

2|2011

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 15, ČÍSLO 2-2011 (60)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



- ▲ INICIATIVY BOJE PROTI PRANÍ ŠPINAVÝCH PENĚZ V EU
- ▲ ROZHOVOR SE ČLENY KONTROLNÍ KOMISE ČIIA
- ▲ NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA – OLOMOUC 2011

**Hodnocení
práce
interního auditu**

ZAHAJUJEME

IV. BĚH NOVÉHO KOMPLEXNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ



NOVÉ KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ



NOVÉ KOMPLEXNÍ VZDĚLÁVÁNÍ?

NOVÉ Komplexní vzdělávání představuje ucelený systém vzdělávání interního auditora, který jej provází jeho celým profesním životem. Hlavním přínosem je důraz na znalosti a dovednosti požadované a preferované samotnými interními auditory. Metodicky vychází z konceptu mezinárodní certifikace CIA (certifikovaný interní auditor), avšak konkrétní náplň vzdělávacích bloků byla uzpůsobena na základě dlouhodobé analýzy trendů a požadavků na vzdělání interních auditorů.

Vzdělávací cyklus je rozdělen do třech stupňů:

Interní auditor junior (2 týdny)

Interní auditor senior (3 týdny)

Manažer interního auditu (1 týden)

Celková délka NOVÉHO Komplexního vzdělávání je 6 týdnů rozložených do 1,5 roku.

CÍL VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem NOVÉHO Komplexního vzdělávání je především předávání teoretických poznatků a dovedností a sdílení praktických

zkušeností z oboru interního auditu. Jeho absolvování představuje také dobrý základ pro přípravu na zkoušky CIA, ačkoliv to není jeho primární účel.

Každý účastník bude muset prokázat, že získal dostatek znalostí prostřednictvím závěrečných testů za každou úroveň vzdělávání a po jeho úspěšném složení obdrží závěrečný certifikát Interní auditor junior, Interní auditor senior a Manažer interního auditu.

ZAHÁJENÍ

říjen 2011	1. týden	10.–14. 10. 2011
prosinec 2011	2. týden	6.–10. 12. 2011

CENA

Člen ČIIA	75 000,- Kč	(90 000,- Kč s DPH)
Nečlen ČIIA	85 000,- Kč	(102 000,- Kč s DPH)

KONTAKT

Kancelář ČIIA, pí. Magda Barnatová,

E-mail: barnatova@interniaudit.cz

Tel.: +420 224 920 332

SLEVA
PŘI REGISTRACI DO 15. ZÁŘÍ
BUDE POSKYTNUTA 5% SLEVA

OBSAH

Úvodník

Jan Kovalčík 1

Rozhovor se členy kontrolní komise ČIIA, Ing. Evou Janouškovou a Ing. Miloslavem Frumarem

Jan Kovalčík 2

Hodnocení kvality interního auditu

Michal Hašek 6

Smysl QARu není v popsaných papírech...

Rodan Svoboda 8

Jak přistoupit k provedení externího hodnocení interního auditu?

Helena Plosová 10

Hodnocení práce interního auditu

František Hrnčíř 13

Představení vedúceho útvaru vnútorného auditu Union poisťovne, a. s. – Marián Tatár

Ignác Olexík 14

Zhodnocení Národní konference ČIIA „Řízení, kontrola a audit nejen zahraničních prostředků“

Daniel Häusler 16

Vyhodnocení konference

Šárka Kavková 17

K novým úlohám auditu

Endre Tóth 19

Noví členové ČIIA

21

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 21

Jak udělat dobrý první dojem

Hana Ondrušková 22

Veřejné zakázky a jiné potvory...

Ivana Krůželová 23

Money Laundering and Combative Initiatives Within the European Union

Zachary Rosen 24

Členové rady a kontrolní komise ČIIA po skončení 16. Sněmu ČIIA

28

Ozvěny konference kvality ve veřejné správě – Chrudim 2011

Josef Vincenc 30

Novinky ze světa interního auditu

Roman Pavloušek 33

Z jednání rady ČIIA a závěry 16. Sněmu ČIIA

Daniel Häusler 35



Vážení čtenáři,

„Prázdninové“ číslo časopisu Interní auditor přináší trvale aktuální téma „Hodnocení práce interního auditu“. V jednotlivých článcích se seznámíte s názory, pohledy a zkušenostmi těch, kteří se hodnocením zabývají a samozřejmě těch, kteří jsou příjemci těchto hodnocení. Téma je již tradičně doprovázeno anketou.

Mimo jiné přináší časopis tradiční (ale poslední) rozhovor ze „seriálu“ rozhovorů se členy Rady. Tentokrát ale na otázky odpovídají členové kontrolní komise, kteří mají možnost vyslovit svůj názor poté, co své názory čtenářům předali členové Rady. V anglickém jazyce vychází článek na téma praní špinavých peněz, nechybí ohlédnutí za konferencí v Olomouci, představení vedoucího útvaru interního auditu, tradiční sloupek a okénko. Věřím, že si každý najde něco pro sebe.

Přeji vám společně s redakční radou příjemnou dovolenou a získání nových sil do další práce. Ty jsou mimo jiné spolu s chutí, odvahou, přízní nadřízených, zdroji a touhou po zdokonalování potřebné pro provedení externího hodnocení kvality interního auditu.

▲
Jan Kovalčík

Editorial
Jan Kovalčík
1

Interview with the members of the Control Commission of ČIIA, Ing. Eva Janoušková and Ing. Miloslav Frumar
Jan Kovalčík
2

Quality assessment of the internal audit
Michal Hašek
6

The reason for QAR is not only to produce paperwork
Rodan Svoboda
8

How to approach the quality assessment of internal audit?
Helena Plosová
10

Evaluation of the work of internal audit
František Hrnčíř
13

Introduction of the Head of Internal Audit Department at Union Poistovna, a. s. – Marián Tatár
Ignác Olexík
14

Evaluation of the conference
Šárka Kavková
17

Towards new tasks of the audit
Endre Tóth
19

What Petr noted
Petr Kheil
21

How to make good first impression
Hana Ondrušková
22

Public tenders and other creatures...
Ivana Krůželová
23

Money Laundering and Combative Initiatives Within the European Union
Zachary Rosen
24

The echos from the conference quality in the public sector – Chrudim 2011
Josef Vincenc
30

Actualities from the world of internal audit
Roman Pavloušek
33

Rozhovor se členy Kontrolní komise ČIA, ING. EVOU JANOUŠKOVOU A ING. MILOSLAVEM FRUMAREM

Dobrý den vážení kolegové, v minulých číslech časopisu jsme uveřejňovali rozhovory se členy rady ČIA. Ptali jsme se na jejich práci v radě, na jejich představy, cíle a priority. Nyní nadešel čas, kdy se chceme zeptat vás, jako členů kontrolní komise. Zajímá nás náplň práce kontrolní komise a také to, jak vidíte práci rady a stav ČIA vy, nezávisle a s určitým nadhledem a odstupem.

Čtenář možná nemá úplnou představu o tom, co vše zahrnuje práce kontrolní komise. Můžete nám ji krátce přiblížit?

Eva Janoušková:

Kontrolní komise je podle Stanov ČIA jedním z orgánů institutu. Ve stanovách tedy najdeme základní pravidla fungování komise – to, že má 3 členy, funkční období členů komise je dvouleté a že činnost komise řídí její předseda. Předpokládám, že ne všichni čtenáři složení komise znají, takže kromě mne je zkušeným členem komise Slávek Frumar, který je auditorem ČS, a. s. (a je tu zároveň

se mnou) a také Tomáš Domecký, který je auditorem Pověřeného auditního subjektu na Magistrátu hlavního města Prahy.

Slávek Frumar:

Práva a povinnosti kontrolní komise najdeme ve Stanovách. A právě z těch můžeme odvodit odpověď na vaši otázku. Komise je za svoji činnost zodpovědná Sněmu. A k hlavním úkolům Kontrolní komise patří kontrola hospodaření s majetkem institutu, kontrola činnosti Rady, kontrola plnění usnesení Sněmu Radou, kontrola činnosti kanceláře a vyřizování případných sporů členů o plnění členských práv a povinností.

Podle toho, co všechno uvádíte, to není málo práce. Jakým způsobem si práci organizujete, abyste vše zvládli?

Eva:

Ano, máte pravdu, myslím, že práce v Kontrolní komisi patří k docela náročným úkolům, a to jednak z hlediska nároků na čas, na organizační práci, ale i na energii a kompetence členů. Tyto faktory navíc musíme skloubit s tím, že dva členové komise jsou z Prahy (a Slávek bývá také často pracovně mimo Prahu) a já působím v Jihlavě. Když bych měla popsat způsob organizace naší práce, vypomohu si tím,

že naši činnost rozdělím na čtyři okruhy. Jednak jde o řízení a plánování naší činnosti, pak každoroční výkon kontroly hospodaření a příprava zprávy pro Sněm, třetí okruh vidím v oblasti běžných kontrol činnosti kanceláře a poslední okruh ve sledování jednání rady a dalších orgánů ČIA. Co se týče prvního okruhu, tedy řízení a plánování naší činnosti, scházíme se ad hoc a přibližně třikrát ročně, probíráme časový plán, rozdělujeme si úkoly a vyhodnocujeme svoji činnost. Intenzivněji a pravidelně se scházíme v době kontroly hospodaření a přípravy dokumentů na jednání sněmu, kdy je třeba úzce komunikovat, předávat si informace průběžně a průběžně vyhodnocovat celý proces. V této době jsme intenzivně přítomni „na místě samém“, tedy v kanceláři. Neobejdeme se bez kontaktu s účetní, se zaměstnanci kanceláře a případně s Výborem pro vnitřní záležitosti nebo členy rady ČIA. V rámci třetího okruhu činnosti, tedy v rámci kontrol činnosti kanceláře je naše práce hodně individuální, většinou se snažíme směřovat ji do doby, kdy máme v zaměstnání klidněji a dost často máme za jednotlivé kontroly „garanta“. Když si potřebujeme domluvit další postup nebo prodiskutovat nějakou spornější záležitost, využíváme všechny běžné komunikační prostředky ke vzájemným konzultacím a ladění výstupů.

Slávek:

Náštestí jsme zatím nemuseli řešit tak závažný nález kontroly činnosti kanceláře, abychom se museli sjet na jedno místo a hledat řešení. A co se týče účasti členů kontrolní komise na jednání rady a dalších významných jednáních, tak to

ING. MILOSLAV FRUMAR, CIA



Absolvent Vysoké školy zemědělské v Praze (1988). Zaměstnanec České spořitelny, a. s., od r. 1993. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Hlavní náplň práce je tvorba metodiky pro IA ve FSČS.

Působil v orgánech ČIA – 04/2003 až 10/2005 v Kontrolní komisi ČIA, 11/2005–03/2006 v Radě ČIA. V Radě ČIA, od 04/2007 až dosud v Kontrolní komisi ČIA.

ING. EVA JANOUŠKOVÁ



Absolvovala Vysokou školu ekonomickou. Praktické zkušenosti získávala na různých pozicích v oblasti ekonomiky

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



Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
Martina Uhrinová, Policie ČR

máme rozdělené tak, že já se účastním jednání Rady a Eva se pravidelně účastní jednání Výboru Sekce pro veřejnou správu. O důležitých výstupech z těchto jednání se informujeme. Je třeba dodat i to, že všechnu tu práci vykonáváme vedle našich stávajících pracovních povinností, ve svém volném čase.

Vím, že v minulosti nebylo v ČIIA vždy vše v pořádku. Jaká je celková situace dnes?

Eva:

Máte pravdu, že v minulosti musely orgány ČIIA řešit ne zcela příjemné záležitosti z oblasti hospodaření (některé měly dokonce trestně-právní charakter), ale teď bych řekla, že ČIIA je v současné době v dobré kondici a to i navzdory hospodářské krizi, jejíž dopady se na hospodaření institutu také projevily. Ale jak už to v životě chodí, „všechno špatné je pro něco dobré“, takže ty minulé kauzy zmobilizovaly síly v Radě (která je ze Stanov za hospodaření zodpovědná) k nastavení nových kontrolních a řídicích mechanismů.

Slávek:

Jako pozitivní vnímáme v této souvislosti fungování Výboru pro vnitřní záležitosti, který na hospodaření dohlíží průběžně a přispívá k tomu, že se zlepšilo řízení hospodaření i na úrovni vedení kanceláře, některé nové mechanismy vyplynuly i z našich kontrol, myslíme si, že se zlepšila a stále zlepšuje úroveň práce „výkonných“ kolegů v kanceláři a k výrazné změně k lepšímu došlo i v oblasti vedení účetnictví, a to díky personální změně u externího dodavatele.

Co jste za období své působnosti v kontrolní komisi vnímali jako nejslabší článek? V čem se vám podařilo udělat nejvíce práce?

Eva:

Doufám, že pochopíte, když na tuto otázku odpovím poněkud diplomaticky ;-). Do své práce se snažíme zavádět auditorský přístup, tzn. že do plánu kontrol zařazujeme oblasti, které považujeme z určitého hlediska za rizikové a také při jednotlivých kontrolách nepostupujeme čistě kontrolně (tzn. že pouze nekonstatujeme chyby z minula), ale snažíme se mapovat související část systému a procesů, a dáváme doporučení ke zlepšení. Mezi oblasti, na které jsme se soustředili, určitě patří účetnictví, a to zejména z pohledu činnosti externí firmy. Ctíme zásadu, že řádně vedené účetnictví je předpokladem pro efektivní fungování vnitřního kontrolního systému a že jde o nezastupitelný zdroj informací, potřebných pro řízení. Takže jedna z našich prvních kontrol v rámci dvouletého funkčního období byla kontrola vedení účetnictví, smluvního vztahu s externí firmou, kontrola kontinuity účetních závěrek apod. Ale jak už jsem zmínila, určitě se podařilo existující problémy odstranit, přijmout opatření, aby se jejich výskyt neopakoval, a celkově si myslím, že účetnictví je teď v takovém stavu, v jakém má být. Což si potvrzujeme s každou další kontrolou hospodaření. V minulém období jsme se zaměřovali také na běžné provozní záležitosti, případně jsme ověřovali v širších souvislostech skutečnosti, na které jsme narazili právě během kontrol hospodaření anebo které byly problémem v minulosti (např. oblast daní, oblast smluvních vztahů, oblast majetku, evropské projekty atd.). Možná, že bys mě mohl Slávku doplnit?

Slávek:

Nejslabším a zároveň nejsilnějším článkem kontrolní komise ČIIA jsou lidé, její členové. S tím souvisí jejich vnímání odpovědnosti vůči členské základně. Obsah naší práce je poměrně přesně definován Stanovami ČIIA, ale zásadní je, jakým způsobem je naplňován.

Často se mi zdá, že obecně jsou kontrolní komise nedoceny. U vás jednoznačně vidím, kolik času práci v kontrolní komisi věnujete. Jak si uvědomujete zodpovědnost vůči Sněmu, nejvyššímu orgánu Institutu, který je tvořen všemi členy Institutu? Máte od členské základny zpětnou vazbu, cítíte její podporu?

Eva:

Odpovědnost vůči Sněmu samozřejmě cítíme. U mne je podpořena takovým ne zcela příjemným zážitkem. Účastnila jsem se kdysi sněmu jako řadový člen ČIIA (jsem členkou už pěkných pár let) a během schvalování zprávy o hospodaření někdo z pléna objevil nesrovnalost v účetních výkazech. V kuloárech to šumělo a ozývaly se nesouhlasné komentáře typu „to snad není možné, to jsme auditoři!“. Jsem v častém kontaktu s řadovými členy institutu, tedy s interními auditory, kteří od své profesní organizace očekávají kvalitní členské služby, a vnímám tedy i to, že od nás očekávají, že budeme hájit jejich zájmy a také dohlížet i na to, co a jak se děje s jejich členskými příspěvky i právy.

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
Marek Brychcín, Evropský účetní dvůr



Slávek:

A právě v této souvislosti bych zmínil i tu část naší práce, kdy kontrolujeme usnesení sněmu, prověřujeme naplňování vize ČIIA a také se účastníme jednání orgánů ČIIA, vše se snažíme vnímat „optikou řadového člena“. Když bych to chtěl uzavřít, myslím, že je důležité vnímat i tu část naší práce, která se netýká „pouze“ hospodaření a provozu, ale jde v ní i o naplňování cílů existence ČIIA jako profesního sdružení.

Jakým způsobem máte nastavenou komunikaci mezi kontrolní komisí, radou ČIIA a kanceláří? Máte dostatek informací pro práci komise?

Eva:

V dnešní době není komunikace problém. Spousta věcí se dá vyřídit elektronicky. Takže Radu informujeme o našem plánu, o výsledcích našich kontrol převážně tak, že podklady posíláme do kanceláře a ta zařadí tyto záležitosti na jednání rady. Jsme zvyklí konzultovat některé záležitosti i s členy Výboru pro vnitřní záležitosti, a když je potřeba, informujeme prezidenta ČIIA.

Slávek:

Já se navíc jednání rady účastním pravidelně, takže jsem schopen pak Evě nebo Tomášovi záležitosti okomentovat nebo vysvětlit. A tím, že jsem téměř na všech jednáních rady, mám k dispozici i informace tzv. „mimo zápis“, tzn. že sleduji diskuzi, názory jednotlivých členů rady, anebo třeba i důvody, které vedly k nějakým rozhodnutím. Jsem také jakýmsi „hlídačem“ dodržování Stanov, takže se na mě občas rada obrací i v této oblasti.

Jste ve své práci radou a kanceláří dostatečně vnímáni a podporováni?

Slávek:

Nikdy jsme neměli problém, podle mého názoru jsme dostatečně vnímáni a podporováni.

Eva:

Samozřejmě práce „kontrolorů“ je obecně vnímána poněkud negativně, ale jak už jsem říkala, chceme být spíš auditory a musím se Slávkem souhlasit a zároveň vyjádřit uspokojení nad tím, že také spolupráce s ředitelem kanceláře i zaměstnanci byla vždycky výborná a vnímali jsme, že naše výstupy jsou pro ně důležité a akceptovatelné.

Co je nejbližším cílem kontrolní komise, máte také cíle dlouhodobějšího charakteru?

Eva:

O prázdninách máme naplánovanou kontrolu v oblasti používání IT technologií. Další podrobnosti asi nebudeme prozrazovat, ale vnímáme, že jde o docela rizikovou oblast, Tomáš se chystá na kontrolu dodržování zákona o ochraně osobních dat.

Slávek:

A na přelomu kalendářního roku nás čeká pravidelná kontrola hospodaření a kontrola plnění usnesení Sněmu. V dlouhodobějším horizontu se chceme pravidelně věnovat i plnění vize ČIIA a přispívat ke všem diskutovaným záležitostem.

Z vaší pozice máte podrobný přehled o chodu ČIIA. Můžete nám říci, jaká jsou vaše očekávání ve vývoji institutu do budoucnosti? Jsou vytvořeny předpoklady pro jeho rozvoj?

Eva:

Já osobně jsem optimista a myslím, že právem. Rozvoj činnosti Sekce pro veřejnou správu je hmatatelný jak v současnosti, tak v blízké budoucnosti. Mohu zmínit určité připravované nebo již rozběhnuté aktivity v oblasti certifikace profese interního auditora veřejné správy, pořádání kulatých stolů a dalších vzdělávacích akcí v regionech, začíná se rozbíhat práce v jednotlivých výborech sekce, v posledních dnech jsme se zabývali novelou zákona o finanční kontrole... Myslím, že interní auditoři z veřejné správy mohou být spokojeni, protože ČIIA nyní pracuje v souladu se svým posláním, tzn. že vytváří platformu pro profesní růst svých členů, podporuje také lepší vnímání práce interního auditora a vytváří podmínky k síťování interních auditorů.

