ Ing. Alena Rybková, Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- ▲ Ing. Attila Mózes, Wüstenrot poisťovňa, a.s.
- ▲ Ing. Jana Stehlíková, OKAY Holding, a. s.
- ▲ Ing. Jana Rojíková, Generali Slovensko poisťovňa, a.s.
- ▲ Ing. Jana Pospíšilová, Plzeňský Prazdroj, a.s.
- ▲ Ing. Eva Simbartlová, Plzeňský Prazdroj, a.s.
- ▲ Ing. Jana Petříková, Regionální rada regionu soudrž. Jihozápad
- ▲ Ing. Anna Tonarová, UniCredit Bank Czech Republic
- ▲ Ing. Josef Brož, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Martina Navrátilová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Martin Dořičák, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Miroslav Hrachovec, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Martina Galisová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Pavla Kašpárková, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Mgr. Lucia Kleinová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Ivo Ducheček, Business Institut, s.r.o.
- ▲ Jan Leonhardt, Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s.
- ▲ Marcela Živná, DiS., Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- ▲ Ing. Dana Mitaczková, Zlínský kraj
- ▲ Ing. Pavla Penková, Zlínský kraj
- ▲ Ing. František Pírek, MBA, Individuální člen
- ▲ Ing. Květa Kunová, Městský úřad Cheb
- ▲ Ing. Ondřej Libosvár, Česká národní banka
- ▲ Ing. František Válek, Individuální člen



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

(pokračování z minulého čísla)

Nyní se podívejme na význam funkce interního auditu, konkrétně na jeho úlohu, kterou interní audit sehrává při posilování odpovědnosti.

3. ÚLOHA INTERNÍHO AUDITU V PROCESU POSILOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI ORGÁNŮ A ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Interní audit se zaměřuje na pomoc organizacím v zájmu dosažení jejich cílů tím, že poskytuje jejich vedení nezávislá doporučení k posilování PIFC, a zejména zvyšování povědomí o významu systémů FM&C k tomuto účelu. Tyto systémy zahrnují opatření k zajištění manažerské odpovědnosti a delegaci odpovědností jak při hodnocení rizik, tak i při řízení a kontrole procesů zajišťovaných za účelem plnění stanoveného předmětu činnosti těmito organizacím.

V rámci organizace by měl interní audit posilovat a nadále formovat provozní odpovědnost organizace v pěti následujících činnostech:

a) Poskytování nezávislého poradenství o odolnosti, resp. pevnosti systému PIFC
 Možná bychom zde měli začít známým vzorcem PIFC = FM&C + IA + Centrální harmonizace.

Základem systémů FM&C je manažerská odpovědnost, tedy zásada, že manažeři jsou zodpovědní za stanovování a plnění výkonnostních cílů, kontrolování nákladů, zmírnění nepříznivých rizik a zajištění, že

jejich organizace je řízena čestně a v souladu s platnými zákony. FM&C je systém politik, postupů a činností, které mají být stanoveny prostřednictvím vedení/vedoucího organizace, s cílem zajistit přiměřenou jistotu, že cíle organizace budou dosaženy. Tato manažerská odpovědnost je klíčovou záležitostí – pilířem podpírajícím, pilířem moderního finančního řízení a kontroly systémů. Není to „někdo imaginární, jde o konkrétní osoby“. Nikdo jiný není odpovědný za plnění cílů organizace než jeho vrcholoví manažeři a střední manažeři (prostřednictvím delegace).

Tento klíčový úkol není pro moderního manažera jednoduchý. Jak si může být jist, že jeho organizace působí tak, jak má? Že dosáhne svých cílů účinně, efektivně a hospodárně?

Zde je místo, které vyplňuje funkce interního auditu, která přichází jako by na „záchranu“ tím, že poskytne manažerovi informace o tom, co se skutečně děje v rámci jím řízené organizace. Funkce interního auditu má za cíl poskytnout nezávislé a objektivní stanovisko (říkat „pravdu“ – ne jen to, co si manažer přeje slyšet) ke spolehlivosti systémů FM&C, které zavedl. Interní auditor tak napomáhá ke zlepšování řídicích a kontrolních procesů ve prospěch všech zúčastněných. Pro zajištění takového stanoviska, musí být interní auditor funkčně nezávislý na managementu. Manažerské úkoly by nikdy neměly být přenášeny na interního auditora, neboť mohou nepříznivě ovlivnit jeho objektivitu, a tím nepříznivě

ovlivnit schopnost vedení organizace spolehnout se na ujištění a/nebo názor interního auditu. Z tohoto osvědčeného pravidla lze usuzovat, že interní audit může fungovat pouze v případech, že organizace má již zavedený systém finančního řízení a kontroly. Bez tohoto systému může být funkce interního auditu zredukována především na službu ověřování jednotlivých finančních transakcí. Tento aspekt řízení a kontroly by však měl spadat do odpovědnosti manažera.

Jak jsem již uvedl, nemůžete mít k dispozici účinný systém FM&C bez interního auditu a nemůžete mít účinný interní audit bez systému FM&C.

b) Přezkoumání úpravy manažerské odpovědnosti a struktury delegace

Tato odpovědnost se skládá z řetězce účastníků, z nichž každý odpovídá v organizaci za dosažení určitých cílů a každý je odpovědný orgánu vyšší úrovně za dosažení těchto cílů. Je zřejmé, že vedoucí manažer organizace nemůže sám přímo řídit všechny procesy a činnosti při naplňování těchto cílů. Je tedy přirozené, že deleguje své pravomoci a pověřuje plněním těchto úkolů na jemu přímo podřízené senior manažery, kteří pak plnění úkolů subdelegují na střední management. Tímto postupem jsou všichni manažeři v rámci organizace odpovědní za úkoly, které na ně byly přeneseny a jsou odpovědní svým přímým nadřízeným za plnění těchto úkolů. Vedoucí manažer však stále zůstává zodpovědný organizaci za dosažení jejich cílů a současně odpovědný vůči veřejnosti

za řádnou správu a řízení svěřených veřejných prostředků k tomuto účelu.

Delegování pravomocí (pověření) má mnoho výhod, ale musí dobře fungovat v praxi! Například senior manažeři by měli mít více času k zaměření se na strategické aktivity organizace, mezitím co střední manažeři by měli obstarat rozvoj klíčových dovedností. Ne všichni manažeři mají rádi delegování, někteří mohou mít dokonce obavy ze ztráty „kontroly“. Interní audit managementu může pomoci tím, že posoudí, jak dobře z pohledu efektivity proces delegování funguje.

c) Zhodnocení významu systémů

FM&C ve vztahu k dosahování cílů

V PIFC je na manažerech vyžadováno, aby nejen pouze dodržovali postupy, ale aby se zaměřili na řízení rizik bránících dosahování cílů. V této souvislosti by manažeři měli usilovat o to, aby ovládali vhodné a dostatečné kontrolní mechanismy (jinými slovy, aby nad záležitostmi, za které jsou odpovědi, neztratili „kontrolu“). Množství, povaha a styl kontrol se bude lišit v závislosti na organizaci a na rizicích, kterým tato organizace čelí. Interní audit může managementu organizace pomoci posoudit, zda jím zavedené kontrolní mechanismy jsou vhodné a efektivní z hlediska nákladů.

d) Posouzení rizik na základě prováděných analýz

Vrcholový manažer je odpovědný za provádění analýzy rizik, za rozhodování o jejich přijatelné míře a za zavedení postupů k jejich zmírnění. Interní audit může vrcholového manažera podpořit při řízení rizik ve dvou směrech. Za prvé, že mu bude poskytovat objektivní ujištění o tom, zda rámec pro řízení rizik v organizaci jako celek funguje efektivně a že konkrétní rizika jsou řízena na očekávané úrovni. Za druhé může na sebe vzít poradenskou funkci, která může přispět vrcholovému manažerovi k vytvoření řádného procesu řízení rizik napříč celou organizací.

e) 7 principů napomáhajících zvýšit úroveň správy a řízení

Interní audit bude sloužit pro zvýraznění pokračujícího úsilí v oblasti správy a řízení veřejných výdajů a bude hrát aktivní roli v podpoře vedení organizace při dosahování prvků řádné správy: Interní audit by měl průběžně přispívat k zajištění řádné správy a řízení orga-



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

nizace a hrát aktivní roli v prosazování jejich prvků, jako je nezávislost, integrita, objektivnost, zodpovědnost, transparentnost, poctivost a schopnost vést.

Na druhé straně by vrcholový manažer měl sehrát svou úlohu při vytváření takového prostředí, ve kterém interní audit bude dobře fungovat. To znamená především, že by si měl být vědom hodnoty poradní funkce interního auditu v organizaci, usnadnit mu jeho činnost a respektovat a chránit jeho funkční nezávislost. Měl by otevřeně respektovat 7 principů řádné správy a řízení, podporovat průběžnou odbornou přípravu interních auditorů a reagovat transparentním způsobem na doporučení, které mu interní audit předloží.