Slávek:

Podle mého názoru má ČIIA vytvořeny slušné předpoklady dalšího rozvoje – Vizi a strategii schválenou Sněmem, jako směr dalšího rozvoje, stabilizovanou kancelář jako výkonnou složku, vcelku nastavené řídicí a kontrolní mechanismy, pracovitou a rozumnou Radu ČIIA jako řídicí orgán. V poměrně nedávné minulosti bylo v těchto oblastech uděláno docela dost práce, které říkám černá nebo neviditelná – není na první pohled rozpoznatelná, členská základna ji nemusí vnímat, ale je podle mého názoru nesmírně důležitá pro chod a další rozvoj ČIIA. ČIIA má, podle mého názoru, bouřlivý rozvoj již za sebou, nyní se nachází ve fázi stabilizace, konsolidace, nebo jinak řečeno „uhájení“ svých pozic, a to zejména v komerční sféře. V oblasti veřejné správy očekávám, pokud zvítězí zdravý rozum, rozvoj ČIIA jak v členské základně, tak v rozvoji profese.

*Do další práce vám přeji hodně sil a úspěchů.
Děkuji vám za rozhovor.*

▲
Jan Kovalčík

inzerce



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

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

KATALOG AKCÍ ČIIA 2., pol. 2011

KATALOG AKCÍ,
seminářů a přednášek pořádaných
ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ, o. s.
září–prosinec 2011






HODNOCENÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU

NAŠE FILOZOFIE

Článek, v němž bych se rád podělil o některé zkušenosti s hodnocením interního auditu, uvedu několika slovy o filozofii, kterou s kolegy při hodnoceních uplatňujeme. Posuzujeme soulad se standardy IIA a současně porovnáváme i nastavení procesů interního auditu s nejlepší praxí vhodnou pro konkrétní typ organizace. Volíme rozdílné přístupy pro komerční sféru, finanční sektor a veřejnou správu. Máme

KVALIFIKACE HODNOTITELE

Standards požadují, aby hodnocení bylo provedeno nejméně jednou za pět let, a to kvalifikovaným, nezávislým, externím hodnotitelem nebo týmem hodnotitelů.

Kvalifikaci by měl hodnotitel prokázat ve dvou oblastech:

- profesionální praxe interního auditu,
- provádění externích hodnocení interního auditu.

„Zkušenosti z konkrétních hodnocení jsou naprosto nenahraditelné.“

rozsáhlou srovnávací bázi, kterou jsme získali v tuzemsku a zahraničí. Hodnotíme však také míru naplňování požadavků klíčových „zákazníků“, tj. dozorčích a statutárních orgánů, top managementu atd. Při hodnoceních se vždy snažíme posuzovat fungování interního auditu v kontextu dané organizace a s přihlédnutím ke „komplikacím“, které někdy vedení nebo statutární či dozorčí orgány interního auditu způsobují nedostatkem podpory nebo pochopení. Hodnocení jednoznačně bereme jako prostředek, jak pomoci vedoucímu útvaru dále činnost rozvíjet a zlepšovat. Výsledky našeho hodnocení dělíme do dvou výstupů:

- exekutivní shrnutí obsahující hlavní výsledky, jež se prezentuje orgánům společnosti a vrcholovému vedení,
- detailní zpráva určená vedoucímu útvaru interního auditu.

Rozdělení výstupů nám umožňuje předložit hlavní výsledky top managementu a orgánům společnosti v přehledné formě. Ve shrnutí vyváženě prezentujeme silné stránky, oblasti pro zlepšení a hlavní doporučení s cílem konstruktivně zhodnotit útvar interního auditu. V podrobné zprávě jsou zjištění a doporučení rozpracována ve větším detailu, který často nebývá pro top management a orgány společnosti zajímavý, nicméně i jejich zástupci mají možnost se blíže seznámit s problematikou vybraných zjištění.

Je zřejmé, že pokud někdo chce hodnotit jiné interní auditory, měl by mít za sebou několikaletou praxi v interním auditu, znát nejenom velmi dobře „řemeslo“, tj. jak se mají audity provádět a dokumentovat, ale mít také zkušenosti se sestavováním ročního a víceletého plánu na základě analýzy rizik, plánováním jednotlivých auditů, reportingem, řízením auditního týmu atd.

IIA pořádá kurzy pro hodnotitele interního auditu a po úspěšném absolvování vydává certifikát Accreditation in Quality Assessment. Tato certifikace je určitě velmi vhodná k načerpání teoretických znalostí potřebných k provádění hodnocení. Během kurzu je navíc možné podělit se o zkušenosti s ostatními hodnotiteli i s experty z IIA. Tato certifikace však není podle mne zárukou, že je absolvent „zralý“ pro provádění externích hodnocení – k tomu dospěje až po několikanásobném hodnocení. Osobně mám za sebou více než 10 hodnocení, jež jsem společně se svými kolegy provedl v posledních několika letech. V počátcích jsem byl členem týmu a učil jsem se od zkušenějších hodnotitelů, až v posledních letech hodnocení sám vedu. Zkušenosti z konkrétních hodnocení jsou naprosto nenahraditelné. Pokud má hodnotitel klientovi poskytnout skutečně přínosné návrhy na další zlepšování činnosti interního auditu, musí vidět v praxi fungovat mnoho různých útvarů interního auditu v rozdílných pod-

mínkách. Jen tak získá dostatečný přehled a cit pro stanovení významnosti zjištěného problému a návrh vhodného řešení.

Společnost KPMG Česká republika v posledních letech obdržela několik výzev k podání nabídky na hodnocení, které jako jediné kritérium výběru uváděly cenu. Podle mého názoru není výběr poskytovatele služby vedený tímto způsobem v souladu se standardy. Je otázkou, proč si vůbec někteří vedoucí útvarů interního auditu nechávají hodnocení dělat, když neberou ohled na kvalifikaci a zkušenosti hodnotitelů. V těchto situacích většinou kontaktujeme konkrétního vedoucího interního auditu, abychom se dozvěděli, proč je cena jediným kritériem. Odpovědi bývají, že je na hodnocení v rozpočtu málo peněz apod. To by však nemělo být důvodem vypuštění zkušeností, odborného vzdělání či certifikací hodnotitele z kritérií pro výběr.

JAK PŘÍSTUPOVAT K HODNOCENÍ, ABY POMOHLA ZVÝŠIT KVALITU IIA

Pokud se k hodnocení přistupuje pouze formou kontrolních dotazníků nastavených dle jednotlivých odstavců standardů, lze identifikovat odchylky a konstatovat rozsah souladu. Hodnocení vedené tímto způsobem však bude mít pro vedoucího útvaru interního auditu omezený přínos. Vzdělaný vedoucí sám dobře ví, kde se nastavení jeho procesů od standardů liší. Co potřebuje navíc, je srovnání s fungováním interního auditu v podobných organizacích a návrhy, jak fungování zkvalitnit či zefektivnit. Hlavní přínos zkušeného hodnotitele je v tom, že v oblastech, kde standardy přesně nedefinují požadavek, je schopen posoudit, co je v podmínkách dané organizace a velikosti útvaru interního auditu vhodné. Osobně jsem měl možnost hodnotit útvary interního auditu o více než 70 lidech, stejně jako malé útvary, kde byli pouze tři lidé. Mimo velikost útvaru interního auditu je navíc potřeba vnímat typ organizace a obor, ve kterém působí.

V rámci našeho přístupu věnujeme poměrně významnou část celkového času diskuzím se členy vrcholového

vedení, statutárních a dozorčích orgánů, protože oni jsou „klíčovými zákazníky“ interního auditu. Rozhovory s nimi nám pomohou správně pochopit roli interního auditu v kontextu nastavení správy a řízení konkrétní organizace. Jedním z klíčových přínosů našeho hodnocení bývají návrhy, jak do budoucna sladit strategii interního auditu s dlouhodobými záměry dozorčí rady, představenstva a vedení. Hodnocení

ZAMĚŘENÍ NA „ŘEMESLO“

Při hodnoceních pracujeme se vzorkem provedených auditů a posuzujeme všechny fáze auditního cyklu od stanovení cílů a rozsahu přes předběžnou analýzu, realizaci testů, prezentaci výsledků, reporting a následné kroky. Nad provedenými audity diskutujeme s členy útvaru interního auditu, abychom se nespolehnali pouze na informace od vedoucího. Zamýšlíme se společně nad

SEBEHODNOCENÍ S NÁSLEDNOU VALIDACÍ EXTERNÍM HODNOTITELEM

Sebehodnocení s následnou validací externím hodnotitelem je alternativa externího hodnocení, kterou standardy IIA připouštějí. Jedná se o situace, kde z hlediska velikosti týmu nebo rozsahu regulatorního dohledu nad interním auditem není externí hodnocení nevyhnutelné. Standardy ovšem nestanoví rozsah, v jakém musí externí hodnotitel validaci sebehodnocení provést. Mně osobně se myšlenka sebehodnocení jako alternativa externího hodnocení příliš nelíbí. Pokusím se o analogii, i když vím, že nefunguje stoprocentně – účetní tým provádějící hodnocení, zda účetní závěrka, kterou sestavil, podává věrný a poctivý obraz, a externí auditor provádějící validaci tohoto sebehodnocení. V tomto případě by externí auditor musel provést poměrně rozsáhlé testování a ostatní procedury, aby byl schopen validaci provést. Je také otázkou, do jaké míry se bude na sebehodnocení spoléhat, když lidé provádějící hodnocení nejsou nezávislí. Domnívám se, že forma externího hodnocení má větší přidanou hodnotu. Pokud je tým interního auditu malý, bude hodnocení významně méně nákladné než u velkého týmu. Měla by být tedy zachována ekonomická přiměřenost nákladů na hodnocení při zachování kvality a nezávislosti.

„Domnívám se, že forma externího hodnocení má větší přidanou hodnotu.“

je velmi dobrým prostředkem, jak zvýšit povědomí o interním auditu mezi členy vrcholového vedení či statutárních a dozorčích orgánů. Stává se, že někteří z nich nemají dostatečné zkušenosti a nevědí, co od interního auditu požadovat. Někdy má vedení organizace a členové orgánů i značně rozdílné názory na náplň práce a zaměření interního auditu. Naše role jako hodnotitele je tyto rozdíly nebo nedorozumění identifikovat a při diskuzích nebo konečné prezentaci výsledků hodnocení se je snažit zmírnit.

způsobem provedení práce, přístupem k dokumentaci, ale také nad časem alokovaným na jednotlivé testy s ohledem na rizikovitost prověřovaných oblastí. Velmi často zjišťujeme, že v úvodních fázích auditu se provede solidní analýza rizik, ovšem při volbě nebo provádění testů se málokdy podaří udržet zacílení na klíčová rizika. Naše praktické návrhy a doporučení poskytujeme přímo nad diskutovaným auditním spisem, což samotní auditoři velmi oceňují.

Národní konference ČIA – Olomouc 2011
přednáška Vlastimila Fidlera, Ministerstvo pro místní rozvoj





SMYSL QARu NENÍ V POPSANÝCH PAPIŘECH...

Nevím, zda se vám to rovněž stává. Venku teprve svítá, budík si tiše tiká, vy se převalujete v posteli a nemůžete spát. Dnes vás čeká hodnocení. Někdo jiný se podívá na to, zda děláte to, co máte, zda to děláte správně a zda to něco přináší. Obstojíte? Studený pot vám rosí čelo. Snad ano, ale co když? Doporučuji si oříznout čelo a zkusit se na to podívat úplně z jiné strany. Pokud se vám ten správný odstup podaří, určitě usnete a budík se po chvíli vyřadí.

„Bez efektivního výkonu auditu v souladu se Standardy si osobně nepředstavím dosahování žádného benefitu.“

Já si to v hlavě vyřešil po svém. Pravidelné prověrky kvality interního auditu, a je jedno, zda se jedná o interní, či externí hodnocení, jsou pro mne především obrovskou příležitostí ke zlepšení. Zprvu jsem bral jako nutné zlo, že někdo jiný bude jedenkrát za pět let prověřovat mnou nastavené a vykonávané auditní systémy. Teprve s prvními akčními plány reagujícími na zjištění a s jejich plněním mi to došlo. Vždyť se přece nejedná jen o odstraňování nedostatků, tady jde o něco mnohem důležitějšího. Za pomoci hodnotitele sestavím střednědobý plán rozvoje interního auditu a za jeho podpory se mi podaří získat ve vedení organizace na realizaci zpracovaného plánu zdroje.

1. HODNOCENÍ SOULADU VEDE KE ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ AUDITU

První a pro řadu z vás možná i jedinou oblastí pravidelných prověrek auditu je hodnocení souladu se Standardy a Etickým kodexem IIA. Pokud bych měl stručně pojmenovat toto hodnocení v naší auditorické terminologii, jde o účelnost, resp. účinnost konání k dosažení auditních cílů. Pokud to takto vypadá moc složitě, zkusím to jinak. Jde o děláni správných věcí. Vymezení správnosti našeho konání však nezáleží na nás. Cíle interního auditu si vyžádala praxe a popsal je někdo jiný někde jinde. Pro řadu z vás vyplývají z legis-

lativy, pro všechny z nás pak ze Standardů. Nezbyvá nic jiného než to respektovat a zapracovat do vnitřních předpisů platných v organizaci pro činnost interního auditu.

Co plyne z takto zaměřeného hodnocení? Především ujištění, že děláte správné věci. Ted jsem to asi zase moc zjednodušil. Berme to raději tak, že pokud touto prověrkou projedeme, můžeme příjemce našich výstupů ujistit, že se zaměřujeme na komplexní hodnocení nastavení a výkonu správy a řízení organizace,

řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. A navíc v ujištění dostávají záruku, že mohou našim výstupům věřit a při svém rozhodování se na ně mohou spolehnout. Z hodnocení souladu se Standardy plyne další hodně důležitý závěr. Použili jsme Standardy popsanou metriku k posouzení jednotlivých parametrů naší vykonávané činnosti. Odchytky pak vypovídají o kvalitě odváděné práce. Je tu snad někdo, kdo nechce svou práci dělat kvalitně?

Nelze ani zapomenout na další z pohledů na hodnocení souladu se Standardy. Zamýšleli jste se již, proč se zpravidla ob dva roky Standardy upravují? Určitě to nebude tím, že se mění volení funkcionáři a každý chce znění Standardů napsat po svém, aby se o něm po celém světě vědělo. Hlavní důvod doporučuji hledat v tom, že se naše profese neustále vyvíjí a mění se i prostředí, ve kterém působíme. Ten, kdo dokáže nové trendy zachytit a ve své praxi se jim přizpůsobit, by se logicky dostával do nesouladu se Standardy. Je proto obecný zájem pokrok popsat, přizpůsobit mu požadavky Standardů a všem tak nastavit směr, jakým se dále rozvíjet. Ano, jde opět o rozvoj.

2. HODNOCENÍ EFEKTIVITY VEDE KE ZLEPŠENÍ AUDITNÍCH PROCESŮ

Druhým požadavkem na pravidelné prověrky činnosti interního auditu je

hodnocení její efektivity. Mimochodem jak chápete efektivnost? Obecně se vnímá jako produktivita, nebo-li vztah mezi vstupy a výstupy, tj. dosažení nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem vynaložených prostředků. Sám za sebe bych vypíchl onen řízený postup k dosažení cílů. Zjednodušeně jde o to dělat správné věci správně.

Pokud očekáváte, že vám stejně jako u hodnocení souladu nabídnou kritéria pro hodnocení efektivity, možná vás zklamou. Způsob, jak se má interní audit vykonávat, bude totiž podstatně více záviset na prostředí, zaměření a modelu řízení té které organizace. Neznamená to však, že cokoliv uděláte, bude efektivní. Naopak, vše co uděláte, musíte důsledně z pohledu efektivity prověřit. Jen vlastní stanovení kritérií bude záviset na vás, přičemž si pak musíte obhájit, proč je laťka stanovena právě tak nízko či naopak vysoko. Mezi interními auditory se zavedlo posuzování efektivity vlastní činnosti vůči úspěšné praxi, po anglicku často nazývané best practice. Jenže jak se k ní dostat? Nejspolehlivěji vám poslouží další částí Rámce pro profesní praxi interního auditu, zejména vybraná Doporučení pro praxi a publikované Praktické návody. Rozhodně bych se nevyhýbal ani sdílení zkušeností na odborných konferencích, fórech a workshopech. Osobně razím, že jedna dvě myšlenky na konferenci mne často posunou dál, než celodenní seminář s nudným lektorem deklamujícím teorii bez praxe. Jsem rovněž vášnivým propagátorem oborových setkávání interních auditorů s možností probírat praktické případové studie.

Zamyslím-li se nad tím, co je vhodné sdílet, budou to v zásadě tři oblasti. První souvisí se zaměřením interních auditů. Tady je klíčovým slovem Audit Universe. Co tím chci říci? Auditor si musí vymezit vše, co je pro něho auditovatelné. Analýzou rizik si upřesní, co pak zahrne do svých auditních plánů. Jakákoliv odchylka od tohoto postupu znamená, že právě vy budete neefektivně vykonávat zcela něco jiného než ostatní auditori. Sdílení úspěšné praxe zde proto považuji za základní předpoklad.

Druhá oblast souvisí s přístupem k auditování. Napadla vás již někdy myšlenka, proč vrcholový management tak snadno vymění zkušeného auditora se znalostí auditingu za loajálního úředníka, který je téměř ničím nepoznamenaný? Zvýšení efektivity ze dne na den za tím rozhodně nehledejte. Možná to bude v tom, že nemáme s příjemci vašich výstupů formalizované dohodnuté auditní cíle a efektivní přístupy k jejich dosahování. Nevybudujeme-li si jakousi závislost příjemců na našich výsledcích, budeme vždy snadno nahraditelní. Pro nás auditory z toho však vyplývá velký závazek udržovat si co možná nejvyšší úroveň znalostí a zkušeností, které se promítnou do auditování na úrovni uznávané úspěšné praxe.

Do třetice tu mám jednu pragmatickou zkušenost. Řada z nás slyšela o nástrojích podporujících efektivní výkon interního auditu. Především se nabízí automatizovaná podpora plánování auditů na základě identifikace a analýzy rizik, řízení auditního cyklu konkrétního auditu, vedení auditního spisu, výběr a testování vzorků či evidence a sledování plnění nápravných opatření. Pokud si je nepořídíte jen tak pro formu, využití těchto nástrojů povede rozhodně k vyšší efektivitě auditu. Jedna věc jsou náměty, co sledovat pro zvýšení efektivity, druhá věc je, jak z těchto informací nastavit metriky pro vlastní hodnocení. Ve světě se začíná v čím dál větší míře uplatňovat tzv. Model zralosti interního auditu. Jedná se o rámec, který identifikuje požadavky pro efektivní výkon interního auditu odvíjející se od uznávané praxe. Definovaný přístup snadno umožňuje určit požadavky na činnost, organizaci a prostředí interního auditu v pěti úrovních zralosti, porovnat zvolenou úroveň se skutečným stavem v organizaci a identifikovat významné nedostatky efektivity. Z aplikace Modelu zralosti interního auditu pro nás všechny vyplývají minimální požadavky

na efektivnost v úrovni integrovaného začlenění auditu do správy a řízení organizace. Jsou pak kritériem pro posuzování naší cesty od počáteční přes základní do formalizované úrovně. Pro snadnější práci lze členit požadavky do šesti sledovaných prvků auditu. S nasazením dalších zdrojů lze případně dosáhnout i vyšší řízenou či optimalizovanou úroveň.

3. HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ VEDE KE ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY PRO PŘÍJEMCE

Třetím a posledním požadavkem na pravidelné prověrky činnosti interního auditu je hodnocení přidané hodnoty. Logicky by to mělo být to nejdůležitější, ale bez efektivního výkonu auditu v souladu se Standardy si osobně nepředstavím dosahování žádného benefitu, ať už se jedná o přidanou, či jakoukoliv jinou hodnotu. Bez toho byste totiž poskytovali vedení úplně jiné služby. Jak se pustit do posuzování přidané hodnoty interního auditu? To základní je, že to mohou hodnotit pouze vaši zákazníci. Nezbude vám nic jiného, než se jich na to zeptat. Co od vás orgány, výbor pro audit, vedení, auditování a další zainteresované osoby vůbec očekávali? Poskytlí jste jim to? Bez aktualizované znalosti potřeb vašich zákazníků metriku k vyčíslení přidané hodnoty nezískáte. V několika bodech jsem vám popsal postupovanou pravidelnou prověrku činnosti interního auditu. Teď jdeme do finále. Pokud budete na výsledky reagovat střednědobým plánem rozvoje interního auditu, zbývá se jen zamyslet nad tím, jak často toto hodnocení provádět. Řada z vás to uplatňuje jedenkrát za pět let. To si myslím k rozvoji nevede. Já bych to viděl u rozvíjejících se útvarů spíše někde na polovině. Nastavíme, implementujeme a hodnotíme. U těch špičkových útvarů s dostatkem kapacit si to dokážu představit jako průběžné zlepšování kvality auditu každoročně. ▲

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1) Jakou formou provádíte interní hodnocení v rámci programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA?

2. Zahrnuje váš program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA rovněž externí hodnocení? Daří se vám dodržet periodicitu stanovenou pro jeho provedení?

3. Jaké výstupy z programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA vám přinášejí největší užitek?

Petr Hanzlík
Vedoucí útvaru vnitřního auditu
OKD, a. s.

1. Hodnocení programu provádíme jedenkrát ročně formou kritické diskuse v kruhu všech interních auditorů společnosti. Výsledné hodnocení je dokumentováno ve Výroční zprávě interního auditu.

2. Ano, zahrnuje. Periodicitu externího hodnocení dodržujeme.

3. Dle mého názoru program v podobě písemného dokumentu žádný zásadní užitek nepřináší. Existenci programu samotného chápu jako určitou nutnou a formální součást řízení útvaru interního auditu. Benefity programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA bychom realizovali i bez jeho existence. K hlavním přínosům bezesporu patří tvorba kvalitních výstupů naší práce, pravidelné vzdělávání všech auditorů, systém periodického hodnocení naší práce a související klíčové ukazatele našeho výkonu.

Mgr. Petr Barnat, MBA
Vrchní auditor, ČEZ, a. s.

1. Interní hodnocení kvality interního auditu provádíme zpětnou vazbou v rámci týmu, jsme hodnoceni auditovanými útvary (formou dotazníku), v mezidobí mezi externími hodnoceními provádíme vlastní auditní zakázku na interní hodnocení.





2. Externí hodnocení jsme absolvovali v roce 2006 a pro letošní rok jsme již připravili podklady pro výběr dodavatele s předpokladem provedení v 3. Q 2011 – takže ano – daří se nám dodržovat periodicitu.

3. Nejužitečnější by měla být informace od nezávislého externího hodnotitele, ale i vlastní pohled do zrcadla má svou vypovídací hodnotu. Zpětná vazba od auditovaných i v rámci týmu přináší významnou sebereflexi.

Jiráňová Ludmila
Interní auditor
ČHMÚ

1. Na každý rok jsou plánované interní audity, ale mohou být vystavena pověření i na audity kontrolní či mimořádné. Za celý rok v prosinci vyhodnotíme počet uskutečněných auditů. U auditu je důležitý výsledek, a to v kolika případech byla vyjádřena SHODA x NESHODA (drobná či závažná). Závěr auditu může obsahovat i doporučení. „Zpráva vyhodnocení IA“ obsahuje poslední pětileté období, kde jsou celkem provedené IA, vystavená doporučení, vyhodnocení neshody a kontrolní audity. „Zpráva vyhodnocení IA“ se projedná s ředitelem organizace a představitelkou vedení pro kvalitu, kteří s výsledky seznámí vedení organizace. Po jednání se v zápise z porady vedení objeví návrhy ke zlepšení.

2. Externí hodnocení v naší organizaci je prováděno pravidelně každý rok v březnu již od roku 2006. S externí auditorskou organizací je dohodnut termín a program auditu, kde jsou upřesněny všechny základní náležitosti pro hladký průběh. Externí auditori při zjišťování „shody v oblasti interního auditu“ musí postupovat dle normy ISO 9001:2008, bod 8.2.2 Interní audity. Z minulosti vím, že jsme od externích auditorů obdrželi několik užitečných rad, kterých se držíme.

3. Základem je přehled a jasnost ve všech prováděných odborných činnostech, jejich dokumentaci

JAK PŘÍSTOUPIT K PROVEDENÍ EXTERNÍHO HODNOCENÍ INTERNÍHO AUDITU?

DŮVOD PROVÁDĚNÍ EXTERNÍHO HODNOCENÍ INTERNÍHO AUDITU

V roce 2002 na základě ustanovení zákona o finanční kontrole ve veřejné správě se nově konstituovaly útvary interního auditu v orgánech veřejné správy. Zkušenosti s výkonem interního auditu ve veřejné správě byly minimální a nějakou dobu trvalo, než se podařilo vytvořit funkční obec interních auditorů, kteří by byli schopni na dobré profesní úrovni provádět auditní činnost tak, aby se přiblížila požadavkům stanoveným mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu. Dá se říci, že ještě dnes, téměř po deseti letech praxe, nemůžeme bez výhrad konstatovat úplný soulad výkonu interního auditu se všemi standardy a doporučeními pro praxi. Externí hodnocení interního auditu lze tedy považovat za nástroj zpětné vazby a ujištění se o správnosti postupů a metod výkonu interního auditu.

ZÁKON O FINANČNÍ KONTROLE, POKYN CHJ, STANDARDY

Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě ani jeho prováděcí vyhláška povinnost provádět externí hodnocení činnosti interního auditu taxativně nestanoví, nicméně aktualizovaný pokyn CHJ-2 k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro výkon interního auditu ve veřejné správě, vydaný MFČR, již tuto povinnost v čl. 19 ukládá. Standard 1300 definuje požadavky na program zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, jehož nedílnou součástí je též externí hodnocení. Toto hodnocení lze podle doporučení pro praxi interního auditu provádět buď samostatným externím hodnocením, nebo sebehodnocením s nezávislým potvrzením/validací.

JAKÁ JE SITUACE V ORGÁNECH VEŘEJNÉ SPRÁVY

Interní auditori krajů se potýkali s problémem zajištění externího hodnocení již od prvopočátku. Zvažovali možnost oslovení externích auditorských firem a také se pokusili sami zpracovat metodiku pro provedení vzájemného externího hodnocení skupinou vybraných krajských auditorů postupně na všech útvarech interního auditu krajských úřadů. Tato iniciativa se bohužel nesečkala s podporou Ministerstva financí ČR, které vyhodnotilo navržený postup jako neodpovídající požadavkům standardů především z hlediska nedostatečné odbornosti, objektivity a nezávislosti takto realizovaného externího hodnocení.

První pilotní pokus jako námět k provedení externího hodnocení byla nabídka auditorské firmy Ernst & Young vyhodnotit úroveň výkonu interního auditu na vybraných čtyřech krajích. Výstupy z tohoto hodnocení potvrdily, že činnost interních auditorů krajů jde správným směrem, ale též ukázaly, že je na jejich práci ještě co zlepšovat.

ZKUŠENOSTI S PROVEDENÍM EXTERNÍHO HODNOCENÍ V PODMÍNKÁCH JIHOČESKÉHO KRAJE

Na Krajském úřadě Jihočeského kraje je zaveden model spojeného fungování interního auditu a veřejnosprávní kontroly v rámci jednoho oddělení podřízeného přímo řediteli krajského úřadu. Vedení krajského úřadu se rozhodlo prověřit činnost a postupy interního auditu a zvažovalo varianty provedení tohoto kroku. Realizovat hodnocení pomocí externí auditorské firmy se zpočátku jevilo jako záležitost finančně zatěžující krajský roz-

počet s nejistým přínosem, nicméně ředitel úřadu nakonec rozhodl, že se zakázka zadá. Byly osloveny tři auditorské firmy, přičemž konečná cenová nabídka vybrané firmy byla o čtvrtinu nižší než nabídka, kterou původně předložila vedení úřadu jedna z firem.

Externí hodnocení bylo provedeno 5členným týmem pracovníků auditorské společnosti Deloitte Advisory s.r.o. a trvalo 6 týdnů. Předmětem hodnocení bylo posouzení činnosti interního auditu z hlediska dodržování standardů a požadavků kladených zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě, definovat silné a slabé stránky a vyhodnotit efektivitu činnosti auditu včetně přínosu pro vedení úřadu. Prověřování bylo tedy zaměřeno na interní předpisy k výkonu interního auditu, organizační strukturu a způsob řízení, zabezpečení činnosti lidskými zdroji (kapacita, odborná způsobilost, hodnocení pracovních výsledků), systém vyhodnocování rizik, postup plánování auditu, jeho provádění a dokumentace, a též na otázku řízení kvality činnosti interního auditu. Hodnotitelé získávali informace ze strukturovaných rozhovorů s interními auditory, s ředitelem a vybranými vedoucími zaměstnanci krajského úřadu, z popisu organizační struktury a procesů na úřadě, z informačního systému řízení rizik, z vnitřních předpisů a pracovních dokumentace k sestavování plánů a k provedeným auditům.

VÝSLEDKY EXTERNÍHO HODNOCENÍ

Posuzování postavení a výkonu interního auditu bylo prováděno v rámci následujících okruhů

- a) Soulad činnosti interního auditu se zákonem a Standardy
- b) Silné a slabé stránky interního auditu
- c) Vedení auditní dokumentace
- d) Vnímání interního auditu v prostředí úřadu – postavení, role, přínos pro zlepšování řízení úřadu

Ad a) Soulad činnosti interního auditu se zákonem a Standardy

Dodržování Standardů bylo posuzováno jednotlivě za každý Standard zvláště metodou semaforu (zelená – soulad, žlutá – částečný soulad a červená – nesoulad). Červenou byl oceněn Standard týkající se Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu z důvodu nezpracování programu kvality a postupů pro interní a externí hodnocení. Dále byla jako riziková označena skutečnost, že je interní audit pověřován výkonnými činnostmi, což je v rozporu s ustanoveními zákona o finanční kontrole i se Standardem 1130 – Narušení nezávislosti nebo objektivity. Pozitivně byly vyhodnoceny standardy týkající se nezávislosti a řízení činnosti interního auditu, plánování auditů a předávání výsledků. Rezervy byly shledány ve vedení auditní dokumentace, dohledu (supervizi) nad prováděním auditů a v řízení rizik.

a s tím v návaznosti spojené celkové náklady na kvalitu produktu naší organizace.

Ignác Olexík ředitel' vnitřního auditu Wüstenrot stavebná sporiteľňa, Bratislava

1. Program zabezpečenia a zvyšovania kvality interného auditu je v našej spoločnosti zavedený od roku 2007. Zahŕňa interné a externé hodnotenie kvality našej práce. Interné hodnotenie je priebežné (dohľad nad výkonom auditov, overovanie relevantnosti auditových zistení pred vydaním správy, pripomienkovanie správy a pod.) a následne predstavuje ročné zhodnotenie efektívnosti našej práce pre nadriadený orgán (dozornú radu). Z následného hodnotenia je možné zistiť kvalitu plánovania kapacít, správnosť/aktuálnosť plánovania auditov, čiastočne veľkosť pridanej hodnoty pre spoločnosť, ale aj mieru odborného rozvoja auditorov.

2. Áno, náš program zahŕňa aj externé hodnotenie. Toto externé hodnotenie môže byť vykonané zo strany materskej spoločnosti (konzernový audit) a realizuje sa v pravidelných ročných intervaloch, alebo zo strany celkom nezávislého subjektu. Nezávislé externé hodnotenie prebehlo v roku 2009, pričom ďalšie je naplánované v intervale do 5 rokov.

3. Najvyšší úžitok je samozrejme z externého hodnotenia kvality IA. No aj interné hodnotenie dáva dobrý obraz o kvalite našej práce. Aj keď možno nie je celkom objektívne, vykonáva sa pravidelne a umožňuje nám sledovať vývoj viacerých parametrov kvality. Rýchlejšie tak dokážeme korigovať prípadný negatívny trend v niektorom z nich.

Ing. Jana Báčová, CIA Ředitelka samostatného odboru interního auditu Česká národní banka

1. Interní hodnocení kvality provádíme v souladu se Standardy IIA:

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011



Průběžně formou dvoustupňové supervize, dodržováním nastavených benchmarků, pravidelným hodnocením KPIs a dále sledováním dotazníků kvality, které po ukončení každé auditní akce vyplňují auditovaní. Jednou za dva roky provádíme též interní hodnocení formou jednorázového sebehodnocení. Při přípravě a realizaci tohoto sebehodnocení vycházíme především z publikace IIA Quality Assessment Manual (aktuálně 6. vydání). Postupy a „nástroje“ uvedené v této publikaci jsou sice primárně určeny pro externí hodnocení kvality, je však možné je adekvátně upravit a přizpůsobit potřebám interního hodnocení.

2. Ano, externí hodnocení interního auditu v České národní bance proběhlo poprvé v roce 2008. Dle Standardů IIA se externí hodnocení kvality provádí jednou za pět let, další hodnocení tedy plánujeme na rok 2013.

3. Z pravidelného interního a externího hodnocení kvality si kromě navrhovaných zlepšení odnášíme i užitečnou zpětnou vazbu od top managementu, auditovaných i samotných zaměstnanců interního auditu. Navíc jsou výsledky těchto hodnocení zaslány do ECB, jsou dostupné i ostatním auditorům z členských zemí ESCB, a mohou být tudíž diskutovány na společných jednáních. Přínos průběžného monitoringu spatřujeme především v neustálém zdokonalování a zvyšování efektivnosti procesu interního auditu.

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

1. Interní průběžné hodnocení – dotazník po skončení každého auditu, který vyplňuje auditovaný + názory na výsledky auditu a jejich prezentaci od CEO; interní periodické hodnocení formou self assesment – provádí tým složený z 1 člena domovského auditu a 1 člena auditu mateřské společnosti.

Ad b) Silné a slabé stránky interního auditu
 Hodnotitelé identifikovali následující silné a slabé stránky činnosti interního auditu.

Silné stránky:

- Interní audit je vnímán jako přínosný partner pro vedení krajského úřadu s podporou jednotlivých útvarů
- Interní auditoři vykonávají svoji funkci svědomitě, s nasazením a jsou všeobecně uznáváni pro své znalosti a zkušenosti
- Interní audit demonstruje vysoké kvality, zvláště při poskytování konzultací a další podpory jednotlivým odborům při řešení jejich každodenních problémů
- Pracovní postupy a metody interního auditu mají široký záběr a poskytují koncepční pohled na danou problematiku, což je auditovanými subjekty chápáno pozitivně

Slabé stránky:

- Nesoulad činnosti interního auditu s některými standardy
- Vnitřní předpisy k výkonu interního auditu neobsahují všechna potřebná ujednání v návaznosti na Standardy
- Interní audit je ve velké míře využíván pro výkonné činnosti, což omezuje jeho kapacitu, nezávislost a objektivitu
- Oddělení interního auditu nemá vypracován Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu
- Dokumentace provedených auditů nevyhovuje plně požadavkům na strukturu a náležitosti auditorského spisu

Hodnotiteli byl konstatován dobrý základ pro správnou praxi interního auditu s tím, že navrhli konkrétní doporučení ke zkvalitnění činnosti interního auditu a identifikovali příležitosti ke zlepšení. Doporučení byla zaměřena do oblasti aktualizace vnitřních předpisů týkajících se činnosti interního auditu se záměrem držet krok se Standardy (účel, pravomoci a odpovědnost interního auditu, etický kodex, riziko narušení nezávislosti a eliminace pověřování interního auditu provozními činnostmi). Dále se dotkla otázka pravidelného posuzování a hodnocení výkonnosti interního auditu ve vztahu k implementaci Programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu a větší provázanosti sestavování plánu auditu na řízení rizik.

Ad c) Vedení auditní dokumentace

Auditní spisy byly jedním ze základních zdrojů informací pro hodnotitele a doporučení k vedení auditní dokumentace měla praktický charakter. Jednalo

se o návod, jak zlepšit její přehlednost a doplnit formální náležitosti ve smyslu:

- Číslovat jednotlivé dokumenty v auditním spisu a identifikovat jejich zdroje s uváděním křížového odkazu v záznamu auditora
- Potvrzovat supervize podpisem na jednotlivých dokumentech
- Vypracovávat manažerská shrnutí, která podávají stručný a výstižný přehled o výsledcích auditu
- Uvádět detailní popis zjištění v příloze zprávy z auditu
- Prezentovat jednotlivá zjištění strukturovaně s uvedením příčiny, souvisejícího rizika a jeho dopadu
- Zvážit formální úpravu zpráv z auditu se zahrnutím tabulek, grafů, popř. barevného odlišení

Ad d) Vnímání interního auditu v prostředí úřadu z hlediska přidané hodnoty

Externí hodnocení podalo ujištění, že se internímu auditu na krajském úřadu podařilo vybudovat pozici respektovaného a potřebného prvku systému řízení. Zásahu na tom má jednak vedení úřadu, které podporuje nezávislost a specifické postavení interního auditu, a dále sami interní auditoři svojí snahou o odborné a kompetentní posuzování procesů. Kromě výstupů z provedených auditů je oceňována i průběžná konzultační a poradenská činnost auditu vůči ostatním útvarům úřadu v souvislosti s řešením vzniklých problémů a též metodická pomoc při realizaci opatření vyplývajících ze zjištění auditů. Interní audit je tedy chápán jako potřebná a přínosná součást organizační struktury úřadu.