V tomto ohledu by měl interní audit sehrávat také svou úlohu. Zákony a vnitřní uspořádání jsou nástroje, které jsou poskytovány těm, kteří se jimi ve své práci musí řídit. Interní audit však potřebuje získat též důvěryhodnost pro kvalitu své činnosti, spolehlivost svých úsudků a nezávislost svých názorů. To mu však neumožní jen uvedené nástroje. Existuje zde i závazek interního auditu dosáhnout uvedených schopností (způsobivosti) prostřednictvím průběžně pokračujícího vzdělávání (tréninku) interních auditorů. Jestliže interní audit nemůže projevovat svou předanou hodnotu vůči managementu, riskuje tím, že se stane pouze byrokratickým doplňkem.

4. ÚLOHA CENTRÁLNÍ HARMONIZAČNÍ JEDNOTKY

Je možné u veřejné správy, aby měla účinné kontrolní systémy bez silného metodického poradenského centra?

V této části bych se chtěl zaměřit na roli Centrální harmonizační jednotky – třetího základního pilíře konceptu PIFC. Jde o jednu z klíčových odpovědností, která je velmi úzce spojena s dynamikou PIFC, tj. zvládnutím veřejné vnitřní kontroly v měnícím se kulturním prostředí.

Změnou kultury prostředí zde mám na mysli především posun od tradičního způsobu správy, založeného na shodě, který je silně závislý na zjišťování pochybení a trestání prvního, kdo může být s takovým pochybením spjatý, a to s nadějí, že tento trest odradí ostatní od páčání stejných chyb. Takže v případě chyby existuje vždy někdo jiný, kdo je na vině. Typické pro takové prostředí je soustředění se pouze na otázku souladu, například, zda jsou v praxi všechna prohlášení přijata včas, přičemž odpověď zní „podle § 3 zákona musí být veškerá prohlášení provedena do 2 týdnů“.

Prostřednictvím centrálního metodického usměrňování a dohledu vykonaného Centrální harmonizační jednotkou lze v zájmu zajištění koordinovaného zavedení a dalšího rozvoje systémů FM&C a IA překonat případný odpor těch, kteří nejsou ochotni implementovat nové

přístupy v praxi. Centrální harmonizační jednotka tak může učinit tím, že vydá přímý signál pro všechny zúčastněné, pokud jde o vzdělávání; zpřístupnění nástrojů FM&C a IA a poskytování informací o nejnovějším vývoji v oblasti osvědčené dobré praxe a mezinárodních standardů. Uplatněním centrální koordinační funkce pro všechny záležitosti veřejné vnitřní kontroly je možné vyhnout se roztržitosti a zdvojení činností, které mohou nastat, když řídicí a kontrolní iniciativy převezmou úřady a instituce veřejného sektoru. Cílem harmonizační funkce je tedy skoncovat s různými metodami a výstupy. Jsem přesvědčen, že Centrální harmonizační jednotka má v této souvislosti jasnou úlohu. Existují však určitá omezení úlohy, kterou by měla Centrální harmonizační jednotka převzít. Její aktivity by měly být zaměřeny především na podporu plného rozvoje systému FM&C a IA, aniž by se snažila výkonně „řídít/kontrolovat, resp. provádět inspekci“. Přístup se silným důrazem na „kontrolu“ by mohl mít omezující efekt, zejména v období, kdy je třeba rozvinout

osvědčené dobré praxe, nikoliv policista. Podle mého názoru by efektivní poradenství ze strany Centrální harmonizační jednotky v měnícím se kulturním prostředí vnitřního řízení a kontroly mělo být zabezpečeno prostřednictvím těchto následujících hlavních činností:

a) zajištění jednotného uplatňování mezinárodních standardů

PIFC je systém, a jako systém potřebuje být harmonizován tak, aby byl důsledně prováděn. Chybí-li jednotný rámec pro transparentnost, odpovědnost a pravomoci v řízení veřejných záležitostí (a veřejných financí k tomuto účelu), je zde značné riziko, že některé dobře známé problémy z minulosti se znovu objeví. Jde například o fragmentaci, duplicitu a nadměrné překrývání různých kontrolních aktivit, management orientovaný na vstup, nevhodné reportování, finanční ztráty a absence důvěry veřejnosti. Základní úlohou Centrální harmonizační jednotky je vyvinout návod pro vytvoření a udržování účinného systému vnitřního řízení a kontroly v rezortech

nizační jednotka měla sehrávat klíčovou roli v průběžně vedeném objasňování role vnitřní kontroly jako manažerského nástroje a demystifikace „konkurenčních“ nálad.

b) Řízení změn

Zavádění funkčního modelu PIFC vyžaduje zásadní změnu ve správě a řízení orgánů a organizací veřejného sektoru. Vyžádá si následující změny manažerského vnímání kontrolní problematiky:

- kontrola musí být vnímána jako manažerská odpovědnost;
- finanční kontroly a kontroly legality jsou pouze částí kontrolních mechanismů potřebných k tomu, aby všechny procesy v rámci stanoveného předmětu činnosti organizace byly ovládnuty v souladu se zásadami efektivity a účinnosti;
- interní audit je k dispozici vedoucím organizací, kteří by ho měli používat jako nástroj řízení;
- podávání zpráv je základním rozměrem řízení, který poskytuje manažerům důležité prvky pro rozhodovací proces a předvídání odchylek od schválených plánů.

Pokud jde o metodické usměrňování, Centrální harmonizační jednotka by měla sehrávat klíčovou roli při rozpoznávání těchto výzev a při koordinaci zaměření tréninků za účelem zvyšování míry povědomí o problematice rizik. Je třeba také připomenout, že vývoj funkčního systému PIFC je dlouhodobý proces a že Centrální harmonizační jednotka hraje nezastupitelnou roli v udržení úsilí k tomu, aby reforma umožnila dostatečně dozrát novým myšlenkám a postupům. Uvedená role Centrální harmonizační jednotky je proto dalším kritickým faktorem pro dosažení úspěchu při provádění komplexních reform.

c) Dohled nad realizací změn v systému PIFC a zabezpečování kvality

V České republice probíhá již několik let proces rekonstrukce vnitřního řídicího a kontrolního prostředí typu centrálně organizovaných inspekci směrem k moderní decentralizované vnitřní kontrole na integrovaném základě, která je založena na mezinárodních standardech. To vyvolává potřebu posunout roli Centrální harmonizační jednotky od počátečního působení především v oblasti metodického usměrňování rozvoje systému PIFC k zavedení funkce dohledu. Tento dohled je součástí hodnocení a ujištění o kvalitě, zda poradenství Centrální harmonizační jednotky je řádně implementováno správci veřejných rozpočtů a zda jsou

„Nemůžete mít k dispozici účinný systém FM&C bez interního auditu a nemůžete mít účinný interní audit bez systému FM&C.“

manažerskou odpovědnost (FM&C). Pokud by Centrální harmonizační jednotka měla provádět kontroly typu „inspekce a opatření k nápravě nedostatků“, pak je zde reálné nebezpečí, že dojde k oslabování manažerské odpovědnosti za formování a optimalizaci funkčního prostředí FM&C. Doporučení místo příkazů je klíč. Konečná zodpovědnost za přijetí doporučení Centrální harmonizační jednotky bude na vrcholovém manažerovi podporovaným interním auditorem, který mu pomáhá, aby činil správná rozhodnutí tím, že mu podává zprávy o jejich realizaci, a též externím auditorem, který mu poskytuje externí dohled v oblasti správnosti výkaznictví a finanční a majetkové situace. Centrální harmonizační jednotka nesmí a není určena k omezování nebo zasahování do řízení a strategického rozhodování vrcholového manažera. Její úlohou je spíše přispět k společnému porozumění vnitřní kontroly v celé veřejné správě. Jinými slovy Centrální harmonizační jednotka je směrem k orgánům veřejné správy otevřeným zprostředkovatelem

ministerstev a poskytnout základ, podle kterého mohou být hodnoceny. Jsem přesvědčen, že je plnění tohoto úkolu zásadní pro účinné fungování vnitřního řídicího a kontrolního prostředí, tzn., že moderní standardy vnitřního řízení a kontroly jsou promyšleně použity k dosažení konečného cíle veřejného sektoru – zlepšení služeb pro občany a podniky. Centrální harmonizační jednotka by měla přinášet záruky, že aktuální vývojové trendy vývoje k modernizaci vnitřního řídicího a kontrolního prostředí, jejich význam a komentáře k jejich přednostem a použitelnosti cirkulují volně a otevřeně mezi všemi správci rozpočtů tak, aby jim mohly přinášet prospěch.

Je pravda, že zavádění moderního stylu vnitřního řízení a kontroly může čelit opozici a rezistenci jiných služeb, obvykle služeb inspekčního typu, která se nedůvodně obává „konkurence“ interního auditu. V těchto případech by Centrální harmo-

překonávány přetrvávající překážky v přijatých politikách. K hodnocení lze využít prostřednictvím různých nástrojů, jako jsou například sebehodnotící dotazníky vyplněné správci veřejných rozpočtů nebo systém hodnocení prováděných na místě. Tyto návštěvy by se měly soustředit především na zvládnání metodických pokynů vydávaných Centrální harmonizační jednotkou. Rozhodně by to neměly být „kontrolní“ mise v klasicky chápaném inspekčním smyslu, neboť by mohly zasahovat do manažerské odpovědnosti. Posouzení vlastního vnitřního řídicího a kontrolního prostředí je práce interních a externích auditorů, nikoliv Centrální harmonizační jednotky. Mezinárodní standardy pro vnitřní řízení a kontrolu podléhají změnám založených na nejnovějších poznatcích. Školou mohou být také poučení na základě zkušenosti z praxe PIFC na národní úrovni. Také nově přicházející pracovníci ze škol či z jiných sektorů mohou přinášet nové nápady, které mohou být prospěšné ke změnám. Dohled společně s analýzami výročních auditních zpráv správců veřejných rozpočtů by měly napomáhat Centrální harmonizační jednotce k plnění úlohy poskytovatele zprávy o vývoji PIFC napříč veřejným sektorem. Tento úkol vyžaduje vysokou úroveň dohledu a politickou podporu k prosazování reformy PIFC.

„Je možné u veřejné správy, aby měla účinné kontrolní systémy bez silného metodického poradenského centra?“

d) Školení (trénink)

Jednou ze základních rolí Centrální harmonizační jednotky je přispět svou koordinační činností ke zlepšení kvality pracovníků odpovědných za finanční řízení a kontrolu, a interní audit. Pokud je tato role přijímána, zvyšuje se i pravděpodobnost úspěšné implementace funkčního systému PIFC. V tomto ohledu je Centrální harmonizační jednotka nejen koordinátorem, ale i supervizorem k vytvoření nebo výběru vzdělávacích zařízení pro související profese. Úzká spolupráce s Nejvyšším kontrolním úřadem, profesními organizacemi, například jako je národní pobočka mezinárodního Institutu interních auditorů, a s akademickými kruhy jí může tento úkol ulehčit. Vzdělávací

nástroje by měly být udržitelné; aby bylo možné pokračovat v podpoře odborné diskuze a zvyšovat základní dovednosti. Školení by se měla zaměřit na:

- povědomí vrcholového managementu o nových povinnostech a přidané hodnotě interního auditu;
 - klíčové schopnosti a postupy finanční služby
 - certifikaci kvalifikovaného interního auditora veřejného sektoru, stejně jako na post-certifikační průběžné vzdělávání.
- V této souvislosti nelze bezpodmínečně doporučit, aby Centrální harmonizační jednotka jako taková sama poskytovala toto vzdělávání. Jsou možná i jiná řešení. Podle mých zkušeností z řady států je existence centralizovaného vzdělávacího zařízení poskytovajícího odborné vzdělávání často preferována, neboť přináší zpravidla i výhody při cíleném čerpání omezených veřejných zdrojů.

NÁVRH NOVÉHO ZÁKONA

Slíbil jsem, že se vrátím k tomu, jak je funkce centrální harmonizace zakotvena v návrhu nového zákona. Domnívám se, že mohu s jistotou říci, že návrh zákona stanoví silnou funkci centrální harmonizace, tudíž rozpoznává důležitou roli Centrální harmonizační jednotky

za účelem udržování prostředí vnitřního řízení a kontroly, které by se v maximální možné míře přiblížilo mezinárodním standardům a dobré evropské praxi. Návrh stanoví, že její funkce centrální dohledu je zaměřena se na dvě následující oblasti:

- dodržování tohoto zákona, pokud jde o zavedení a udržení funkcí FM&C a IA ve veřejných subjektech na všech úrovních veřejné správy,
- zajištění kvality činnosti těchto prvků, zejména co se týče funkce interního auditu, a to jak při zajišťování interního hodnocení kvality činnosti (průběžné sledování a pravidelné prověrky), tak i při zajišťování externího hodnocení kvality činnosti (provádí se prostřednictvím

externího hodnotícího týmu nebo pomocí nezávislé validace sebehodnocení). Tato ustanovení chrání před případným narušením povinností týkající se systému řízení a kontroly v celé veřejné správě, přičemž Centrální harmonizační jednotka bude schopna zajistit konstruktivní zpětnou vazbu pro českou vládu o stavu vývoje řízení kvality a systémů vnitřního řízení a kontroly prováděné v rámci odpovědnosti správců veřejných rozpočtů. Věřím, že nový návrh zákona tak poskytuje správnou odpověď na často slychanou otázku v oblasti PIFC: Je možné, aby orgány veřejné správy měly účinné řídicí a kontrolní systémy bez silného metodického vedení? Odpověď je negativní, ale věřím, že návrh nového zákona správně stanovuje podmínky, které musí být dodržovány při provádění tohoto přístupu.

5. ZÁVĚR

Co říci závěrem? PIFC je dynamický koncept, který je skvělým nástrojem pro zvládnutí veřejného vnitřního řízení a kontroly v měnícím se kulturním prostředí. Česká vláda pochopila, že je třeba lepší právní definice manažerské odpovědnosti a funkčně nezávislého interního auditu a že je třeba pro práci managementu na všech úrovních uvědomit si výhody, které jim může přinést interní audit. Také se snaží odstranit obavy, že finanční inspekce a interní audit si konkurují. K návrhu nového zákona, který formuloval splnění těchto a dalších cílů, nyní probíhá veřejná diskuze. Jsem rád, že mohu učinit takový závěr, že návrh nového zákona jako celek je dobrý, neboť klade stejný důraz na kontrolní mechanismy v manažerské odpovědnosti a interní audit. Samozřejmě že mohou být navrhována jeho jemná doladění, jak jsem již naznačil, ale to nemění uvedený závěr. Jsem rád, že se Česká vláda snaží zapojit co nejvíce zúčastněných stran – jak je to jen možné – do tohoto procesu, o čemž svědčí například diskuze na této konferenci. Byl vzat v potaz i význam kultury prostředí, v němž bude nový zákon fungovat, a to v kontextu zásadní úlohy, kterou by měla sehrát silná Centrální harmonizační jednotka při zajišťování vyváženého a spolehlivého rozvoje funkčního systému PIFC. Klíčovým poselstvím, které chci dodat je to, že představením nového návrhu zákona Česká vláda prokáže své odhodlání k dalšímu zlepšení svého vnitřního kontrolního prostředí. ▲



THE WAY TO TRANSPARENCY... (VELKÁ BRITÁNIE)

Jaká je vlastně přímá cesta k transparentnosti? Jak vlastně vypadá transparentnost v praxi? Když funguje? Lze ideálně nastavit implementační strukturu, a zajistit tak transparentnost? Napořád, bez proměn a úprav? Je to transparentnost, když se mluví o efektivním auditu?

Každá země, každá administrativní struktura nějakým způsobem reflektuje požadavky na kvalitní a efektivní audit a každá vychází z tradic veřejné správy. Dobrých i špatných. Velká Británie je země mnoha dlouholetých tradic. První legislativní akt, který ustanovuje principy auditu, řekněme předchůdce dnešního pojetí auditu, pochází zhruba z konce devatenáctého století. Víceméně

v první a poslední řadě britskými zájmy. Auditní orgán splňuje požadavky v souvislosti s implementací strukturálních fondů, tak jak je stanovují nařízení, guidelines, vademeca a další závazné i doporučené dokumenty. Lakonicky tak bere na vědomí, že tak v podstatě nahrazuje roli, kterou evropské auditní subjekty přesunuly na členské státy. Britské auditní orgány zcela přirozeně vycházejí z předpokladu, že prostředky sledované na základě domácích postupů jsou, nebo spíše by byly chráněny dostatečně i bez Evropské unie. Pohodlně ovšem přijímá doporučenou praxi, příklady, které se objevují spíše v pracovní, interní dokumentaci doporučené DG Regio, Auditním dvorem apod., a v rámci vzájemné komunikace.



hatelnosti povinností apod. Taková situace může nastat například v současné době, kdy vláda Davida Camerona velmi „efektivně“ během několika měsíců zrušila regionální rozvojové agentury, toho času implementační subjekty. (Regionální rozvojové agentury byly zrušeny s velmi vážnou návazností aktivit souvisejících s implementací Fondů.)

„Vláda Davida Camerona zrušila regionální rozvojové agentury.“

dnešní podoba auditu pak z období po druhé světové válce. Principy auditu jsou upravovány a vydávány Ministerstvem financí, tedy „Her Majesty Treasury“, které, přirozeně, nastavuje postupy, jak chránit své vlastní „treasure“, finance státní pokladny, ostrovního království. Tolik tradice, tolik audit, tolik klasika.