PŘÍNOS EXTERNÍHO HODNOCENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ ČINNOSTI INTERNÍHO AUDITU

V průběhu externího hodnocení si poprvé interní audit vyzkoušel, jaké je to octnout se v pozici „auditovaného“. Někdy to nebylo příjemné nastavit si zrcadlo a vidět i ty negativní stránky hodnocení. Různé názory byly vydiskutovány a byl přijat kompromis. Především v návaznosti na to, že útvary interního auditu je malý (3 auditoři včetně vedoucího) a že je třeba některé požadavky Standardů přehodnotit tak, aby administrativní zátěž útvaru interního auditu nepohltila ve větší míře jeho kapacitu. Hodnotitelé přispěli svým názorem a nezávislým pohledem a pomohli svými praktickými zkušenostmi. Externí hodnocení tudíž přineslo očekávanou zpětnou vazbu a dalo impulz k dalšímu posunu činnosti interního auditu. ▲



HODNOCENÍ PRÁCE INTERNÍHO AUDITU

Interní audit v minulých letech prošel rychlým vývojem. Hlavním stimulem bezesporu byla potřeba reagovat na měnící se požadavky uživatelů služeb interního auditu. Zvyšující se nároky na interní audit jsou automaticky promítány i do potřeby pravidelně a komplexně hodnotit kvalitu práce interního auditu. Hodnocení zpracované externí firmou je jednou z možných variant, jak získat komplexní obrázek a srovnání, ale lze je využít i k samotné propagaci interního auditu ve společnosti, případně podpořit nutné investice.

POTŘEBA PRO KOMPLEXNÍ A PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ KVALITY

Výzkumy v oblasti potenciálního vývoje funkce interního auditu prováděné renomovanými společnostmi indukují zvyšující se požadavky na výkon interního auditu. Z tohoto důvodu vedoucí pracovníci interního auditu musí průběžně zlepšovat účinnost a efektivitu auditní činnosti. S procesem zlepšování výkonu souvisí otázka kdo a jak provede objektivní zhodnocení. Jedním ze způsobů, jak se s touto výzvou úspěšně vyrovnat, je provést externí hodnocení kvality tak, jak ho požadují standardy interního auditu. I když vlastní hodnocení nemůže zaručit požadovaný stav, poskytuje systematický nástroj pro jeho postupné dosažení a může sehrát i důležitou roli při získávání potřebných zdrojů.

HODNOCENÍ KVALITY V KB

V Komerční bance proběhlo interní hodnocení kvality provedené auditory mateřské společnosti Sociétés Générale v roce 2007. Tato prověrka byla zaměřena pouze na dílčí procesy interního auditu. Proto po implementaci hlavních doporučení a dokončení rozsáhlých změn, které probíhaly v interním auditu od roku 2005, bylo v následujícím roce rozhodnuto o zhodnocení interního auditora externí společností.

Tento audit následně poskytl nezávislé hodnocení a porovnání s ostatními organizacemi interního auditu v obdobných společnostech.

TESTY A JEJICH VÝSTUPY

Hodnocení proběhlo s použitím metodiky renomovaného externího auditora. Způsob testování byl založen na porovnání skutečného stavu s příslušnými standardy, požadavky bankovní regulace a postupy nejlepší praxe. Na základě rozhovorů, vnitřní metodiky popisující existující procesy a procedury a auditní dokumentace k vybraným auditům byl zmapován stávající stav. Klíčové rozhovory byly vedeny s předsedou auditního výboru, členy představenstva a vedení společnosti a dále pak s členy výboru ředitelů a ostatními manažery společnosti. Celkem bylo hodnoceno patnáct principů nejlepší praxe sestavených do třech hlavních oblastí (viz Tab. 1). Pro každý princip bylo provedeno srovnání skutečného stavu, regulatorních požadavků na danou oblast a požadavků nejlepší praxe. Každý identifikovaný rozdíl byl komentován a byla poskytnuta velmi konkrétní doporučení.

PŘÍNOSY A ÚSKALÍ

Byla provedena rozsáhlá analýza současného stavu včetně srovnání s nejlepší praxí a porovnání s ostatními auditními organizacemi ve srovnatelných společnostech. Rozhovory uskutečněné třetí stranou poskytly cenné informace nejen od nejvyšších manažerů organizace, ale i od manažerů, se kterými se auditor setkává při své běžné práci. Na rozdíl od dotazníků spokojenosti posílaných krátce po auditu takto získané informace nebyly ovlivněny právě vydaným výrokem o kvalitě auditované jednotky. Provedené rozhovory také plnily propagační funkci. Manažeři byli díky interview lépe informováni o tom, co by interní audit měl a mohl dělat. Tím došlo i k celkové osvětě ohledně funkce interního auditu na nejvyšších místech. Během provedeného hodnocení se nevyškly, snad i díky rozhodnutí angažovat zkušenou externí společnost,

2. Ano, zahrnuje. Tento rok budeme mít 2 zkušenosti s externím hodnocením, ze strany vedení společnosti máme v tomto podporu, tudíž se nám periodicitu daří dodržet.

3. Všechny, každý jiným způsobem. Nějaké výsledky následně přináší koncepční změny v naší práci (periodické hodnocení), průběžné hodnocení probírá min. 2x ročně s CEO a umožňují nám reagovat asap, tj. již při následujícím auditu.

Ing. Karel Sviták Tajemník MÚ Městský úřad Aš

1. Vlastní zpětná vazba prostřednictvím pravidelných hodnocení v rámci řídicích kontrol a následně přijímaných opatření a jejich účinnosti v čase a množství.

2. Nezahrnuje externí hodnocení, a to z finančních důvodů krácení příspěvku na výk. st. správy – důsledkem bylo snížení počtu zaměstnanců a přijímání úsporných opatření, kam také ext. hodnocení spadá.

3. Pravidelné hodnocení přijatých opatření v čase a množství. ▶

žádná velká úskalí. Jediným úskalím, které stojí za zmínku, je implementace vlastních doporučení identifikovaných při prověrce. Některá bývají dlouhodobého charakteru a v případě, že vyžadují finanční investice, jejich realizace nebývá snadná. Vhodnou volbou komunikace o plnění těchto doporučení auditnímu výboru však lze zajistit akčním plánům pozornost, a získat tak i nutné finanční prostředky. Nejen z tohoto důvodu lze tedy externí zhodnocení doporučit. ▲

Tabulka 1

Positioning	People	Processes
<ul style="list-style-type: none"> • Drivers & Mission • Customers & Services • Organization & Structure • Funding • Success Criteria 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencies • Staffing Strategy • Career Progression • Culture • Reward 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk Assessment, Planning & Delivery • Technology • Administration • Relationship Management • Performance Management



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

1. Procesy hodnocení se nastavují, interní sebehodnocení a zavedení principů interního auditu je naplánováno v rámci Plánu činnosti ÚIA – 2011 v rozsahu ohodnocení dosavadního působení ÚIA a případné zrevidování veškeré vydané řízené dokumentace a rozslání dotazníků.

2. Jelikož je zde ÚIA krátkou dobu, nebylo zatím externího hodnocení zapotřebí. Co se týče periodicity, tak ta je prováděna průběžně samotným interním auditorem se supervizí ředitele organizace.

3. Vše se opírá o dobu působnosti interního auditu v organizaci a v rámci zvyšování kvality IA vyplatí závěrečná zpráva (sebehodnocení a možné nové přenastavení neefektivních procesů v rámci ÚIA) a zpracování dotazníků od dosavadních auditovaných složek (nezávislý hodnotící element) a jejich průnik zvyšující efektivitu činnosti ÚIA s výstupem pro ředitele organizace.

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

1. Oddělení interního auditu nemá vydán ucelený Program pro zabezpečení a zvyšování kvality IA. Každopádně interní hodnocení auditorů probíhá průběžně v rámci jednotlivých prováděných interních auditů. Zároveň jednou ročně probíhá interní hodnocení všech pracovníků oddělení interního auditu, a to v souladu s vnitřní směrnici Krajského úřadu Středočeského kraje č. 57, která upravuje hodnocení zaměstnanců.

2. Externí hodnocení kvality interního auditu není a nebylo v rámci krajského úřadu dosud prováděno, a to z důvodu ekonomické náročnosti tohoto procesu.

Predstavenie vedúceho útvaru vnútorného auditu Union poisťovne, a.s.

– MARIÁN TATÁR

Člen redakčnej rady časopisu Ing. Ignác Olexík, PhD., CIA oslovil ďalšieho vedúceho útvaru interného auditu, aby formou rozhovoru priblížil prácu auditorov na Slovensku. Tentoraz si vybral sektor poisťovníctva, ktorý má interný audit zriadený zo zákona.

Ďakujem, že ste prijali pozvanie na rozhovor. Začneme ako zvyčajne, Vaším predstavením a predstavením spoločnosti pre ktorú pracujete. Aká vlastne bola Vaša cesta k práci interného auditora?

Pôvodne som vyštudoval ekonomiku a riadenie strojárnej výroby na Strojníckej fakulte Vysoké školy technickej v Košiciach. Mojm prvým zamestnávateľom bola Slovenská poisťovňa, kde som nastúpil v roku 1990 a postupne som sa vypracoval na vedúceho ekonomického oddelenia. V roku 1996 som dostal ponuku pracovať pre spoločnosť Ernst & Young. Na tejto pozícii ma zaujal najmä výkon „predauditu“, teda fáza, keď sa u klientov hodnotil vnútorný kontrolný systém. Do poisťovníctva som sa vrátil v roku 1998 a už v roku 1999 som v poisťovni Amslico AIG Life prebral funkciu vnútorného audítora. V poisťovni Union pracujem od roku 2002 a postupne som mal na starosti okrem vnútorného auditu aj risk management, ochranu osobných údajov a riešenie sťažností klientov. Práve táto rôznorodosť práce ma baví.

Poisťovňa Union je členom skupiny Eureka. Poskytuje Vám koncern podporu pre činnosť vnútorného auditu?

Máte pravdu, sme členmi medzinárodnej skupiny Eureka B.V. so sídlom v Holandsku, ktorá poskytuje rôzne finančné služby, no ťažiskom je poisťovníctvo. Táto skupina má spoločnosti v 11 krajinách a viac ako 25 000 zamestnancov. Na podporu auditu je v rámci Division Europe vytvorená zložka Group Internal



Audit Services (GIAS), ktorá zabezpečuje metodiku, poradenstvo, školenia, spoločné audity, výkon špecializovaných, najmä IT auditov, organizuje stretnutia audítorov, ale aj umožňuje dcérskym spoločnostiam prístup k hromadnej licencií audítorského softvéru (používame ACL).

To je vynikajúca podpora, ale vráťme sa k Vám. Komu reportuje Váš útvar, alebo komu je podriadený?

Organizačne sme zaradení pod generálneho riaditeľa poisťovne, no správy o našej činnosti predkladáme dozornej rade. Samozrejme, mnohé správy posielame aj skupinovému auditu.

A ako postupujete pri tvorbe plánu Vašej činnosti?

Aj pri zostavovaní plánu sa už asi 4 roky riadime skupinovou metodikou. Celý proces sa začína analýzou rizík na úrovni procesov, zohľadňujú sa vybrané účty z účtovníctva a tiež objemy finančných tokov. Výsledok tohto ročného hodnotenia rizík a kontrolného prostredia sa prediskutuje s predsedom predstavenstva, pričom si stanovíme ciele a indikátory budúceho plánu. Podľa metodiky dbáme na to, aby vnútorný audit overoval správnosť posudzovania rizík a hodnotil, či stanovené úlohy podporujú ciele a kontrolné mechanizmy našej spoločnosti. V záverečnej fáze náš návrh plánu posúdi GIAS, ktorý podá správu pre dozornú radu o súlade našej práce so skupinovou metodikou. Samozrejme pri tvorbe plánu

našej činnosti zohľadňujeme prípadné požiadavky generálneho riaditeľa. Náš plán potom schvaľuje dozorná rada poisťovne.

Reguluje skupinový audit aj Vašu bežnú auditorskú činnosť?

Podľa zaužívaných postupov a odporúčaní GIAS-u pripravujeme pred auditom tzv. plánovacie memorandum, kde sú uvedené základné informácie o budúcom audite, vzťahy, ktoré sa budú hodnotiť a najvýznamnejšie riziká. Týmto plánovacím memorandumom sa má preukázať, že auditovaný proces bol dobre pochopený a riziká boli správne posúdené. Z plánovacieho memoranda si zostavíme podrobný plán auditu na každého člena auditorskej skupiny. Okrem toho si pripravujeme pracovné listy a testovacie tabuľky, ktoré tiež tvoria súčasť auditorskej dokumentácie. Mimochodom, všetku auditorskú dokumentáciu si archivujeme v elektronickej podobe. Ak aj dostaneme nejaký papierový doklad, na účely archivácie ho naskenujeme. Všetky tieto zaužívané postupy majú byť v najbližšom čase spracované GIAS-om do podoby manuálu.

Čo všetko predchádza vydaniu finálnej auditorskej správy?

Aj auditorská správa je v elektronickej podobe. Po zostavení finálnej správy ju zašleme dotknutým vedúcim pracovníkom na pripomienkovanie, tieto pripomienky zohľadníme alebo zdôvodníme naše stanovisko. Súčasťou správy je aj vyjadrenie auditovaného útvaru. Správu predložíme príslušnému členovi predstavenstva a predsedovi predstavenstva. Je na ich rozhodnutí, či sa s našimi odporúčaniami stotožnia alebo akceptujú riziko vyplývajúce zo zisteného nesúladu. Dozorná rada je informovaná o výsledkoch auditov na svojich rokovaníach, kde predkladáme štvrťročnú správu o činnosti. Táto správa okrem iného obsahuje súhrnné informácie o jednotlivých auditoch a závažné a veľmi závažné zistenia.

Sledujete aj plnenie opatrení vyplývajúcich zo schválených odporúčaní?

Áno, na tento účel si vedíme evidenciu zistení z auditov. Prijímanie opatrení sledujeme minimálne štvrťročne. O priebehu plnenia opatrení je informované predstavenstvo.

Absolvovali ste už externé hodnotenie Vašej práce, prípadne posúdenie súladu s medzinárodnými štandardmi?

Externé hodnotenie funkcie vnútorného auditu poisťovne Union vykonáva už spomenutý skupinový audit GIAS. Naposledy sme ho absolvovali v roku 2008, pričom hodnotenie sa zameriavalo na zodpovedanie otázok, akú pozíciu má vnútorný audit v rámci spoločnosti a ako prispieva k plneniu cieľov firmy. Súčasťou hodnotenia bol aj dotazník samohodnotenia (Self Assessment) a hodnotenie auditu vedením spoločnosti. Za môjho pôsobenia v poisťovni hodnotenie podľa medzinárodných štandardov nebolo vykonané.

Teraz trochu odbočíme – máte vo Vašej spoločnosti vybudovaný systém na hlásenie podvodov?

Áno, systém hlásenia nekalej činnosti (nerád používam slovo podvod) máme vybudovaný už asi 9 rokov. Spočiatku fungoval neformálne, postupne sme si pripravili pravidlá prijímania podnetov a ich následné preverovanie. Takýto systém nemôže byť postavený len na predpisoch. Myslím si, že najdôležitejším faktorom je dôvera medzi vnútorným auditom a zamestnancami, ktorým vadí nekalá činnosť zamestnancov, sprostredkovateľov alebo klientov. Zamestnanec musí mať istotu, že sa vec preverí, on dostane spätnú väzbu a ak si želá ostať v anonymite, tá sa zachová. Dôležité je aj prijatie opatrení na odstránenie nežiaduceho stavu, ak sa jeho podnet potvrdí. Náš odbor už niekoľko rokov realizuje pohovory so zamestnancami pobočiek, s tými sa nestretávame často, práve na tému prevencie proti nekalej činnosti. Predmetom rozhovorov sú im poskytnuté informácie o výsledkoch našej činnosti, o zisteníach z iných poisťovní, ktoré si vymieňame v rámci Slovenskej asociácie poisťovní.

Nakoniec jedna možno už „ošúchaná“ otázka: ovplyvnila Vašu prácu ekonomická kríza posledných rokov?

Ovplyvnila najmä zameranie našej činnosti. Zameranie auditov sme rozšírili aj na posudzovanie účinnosti opatrení prijatých manažmentom na dosiahnutie obchodných cieľov. Aj na základe požiadaviek z GIAS-u vykonávame špecializované audity, ktoré sú tematicky zamerané na rizikové oblasti v rámci celej skupiny Eureka.

▲
Ďakujem Vám za rozhovor a prajem vela úspechov do ďalšej práce.

3. Najväčší užitek prináša průběžné hodnocení a průběžná komunikace s interními auditory v rámci jednotlivých auditních zakázek. Tato komunikace je operativní a přirozená a dle mého názoru i nejvíce efektivní.

Ing. Bohuslav Poduška, CIA Ředitel úseku interního auditu Česká spořitelna, a.s.

1. Interní hodnocení je v bance součástí „Komplexního programu kvality interního auditu“. V tomto programu je zařazeno průběžné interní hodnocení kvality IA (Po projednání zprávy z auditu vypracuje vedoucí auditovaného subjektu hodnocení auditorského týmu a odešle je řediteli úseku IA. Předmětem hodnocení je organizační a obsahová stránka auditu, přínos pro auditovaný subjekt a činnost auditorského týmu.) a periodické interní hodnocení kvality IA (Toto hodnocení je realizováno minimálně jedenkrát za 5 let formou plánovaného interního auditu, za použití metody sebehodnocení a je zaměřeno na pozici IA, procesy IA a lidské zdroje IA. Výstupem je auditorská zpráva, která je předkládána na jednání představenstva, dozorcí rady a Výboru pro audit.).

2. Externí hodnocení je rovněž součástí „Komplexního programu kvality interního auditu“. V bance se nyní připravujeme na, v pořadí druhé, externí hodnocení. Předpokládáme, že proběhne ve 2. pololetí tohoto roku. O dodržení předepsané periodicity interní audit trvale usiluje.

3. Pro nás je velmi potřebným nástrojem zpětná vazba, která nám zajišťuje informace o úrovni naší práce, tak jak je viděna „zákazníky“ a „hodnotiteli“ interního auditu. (Zpětná vazba od zákazníků je součástí všech výše uvedených hodnocení.) Za nejvyšší užitek považujeme získané informace a doporučení, která nám odkrývají prostory ke zlepšení a naznačují směry rozvoje. Samozřejmě, že radost máme vždy, když je naše práce kladně hodnocena.

Zhodnocení Národní konference ČIIA „ŘÍZENÍ, KONTROLA A AUDIT NEJEN ZAHRANIČNÍCH PROSTŘEDKŮ“

Národní konference ČIIA s hlavním tématem a názvem „Řízení, kontrola a audit nejen zahraničních prostředků“ se konala ve dnech 13.–14. dubna 2011 v Olomouci. Cílovou skupinou účastníků konference byla tentokrát spíše veřejná správa.

Konference se zúčastnilo celkem 144 účastníků, včetně přednášejících, kterých bylo 17. Program byl koncipován jak na jednotlivé přednášky, tak vystoupení v rámci panelových diskusí.

Konferenci vyhodnotilo celkem 100 účastníků prostřednictvím hodnotících dotazníků a hodnotili zejména přednášející, program konference a organizační zajištění.

LEKTOŘI

Průměrná známka pro přednášející činila 1,77 při známkování jako ve škole, přičemž nejlépe hodnoceným byl Vlastimil

Fidler (Ministerstvo pro místní rozvoj) se známkou 1,1. Dále byli výborně hodnoceni se známkou 1,5 tito přednášející – Jan Horník (Ministerstvo vnitra), Marek Brychcín (Evropský účetní dvůr), Hana Ondrušková a Mark Dzirasa (oba profesionální lektori v oblasti soft skills).

PROGRAM A ORGANIZACE KONFERENCE

S programem bylo spokojeno 80 % účastníků. Zbývajících 20 % mělo drobné výhrady zejména výraznějšímu zaměření na strukturální fondy EU, a tedy se nevztahovalo na problematiku národních prostředků. Několik účastníků by také uvítalo kratší přednášky jednotlivých vystupujících.