Evropská unie tu přichází se svými požadavky na kontrolu ve státní správě „tak trochu“ nad rámec věcí. Velká Británie (spolu s Dánskem) patří v evropské rodině k těm nejskeptičtějším. Žádný státní a veřejný úřad nemá na budově evropskou vlajku, žádný průzkum používané praxe se neobrací na EU jako vzor a britské zájmy jsou

Stejně lakonicky pak naplňují požadavky, které se při střídaní programových období zesilují. Oproti letům 2000–2006 se v současném období, 2007–2013 aplikací statistické metody, může výběr vzorku v extrémním případě vyšplhat až na 60 %. Dle slov auditorů anglického Auditního orgánu taková situace naštěstí ještě nenastala. Neustále se zesilují i požadavky na audit systému, nepřetržitě probíhají ověřování transparentního a efektivního nastavení programů. Stejně realisticky a bez emocí jsou však přijímány výsledky auditu systému auditovanými subjekty, a to i v případě, že se implementační struktura změní negativním směrem ve smyslu transparentnosti – oddělení rozhodovacích funkcí, vyma-

Velká Británie implementuje operační programy samostatně a autonomně v Anglii, Walesu, Skotsku a Severním Irsku. (Waleská implementační struktura je opakovaně DG Regio hodnocena jako jedna z nejkvalitnějších.) Mluvíme o samostatných vládách, samostatných parlamentech a samostatných strukturách. Auditní orgán, který spravuje 10 ERDF operačních programů Anglie, celkové alokace 3,3 mill €, čítá 18 auditorů, 2–3 v každém regionu, z toho 4–6 z celkového počtu se věnuje výhradně auditu systému a uzavírání programů 2000–2006. Při kontrolách, auditních a „fact-finding“ misích evropských subjektů, jsou předmětem k upozornění připomínky „minoritního“ charakteru, například Auditní orgán by měl umožnit auditovanému subjektu dostatečnou dobu k vyjádření.

Zajímavé odkazy:

<http://www.public-audit-forum.gov.uk/index.htm>

<http://www.hm-treasury.gov.uk/Search.aspx?terms=audit+principles>



INTERNÍ AUDIT PŘÍSPÍVÁ KE ZVYŠOVÁNÍ KVALITY VEŘEJNÉ SPRÁVY



KVALITNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČESKU?

V polovině února se konala v Chrudimi již 7. národní konference kvality ve veřejné správě. Tato třídní událost je vyvrcholením celoročních aktivit malých městských úřadů, magistrátů, krajských úřadů i dalších institucí, které se vydaly cestou zdokonalování svých systémů řízení, a tím i zvyšování kvality poskytovaných služeb. Celá akce byla v režii ministerstva vnitra. Součástí programu jsou přednášky, prezentace i setkání v odborných sekcích s širokými diskuzemi a výměnou praktických zkušeností. Podrobnosti o letošní výroční konferenci najdeme na webových stránkách: www.konference7q.cz. Letos poprvé se na plenárním jednání představil také Český institut interních auditorů. Ředitel Häusler seznámil účastníky konference s posláním institutu a jeho rolí v českém prostředí. Svým zajímavým vystoupením pozval posluchače k účasti na odborné sekci, která propojila prostředí kvality a interního auditu.

CAF – POMOCNÍK PRO NASTAVENÍ EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Orgány a instituce české veřejné správy se již několik let aktivně zapojují do hnutí, které má za cíl zvyšovat jejich důvěryhodnost, čistotu a transparentnost všech procesů. Úsilí, které snad stále více nabývá na své aktuálnosti. O prvních krocích v této oblasti jsme informovali na stránkách našeho časopisu již na přelomu let 2003 a 2004 v číslech 28 až 31. Tehdy se ověřovala smysluplnost aplikace modelu CAF v českém prostředí. Metoda CAF (Common Assessment Framework, v českém překladu „Společný hodnotící rámec“) neměla v té době srozumitelnou věcnou náplň. Proto byly zkušebně zavedeny pilotní verze v krajských úřadech Olomouckého a Libereckého kraje. Díky dalším aplikacím, které jsou užívány v desítkách českých úřadů lze konstatovat, že dnes se stal tento model efektivním prostředkem zvyšování výkonnosti. Jde o nástroj, který vede uživatele k neustálému zlepšování. Díky sebehodnocení v devíti oblastech se může

vedení, ale i řadový zaměstnanec zapojený do modelu, dovědět o reálném stavu úřadu. Nejcennější je to, že se zpravidla jedná o netradiční úhel pohledu. Nikoliv liniové hodnocení, které se užívá v každodenní práci. Nejedná se o standardní reporting dle zavedených schémat. S využitím sofistikovaně nastavených kritérií a díky dílčím podotázkám nakonec vyplouvá na povrch komplexní, reálný obraz úřadu, sestavený vlastními zaměstnanci, ale bez zatížení vztahu podřízenosti a nadřízenosti účastníků a bez vlivu profesních deformačních. Atraktivita této moderní metody řízení ve veřejném sektoru se opírá především o její komplexnost, propracovanost a flexibilitu při aplikaci.

ČESKÉ ÚŘADY MOHOU POSKYTOVAT KVALITNÍ SLUŽBY

Ke cti osvětlených zástupců veřejné správy v České republice budíž řečeno, že dnes je řada konkrétních příkladů, kdy se rozhodlo politické vedení města či kraje i management úřadu hledat cesty vlastního zlepšování. Transparentnost řízení a rozhodování jde ruku v ruce se zvyšováním kvality poskytovaných služeb a rostoucí důvěryhodností úřadu. Privátní společnosti

mají své důvody k zavádění mezinárodních technických norem a sofistikovaných postupů. Úřady a instituce se v mnohém od výroby odlišují. Potřeba, abychom své činnosti vykonávali racionálně, přehledně, smysluplně a efektivně, tu máme společnou.

Jak na to? K dispozici je několik zajímavých přístupů. Všechny dále uvedené metody jsou založeny na předem stanovené a vnitřně vydiskutované vizi. Kam úřad směřuje, čeho chce v horizontu pěti až deseti let dosáhnout, jaký bude? K tomuto cíli směřuje také svá strategická rozhodnutí, své strategické záměry. Balanced Scorecard (BSC) představuje systém čtyř měřitelných hledisek, kterými hodnotíme činnost vlastního úřadu. První perspektivou, kterou nahlížíme na činnost úřadu, jsou naši zákazníci, občanská i ostatní veřejnost. Co a jak je třeba udělat, aby byli spokojeni? Druhým úhlem pohledu jsou finance. Jaké zdroje musíme zajistit k dosažení cílů? Třetí perspektivou úspěšného úřadu jsou interní procesy. Jakými procesy můžeme dosáhnout plánované cíle? Jak a čím zajistíme spokojenost našich zákazníků? Posledním, čtvrtým pilířem metody BSC je nutnost učení se a inovací. Tento nástroj

7. národní konference kvality, Chrudim 2011 (foto Radoslav Bernat)



je zaměřený dovnitř úřadu, na vlastní zaměstnance. Druhou metodou, která velmi pomáhá institucím veřejné správy na cestě k efektivitě je benchmarking. Základem je pravidelné, dobrovolné porovnávání výsledků ve vybraných oblastech. Cílem je získávat informace a především zkušenosti a náměty na vlastní zlepšení od kolegů. Hledáním dobré praxe se můžeme vyhnout slepým uličkám a zbytečným ztrátám. Vzájemné sdílení zkušeností a efektivních postupů může výrazně přispět managementu jednotlivého úřadu i všem účastníkům benchmarkingového kruhu. Je zajímavé, že i v resortu veřejné správy se již využívají některé složky celého komplexu technických norem ISO. Pod číselným označením ISO 10006 je zaváděna Směrnice pro management jakosti v projektech. V řadě institucí jsou již aplikovány normy řady ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS). Vzhledem k charakteru práce je pro veřejnou správu klíčová otázka bezpečnosti a ochrany dat. Pro mne jako interního auditora a současně jako občana, klienta institucí veřejné správy je potěšitelné, že se postupně zavádějí některé z norem, které chrání data a celé informační systémy. S číselným označením ISO 19770 to je Směrnice pro správu softwarového majetku (SAM). Směrnice pro správu IT služeb je zaváděna pod číslem ISO 20000. Důležité jsou také normy ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS) a ISO 27002 – Doporučení nejlepší praxe pro bezpečnost informací.

Nejrozšířenější a svým způsobem základní skupinou norem ISO, která se postupně zavádí v českých úřadech a institucích, je řada 9000 – systém řízení kvality. Středobodem systémů jsou požadavky zákazníka. Cílem je nejen propracovaným procesním přístupem jeho potřeby naplnit, ale na základě zpětné vazby usilovat o jeho spokojenost a stále se zlepšovat. Norma ISO 19011 poskytuje návod na auditování systému managementu jakosti. Mimořádně Český institut interních auditorů disponuje lektory, kteří již několikrát prezentovali přednášky věnované jednotlivým technickým normám ISO.

O dalších metodách, které jsou ke spatření i v českých úřadech už jen stručně. SMART úřad je ten, který si stanovuje cíle a důsledně je plní tak aby byly: Specific = konkrétní, Measurable

= měřitelné,
Achievable
= dosažitelné,
Realistic = reálné,
Timed = termínované
(počáteční písmena
anglických označení
parametrů dala
název celé metodě).

O PDCA Demingově cyklu zlepšování jsem se zmínil již v pasáži věnované modelu CAF. Také zde vychází název metody z počátečních písmen anglických

dílčích kroků: *Plan* = projektová fáze, *Do* = prováděcí fáze, *Check* = kontrolní fáze, *Act* = realizační fáze. Výrazným pomocníkem projektových manažerů i vedení většiny úřadů je SWOT analýza. Ta vychází z posuzování silných stránek = Strengths, příležitosti ke zlepšování úřadu = Weakness, z externích příležitostí, možných výhod = Opportunities a z externích hrozeb, potenciačních problémů = Threats. **SIX SIGMA** je metoda, která si klade za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech. Jde o přístup vedoucí ke zlepšování výkonnosti organizací. Zavedení je postaveno na šesti pilířích: 1. zlepšovací projekty,



z vyjmenovaných metod. Je potěšující, že snaha o zvyšování kvality poskytovaných služeb a cesty k efektivitě neznají hranice. Aktivně si vedou kolegové v Městském úřadě v Jablunkově na východě republiky, v Krajském úřadě ve Zlíně, Brně, Liberci i Karlových Varech, v městských úřadech v České Lípě, Táboře a v řadě dalších.

INTERNÍ AUDIT A KVALITA?

Výčet a stručná charakteristika některých z metod řízení kvality nebyly samoučelné. Řada z nás se s těmi pojmy již setkala v profesním a možná i v osobním životě. Na stránkách Interního auditora chci zdůraznit, že interní auditóři nejsou

„Oceněných centrálních orgánů a ministerstev je ve srovnání s územní samosprávou výrazně méně.“

2. metodologie DMAIC, 3. prokazatelné úspory, 4. role vedení a „beltů“, 5. hlas zákazníka, 6. hlas procesů. Hexagon veřejné správy představuje komplexní přístup k efektivnímu fungování veřejné správy. Symbolický šestiúhelník moderního úřadu má následujícími vrcholy: 1. legislativa, 2. organizace, 3. občan, 4. úředník, 5. technologie a 6. finance. Tato strategie prezentovaná ministerstvem vnitra se postupně v řadě institucí zavádí. Kde je možné se s uvedenými postupy setkat? Už existuje více než stovka českých úřadů, které využívají alespoň jednu

výjimkou. Profesionální standardy nás vedou ke sledování a naplňování termínů jako efektivita, průhlednost, hospodárnost, prokazatelnost, účelnost, srozumitelnost, atd. Proto se také nebráníme, když nás realita vlastního úřadu postaví do situace, kdy se vedle své profese aktivně podílíme na aplikaci některých z vyjmenovaných moderních metod řízení. Z osobní zkušenosti mohu říci, že účast v takovýchto dílčích projektech mi rozšiřuje obzory poznání vlastního úřadu. Kromě informací a závěrů, pocházejících z auditních šetření se takto dovidám o fungování úřadu,



Vystoupení ředitele kanceláře ČIAA, D. Häuslera na 7. národní konferenci kvality, Chrudim 2011 (foto Radoslav Bernat)

o procesech a systémech vedoucích k naplnění cílů. Seznamuji se s novými lidmi. Také touto cestou se dovídám o provozních i technologických problémech, systémových chybách, o rizicích. Pokud nedochází k porušení principu nezávislosti práce interního auditora, jde o kooperaci oboustranně prospěšnou. Management úřadu má v projektovém týmu kvalitního odborníka a znalce úřadu. Interní auditor na druhou

stranu získává cenné zkušenosti a informace pro plnění své základní funkce. Realita české veřejné správy však není vždy ideální. Kromě pozitivní symbiózy obou prostředí, „kvalitářského“ a auditorského (ve smyslu mezinárodních standardů a zákona o finanční kontrole) s sebou přináší určité problémy, a to nejen kapacitní. Může interní auditor provádět také „interní audit“ ve smyslu „kvalitářských metod“?

Například management řízení kvality dle normy ISO 9000 přímo předepisuje každoroční sebehodnocení „interním auditem“ kvality. Tato hodnocení provádějí vyškolení a certifikovaní „interní auditóři“. Mohou je provádět stejní zaměstnanci, kteří plní své poslání dle zákona o finanční kontrole? Mohou se vzájemně doplňovat nebo nahrazovat? Jedná se v tomto případě o střet zájmů? Může být interní auditor pověřen v rámci úřadu také prováděním jiných činností, než jsou auditní zakázky dle schváleného ročního plánu? Nezřídka jsou útvary interního auditu spojovány do odborů společně s útvarem kontroly, s agendou petic a stížností, případně s dalšími aktivitami. Je to regulérní, nejedná se o porušení nezávislosti?

O těchto a ještě dalších souvisejících otázkách se jednalo v odborné sekci na 7. národní konferenci kvality ve veřejné správě. Podrobnosti a zajímavosti z jedné sekce i z následující diskuze uvedeme v příštím čísle. ▲

inzerce

Nová verze softwaru IDEA

Řada novinek | nové vlastnosti | snadnější použití



1. import dat

Importujte data z „téměř“ jakéhokoli zdroje - od PDF po ERP

2. analýza dat

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

3. zobrazení výsledku

Kontingenční tabulky
Sestavy
Grafy
Exporty
Historie práce
Přehled projektu

Automatizace

Používejte IDEASKript a Vizualní skript



Data pod lupou



JAK PŘIMĚT DRUHÉHO ZMĚNIT NÁZOR

„Já mu to vysvětloval snad stokrát. Nechce o tom ani slyšet. Pak mu to samé řekne kolega a najednou to všechno jde...“

Znáte podobný pocit? Stane se vám taky někdy, že od vás kolegové, partneři nebo třeba děti tak nějak nechtějí nic slyšet? I přesvědčování má svá pravidla, která když člověk nedodrží, tak pohoří. Zkusme si udělat malý přehled toho, co je dobré vědět, a hlavně prakticky uplatňovat, když chcete přimět druhého, aby si nechal poradit, nebo dokonce změnil názor.

- Než se pustíte do vysvětlování, nechte toho druhého, ať vám celou věc podrobně vysvětlí. A to i v případě, že už o dané věci víte první poslední. Toto neděláte kvůli informacím, ale kvůli pocitu druhého člověka! Jak byste se cítili, kdybyste přišli do ordinace a dřív, než by vás lékař prohlédl, už by vám psal recept. Věřili byste mu?

Lidé od vás nebudou poslouchat žádné rady ani doporučení, dokud nenabudou přesvědčení, že jste je vyslechli a skutečně rozumíte jejich situaci. Takže poslouchejte – jak dlouho bude třeba!

Pro skeptiky: je pořád jednodušší věnovat rozhovoru v této úvodní „naslouchací“ fázi klidně o půl hodiny víc času, než pak řešit problém, že se s druhým už měsíc nemůžete ohledně celé záležitosti dohodnout. Raději jednou vyslechnout, než se pak desetkrát dohadovat.

- „Když se tlačí na pilu, pila se kousne.“ Čím intenzivněji a rozhodněji svůj návrh nebo doporučení prosazujete, tím paradoxně snižujete šanci na to, aby váš návrh prošel. Nikdo nemá rád pocit, že je k něčemu tlačěn. Možná jsou chvíle, kdy je třeba odvaha a rozhodnost, ale pečlivě zvažte, kdy je na to pravá chvíle a kdy ne. Zkusme být při přesvědčování víc jako voda a méně jako buldozer. Buldozer jede a likviduje vše, co mu stojí v cestě. A když neprorazí, tak skončil. Voda je přizpůsobivá, hledá si cesty a obrousí nakonec i ten nejostřejší kámen.

- Ptejte se! Spousta lidí trpí mylným dojmem, že dobrý vyjednaváč musí mít pořádně prořízlou pusku a musí druhého „ukecat“. Ale tak to není. Pokud cítíte, že druhá strana se bude bránit vašemu doporučení, zkuste se ptát a ptát a ptát na nekonfliktní věci. Zabřednete tak do dialogu, a to už je polovina vítězství. Zkuste otázkami provokovat druhého, aby o celé věci přemýšlel z různého úhlu pohledu. Neradte, ptejte se.

Další poznámka pro skeptiky: ani otázky nemusí vůbec zabrat, když se u toho člověk tváří jak prasklý chleba... Otázky, výraz tváře i celý postoj těla musí být v takovou chvíli uvolněný a nekonfliktní. Všim, co můžete, je třeba dávat najevo, že chcete pomoci, a ne nikoho tlačít ke zdi.

- A závěrečné doporučení (nejen) pro ekonomy :) Pamatujte, že i na dobré rady se vztahuje zákon klesajícího mezního užítku. Nebo lidově: čeho je moc, toho je příliš. Takže i kdybyste mluvili jako svatý Jan Zlatoústý, tak při padesáté „dobré radě“, je vaše účinnost rovna nule :).

Moje osobní lektorské heslo, které si připomínám před každým kurzem, zní: „Přijmout dobré rady vyžaduje víc moudrosti, než je rozdávat.“ To člověka drží v pokoře vůči těm, kterým radí.