Z hlediska organizace se 84 % účastníků vyjádřilo, že byli spokojeni s organizačním zajištěním. Zaregistrovali jsme několik připomínek, které měly přímou souvislost s typem nízkonákladové konference.

Tyto typy připomínek již zazněly také v průběhu konference a snažili jsme se je odstranit, což se rámcově povedlo.

Celkově lze konstatovat, že konference splnila svůj účel a účastníci byli spokojeni. Na názory a připomínky, které byly účastníky vzneseny, ať ústně, nebo prostřednictvím dotazníku, budeme reagovat při organizaci další, tentokrát podzimní mezinárodní konference v Karlových Varech, která se bude konat ve dnech 9. a 10. listopadu 2011 a na kterou vás srdečně zvou.

Závěrem mi dovolu, abych jménem přípravného výboru a kanceláře ČIIA poděkoval všem účastníkům konference a všem přednášejícím za příjemně strávené konferenční dny v Olomouci.

Daniel Häusler ▲

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011





VYHODNOCENÍ KONFERENCE

Vážení kolegové, nedávno jsem měla příležitost zúčastnit se Národní konference organizované ČIIA na téma „Řízení, kontrola a audit nejen zahraničních prostředků“, a protože řada z vás tuto možnost z různých (nejčastěji asi finančních) důvodů neměla, ráda bych se s vámi touto formou podělila o své zážitky.

Národní konference se konala v příjemném prostředí NH hotelu v Olomouci a vystupující bravurně prezentovali své příspěvky a ochotně nám sdělovali své pozitivní, ale i negativní odborné zkušenosti.

Po uvítání účastníků konference prezidentem ČIIA Petrem Vobořilem, pronesli své úvodní slovo předseda Kontrolního výboru Parlamentu ČR Vojtěch Filip, náměstek primátora města Olomouce Ladislav Šmevajs, ředitel odboru kontrola Ministerstva financí Jan Málek, místopředseda Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů Vladimír Vypelík, zástupce KPMG (hlavního partnera konference) Michal Hašek a potom už následovaly příspěvky jednotlivých vystupujících.

V dopoledním bloku vystoupil Vít Štumpela z Národního orgánu pro koordinaci MMR, po něm Štefan Kabátek a Zuzana Pečená z NKÚ, a Vlastimil Fidler z odboru veřejného investování MMR. Nejvíce mě zaujalo vystoupení Zuzany Pečené a Štefana Kabátka z NKÚ, i když favoritů jsem měla víc. Např. Vlastimil Fidler z MMR upoutal pozornost snad všech účastníků a jeho příjemné i vtipné vystoupení na nás všechny opravdu zapůsobilo. Díky němu jsme se seznámili s aktuálními změnami v legislativním prostředí veřejných zakázek a mnozí z nás získali i zcela nový pohled na danou problematiku.

Po lehkém obědě, s vítanou příležitostí neformální výměny názorů na vyslechnutá vystoupení, následoval odpolední blok, ve kterém vystoupila Martina Uhrinová z Útvaru odhalování korupce a finanční kriminality Policie ČR, Lumíra Kafková z MMR a Vladimír Studnička z Centra pro regionální rozvoj ČR. V tomto bloku mě nejvíce oslovilo vystoupení paní Uhrinové z Policie ČR, při kterém jsem ocenila zejména konkrétní příklady z praxe a avizovanou vstřícnost k případné

spolupráci mezi Útvarem odhalování korupce a finanční kriminality a interními auditory v teoretické, ale i praktické rovině.

Po přestávce na kávu proběhly plánované panelové diskuze, do kterých bylo možné se v průběhu konference zapojit nejen přímým vystoupením na mikrofon, ale i formou předem písemně formulovaných otázek, položených vystupujícím prostřednictvím moderátorů, přičemž druhou zmíněnou možnost řada účastníků konference uvítala a využila. Účastníci panelové diskuze odpovídali na položené dotazy a krom toho měl pro nás každý z nich připravenou krátkou a zpravidla zajímavě podanou prezentaci.

První panelová diskuze se týkala zástupců Řídicích orgánů Regionálních operačních programů a vystoupil v ní pan Ivan Matulík z Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava a pan Zdeněk Semorád z Regionální rady regionu soudržnosti Severovýchod. Vystoupení pana Matuška se týkalo zejména transparentnosti řízení a naplňování cílů Regionálního operačního programu, pan Semorád nás seznámil s kontrolou a auditem konkrétních projektů v rámci operačních programů. Na tomto vystoupení jsem nejvíce ocenila konkrétní, věcné a přímočaré srovnání teorie a praxe.

Účastníci druhé panelové diskuze zastupovali auditory pověřených auditních subjektů (PAS) a převládali mezi nimi zástupci Regionálních rad regionů soudržnosti, nicméně své aktivně, a někdy až (v dobrém slova smyslu) emotivně vystupující zástupce tu mělo i Ministerstvo životního prostředí a Auditní orgán Ministerstva financí. V tomto bloku jsme měli příležitost seznámit se s praktickými zkušenostmi z výkonu auditu operací, aktuálními trendy návrhů Evropské komise na nové programové období a být přímými účastníky výměny názorů mezi účastníky diskuze, které byly v některých případech značně rozdílné, a o to zajímavější.

Na závěr dne vystoupili Mark Dzirasa a slečna Ondrušková a zábavnou formou nám připomněli základní pravidla komunikace mezi auditory a auditovanými, a poradili, jak ji v praxi zefektivnit a vyhnout se nežádoucím problémům a nedorozuměním.

O tom, jak nás celý program konference zaujal, si možná nejlepší obrázek uděláte sami, když vám prozradím, že místo v 18.30 končil odpolední blok téměř ve 20.00 hodin a že místo do hotelových pokojů většina z nás zamířila do společenských prostor, kde pokračovala čilá výměna názorů na vyslechnutá vystoupení a sdělování vlastních zkušeností z praxe, nyní už neformálně, a o to otevřeněji.

Následující den v dopoledním bloku vystoupil ještě pan Jan Horník z Ministerstva vnitra na téma Strategie vlády v boji proti korupci na období 2011–2012 a pan Marek Brychcín z Evropského účetního dvora, který měl více než dvouhodinové vystoupení na téma Audit zadávání veřejných zakázek.

Možnosti účasti na Národní konferenci ČIIA v Olomouci si opravdu vážím a jsem ráda, že jsem na ní byla. A i když jsem jako moderátorka prvního bloku konference musela chvilku rozdýchávat úvodní trému před téměř 150 kolegy, stálo to za to!

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
 Vladimír Studnička, Centrum
 pro regionální rozvoj ČR



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



OLOMOUC, NH HOTEL

ŘÍZENÍ, KONTROLA A AUDIT NEJEN ZAHRA NIČNÍCH PROSTŘEDKŮ

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

13 – 14|4|2011

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

HLAVNÍ PARTNER



PARTNER



MEDIÁLNÍ PARTNER



www.kacr.cz





K NOVÝM ÚLOHÁM AUDITU

...pokračování z minulého čísla

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.

FORMALIZMUS V INTERNÍM AUDITU

Ve státní administrativě je interní audit zákonem předepsanou agendou. Jeho postupy a standardy jsou také upraveny normativně a vůle v mantinelech jeho výkonu je relativně malá. Uskutečněný audit se dotýká téměř vždy pracovníků auditovaných útvarů. Co je pro auditory hlavní pracovní náplní, to je pro tyto pracovníky a nižší manažery zpravidla výkonem nad rámec jejich běžné pracovní náplně. Jejich výkon je jimi nezdědka chápán jako aktivita s kontrolním a ověřovacím obsahem a má znaky sondáže a prosvěcování jejich vnitřní „pracovní dílny“. Ne vždy je proto interní audit v terénu odlišován od klasických kontrolních či prověřkových akcí. Situace auditingu se ještě více drammatizuje, když se provádí v době jiných vrcholících

agend (DPH, spotřební daně, účetní závěrky, vnější kontroly z FÚ apod.).

V ziskové sféře je audit výsledkem rozhodnutí klíčových subjektů. Jeho uskutečnění má proto také charakter povinnosti, byť s větší metodickou volností a pružností, a s větším prostorem pro racionalitu, funkčnost a efektivnost. V podnikatelském manažerském prostředí je beztak možné se setkat s jistým „farizejstvím“: „kdo neuplatňuje interní audit“, anebo alespoň nehovoří o něm ale i o dalších iniciativách (především „procesním řízení“ či „řízení rizik“), ten není „in“ a může tím poškodit status svůj i image své firmy. Dvojí chápání auditu v tomto případě může mít nástin „strpěné“ či vynucené „povinnosti“. Takovému aplikace ponejvíce zůstávají formální a bez valného efektu. To smysl auditu silně poznamenává a deklasuje a může jej odsunout do propadliště v minulosti tolik „proslavených“ a „spásných“ jiných metod. Při nasazování interního auditu by se nemělo zapomínat na imperativ: „více auditu“ neznamená „větší pořádek“ či „lepší výkonnost“. Míra a formy auditu se nedají kvantitativně spočítat, musí být proto součástí inteligentní manažerské kalkulace a smyslu pro efektivní management. Výchozím

předpokladem úspěšného auditingu je „... silný, podporující management, nezávislá a dobře vykonávaná správa vlastnických práv a vysoká kompetentnost auditora“.¹

NEDOPUSTIT ZNEUŽÍVÁNÍ AUDITU

Široký aplikační rozptyl a četnost dnešního využívání auditu ukazuje na jeho popularitu a bez přehánění lze hovořit i o jakési „módní vlně“. Audit se často praktikuje i při nucené výměně či střídání vysokých manažerů, při podezření z nekalosti a nepravosti, při porušení loajality, při úniku majetku a informací, při podezřeních ve veřejných soutěžích, při rozporování velkých kontraktů a v dlouhé řadě dalších obdobných, převážně negativních jevů, situací a okolností. Audit přitom vyžaduje „odvolávaný“ i „odvolávající“, nezřídka i na vysokou pozici aspirující osoba, auditují se volební výsledky, podnikatelské prohry, přečiny, bojůvky, nařčení dvou stran apod. Od auditu se očekávají „zázračná“ odhalení, vysvětlení, prokázání viny, mnohdy také terapeutická kouzla. Je přitom hodno povšimnutí, že i v době deficitu peněz, se zdroje na úhradu účelového auditu najdou, dokonce se s nimi nešetří. Záraz auditu tak dále povyšuje zvučné jméno auditora. Zárazné a revoluční odhalení však málokdy vzejde z auditu, nevyjímaje ani forenzní

¹ Severa J.: Interní audit v době recese. Moderní řízení č. 9/2009.

Národní konference ČIA – Olomouc 2011



audit jako nástroj „těžkého kalibru“. Pokud se zásadní a velmi významná odhalení zjistí, tak jsou mnohdy na výstupech zahalovány tajemstvím či důvěrností a ochranou osobnosti. Redukce auditu pouze na detekování či odhalování nešvarů neodpovídá jeho původnímu funkčnímu určení ani jeho perspektivě. Audit má především managementu pomáhat, a ne sankcionovat, a nelze podcenit ani jeho etický náboj.

ex lege“ a „lege artis“. Procesy ex lege jsou určené formálními předpisy a standardy, především právními, účetními, finančními, obchodními, technickými, bezpečnostními, ekologickými a dalšími normami. Tato stránka určuje, jak tyto procesy mají probíhat, tedy jejich normovanou podobu. Procesy lege artis jsou zase odrazem jejich uskutečňované reálnosti. Odrážejí intuitivní stránku postupů jejich vykonavatelů se

srovnávání „věcí“ ať ve vnitřním, či mezifirmním širším prostředí. Rozsah a hloubka praktického poznávání vybavuje auditory cennými, a někdy až bezkonkurenčními znalostmi a informacemi. Kvalifikovaní auditoři vzhledem ke svému širokému rozhledu mají šanci plnit i kvalitativně nové, netradiční systémotvorné poradenské úkoly. Mohli by být iniciátory i procesu excelence v nejširším smyslu a podpořit snahy o „skvělou – excelentní“ firmu. Auditoři nejsou zatíženi ani provozní slepotou, mohou objektivněji hodnotit procesy jinak než běžní rutiněři. Mohou zkoumat procesy zcela objektivně i z kvalitativních hledisek, upozornit na jejich paralýzu, nadbytečnost i racionalitu, a především skutečnou potřebnost pro účinné řízení. Jejich postoje nejsou korigovány ani žádnou zájmovou bariérou, nevýmáje ani fraudolózní jevy.

„Více auditu“ neznamená „větší pořádek“ či „lepší výkonnost.“

NOVÉ ŠANCE AUDITU

V mocenské hierarchii mají auditoři zpravidla relativně výhodné postavení. Jsou blízko nejvyšším pozicím, jsou dobře a rychle informováni a jsou často i nositeli důvěrných zpráv z auditů i mimo něj. Jejich „konkurenční výhodou“ je, že problémy zkoumají nezaujatě a z „velké blízkosti“, ve velkých detailech v širokém věcném záběru. Kvalifikovaní auditoři tak mohou vnímat auditované jevy a prostředí v jejich multistrukturální složitosti, dialektičnosti a širokých souvislostech. Citlivě tak mohou rozpoznávat i dualitu procesů, tedy „procesy

silným nábojem subjektivnosti. Auditoři vnímají také situační charakter zkoumaných jevů (místo, čas, prostor), s vazbou na hodnoty, zájmy, preference, aspirace, autonomnost, charakter jednání, styl a kulturu práce vykonavatelů procesů, kvalitu plnění vlastnických práv a povinností, a další lidské atributy. Audity se nezdáka dotýkají vztahů mocenské triády „vlastník“ – „statutární management“ – „executivní řídicí a správní aparát“. Nevyhnou se ani mezioborovým souvislostem a strategickým, taktickým a operativním pohledům. Auditoři mají možnost objektivnějšího

V procesu excelence by mohli auditoři užitečně posílit i prvky organizačního řízení, především by mohli vykonávat a kultivovat činnosti, které v minulosti zastávaly tzv. útvary OTŘ (organizace a techniky řízení). Mají šanci informačně evidovat a monitorovat péči o hodnoty, mise a vize firmy, a prezentovat je profesionálně v konkurenčním prostředí. Mohou také průběžně kultivovat organizační architekturu a její vnitřní strukturovanost, pružně racionalizovat a nasměrovat ji ke slibně efektivní budoucnosti. Mohou proto plnit i funkci komparativní a zpětnovazební, a navrhovat anamnézu možných poruch a navrhovat terapie. Auditorské útvary mají dnes šanci být integrátorem a koordinátorem mnohých dalších manažerských iniciativ, zejména procesního řízení, řízení rizik, controllingu, krizového řízení, outsourcingu a dalších.

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
Lumíra Kafková, Ministerstvo pro místní rozvoj



SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Nové směřování interního auditu by mohlo v současné době recese, krizových tlaků a turbulencí učinit z této disciplíny novou poradenskou, koordinační a integrující iniciativu. Při jeho důsledném a moderním nasazení by mohla být jedinečným systémovým pomocníkem vrcholového managementu a konstruktivním participantem na restrukturalizacích a tvořivém hledání a realizaci přidávaných hodnot. Zda se to tak stane, je v rukou osvěcených podnikatelů, profesionálních manažerů a kvalitních auditorů.



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Věřím, že současné období je pro většinu z nás obdobím oddechu a poznávání tuzemských nebo zahraničních zajímavostí. A také věřím, že devět z deseti interních auditorů v současném období raději listuje v průvodci na cesty nebo vyhledává nové trasy v cyklomapě než v některém z „best practice“ pro řídicí a kontrolní systém a interní audit.

A abychom přece jen neztratili informační rozhled ve své profesi, v rámci stručné rekapitulace „pro nás“ zajímavých informací z prostředí regulace řídicího a kontrolního systému a interního auditu vám dnes předkládám následující výběr:

Při pohledu do tuzemských zdrojů jsem si povšiml, že v březnu 2011 ministerstvo financí publikovalo „**Pokyn upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě (CHJ-3)**“ k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro výkon interního auditu v orgánech veřejné správy, který je určen pro interní auditory působící ve státní správě a v oblasti územních samosprávných celků (viz http://www.mfcr.cz/cps/rde/xcchg/mfcr/ssl/metodicke_pokyny_postupy_61311.html).

Při pohledu na informační zdroje ze zahraničí jsem na internetu Evropské legislativy zaznamenal materiál „**ZELENÁ KNIHA – Rámec EU pro správu a řízení společnosti**“, který byl publikován pro konzultační řízení pod č. KOM(2011)164 v konečném znění (viz <http://eur-lex.europa.eu>). Materiál se týká řady otázek ke zlepšení rámce správy a řízení evropských společností,

zejména činnosti správních rad, zvýšení zapojení akcionářů a zlepšení monitorování a prosazování vnitrostátních kodexů správy a řízení společnosti. Veřejná konzultace probíhá do 22. července 2011.

V březnu 2011 britský Financial Reporting Council (FRC) zveřejnil materiál „**The Guidance on Board Effectiveness**“ (viz <http://www.frc.org.uk/press/pub2525.html>), jehož cílem je přispět k posílení schopnosti a účinnosti vedení společnosti při aplikaci principů správy a řízení společnosti dle „The UK Corporate Governance Code“.

Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů (viz <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippff/practice-guides/>) byly v dubnu 2011 zveřejněny dvě nové praktické pomůcky, a to „**Assisting Small Internal Audit Activities In Implementing the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**“, jako pomůcka pro implementaci mezinárodních standardů pro malá auditorská pracoviště a dále „**Auditing the Control Environment**“, jako příručka pro audit a vyhodnocování sedmi základních součástí kontrolního prostředí, dle pojetí integrovaného rámce COSO.

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.

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

▲ Marie Kučerová, ALTA CZ, a.s.

▲ Bc. Michal Chuchla, DiS., Střední škola technická

▲ Ing. Mária Surovcová, Železnice Slovenskej republiky

▲ Ing. Jiří Prokeš, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Filip Sinecký, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Jitka Paldusová, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Jan Klusáček, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Petr Vavřinec, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Hana Bánová, Individuální člen

▲ Ing. Jana Květová, Individuální člen

▲ Ing. Zuzana Švorecová, AXA d.s.s., a.s.

▲ Ing. Martin Slivka, Kronovision, s.r.o.

▲ Doc. Ing. Pavel Schráníl, CSc., Individuální člen

▲ Ing. Hana Podroužková, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

▲ JUDr. Vladimír Šťovíček, Ministerstvo zemědělství ČR

▲ Bc. Martina Luzumová, Letiště Praha, a.s.

▲ Ing. Michal Pravda, NET4GAS, s.r.o.

▲ Ing. Martin Knebel, EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.

▲ Ing. Josef Mukušnábl, T-Mobile Czech Republic, a.s.

▲ Ing. Ivan Sedlák, Individuální člen

▲ Ing. Petra Šaročová, AGC Flat Glass Czech, a.s.

▲ Ing. Adam Ulman, NAFTA, a.s.

▲ Ing. Josef Černý, Individuální člen



JAK UDĚLAT DOBRÝ PRVNÍ DOJEM

„Profesor Frank Bernieri z Univerzity of Toledo analyzoval výkon uchazečů o zaměstnání v různém věku a s různým stupněm dosaženého vzdělání. Sledoval je během dvacetiminutového přijímacího pohovoru, při němž měli posuzující pracovníci hodnotit ambice, inteligenci a schopnosti každého uchazeče. Experimentu se také účastnila skupina pozorovatelů, jejichž úkolem bylo sledovat videozáznam prvních patnácti vteřin každého pohovoru. Výsledky ukázaly, že první dojmy pozorovatelů se téměř naprosto shodovaly s hodnocením pracovníků, kteří s uchazečem vedli dvacetiminutový pohovor.“ (*Allan Peas, Řeč těla, Portál, Praha 2008, str. 320*)
 Tím je myslím víc než přesvědčivě naznačeno to, co asi stejně všichni víme, a přesto to občas podceňujeme: První dojem lze udělat jen jednou. A právě proto bych ráda tento článek věnovala několika praktickým doporučením, které nás tak trochu vyzbrojí na setkávání s novými lidmi.

- **Když někam přijdete...**

...nesedejte si na recepci. Počkejte na člověka, se kterým máte jednání raději ve stoje. Když se člověk na recepci posadí, vytváří tím nevědomky dojem, že má spoustu času a oslabuje tak také svou budoucí vyjednávací pozici.

„První dojem lze udělat jen jednou.“

- **Udržujte si slušný odstup**

Pokud se seznamujete s novým člověkem, v prvních chvílích je rozumné dopřát druhému dostatek osobního prostoru. Mnoha lidem je nepříjemné, když jim vstoupíte do zóny, kterou považují za „svou vlastní“. Čím větší je věkový rozdíl mezi vámi (ať už je ten druhý starší, nebo mladší než vy), o to je tato

počáteční vzdálenost větší. Během jednání se postupně bude tento prostor mezi vámi zmenšovat.

- **Raději tenkou aktovku než naditou tašku**

Snažte se nepřijít s plnými rukama.

Osoby, které jsou ostatními považovány za důležité, uvidíte daleko spíš s tenkou aktovkou než taškou plnou materiálů.

- **Začátek rozhovoru**

V první části rozhovoru nemluvte v kuse víc než 30 vteřin. Zkuste také zmírnit gestikulaci. Ztlumená gestikulace a bohatá slovní zásoba jsou typickými znaky osob na vyšších stupních společenského žebříčku. Jen si představte britskou královnou, jak na audienci divoce rozhazuje rukama. Na druhou stranu – gesta jsou jedním z těch prvků, které významně oživí prezentaci a dodají jí na přesvědčivosti. To ale není případ úvodní části rozhovoru s člověkem, na kterého se snažíme udělat dobrý dojem.

- **Pokud nový člověk přijde k vám do kanceláře, ideální je hned vstát a vykročit mu vstříc.** Nejen, že je to velmi zdvořilé gesto, ale navíc tak signalizujete svou vlastní dynamiku a rozhodné jednání. A aby bylo etiketě učiněno za dost, tak jen malá poznámka na závěr: nikdy nepodávejte ruku přes stůl.

Tyto a mnoho dalších užitečných doporučení, které se týkají nejen prvního dojmu ale celé tematiky řeči těla, naleznete v knize, ze které bylo na začátku citováno – Allan Peas, *Řeč těla, Portál, Praha 2008*.

Pro vás, kterým by to ale nestačilo a měli by o téma hlubší zájem, klidně si napište o další zajímavou literaturu na můj e-mail: hana@hanaondruskova.com

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
 Hana Ondrušková, lektorka ČIIA





VEŘEJNÉ ZAKÁZKY A JINÉ POTVORY...

Když se implementuje, tak se „tendruje“, když se audituje, tak se hlavně „tendruje“. Jestli je nějaká oblast ve středu zájmů kontrol EK a dalších auditních subjektů, jsou to veřejné zakázky. EK po nich doslova „jde“. A ne náhodou. Pochybení ve veřejných zakázkách představují 40 % nálezů auditorů a zhruba 75 % celkové chybovosti. Okamžitě nastupuje otázka: jsou takhle Fondy efektivní? A dá se tento obraz vylepšit?

Na VZ se dá utratit, ušetřit, zbohatnout, zpronevěřit, znedůvěřit, zkorumpovat a tak dále. Těžko najít například v České republice zakázku, o které by se hovořilo jako o správně vyhlášené, rozumně vypořádané, finančně výhodné a celkově přehledné. Ale jak je tomu jinde? A co s tím vlastně souvisí? Tak například v Severním Irsku začali implementovat evropskou direktivu k VZ na přelomu let 1993/94. Od té doby se nabírá

za třetí: nedostatky v publicitě. Česká republika na tom ovšem není zdaleka tak špatně. Nejvyšší čísla v pochybení prokazují Itálie, Polsko, Slovensko a Španělsko.

Na jedné straně je samozřejmě pro EK alarmující, pokud jsou zakázky podezřelé, na druhou stranu je podezřelé, když nejsou. Částečně, opravdu částečně souvisí počet nalezených pochybení s počtem auditů, jako je tomu například v Itálii, ale naopak v Německu a Portugalsku větší počet auditů větší chybovost neprokázal. EK rovněž pozitivně kvituje přijetí akčních plánů, ke kterým přistoupilo Španělsko, Portugalsko a na doporučení i Maďarsko. Všechny země se pak potýkáme s: netransparentně nastavenými hodnotícími kritérii a jejich aplikacemi, vyjednáváním s dodavateli v průběhu výběrového řízení, nedostatečnou



Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
 Zdeněk Semorád,
 Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod

„Na jedné straně je alarmující, pokud jsou zakázky podezřelé, na druhou stranu je podezřelé, pokud nejsou.“

zkušenost a podle toho i kontroluje praxe a školí se příjemci. Centrální úřad dohlížející na VZ spolu s Ministerstvem financí získaly v roce 1993 kompetenci k rozšiřování dobré praxe a metodické podpoře, mimo jiné i 2 ustanoveným Expertním Centrem pro VZ (jedno zaměřené na služby a dodavatele, druhé na stavební zakázky). Irská vláda garantuje soulad s legislativou, Centrální úřad koncepce, kterou staví na 12 hlavních pilířích, Centra expertní poradenství. V praxi fungující hierarchie. DG Regio ve zprávě ze 4. května¹ shrnuje 3 nejzákladnější kategorie pochybení: Za prvé: nedostatečné vyhodnocení nabídek, za druhé služby a zakázky zadáné bez VZ;

dokumentací, netransparentním vyhodnocením vítěze, uměle dělenými zakázkami, zrušením výběrového řízení ve prospěch přímého zadání a nakonec s nedostatečnou publicitou.

V programovém období 2000–2006 EK aplikovala finanční korekce z důvodu VZ na 58 % oproti 39 % nezpůsobilých výdajů a 3 % dalších nesrovnalostí. Co tedy podle EK děláme špatně? Projekty nejsou dostatečně připravené a připravené vyhlášovat výběrová řízení, takže se smlouvy doplňují, upravují, lepší jedna na druhou, neaplikujeme komplexní přístup a neškolíme příjemce tak, aby věděli jak

na tendry a, ale to je spíše výjimečně, nemáme dostatečně sladěnou legislativu. A netýká se to jenom strukturálních fondů. Co se naopak týká výhradně implementace Kohezní politiky, jsou nedostatečně nastavené řídicí a kontrolní systémy, chabá kontrola, málo administrativních kapacit a málo znalostí, u implementačních subjektů i u příjemců. Takže jak na to? Nejprve nastavit kompetenční hierarchii, školit, učit a informovat, a nakonec kontrolovat, kontrolovat, kontrolovat. VZ – Veřejné zakázky.

Zajímavé odkazy: www.dfpni.gov.uk/cpd



MONEY LAUNDERING AND COMBATIVE INITIATIVES WITHIN THE EUROPEAN UNION



INTRODUCTION

Money laundering continues to be a mounting problem around the world for which criminals amass large amounts of money through crimes related to human and drug trafficking, theft, corruption, investment fraud and embezzlement. Money laundering is a means to disguise the nature, existence, source, ownership, and location of property based on criminal activity as pointed out by the Association of Certified Fraud Examiners (2009). Many surveys indicate amounts upwards of \$1 trillion are lost through money laundering each year. Money laundering poses a serious threat to the global economy whilst impeding the operational effectiveness of banks and influencing corruption amongst societies. The fight against money laundering is a fight against crime and a way to protect communities. Money laundering can negatively impact many industries and reduce society's confidence amongst a number of professionals including lawyers, bankers, and accountants. Persons involved in money laundering face a major dilemma on how to spend or invest large sums of money without being caught by tax and regulatory authorities according to the Organization for Economic Cooperation and Development (2009). Criminals expand their illegal activities throughout the economy through money laundering. Money laundering in Europe has become a primary concern within the European Union and several regulatory bodies continue to take initiatives to curtail this problem through statutory compliance and oversight. This article focuses on (1) what money laundering is; (2) legal regulations and enforceability within the EU to combat money laundering; (3) the existing requirements and expectations of foreign regulators to enforce a system of prevention and (4) risk area awareness to combat this type of fraud.

INTRODUCTION TO MONEY LAUNDERING

Fraud investigation professionals, financial institutions, and legal authorities should be conscious of several areas potentially linked to money laundering. As pointed out by Wells (2003) money laundering schemes commonly involve small companies with very few employees and internal controls and can be used as transaction vehicles. Furthermore certain types of business have historically been ideal entities to launder money such as bars, restaurants, casinos, and nightclubs. Finally companies reporting high profit margins in relation to industry norms and/or management receiving higher than average salaries should also be considered suspect by fraud investigators. The techniques to launder money are as follows:

Placement is a method for which illegal cash is first deposited into a bank account. The cash is then converted into other valuable items such as jewelry, gold, checks, and foreign currencies. Cash and valuable items are then potentially sent overseas outside the country where the crime was committed and may end up in a place where the fraudster resides or usually deposits or invests the proceeds. Transporting cash and converted valuables could be done by air, car, third persons, and companies. Money from fraudulent activities can be held in a bank account and exchanged via electronic transactions. Many countries have reputations as havens for hiding money and may include the Cayman and Cook Islands, Bahamas, Nigeria, Iran, and Pakistan. Another popular method is known as smurfing. This technique involves hiding money by breaking it into smaller amounts to avoid detection. In the U.S. banks are required to report transactions to the Treasury department on amounts more than \$10,000 whilst European banks

must report amounts exceeding €15,000 to their local financial authorities. The smaller amounts are then deposited in other banks.

Layering is another method used to hide the origin of the stolen money. Money is transferred to and between bank accounts. Cash is withdrawn by individuals and deposited into other banks as it has been common to make deposits in countries with strong bank secrecy laws whilst nominating offshore holding organizations as the beneficiaries.

Integration through Justification is a method utilized by persons who lie about their source of income, capital gains, or loans. Individuals may hide the ownership of assets and then use the criminal proceeds through third party transactions. The individual might create the origin of the money through false transactions or agreements documented by fraudulent invoices, reports, contracts and titles whilst hiding the money through bank wire or checks to other bank accounts in other countries. As more wire transfers are conducted, additional layers are created between the fraudster and the original source of funds.

Integration through Investment relates to an individual who uses fraudulent proceeds for his own benefit by keeping cash on hand for personal expenses, stock or real estate investments or simply depositing proceeds into a bank account. Fraudsters generally like to flaunt their wealth by purchasing expensive homes, cars, jewelry, or exotic trips. Their large proceeds might also help to avoid being caught by the tax or legal authorities.

LEGAL REGULATIONS AND ENFORCEABILITY IN THE EU TO COMBAT MONEY LAUNDERING

The European Union has taken great strides over the last 20 years to combat

money laundering. The Money Laundering Directive of 1991 was the first legislation created to require financial institutions to conduct due diligence profiles on customers in order to identify and report suspicious activities related to money laundering. As pointed out by Hopwood, Leiner, and Young (2008) a special committee called the Financial Action Task Force (FATF) on money laundering was formed to combat this type of fraud. The committee was established by inter-governmental body of the G7 group of countries in order to promote anti-money laundering policy at local and international levels. The FATF created an initial framework of 40 Recommendations to assist countries with setting up measures protecting against fraud. Based on the overview provided by Hopwood, Leiner, and Young (2008), the framework focuses on several key areas including (a) the creation and implementation of international conventions related to anti-money laundering activities; (b) criminalizing the act of money laundering; (c) creating policies and procedures to seize money-laundering proceeds; (d) due diligence program implementation required by financial and non financial institutions; and (e) greater international cooperation in combating money laundering investigations and prosecutions.

A second directive was created in 2001 to further extend the number of crimes for which the provisions would apply towards as well as the different types of professions that individuals might be suspect to engage in money laundering. Some of these professions include lawyers, auditors, accountants, notaries, casinos and estate agents. Also the second directive called for the creation of Financial Intelligence Units (FIUs) for each EU member state. FIUs would be required to review suspicious transactions reports (STRs) or suspicious activity reports (SARs) reported within their own jurisdictions.

Finally a third directive was incorporated into the EU in 2007 and extended the scope of money laundering activities to financial transactions related to terrorism. Generally a person commits the crime of financing terrorism when he or she provides or collects funds whilst being aware that the proceeds will go towards supporting a terrorist group or act. Many global terrorist groups have and continue to seek funding through money laundering. As pointed out by EurActive (2005) the additional provisions in the directive were focused on more detailed identity

checks for bank customers when opening new accounts, detecting and reviewing bank transactions greater than €15,000, penalties for failure to report suspicious transactions, as well as conducting more extensive checks on a new category of individuals known as politically exposed persons in positions of power and their family members.

REQUIREMENTS / EXPECTATIONS OF FOREIGN REGULATORS TO ENFORCE A SYSTEM OF PREVENTION

A key foreign regulator actively working to fight money laundering is known as the European Union's Financial Intelligence Unit (FIU) which has a general platform and meets regularly. Each EU member has their own FIU and works within their local jurisdictions to collectively fight money laundering through a series of meetings each year and publication of reports. The purpose of their reports are to provide feedback to EU and non-EU countries on the fight against money laundering and terrorist financing as well as to recommend more advanced practices than the initial 40 Recommendations suggested by the FATF as pointed out by the EU Financial Intelligence Unit Platform (2008). FIUs of each country review STRs and SARs from entities within their local jurisdictions including banks, insurance and investment companies, lawyers, accountants, and law enforcement authorities. The FIU conducts analyses of money laundering activities through the use of databases, receiving and exchanging information with governmental bodies. The law enforcement authorities usually receive information from the FIU in order to begin

investigations into cases related to money laundering. Governmental authorities within the European Union are required to create a framework of legal measures to assist professionals, financial and non financial entities to abide by requirements to prevent and detect money laundering activities. Each EU state set up these guidelines through financial regulatory and governmental authorities. These guidelines are required to provide assistance on explaining issues based on the FATF's 40 Recommendations, methods of money laundering, techniques used to combat this kind of fraud, and additional means to ensure anti-money laundering processes minimize risks.

Over the past several years FIU guidelines have been revised as stated by the Financial Action Task Force (2003) and focuses on additional guidelines on terrorist activities being funded by money laundering. Even more recently the FATF released its first Global Money Laundering and Terrorist Financing Threat Assessment in 2010. The report survey provides additional insight based on a global review of money laundering and terrorist financing activities and threats. The report concluded that the main sources of money laundering come from a myriad of sources for which white collar, internet based frauds through the use of internet technologies and drug related crimes as key sources of criminal proceeds. The smuggling of products and contraband, tax and excise tax evasion has been noted as additional sources of illegal proceeds. With regards to terrorist financing the report asserts that financial crime, trafficking in drugs, cigarettes,

Národní konference ČIA – Olomouc 2011
Šárka Hartychová a Jan Obruča, Ministerstvo životního prostředí





Národní konference ČIA – Olomouc 2011
 Vojtěch Filip, předseda Kontrolního výboru, Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna a Petr Vobořil, prezident ČIA

weapons, human trafficking, diamonds, and petty crime as being the most commonly identified sources. In addition some terrorist organizations were found to have raised funds through legal organizations such as fund raising/donation organizations, non profit organizations and small cash intensive businesses such as hotels, restaurants, and bars. To combat these activities as most recently pointed out by the FATF (2010), local jurisdictions should conduct their own money laundering and terrorist financing evaluations to better assist them in implementing the FATF 40 Recommendations and help support the FATF worldwide.

The Czech Republic is a good example of an EU member state incorporating anti-money laundering laws in accordance to the regional wide directives. The government has taken great strides to curb fraudulent activity by passing legislation in 2008 related to the second directive. Through measures adopted by the Parliament of the Czech Republic (2008) the country now has a legal framework on the rights, responsibilities, and public disclosures preventing banks from being targets of money laundering. Great emphasis is placed on the definitions of money laundering, violations, determinants of suspicious transactions for which entities should be aware of, appropriate conduct of companies, recordkeeping requirements for STRs and SARs, the need to suspend transactions when necessary, strong internal procedures, and key contact persons responsible for

reporting fraud. Its also important to note that transactions greater than € 15,000 must be reported to the country's banking regulatory authorities and penalties for failure to adhere to local laws may range from € 300,000 for not performing due diligence to € 1,500,000 for failing to file an SAR.

RISK AREA AWARENESS TO COMBAT MONEY LAUNDERING

Financial institutions such as banks benefit from creating strong customer due diligence protocols and monitoring processes. Banks need to know their customers, depositors and third parties who are users of their services. Appropriate procedures should be provided for bank employees to identify and be aware of unusual transactions to help deter and detect money laundering activities and terrorist financing schemes as pointed out by the U.S. Office of the Comptroller of the Currency (2002). Banks have the ability to identify persons engaged in money laundering activities by using specialized software which allows them to monitor account transactions and discover unusual activities as pointed out by Crumbley, Heitger, and Smith (2007). Common software used in the banking industry allows for suspicious account transactions to be identified and followed based on unusual transactions taking place. Furthermore account profiles of users can be developed using historical data. The data analyzed might include limit checking of bank transactions in accordance to approved client credit thresholds and the

information can be consolidated from bank locations across a specific region. Other software allows for the immediate recovery of electronic data such as e-mail and documents which can be analyzed in order to establish relationships with the parties partaking in the fraudulent transactions. At a minimum, banks are required to possess a set of guidelines on policies and controls as well as employee training, compliance officers, and audits to oversee bank operations sufficiently whilst mandatorily filing STRs and SARs as suspicious activities take place.

RISK AREAS FOR BANKS

Banks should carefully manage the risk of their services, especially with regards to wire transfers and correspondent banking. Fraudsters involved in money laundering are very good at using wire transfer systems and banks should try to have strong due diligence in place to determine the risks associated with foreign correspondent bank accounts. Through due diligence banks should evaluate a bank account's purpose, foreign bank location, type of banking license, the correspondent's anti-money laundering controls, the foreign country's bank regulations and whether or not the foreign country has an effective regulatory authority in place. Private Banks should be cautiously aware as to the types of clients using their services particularly the professions they practice and industries they work in. Commercial businesses, law firms, investment advisors,

trusts, and personal investment companies may use these accounts and therefore it is important to understand the client's source of income, revenue, and anticipated bank transactions while documenting client records.

Electronic banks are becoming more popular as these services are conducted via telephone, computers, and ATMS. E-banking services generally include credit cards, bill-pay, loans, wire transfers and deposits. User anonymity, fast transaction speed and wide geographic coverage may be control weaknesses which open the door to potential money laundering. Banks should be aware of a number of red flags which may constitute potential laundering of money. Customers may not provide full information about their background or past employment details when opening an account. A bank should also be cautious of a company hesitant to provide complete information about the focus of their business, source of revenues, potential account transaction activities, past bank relationships, names of its owners, directors, let alone the place of business. Other red flags may include a disconnected telephone or if their background information is contrary to what is expected based on the nature of business activity. Banks should also be attentive of frequent and unusually large transactions.