Pokud by někdo z vás měl zájem o doporučenou literaturu k tématu, klidně mi napište. E-mail je: hana@hanaondruskova.com ▲

„Přijmout dobré rady vyžaduje víc moudrosti, než je rozdávat.“





SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JE STYL ŘÍZENÍ PODNIKU

O tom, že zodpovědné chování v podnikání má smysl morálně i ekonomicky, pochybuje dnes jen málokdo. Společenská odpovědnost firmy (Corporate Social Responsibility, CSR), tedy vyvažování ekonomických zájmů podniku s dopady jeho činnosti na společnost a životní prostředí, se postupně stává důležitým ukazatelem nefinanční výkonnosti firem, ale pozitivní vliv má i na finanční výkonnost a zvyšování hodnoty pro akcionáře.

PricewaterhouseCoopers „Současná mladá generace v zaměstnání“, který vznikl na základě rozhovorů s více než 4200 absolventy vysokých škol ze 44 zemí, očekává tato generace, že se jejich zaměstnavatel bude chovat zodpovědně ke společnosti. Celých 88 % respondentů uvedlo, že v budoucnosti se rozhodnou pro toho zaměstnavatele, jenž bude prosazovat v této oblasti hodnoty, které budou korespondovat s jejich očekáváními. Podobný počet dotazovaných by

spíše pro nákup výrobku od firmy, o níž je známo, že se chová zodpovědně – ať už jde o „zelené“, „bio“, „fair-trade“ a podobné produkty, nebo třeba o skutečnost, že koupí výrobku podpoří sociálně prospěšný projekt. A naopak – i na českém trhu se už setkáváme se situacemi, kdy spotřebitelé bojkotují společnost, která porušuje některé jimi vyznávané hodnoty, např. v oblasti chování k životnímu prostředí či vlastním zaměstnancům.

„88 % respondentů uvedlo, že v budoucnosti se rozhodnou pro toho zaměstnavatele, jenž bude prosazovat hodnoty, které budou korespondovat s jejich očekáváními.“

Proč by se podnik měl chovat zodpovědně? Kvalitně zpracovaný CSR program pomáhá zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Platí to zejména pro mladou generaci narozenou v 80. letech 20. století, tzv. generaci Y. Podle nedávného průzkumu

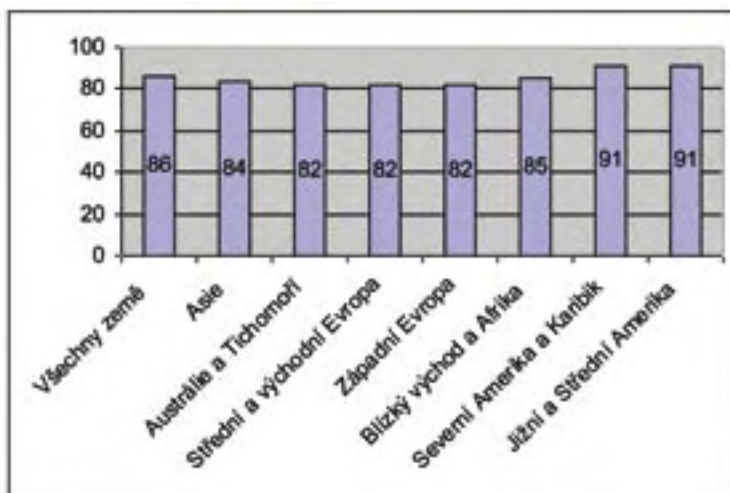
zvažovalo odchod od zaměstnavatele, jehož aktivity v oblasti CSR dlouhodobě neodpovídají hodnotám, které vyznávají oni.

CSR má pozitivní vliv i na zákazníky, kteří se v případě pochybností rozhodují

To platí nejen pro spotřební zboží, ale i pro obchodní vztahy mezi podniky. Doložení zodpovědného jednání patří stále častěji mezi standardní součásti obchodních nabídek a leckdo si rozmyslí spolupráci s podnikem či investici do firmy, jejichž způsob řízení je z hlediska CSR rizikový a netransparentní (např. v oblasti životního prostředí, bezpečnosti zaměstnanců, etiky podnikání).

CSR je dnes i důležitou součástí řízení rizik a předmětem zájmu interního auditu, neboť ignorování principů zodpovědného jednání může podniku způsobit řadu komplikací – z hlediska obchodních vztahů, ale i vztahů s regulátory. Nezodpovědné jednání pak může znamenat porušení konkrétních předpisů a postih ze strany příslušných institucí (stačí vzpomenout třeba na problémy spojené se stahováním závadného zboží a jeho dopady jak na zisk, tak na reputaci firmy).

To vše znamená, že CSR se stává stylem řízení podniku, nikoli záležitostí marketingu či public relations – jakkoli v praxi pak právě CSR čím dál výrazněji ovlivňuje image, ale i obchodní úspěch podniku. Akceptování a zavedení principů CSR je z velké části komplexním interním projektem, který často vyžaduje výraznou podporu managementu, kvalitní projektové řízení, zapojení zaměstnanců a někdy i značnou trpělivost a určitou dávku odhodlání.



Zvažovali byste změnu zaměstnavatele, pokud by jeho činnost neodpovídala vašim hodnotám v oblasti společenské zodpovědnosti firem? (% respondentů)



ROZHOVOR S MGR. VLASTOU STUPKOVOU, ŘEDITELKOU OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ ASISTENCE

Ke konci roku 2010 se na svém jednání Rada ČIIA rozhodla, na základě podnětu Redakční rady, dát v časopisu Interní auditor prostor organizaci z neziskového sektoru, která se zabývá službami v oblasti sociální péče. Základním důvodem je zapojení Českého institutu interních auditorů do sféry společenské odpovědnosti firem, konkrétně do její sociální oblasti. Vybranou organizací je občanské sdružení Asistence a v tomto čísle Interního auditora jsme se rozhodli představit toto občanské sdružení, a to formou rozhovoru s ředitelkou, paní magistrou Vlastou Stupkovou.

Paní ředitelko, můžete nám představit historii a cíle občanského sdružení Asistence?

Občanské sdružení Asistence vzniklo v roce 1995, kdy jsme začali poskytovat služby tranzitního programu prvním absolventům Jedličkova ústavu a škol v Praze. Snažili jsme se těmto mladým lidem s těžkým tělesným a kombinovaným postižením pomoci najít pracovní uplatnění, vhodné aktivity pro volný čas, další možnosti

vzdělávání a osobního rozvoje a na tyto všechny činnosti, i běžné denní činnosti doma, zajistit osobní asistenci. Naším cílem bylo pomoci těmto mladým lidem v prvních krocích života po skončení školy najít si své uplatnění v životě, naplánovat si počátek svojí cesty podle vlastních představ každého z nich. Vycházeli jsme z myšlenek, které do České republiky na začátku 90. let přicházely prostřednictvím americko-židovské nadace JDC, se kterou navázala spolupráci tehdejší první dáma paní Olga Havlová. V činnosti, založené na těchto myšlenkách, na respektu k vlastnímu rozhodnutí a důstojnosti každého člověka a dodržování lidských a zákonných práv pro všechny lidi, pokračujeme do současnosti, s přibývajícím zkušenostmi a stále větším počtem klientů.

Kdo jsou klienti Asistence?

Většina našich klientů jsou studenti a absolventi škol Jedličkova ústavu, mladí lidé s tělesným a kombinovaným postižením, kteří chtějí žít aktivním životem.

Jak velký je tým zaměstnanců a spolupracovníků Asistence?

V Asistenci pracuje 21 stálých zaměstnanců, z nichž většina má celý pracovní úvazek. Osobní asistenci vykonává 70 asistentů, většinou studentů pražských vysokých škol různého zaměření, několik středoškoláků i mladí lidé, kteří přicházejí po svém zaměstnání, do osobní asistence se zapojují i dobrovolníci. Dobrovolníci pomáhají i v jiných oblastech, například doučování klientů, v situacích, které vyžadují právnické znalosti a zkušenosti s námi spolupracuje právník. Do našeho týmu patří i externí účetní.

S jakým ročním rozpočtem hospodaříte a jaké jsou Vaše hlavní zdroje financování?

Náš roční rozpočet je osm a půl milionu. Hlavní finanční zdroje představuje MPSV, MHMP, ESF a platby klientů.

Máte již nějaké konkrétní zkušenosti se společenskou odpovědností firem?

Za společenskou odpovědnost firem pokládáme postoje zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají lidi se zdravotním postižením a vytvářejí pro ně vhodné podmínky na svých pracovištích. Některé firmy nabízejí věcné i finanční dary, několikrát nám nabídly firmy spolupráci v rámci firemního dobrovolnictví.

Co očekáváte od této formy spolupráce s Českým institutem interních auditorů?

Jsmo moc rádi za prostor v časopise Interní auditor, touto formou spolupráce bychom rádi přiblížili naši činnost a myšlenky lidem z ekonomické oblasti. Chtěli bychom hledat společnou cestu k tomu, aby naše společnost byla skutečně demokratická a dávala možnost uplatnění lidem, kteří se aktivně v životě uplatnit chtějí, chtějí sdílet své vlastní hodnoty a životní zkušenosti a potřebují vzhledem ke svému zdravotnímu postižení podporu nás všech.

▲
Děkuji Vám za rozhovor.
Ing. Daniel Häusler
Ředitel kanceláře ČIIA





ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Ještě téměř neskončilo mrazivé období a v obchodech už jsou nám nabízena malovaná vajíčka. Bez ohledu na pocit rostoucí dynamiky času věřím, že jste měli možnost prožít poklidný metodický začátek tohoto roku. A když už se zdá, že existují pravidla snad na všechno, známé světové instituce a regulátoři přicházejí s dalšími „best practices“ a s dalšími návrhy na zdokonalení již vydané regulace.

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

Jak jsem vás již informoval ve svém příspěvku v předchozím vydání časopisu *Interní auditor*, v českém regulatorním prostředí jsem očekával zejména vyhlášení změn pro subjekty působící na finančním trhu. A že se jednalo o transpozici konceptu Evropské komise ke kapitálovým požadavkům tzv. CRD I, CRD II a zejména CRD III do českého právního řádu, už vědí z tisku snad všichni. V závěru roku 2010 byla ve Sbírce zákonů pod č. 380/2010 Sb., publikována změna **vyhlášky č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry**. Následně, v únoru 2011, byla publikována změna **zákona č. 21/1992 Sb., o bankách** (viz <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>).

Pokud vás tato problematika zajímá podrobněji, můžete nahlédnout například do částky 18/2010 *Věstníku České národní banky*, ve které bylo publikováno **Úřední sdělení ČNB č. 20 ze dne 10. 12. 2010 k výkonu činnosti na finančním trhu – kvalitativní požadavky**. Obsahem přílohy je vymezení terminologie a základní cíle, prvky a parametry řídicího a kontrolního systému. V části 20/2010 *Věstníku České národní banky* bylo publikováno **Úřední sdělení ČNB č. 24 ze dne 22. 12. 2010 k výkonu činnosti banky, družstevní záložny a obchodníka s cennými papíry na finančním trhu – odměňování** (viz <http://www.cnb.cz/cs/legislativa/vestnik/2010/index.html>).

Při pohledu na informační zdroje ze zahraničí jsem nemohl opomenout zprávu, kterou dne 18. 10. 2010 vydal *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's* (viz <http://www.coso.org>), o připravovaném projektu revize a aktualizace materiálu

„Internal Control – Integrated Framework“. V rámci přípravných prací k této aktualizaci jsme měli možnost zúčastnit se celosvětového on-line průzkumu pořádaného výborem COSO, v termínu do 31. 1. 2011. Publikaci finálního dokumentu můžeme očekávat v roce 2012.

Ještě v říjnu 2010 jsem na internetu Evropské komise zaznamenal materiál „ZELENÁ KNIHA – Politika v oblasti auditu: poučení z krize“, která byla pro konzultační řízení publikována pod č. KOM(2010)561 v konečném znění (viz http://ec.europa.eu/internal_market/auditing/other-docs/index_en.htm). Veřejná konzultace v souvislosti s touto Zelenou knihou probíhala do 8. prosince 2010. Přesto, že tento materiál posiluje úlohu externího auditora, některé principy se mohou stát užitečným vylepšením i v činnosti interního auditu. Pro úplnost ještě zmiňuji, že o tomto materiálu informovala na svém internetu také ECIA (viz <http://www.eciia.eu/about-us/news/green-paper-audit-policy-lessons-crisis>).

O nabytí účinnosti aktualizovaných **Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu** ke dni 1. 1. 2011 jsem vás již informoval. S aktuální verzí standardů pro rok 2011, s vyznačením změn, včetně přehledné prezentace, se můžete seznámit na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů (viz <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippfstandards/>), český překlad najdete na webových stránkách ČIIA.

A když už jsem u informací od Mezinárodního institutu interních auditorů, v lednu 2011 na svém internetu zveřejnil v řadě tzv. **CBOK výsledky mezinárodního průzkumu profese interního auditu**. Z tohoto průzkumu byly zveřejněny dvě zprávy – „Charakteristika činnosti interního auditu“ a „Klíčové kompetence interního auditu“. K nahlédnutí nebo ke stažení jsou dostupné na stránce <http://www.theiia.org/research/common-body-of-knowledge/global-survey/>.

O novinkách, které do metodiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu přinese nacházející období, se s vámi rád podělím v dalším vydání časopisu *Interní auditor*.



ÚČETNÍ PORADCE

– aneb jak se zorientovat v legislativních změnách pro rok 2011

V závěru roku 2011 vrcholil schvalovací proces legislativních změn, jehož výsledkem bylo přijetí velkého balíku novel právních předpisů.

Od 1. 1. 2011 nabyla účinnosti nejen novela zákona o daních z příjmů – zákon č. 346/2010 Sb., ale též novela č. 348/2010 Sb.

Mezi významné změny jistě patří zavedení nové úpravy pro zdanění důchodů, zrušení osvobození příjmů z provozu ekologických zařízení (tzn. fotovoltaických elektráren, malých vodních elektráren, větrných elektráren aj.) od daně z příjmů nejen fyzických, ale i právnických osob, upřesnění týkající se zařazení příjmů z pronájmu majetku, vloženého do obchodního majetku, které se nově považují vždy za příjmy z jiné samostatné výdělečné činnosti podle § 7, doplnění úpravy reagující na zavedení metody komponentního odpisování majetku v účetnictví, změny v uplatnění daňového odpisu pohledávky, změny u finančního odpisu pronájmu s následnou koupí najatého hmotného majetku (zde nastala důležitá změna týkající se daňové uznatelnosti „odstupného“ v případě postoupení nájemní smlouvy na dalšího nájemce), nová úprava daňových odpisů technologických částí fotovoltaických elektráren (rovnoměrně po dobu 240 měsíců bez přerušení), zrušení slevy na dani ve výši poloviny daně z příjmů právnických osob z důvodu zaměstnávání zaměstnanců se zdravotním pojištěním atd.

Výše uvedeným zákonem byl novelizován také zákon o rezervách. Novela umožňuje poplatníkům, kteří účetně odpisují majetek metodou komponentního odpisování, vytvářet za předpokladu splnění veškerých podmínek stanovených zákonem o rezervách daňově uznatelnou rezervu na opravy tohoto majetku – podmínkou je vedení prokazatelné evidence těchto rezerv v rozsahu a způsobem stanoveným zákonem o účetnictví. Novela také zpřísňuje tvorbu rezervy na opravu hmotného majetku.

V oblasti daňových předpisů nabyla účinnosti také novela zákona o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí.

Pověřená ministerstva vydala pro rok 2011 nové vyhlášky, upravující výši základních sazeb zahraničního stravného (vyhláška MF ČR č. 350/2010 Sb.) a sazbu základní náhrady za používání silničních motorových vozidel, stravné a průměrnou cenu pohonných hmot (vyhláška MPSV ČR č. 377/2010 Sb.).

V rámci daňové legislativy byla zařazena i celá řada nových metodických pokynů (řady D) a informací Ministerstva financí.

Změnám se nevyhnuly ani předpisy v oblasti účetnictví. Byl novelizován nejen zákon o účetnictví (změny týkající se vedení účetnictví zahraničními fyzickými osobami, upřesnění v oblasti inventarizace, rozšíření použití mezinárodních účetních standardů, konsolidované účetní závěrky, sankcí), ale i některé prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu (pro podnikatele, pro banky a jiné finanční instituce, pro vybrané účetní jednotky) a návazně i příslušné účetní standardy.

Plná znění předpisů a podrobný komentář ke změnám v oblasti účetnictví podnikatelů naleznete v rámci poradenského softwaru Účetní poradce. Pokud jde o změny v sociálním pojištění, ty se v rámci Účetního poradce promítly jak do legislativní části (novela č. 347/2010 Sb., která mění zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákoník práce), tak do části metodické (manuál „Změny v sociálním pojištění od 1. 1. 2011“).

V systému Účetní poradce, který poskytuje vždy aktuální soubor legislativy, výkladů a metodiky, jsou dále zapracovány novely obchodního zákoníku, živnostenského zákona, insolvenčního zákona, autorského zákona, zákona o archivnictví, zákona o elektronickém podpisu, zákona o veřejných zakázkách a dalších. Systém Účetní poradce je poskytován v různých verzích základního systému a je možné ho doplnit o specializované moduly Kapitálový trh, Majetek, Mezinárodní regulace účetnictví a daní,



Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a Účetní a daňová judikatura.

Modul systému Účetního poradce „Smlouvy o zamezení dvojího zdanění“ byl rozšířen o dva nové manuály – první se vztahuje ke smlouvě s USA, druhý je věnován zdanění příjmů fyzických osob ze zdrojů v zahraničí – a o metodické výstupy MF ČR ve formě sdělení a pokynů řady D. Dále je připraven manuál pro případ zdanění příjmů právnických osob ze zdrojů v zahraničí.