Banks should also be cautious when a customer attempts to persuade a bank employee not to file an STR or SAR let alone not provide information needed to file mandatory reports. Banks should act with caution when customers are reluctant to provide identification when purchasing financial instruments that are recorded or if a client asks the bank employee to be exempted from reporting or record keeping requirements. Another red flag may be in situations where clients are often making deposits via ATM machines below a certain amount to avoid detection. With regards to wire transfer activities banks should be observant when transfers are being sent to and from potential offshore financial havens or have a high geographical risk profile especially when the client has no apparent reason to conduct business in another country and is not consistent with the businesses' scope of services. Further concern should be made when there are many unusually small or large incoming wires received or deposits made using checks or money orders not consistent with the client's business or history. Finally bank management should become suspicious of bank employees who may have a lavish

lifestyle not supported by their income, failure to adhere to bank policy and procedures as well as reluctance to take vacations.

CONCLUSION

Financial and nonfinancial institutions, governments, law enforcement, regulatory agencies, and forensic examination professionals all play a role in combating money laundering. Governments have been proactive over the last 20 years to identify money laundering, understand its causes, and share the information in order to prevent and detect the perpetrators of this crime. Now more than ever governments and law enforcement bodies across borders see the increasing trend of terrorism financing funded through money laundering and are taking steps to protect their own societies, financial systems, and build moral integrity. The EU commission has a robust committee aimed to fight money laundering through the FATF and member countries are taking steps to incorporate legal measures into their own economies as a way to educate and combat fraud. Banks are most vulnerable to fraud as they need to be aware of and continue to educate employees on suspected clients engaging in money laundering. The FIU is a proactive body aimed to provide a general framework to guide banks on how to further develop their processes and internal controls. In addition law enforcement officials and financial regulatory bodies are encouraged to share information with FIUs on the developing trends and criminal methods committed by fraudsters.

The author is co-founder and president of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Czech Republic Chapter. The ACFE is the world's largest provider of anti-fraud training and education in the world. Mr. Rosen conducts Business Development for Mazars, an international organization offering audit, fraud investigation, accounting, tax and advisory services. Zachary has more than 15 years of experience working on a wide range of accounting, audit, and business start-up engagements worldwide.

He is a Certified Fraud Examiner, Certified Internal Auditor, and holds ACCA certification in IFRS. Further information about subject matter discussed in this article can be obtained by visiting www.ACFE.com. For more information pertaining to local chapter membership and events, you may contact him at zachary.rosen@mazars.cz.

References

1. Association of Certified Fraud Examiners (2009). *Fraud Examiners Manual 2009* U.S. Edition, Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners
2. EurActiv (2005, June 14). *Money Laundering*. Retrieved at <http://www.euractiv.com/en/financial-services/money-laundering/article-139944>
3. Hopwood, W., Leiner J., Young, G. (2008) *Forensic Accounting*, New York, NY: McGraw-Hill/Irwin
4. OECD (2009). *Money Laundering Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors*, Prague, Czech Republic: OECD
5. Wells, Joseph (2003, June). *Money Laundering: Ring Around the White Collar: More Proof That Truth is Stranger Than Fiction*. Retrieved at <http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=24>
6. Crumbley, L., Heitger, L., Smith, S. (2007) *Forensic and Investigative Accounting*, Third Edition, Chicago, IL: CCH
7. EU Financial Intelligence Unit Platform (2008, April 22). *Report on Feedback on Money Laundering and Terrorist Financing*. Retrieved at http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/financial-crime/fiu_report_en.pdf
8. Financial Action Task Force (2003, October). *FATF 40 Recommendations*. Retrieved at <http://www.fatf-gafi.org/dataoecd/7/40/34849567.PDF>
9. Financial Action Task Force (2010 July). *Global Money Laundering & Terrorist Financing Threat Assessment*. Paris, France, FATF/OECD
10. Office of the Comptroller of the Currency (2002, December). *Money Laundering: A Banker's Guide to Avoiding Problems*, Washington, DC: Office of the Comptroller of the Currency
11. Parliament of the Czech Republic (2008, June 5). *Measures Against Legitimization of Proceeds of Crime and Financing of Terrorism*. Retrieved at http://www.anti-moneylaundering.org/europe/czech_republic.aspx

SLOVNÍČEK

Money laundering	prání špinavých peněz
To be considered suspect	považovat za podezřelé
Havens for hiding money	ráže pro ukryvání peněz
To place great emphasis	klást velký důraz
a company hesitant to provide complete information	společnost zdráhající se poskytnout informace
red flag	signal, upozornění
combating money laundering	boj proti prání špinavých peněz

ČLENOVÉ RADY ČIIA PO SKONČENÍ 16. SNĚMU ČIIA



ING. PETR VOBOŘIL

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



ING. LUKÁŠ WAGENKNECHT

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



ING. FRANTIŠEK BECKERT, CIA

je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (1997–2002), obor Podniková ekonomika a management. V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí, kde působí dodnes, do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU a od roku 2010 působí ve funkci vedoucího oddělení zajišťujícího činnosti pověřeného auditního subjektu v rámci MPSV. V současné době je rovněž místopředsedou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem certifikátu CIA je od roku 2006.



ING. PETER ČAKAN

vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor podniková ekonomika a management. V roce 1996 nastoupil do KPMG Česká republika, kde momentálně působí na pozici senior manažera. Podílí se na řízení interních auditů, účetním poradenství a na řízení auditů účetních závěrek. Od roku 2005 je držitelem certifikátu CIA a od roku 2009 je statutárním

auditorem Komory auditorů České republiky. V rámci KPMG pracuje v technické skupině zabývající se implementací a interpretací účetních a auditních předpisů. Je dlouholetým školitelem a pracoval také jako koordinátor interních školení.



MGR. FRANTIŠEK ORSÁG, CIA

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



ING. ROMAN PAVLOUŠEK, CIA, CISA, ACCA

absolvoval Vysoké učení technické v Brně, Fakultu strojní a Fakultu podnikatelskou. V současné době působí ve společnosti PricewaterhouseCoopers jako ředitel odpovědný za oblast služeb interního auditu pro Českou republiku a region střední a východní Evropy. Ve společnosti působí více než 14 let a má bohaté zkušenosti s vedením projektů v oblasti externího i interního auditu, řízení rizik a projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému pro řadu klientů v České republice, Evropě a Spojených státech amerických. Vedl významné projekty spojené se zaváděním interního auditu a implementací legislativy Sarbanes-Oxley a účastnil se projektů posouzení rizik a nezávislých prověrek interního auditu podle standardů IIA u renomovaných globálních společností.



MGR. TOMÁŠ PIVOŇKA, CIA

je manažerem Ernst & Young pro oblast interního auditu, vnitřních kontrolních systémů a Corporate Governance. V těchto oblastech také pravidelně přednáší (pro Český institut interních auditorů, Komoru auditorů ČR nebo Vysokou školu ekonomickou) a publikuje (Ekonom, Auditor, Interní auditor). Tomáš Pivoňka absolvoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, je držitelem mezinárodního certifikátu Certified Internal Auditor (CIA) a je certifikován Mezinárodním institutem interních

auditorů pro hodnocení kvality interního auditu. Tomáš původně pracoval v oblasti veřejné správy (krajská samospráva, Kancelář prezidenta republiky) a internímu auditu a kontrole se věnuje více než 10 let. Tomáš byl v období 2004–2006 Vice-prezidentem ČIIA pro standardy a know-how.



RNDR. ZUZANA SILBEROVÁ, PH.D., CIA

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



ING. FRANTIŠEK VÁLEK

absolvoval České vysoké učení v Praze, Fakultu elektrotechnickou. V současné době pracuje jako nezávislý konzultant. Je členem dozorčí rady a výboru pro audit OKD, a.s. V minulosti pracoval v různých manažerských a statutárních funkcích v oblasti energetiky (SČE a ČEZ a.s.) i telekomunikací (Aliatel a.s., SPT Telecom a Alcatel Czech s.r.o.). V letech 2004 až 2009 budoval interní audit a systém řízení rizik v ČSA a.s. V letech 2004 až 2009 byl členem The International Association of Airline Internal Auditors (IAAIA). Členem ČIIA je s různými přestávkami od roku 1997.



ING. MILAN ZOLICH

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

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA PO SKONČENÍ 16. SNĚMU ČIIA



ING. TOMÁŠ DOMECKÝ

Absolvoval v roce 1988 Vojenskou vysokou školu pozemního vojska ve Vyškově; Fakultu tělových a technického zabezpečení; specializaci ekonomika armády, a poté do roku 1992 vykonával funkci náčelníka proviantní služby v Armádě ČR. Od roku 1992 nabýval praxi a zkušenosti v podnicích soukromého sektoru, v nichž řadu let pracoval jako podnikový ekonom a personalista. Zkušenosti z práce ve veřejném sektoru, především pak v orgánech samosprávy, získával do roku 2003 ve funkci vedoucího kontrolního oddělení Úřadu městské části Praha 4. Do roku 2009 byl interním auditorem Magistrátu hlavního města Prahy a v současné době je auditorem pověřeného auditního subjektu hl. m. Prahy.



ING. MILOSLAV FRUMAR, CIA

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



ING. EVA JANOUŠKOVÁ

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



OZVĚNY KONFERENCE KVALITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – CHRUDIM 2011

Interní audit a kvalita – setkání, nebo střet?

V minulém čísle jsme informovali o konání již 7. národní konference kvality ve veřejné správě. Každého z nás jistě potěší, že se ve veřejné správě něco děje. Že máme šanci být obslouženi na úřadě rychle, bezchybně a usměvavým člověkem. Všichni úředníci vědí, co mají dělat, které dokumenty potřebují ke svému rozhodování. Maximálně využívají elektronických databází a nevyžadují duplicitně písemná potvrzení a čestná prohlášení. Takhle to chodí už na mnohých úřadech. Jsou cíleně zaměřeni na potřeby svých zákazníků. Přizpůsobují tomu všechny řízené procesy. I takto se projevuje zvyšování kvality veřejných služeb. Jak se na tom mohou podílet interní auditoři? Tohle i řada dalších témat se projednávaly v odborné sekci „Interní audit – podpora efektivnosti i kvality“.

Především pro ty z vás, kteří jste se uvedené konference nemohli v únoru t. r. zúčastnit: krátké představení sekce interních auditorů a pár poznámek z reportážního zápisníku.

Interní auditoři, včetně našeho institutu (ČIIA) byli na konferenci výrazně zastoupeni, a nejednalo se pouze o počet. I když 12% podíl interních auditorů na celkovém počtu účastníků není málo. Třídenní jednání bylo orientováno především na oblast řízení kvality veřejných služeb, na personalistiku. Sekce zaměřená na práci interních auditorů měla vymezeno pouze jedno dopoledne. Velmi cenné je konstatování, že právě tato sekce byla jak při závěrečné diskusi, tak i při neformálních setkáních hodnocena jako nejzajímavější. O tom svědčí také živá, více než hodinová diskuze po skončení odborných prezentací. Čím interní auditoři tak zaujali? Nahlédneme do redakčního zápisníku. Díky poznámkám se

můžeme myšlenkami vrátit o pár týdnů nazpět. Věříme, že budou zajímavé také názory aktivních účastníků sekce, které jsme pro vás zaznamenali.

Vhodným úvodem do tématu bylo vystoupení ředitele kanceláře ČIIA **Ing. Daniela Häuslera**. V předvečer jednání vystoupil v rámci plenárního zasedání s prezentací institutu i samotné profese interního auditora. S porovnáváním role interního auditu ve smyslu mezinárodních standardů (v rezortu veřejné správy dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole) s auditu kvality dle technických norem ISO má své osobní zkušenosti.

Využili jsme jeho osobní přítomnosti ke krátkému rozhovoru.

1. Jaký je Váš názor na vztah mezi auditu kvality a auditu, které jsou prováděny dle mezinárodních standardů IIA?

Určitě nalezneme průsečíky a společná témata, která přinesou synergetické efekty, nicméně se domnívám, že je důležité mezi těmito druhy auditů vidět rozdíly, které spočívají zejména v regulaci, v systému reportingu a vztahu k vnitřnímu kontrolnímu systému organizace (*více*

na ilustračním snímku č. 1: „V čem je rozdíl?“ z prezentace na konferenci).

2. Prý máte s touto problematikou také své osobní zkušenosti?

Ano, za svého sedmiletého působení ve státní příspěvkové organizaci jsme realizovali interní audity dle zákona a také dle mezinárodních norem ISO. Osobně jsem se snažil tyto audity mezi sebou striktně oddělovat, ale také nalézat místa pro vzájemné využití. Nebylo to jednoduché zejména ve vztahu k auditovaným subjektům a bylo potřeba neustále připomínat a prezentovat systém interních auditů v organizaci. Naštěstí tam v té době působilo „osvícené“ vedení a interní auditoři měli dostatečnou podporu pro svoji činnost, což je asi to nejdůležitější pro efektivní výkon interních auditů.

3. Letos se jednalo o první oficiální účast a spolupráci na úrovni vedení ČIIA a ministerstva vnitra. Jak ji hodnotíte a hodláte v ní pokračovat?

S vedením Ministerstva vnitra chceme dále jednat a spolupracovat. Rádi bychom navázali užší vztahy, tak jako máme s Ministerstvem financí prostřednictvím

V čem je rozdíl?		
OBLAST	IA dle zákona	Audit kvality
REGULACE	Mezinárodní standardy; zákon	Technická norma
ČINNOST	Ujišťovací a poradenská	Prověрка (ověření/posouzení shody)
REPORTING	Vedoucí orgánu VS	Manažer kvality (PMJ)
AUDITY	Finanční, systému, výkonu	Shody
VZTAH K VNITŘNÍMU KONTROLNÍMU SYSTÉMU	Odpovědnost za nezávislé a objektivní ujištění o jeho spolehlivosti	Technická norma neřeší

uzavřené Dohody o spolupráci. Obdobnou formu spolupráce s Ministerstvem vnitra budeme také navrhovat.

Je potěšitelné, že existuje řada městských úřadů, tedy relativně malých organizací, které se velmi aktivně věnují otázkám řízení kvality a zvyšování efektivity vlastní práce. Jedním z nejúspěšnějších v této oblasti je Kopřivnice. Na konferenci ji reprezentovala **Ing. Petra Plevová**.

„Manažer kvality i interní auditor vzájemně využívají výsledků svých šetření a výstupů z projektů.“

1. Paní kolegyně, ještě donedávna jste byla naší skutečnou, profesní kolegyní, interní auditorkou. Dnes už jí nejste, co jste provedla?

Vždy jsem byla ráda tam, kde vzniká něco nového, co posouvá věci dopředu a jistě mi dáte za pravdu, že řízení kvality ve veřejné správě je výzvou s velkým „V“. A také management kvality a interní audit jsou velmi blízké oblasti a bez jejich vzájemného propojení a spolupráce bychom nemohli dosahovat takových výsledků, jaké jsme si předsevzali. Vznik managementu kvality na našem úřadě byl vlastně logickým vyústěním mnoha projektů a aktivit, které do té doby zaštiťoval právě interní audit. A vzhledem k tomu, že jsme měli a stále máme osvědčené vedení města a úřadu, mohli jsme aktivitu, týkající se kvality „zviditelnit“ vytvořením samostatné pozice manažera kvality, a dát tak najevo, že to s kvalitou myslíme skutečně vážně.

2. Dvě profese najednou, která Vám byla bližší?

To je těžká otázka, to je jako volit mezi dětmi. Obě profese se vzájemně doplňují a myslím si, že díky jejich vzájemné spolupráci je možné z obou vytěžit pro organizaci maximum. Manažer kvality i interní auditor vzájemně využívají výsledků svých šetření a výstupů z projektů k tomu, aby vedení organizace obdrželo dostatečné ujištění o tom, že probíhající optimalizace jsou účelné a efektivní, a že je díky nim lépe dosahováno stanovených cílů.

3. Do sekce věnované roli interního auditu jste přinesla velmi zajímavou prezentaci. Zaujal mne Váš výklad vztahu managementu úřadu a interního auditu ve struktuře řízení procesů, rizik. Můžete nám přiblížit praxi vašeho úřadu?

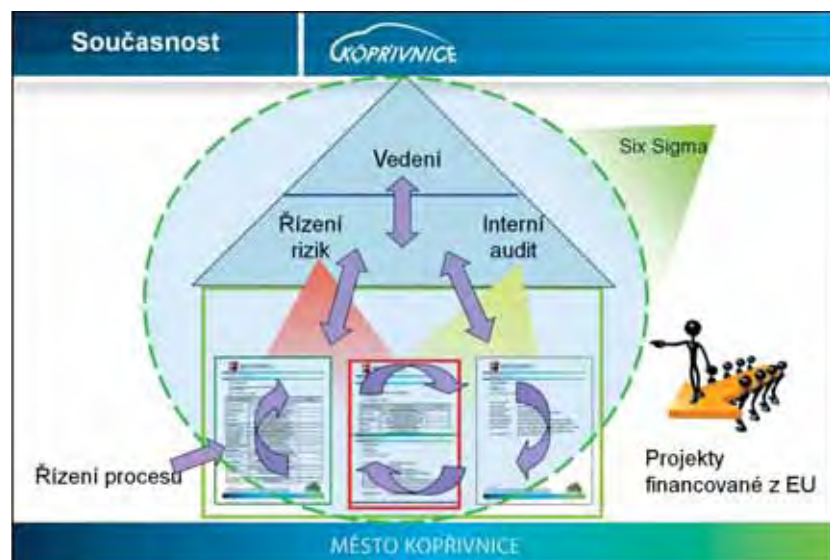
Manažer rizik, podobně jako interní auditor, podává vedení města ujištění o tom, že rizika v organizaci jsou řízena na všech řídicích úrovních, a také spolu-

pracuje s vedením města na identifikaci a hodnocení jejich rizik. Z tohoto důvodu je řízení rizik podřízeno přímo starostovi města. Interní auditor je pro nás tou osobou, která má mít nad celou organizací dostatečný nadhled, aby mohla být pro členy vedení partnerem, který je jim schopen podat ujištění o dosahování cílů, ale zároveň je i tou osobou, která ukazuje ostatním kolegům, kde je možné se zlepšovat, má nás inspirovat k tomu, jak věci dělat jinak a lépe. A tím jsme se vlastně dostali k procesnímu řízení organizace, které není jen záležitostí managementu kvality, ale všech zaměstnanců na všech úrovních. Všechno je o lidech – když naučíme naše pracovníky procesně myslet,

a to už většina z nich dnes umí, zajistíme si tak půdu pro neustálé zlepšování procesů, tím zvýšíme kvalitu, předejdeme rizikům, vedení města bude mít dostatečnou jistotu o splnění stanovených cílů. Zkrátka nikdy nekončící proces.