Uživatelé Účetního poradce mohou využívat vybrané rozsudky judikatury České republiky v rámci modulu Účetní a daňová judikatura. Velkým přínosem nejen pro účetní, ale i další uživatele mohou být především nově zařazené rozsudky Nejvyššího správního soudu ČR, ve kterých soud rozhodoval spor ve věci účtování na dohadný účet aktivní a dohadný účet pasivní. Dále jistě stojí za pozornost problematika účtování o výnosech v případě dodání výrobku, jestliže se jednalo o smlouvu s výhradou vlastnictví.

Modulární poradenský systém Účetní poradce potřebuje ke své práci každý daňový poradce, účetní, auditor, ekonom či podnikatel.

Více informací o systému Účetní poradce a možnost stažení DEMO verze na www.mbm.cz. Se systémem se můžete seznámit na našem bezplatném odborném semináři Novela zákona o DPH 15. dubna, Hotel DAP Praha. Registrujte se na www.mbm.cz

▲
*Za kolektiv Metodické sekce Svazu účetních – tvůrce obsahové části systému Účetní poradce
Ing. Jana Pilátová, Ing. Monika Velková,
Ing. Dana Ambrožová, Ing. Kamil Pišťák*

Jan Kovalčík

Interview with... Gernot Mittendorfer

Our questions were answered by Gernot Mittendorfer, member of the Erste Group Board of Directors. The interview was part of a series of interviews with leading managers from various business sectors. We asked for management's opinions of and experience with internal audit, their expectations and requirements.

Jan Kovalčík

Interview with a member of the Czech Institute of Internal Auditors (ČIIA), Ing. Robert Kačer

This is an interview with Robert Kačer, a member of the Czech Institute of Internal Auditors (ČIIA) Board, who is responsible for the Institute's internal issues. It is one of a series of interviews made with the members of the Board aiming to introduce members of the Board to our readers and to inform the readers of the scope and objectives of the ČIIA Board's activities.

Radek Šotka

Internal audit documentation system

The author analyses the terms "document" and "documentation" and discusses the ways to choose proper working documentation contents and forms. The author also discusses the purposes of working documentation. In the second part of the article, the author shares his experience in software support.

Andrea Káňová, Martina Káňová

Internal audit documentation – some things to be beware of

The author of the article provides tips on how to improve internal audit documentation.

Radek Kánský

Why pay so much attention to audit documentation? What is the ideal approach to preparing audit documentation?

The author of the article has a very engaging style in describing what purposes audit documentation should serve, and what the rules for preparation and the available forms of audit documentation are.

Roman Pavloušek

Interview with Phil Tarling, ECIIA President

An interview with Phil Tarling, the President of ECIIA, presenting Mr Tarling's remarkable opinions of the future of internal audit, the impact of the financial crisis and the economic downturn on the internal audit profession, and it also covers other interesting topics.

Petr Smidrkal & Pavel Macek

IDEA – a great alternative for detecting money laundering

The authors use specific examples to illustrate the possible application of the IDEA software tool in smaller financial institutions.

Endre Toth

New audit tasks

The author deals with the position and the role of internal audit under the existing conditions, both in public administration and in the public sector.

Šárka Hartychová, Jan Obruča

Delegated audit body – ministry of the environment's experience (fragments) from operational audits performed in 2010

The authors deal with the questions of what the benefits and goals of operational audits are. This applies specifically to the Environment Operational Programme.

Josef Včelák, Martina Košťálová

Opinions of Robert Gieliss, an expert from the European Commission, on PIFC Dynamics

The authors provide Mr Gieliss's opinions that were presented at the ČIIA International Conference (Prague 2010). Mr Gieliss' lecture was on Public Internal Financial Control (PIFC) in terms of the proper administration and management of public finance. This is the continuation of an article published in Volume 4/2011.

Ivana Krůželová

The way to transparency (UK)

The author describes the present status of the audit culture in the United Kingdom, the role of the audit authorities and the method of implementing EC directives in audit procedures and government regulations.

Josef Vincenec

Internal audit contributes to improving the quality of public administration

A comprehensive article from the 7th Quality Conference for Public Administration describes the implementation of quality management systems in public administration authorities. Additionally, the article deals with the relationship between internal audit functions and the monitoring of a company's quality and performance levels.

Hana Ondrušková

How to make others change their mind

An experienced soft skills lecturer presents simple techniques on how to become a better listener and make oneself heard.

Roman Pavloušek

Corporate responsibility is the company's management style

The article describes the relationship between corporate-responsible behaviour, staff loyalty, and client behaviour.

Daniel Häusler

Interview with Vlasta Stupkova, director of the Assistance Civil Association

An interview with the Director of the Assistance Civil Association, which helps young people live a meaningful life.

Petr Kheil

What came to Peter's attention

In his regular "column", the author provides useful information (mainly regarding legal and regulatory issues, and from other sources) on management and control systems and internal audit procedures. The author aims to draw attention to useful sources of information rather than to provide an exhaustive overview of the existing laws, regulations, measures and other documents.



NOVÁ CENA

AUDIT VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK POHLEDEM EVROPSKÉHO ÚČETNÍHO DVORA

kontakt: barnatova@interniaudit.cz

TERMÍN 14. dubna 2011
PŘEDNÁŠKA 09.30–12.30 hodin
PŘEDNÁŠEJÍCÍ Marek Brychcín,
Evropský účetní dvůr

URČENO PRO

Interní auditory a další vedoucí pracovníky v organizacích veřejné správy a veřejných financí, zabývající se administrací veřejných zakázek u projektů spolufinancovaných z rozpočtu EU.

CÍL SEMINÁŘE

Objasnit metody auditu Evropského Účetního Dvora u veřejných zakázek na úrovni příjemce dotací.

PROGRAM

Finanční audit jednotlivých oblastí veřejných zakázek:

- ▲ stanovení druhu zadávacího řízení
- ▲ oznámení zadávacího řízení
- ▲ kvalita zadávací dokumentace
- ▲ posouzení a hodnocení nabídek

- ▲ přidělení zakázky, uzavření smlouvy a dodatky ke smlouvě
- ▲ nejčastější zjištění EÚD týkající se veřejných zakázek
- ▲ vybrané judikáty Evropského Soudního Dvora

MÍSTO KONÁNÍ

NH Olomouc Congress, Legionářská 21,
779 00 Olomouc

CENA

člen ČIIA ~~2 800,- (s DPH 3 360,-)~~
1 900,- (s DPH 2 280,-)
nečlen ČIIA ~~3 200,- (s DPH 3 840,-)~~
2 200,- (s DPH 2 640,-)

KONTAKT

Magda Barnatová,
barnatova@interniaudit.cz,
Tel.: 224 920 332, l. 28



SEMINÁŘE / KURZY

STAŇTE SE ČLEMEM ČIIA

- ▲ Členství v ČIIA Vám přinese komplexní informace o nových trendech v IA prostřednictvím pravidelných emailových noviněk, časopisu a webu.
- ▲ Budete si moci vybrat z řady odborných publikací, z nichž většina je všem členům v rámci členství poskytována zdarma. Zajišťujeme Vám odborný překlad do češtiny aktuálního znění Mezinárodních Professional Guidance – Standardů, které všem členům poskytujeme zdarma. Dále umožňujeme svým členům účastnit se celosvětového připomínkového řízení a ovlivňovat tak podobu Standardů.
- ▲ Budete mít možnost účastnit se klubových večerů, fór, kulatých stolů a konferencí, kde jsou prezentovány nejzajímavější trendy v IA.
- ▲ Poskytneme Vám slevy na pořádané kurzy, certifikaci a konferenci.
- ▲ Bezplatně obdržíte odbornou členskou literaturu, čtyřikrát ročně časopis Interní auditor a dvakrát ročně Katalog vzdělávacích akcí.
- ▲ Získáte přístupové jméno a heslo k přihlášení se do členské sekce webových stránek www.interniaudit.cz a rovněž www.theiia.org. Zde budete mít možnost čerpat další informace a stahovat potřebné dokumenty zcela zdarma.
- ▲ Umožníme Vám zdarma přístup do naší knihovny.
- ▲ Můžete aktivně spolupracovat v jednotlivých odborných výborech a pracovních komisích.
- ▲ Můžete předávat své zkušenosti, prezentovat své názory a odborné znalosti.
- ▲ S členstvím v institutu je spojeno i právo s účastí na Sněmu, vyjadřovat se ke všem projednávaným věcem a uplatnit své hlasovací právo a také možnost být zvolen do orgánu institutu.
- ▲ Jsme Vám k dispozici 5 dní v týdnu pro Vaše případné dotazy. Kancelář i Rada ČIIA zprostředkovává informace i odpovědi na dotazy členů. Networking na akcích institutu patří k nejcennějším výhodám členství.
- ▲ Členem institutu může být fyzická i právnická osoba. (individuální členství a skupinové členství). Při podání přihlášky od 1. července je výše členského příspěvku na daný rok snížena o 50 %. Výhodou skupinového členství je sleva 40 % za členský příspěvek pro pátého až devátého zástupce a od 10. zástupce je sleva 60 % pro organizaci.
- ▲ Přijímání nových členů se uskutečňuje na základě písemné žádosti - přihlášky, která je k dispozici na našem webu. Členské příspěvky jsou placeny dle platného příspěvkového řádu.