4. Váš úřad jako jeden z prvních v Česku přistoupil k zavedení modelu Six Sigma. Můžete nám jej blíže představit?

Model Six Sigma, mnohdy také označovaný za filozofii Six Sigma, nám umožňuje v organizaci dramaticky zvýšit kvalitu navržením a monitorováním každodenních aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje, a přitom zvyšuje spokojenost klientů. Realizace filozofie Six Sigma pro nás neznámá, že bychom začali používat zcela nové nástroje. Jde o to, že Model Six Sigma, mnohdy také označovaný za filozofii Six Sigma, nám umožňuje v organizaci dramaticky zvýšit kvalitu navržením a monitorováním každodenních aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje, a přitom zvyšuje spokojenost klientů. Realizace filozofie Six Sigma pro nás neznámá, že bychom začali používat zcela nové nástroje. Jde o to, abychom se znalostí věci uměli kombinovat osvědčené nástroje řízení kvality a s důrazem prováděli profesionální projektový management. Základními složkami Six Sigma jsou zkušenosti našich pracovníků, statistické metody, tedy data a fakta, a, což je podle mne nejdůležitější, zdravý rozum (viz snímek č. 2: „Six





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

Sigma“ z prezentace na konferenci).

Na scéně kvality veřejné správy se již několikrát úspěšně prezentuje Krajský úřad Jihomoravského kraje. Tentokrát mimo jiné i v sekci interních auditorů. Zajímavé jsou jejich inovativní projekty i systémová řešení, která přispívají k efektivnímu provozu úřadu. K tomuto tématu vystoupil vedoucí útvaru interního auditu **Ing. Lubomír Petlach**. Řadu let se zabývá problematikou finančního řízení, kontroly, a to jak na současném působišti, v krajském úřadě, tak i dříve na různých pozicích ve finanční správě. Je členem ČIIA. Určitou dobu se podílí také na práci týmu pro přezkum managementu kvality. Tedy i proto jsme využili příležitost k několika otázkám:

1. Na konferenci jste prezentoval poměrně podrobnou analýzu a srovnání „spolužiti“ interního auditu kvality s auditem „standardním“ (tedy podle mezinárodních standardů IIA).

Jak to vypadá v praxi, kdo provádí audit kvality a kdo „zákonný“ audit?

Vzhledem k tomu, že náš útvar interního auditu má pouze tři auditory a vedoucího, jeví se mi jako nejhodnější řešení tzv. převlékání dresů. V průběhu roku provádíme všichni audit dle zákona o finanční kontrole, podle kterého byl na našem

úřadu interní audit zaveden, a vnímáme to jako hlavní náplň a prioritu. Současně jsme všichni absolvovali kurzy v oblasti interního auditu ČSN EN ISO 9001 a na základě získaného osvědčení provádíme v předem naplánovaném období i audity kvality. Takže každý z nás musí zvládat jak interní audit dle zákona blíže specifikované ve Statutu interního auditu a Manuálu interního auditu, tak i interní audit kvality upravené pro naše podmínky v Příručce kvality. Pro dokreslení máme pro letošní rok plánováno na audity kvality 50 člověkodnů (v loňském roce 30 člově-

kodnů) a na audity zákonné 413 člověkodnů (v loňském roce 455 člověkodnů).

2. Nevnímáte to jako porušení nezávislosti a objektivitu v práci interního auditora?

Jako porušení nezávislosti a objektivitu v práci interního auditora to rozhodně nevnímám, protože provádění auditů se díky koordinaci doplňuje a nic nebrání tomu, vykonávat oba typy auditů nezaujatým způsobem (*k tématu ilustrační snímek č. 3: „Cíle auditu“ z prezentace na konferenci).*

3. Pokud provádíte auditorská šetření jako certifikovaný auditor kvality a kromě toho standardní auditní zakázku dle ročního plánu není to v některých případech duplicita, nebo se naopak obě šetření doplňují, případně na sebe navazují?

Oba typy interních auditů jsou vždy na kalendářní rok plánovány. Již při tomto plánování důkladně zvažujeme, na kterém oddělení a který proces bude vhodnější na audit kvality a který na audit dle zákona. Tím vyloučíme duplicitní auditní činnost a současně koordinujeme provádění auditů tak, aby nedocházelo k nadměrnému nezatežování pracovníků některého oddělení. Je-li některé zjištění interního auditu dle zákona posouzeno jako neshoda, je to zapsáno do seznamu neshod, a tím dochází k návaznosti obou systémů. ▲



Cíle auditů (2)

Cíle auditů kvality:

ověřit, zda systém managementu kvality odpovídá požadavkům stanoveným certifikovanými odbory KRÚ a vyhovuje plánovaným činnostem

posoudit jednotlivé procesy se zaměřením na jejich zlepšování

Cíle auditů dle zákona:

poskytovat řediteli objektivní informace zejména o tom, zda:

řídící kontroly poskytují řediteli spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace

je zaveden účinný a funkční vnitřní kontrolní systém, který reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek

vynakládání zdrojů je efektivní, hospodárné a účelné

11 Kvalita a efektivita úřadu je cílem interního auditu

NOVINKY ZE SVĚTA INTERNÍHO AUDITU

VÝSTUPNÍ ZPRÁVY CELOSVĚTOVÉHO PRŮZKUMU INTERNÍHO AUDITU POŘÁDANÉHO IIA JSOU ZVEŘEJNĚNY

Nadace IIA pro výzkum (The IIA Research Foundation, IIA RF) s radostí informuje, že všechny zprávy včetně výsledků Celosvětového průzkumu IIA interního auditu jsou nyní pro členy institutů k dispozici ke stažení na stránkách internetového knihkupectví The IIA RF Bookstore. V nabídce jsou rovněž tištěné publikace. Jejich obsahem je:

- *Charakteristika činnosti interního auditu*
- *Klíčové kompetence pro dnešní interní auditory*
- *Zjišťování přidané hodnoty interního auditu*
- *Jak dale v interním auditu?*
- *10 nejnáléhavějších závazných pravidel ke změně: Celosvětový průzkum IIA interního auditu v akci*



BÍLÁ KNIHA POJEDNÁVÁ O CHARAKTERISTICE VYSOCE VÝKONNÉHO ŘEDITELE AUDITU (CAE)

IIA Centrum vedoucích auditu (Audit Executive Center) ve spolupráci s Korn/Ferry International provedlo sérii rozhovorů s vysoce postavenými vedoucími auditu ve Spojených státech i v zahraničí a vydalo výsledky v podobě bílé knihy pod názvem „Licence k vedení: Sedm osobních vlastností, které zvyšují vliv nejúspěšnějších vedoucích auditorů (*License to Lead: Seven Personal Attributes That Maximize the Impact of the Most Successful Chief Audit Executives (CAEs)*)“. Zprávu si můžete ze stránek IIA stáhnout v angličtině.

2011 STUDIE STAVU PROFESÍ INTERNÍHO AUDITU – SCÉNÁŘ PRO INTERNÍ AUDIT V NOVÉM PROSTŘEDÍ

Průzkum PwC identifikuje klíčové výzvy, jimž budou letos firmy čelit (zejm. zaměření na strategický růst, nové informační technologie a regulaci). Studie také ukazuje příležitosti pro interní auditory, jak v těchto oblastech pomoci managementu organizací při boji s těmito riziky a při jejich řízení. PwC oznámili výsledky svého sedmého každoročního průzkumu Globálního stavu profesí interního auditu, kde zjistili, že jelikož se společnosti dostávají z recese, interní auditori mají šanci zvýšit svou úlohu tím, že přizpůsobí své manažerské cíle novým prioritám firmy.

Průzkum mezi více jak 2500 řediteli z více než 50 zemí odhalil, že profesionálové interního auditu, kteří mají makro pohled na své společnosti, mohou hrát důležitou úlohu v podpoře strategií růstu společnosti tím, že se zapojí do takových oblastí jako vznikající trhy, fúze a akvizice, sociální média, cloud a určování směru labyrintem regulací. „Zatímco generální ředitelé společností si tato rizika uvědomují, interní audit tyto priority tak kriticky nevnímá, či na ně nedokáže správně reagovat. Proto by se interní audit měl podle studie na tato rizika mnohem více zaměřit. Pro stažení celé zprávy o Globálním stavu profesí interního auditu prosím navštivte“ <http://www.pwc.com/us/en/internal-audit/publications>

10.–13. ČERVENCE 2011 MEZINÁRODNÍ KONFERENCE V KUALA LUMPURU, MALAJSIJE

IIA Malajsie se připravuje na největší každoroční setkání profesionálů interního auditu, kteří přijedou do kuala lumpurského konferenčního centra na 70. výroční mezinárodní konferenci.

POČET CERTIFIKOVANÝCH INTERNÍCH AUDITORŮ DOSÁHL 100 000

Institut interních auditorů (IIA) s potěšením oznamuje, že počet profesionálů, kteří získali světově uznávané označení Certifikovaný interní auditor (CIA), překročil počet 100 000. Portia Ngesi z Mondeoru v Jižní Africe je statisícím jedincem, jež získal titul CIA – jediná světově uznávaná certifikace pro interní auditory a standard pro prokázání kvalifikovanosti a profesionalizmu interního auditu.

Díky počítačovému testování je zkouška CIA celoročně dostupná a je nabízena na 500 místech po celém světě. Skládá se ze čtyř částí, a pokrývá tak úlohu interního auditu při řízení a správě společnosti, řízení rizik a kontrole; provádění závazků interního auditu; analýzu podnikání a informační technologie; a dovednosti řízení podniku. Pro další informace o titulu Certifikovaný interní auditor navštivte <http://interniaudit.cz/profesi-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php> nebo www.theiia.org/certification/.

Roman Pavloušek ▲



ZÁKLADY ÚČETNICTVÍ PRO INTERNÍ AUDITORY (majetek, výkazy, závazky) – pro ÚSC a PO



LÉTO
V OBLASTI
ÚČETNICTVÍ

kontakt: barnatova@interniauditi.cz

20001

TERMÍN KONÁNÍ 15.–19. srpna 2011
týdenní kurz
PŘEDNÁŠKA 09.00–15.00 hodin
VYSTOUPÍ Ing. Vilém Juránek
ČÍSLO SEMINÁŘE 20001

URČENO PRO

Školení je určeno pro vedoucí pracovníky organizací, vedoucí finančních a ekonomických odborů, pracovníky ekonomických a finančních útvarů, účetní a záměrně o účetní profesi, kontrolní pracovníky a pracovníky zodpovědné za vnitřní kontrolní systém.

CÍL SEMINÁŘE

Cílem školení je seznámit účastníky se současným účetnictvím v České republice – jeho aktuálním právním rámcem, specifiky, zásadami a základními

okruhy účetních případů, které nastávají v každodenní praxi a rovněž s vykazováním skutečností zachycovaných v účetnictví a porozumění těmto výstupům.

OBSAH

- ▲ Úvod do účetnictví (právní rámec, soustavy, druhy a formy účetnictví, základní specifiká a zásady účetnictví)
- ▲ Základy podvojného účetnictví (základní pojmy, bilanční princip, podvojnost, souvztažnost, účty, účtové osnovy, systém účtování)
- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod do účtování o dlouhodobém majetku, problémové oblasti a odlišnosti účtování ÚSC a PO, základy účtování o zásobách
- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod do účtování o finančním majetku, úvod do účtování o zúčtovacích vztazích, účtování transferů, základy účtování nákladů a výnosů a jejich časové rozlišování v účetnictví

- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod účtování opravných položek, rezerv a kurzových rozdílů, účtování na fondech – odlišnosti účtování ÚSC a PO, vykazování v účetnictví, základní druhy účetních výkazů a jejich porozumění.

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2, 1. patro

CENA

člen ČIIA 5 900,- (s DPH 7 080,-)
nečlen ČIIA 6 900,- (s DPH 8 280,-)

– SLEVA –
KAŽDÝ 2. ÚČASTNÍK Z ORGANIZACE
MÁ 10 % SLEVOU



SEMINÁŘE / KURZY

inzerce



PŘIPIŠTE SI ASISTENCI

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

Asistenti pomáhají lidem s postižením při všech jejich běžných denních činnostech.

Svou podporu těmto lidem můžete konkrétně vyjádřit tím, že jim zakoupíte Vámi vybraný počet hodin osobní asistence.

1 hodina asistence znamená doprovod z domova do práce nebo do školy, k lékaři, na úřad, do obchodu či do kavárny ...
Jednu hodinu zajistíte částkou **120 Kč**.

3 hodiny asistence představují kromě doprovodu pomoc s ranním vstáváním, osobní hygienou a snídání... Tři hodiny zajistíte částkou **360 Kč**.

10 hodin zajistí během celého dne asistenci pro lidi s nejtěžšími formami postižení a umožní jim žít podle svých vlastních představ způsobem života, jakým žijete například i Vy. Deset hodin zajistíte částkou ... **1 200 Kč**

Příspěv můžete na číslo účtu 236382404/0300 u ČSOB - variabilní symbol 120.

Během roku 2010 jsme dohromady poskytli více než 20 000 hodin této služby 100 lidem s tělesným a kombinovaným postižením. Každá hodina osobní asistence se počítá.

www.asistence.org

Děkujeme Vám.

Veřejná sbírka Asistence o.s. na financování služeb pro lidi s tělesným a kombinovaným postižením byla schválena Magistrátem hlavního města Prahy. Číslo účtu veřejné sbírky je 236382404/0300

Fyzické osoby mohou uplatnit odpis z daňového základu u daru v hodnotě 1 000 Kč a více. Potvrzení Vám rádi vystavíme. Mail: stredisko@asistence.org, mobil: 605 700 205

Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA A ZÁVĚRY 16. SNĚMU ČIIA

Během prvního pololetí roku 2011 zasedala Rada ČIIA celkem šestkrát, přičemž v lednu 2011 se jednalo o výjezdní zasedání. Mezi prvními tématy roku 2011 bylo vyhodnocení plnění Vize ČIIA v roce 2010 a příprava na 16. sněm ČIIA, včetně revize korporátních dokumentů (úkol z 15. zasedání sněmu v roce 2010).

Aktivně pokračovala zasedání a činnost Výboru Sekce veřejné správy, včetně aktivit v jeho komisích. Byla vyhodnocena činnost v roce 2010 a předložena k projednání návrh činností pro rok 2011 formou Operačního plánu, který byl také projednán se zástupci Ministerstva financí ČR a následně schválen. Již také započala příprava pro Národní certifikační program interních auditorů veřejné správy.

V rámci členských služeb pokračovala podpora pro setkávání interních auditorů z průmyslu, přičemž Rada aktivně iniciuje setkávání z dalších oblastí, konkrétně z finanční oblasti (banky a pojišťovny) a zdravotnictví. Tato setkání by se měla realizovat na podzim 2011. Dále byl Radou schválen koncept proaktivní komunikace s držiteli mezinárodních certifikací (např. CIA). Do konce prvního pololetí bude také zveřejněna služba Otázka a odpověď, které se budou členit do oblastí organizačních dotazů a odborných dotazů.

Dále pokračoval proces Advocacy interního auditu a spolupráce s partnerskými organizacemi. Úspěšně pokračuje spolupráce s Komorou auditorů České republiky, Institutem členů správních orgánů a také Controller Institutem. V oblasti veřejné správy probíhá průběžně komunikace s Ministerstvem financí ČR. Dále je navázána spolupráce s Nejvyšším kontrolním úřadem a Ministerstvem vnitra ČR, kde byly realizovány schůzky mezi zástupci ČIIA (Petr Vobořil a Lukáš Wagenknecht) s prezidentem Nejvyššího kontrolního úřadu a ministrem vnitra.

ZE ZÁVĚRŮ 16. ZASEDÁNÍ SNĚMU ČIIA

Jednání sněmu se uskutečnilo dne 30. března 2011 v Praze. Celkem bylo přítomno 72 členů, takže byl svolán náhradní sněm. Na úvod vystoupili hosté, prezident Komory auditorů ČR, p. Petr Šobotník, a prezident Institutu členů správních orgánů, p. Kamil Čermák. Po úvodních prezentacích Zprávy o činnosti, Zprávy o hospodaření v roce 2010 a Zprávy kontrolní komise přednesl prezident ČIIA návrh na úpravu Stanov ČIIA, Jednacího řádu ČIIA a Příspěvkového řádu ČIIA, které Rada ČIIA zpracovala na základě revize korporátních dokumentů. Návrhy byly přijaty. Dále sněm schválil zaměření činnosti v roce 2011 a návrh rozpočtu pro rok 2011.

Do Rady ČIIA byli nově navrženi 4 kandidáti, kteří byli prostřednictvím tajného hlasování zvoleni. Zvolen byl také člen Kontrolní komise. Aktuální personální složení Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA je zveřejněno na jiném místě tohoto vydání Interního auditora. Na základě návrhu byl také zvolen do Čestného prezidia ČIIA dlouholetý aktivní člen za veřejnou správu, JUDr. Josef Včelák. Dovolte mi i touto cestou panu Včelákovi pogratulovat a popřát mnoho dalších úspěchů.

Daniel Häusler

Národní konference ČIIA – Olomouc 2011
přednáška Štefana Kabátka, Nejvyšší kontrolní úřad



[Jan Kovalčík](#)

Interview with the members of the Control Commission of CIIA, Ing. Eva Janoušková and Ing. Miloslav Frumar

This is the last of the series of interviews with the members of the CIIA Council. By purpose the members of the Control Commission were selected who introduce their work and at the same time evaluate cooperation with the Council and the CIIA office and the current situation in the CIIA.

[Michal Hašek](#)

Quality assessment of the internal audit

The author describes various approaches to internal audit quality assessment and provides information from the practice for potential evaluators and also for definition of supplier selection criteria.

[Rodan Svoboda](#)

The reason for QAR is not only to produce paperwork

The author discusses the reason for QAR. He sees the main reason in the possibility to improve. He mentions assessment of compliance with standards and ethical codex of the IIA, assessment of effectiveness of the internal audit and its benefits.

[Helena Plosová](#)

How to approach the quality assessment of internal audit?

The author comments real experience with the QAR and its impact on the internal audit department and management of the organization.

[František Hrnčíř](#)

Evaluation of the work of internal audit

The author briefly introduces the reader to the importance of a regular comprehensive internal audit quality assessment. He reports on the implementation of this process in Komerční banka, a.s., its benefits and difficulties.

[Ignác Olexík](#)

Introduction of the Head of Internal Audit Department at Union Poistovna, a.s. – Marián Tatár

In the interview the Head of Internal Audit Department introduces his department, processes and cooperation and support from the concern.

[Šárka Kavková](#)

Evaluation of the conference

The author in this article evaluates the last conference.

[Endre Tóth](#)

Towards new tasks of the audit

The article is a continuation from the previous issue. It reminds of often mistakes in internal audit and new possibilities for internal audit.

[Petr Kheil](#)

What Petr noted

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

[Hana Ondrušková](#)

How to make good first impression

The article summarizes simple rules how to impress quickly and during first few moments the business partner.

[Ivana Krůželová](#)

Public tenders and other creatures...

The author summarizes experiences with implementation of European directive for public tenders in Ireland and other EU countries. She describes most often mistakes in public tendering in the projects financed from the European funds.

[Zachary Rosen](#)

Money Laundering and Combative Initiatives Within the European Union

The article describes in a very interesting way most often means of money laundering and the ways how the EU approaches this problem.

[Josef Vincenec](#)

The echos from the conference quality in the public sector – Chrudim 2011

The second part of the article returns in the form of interview to the conference quality in the public sector. Especially the internal audit is compared according to legislation and according to quality norms.

[Roman Pavloušek](#)

Actualities from the world of internal audit

List of actualities from the world of internal audit.





cutting through complexity™

• Audit • Daně • Poradenství • Právní služby

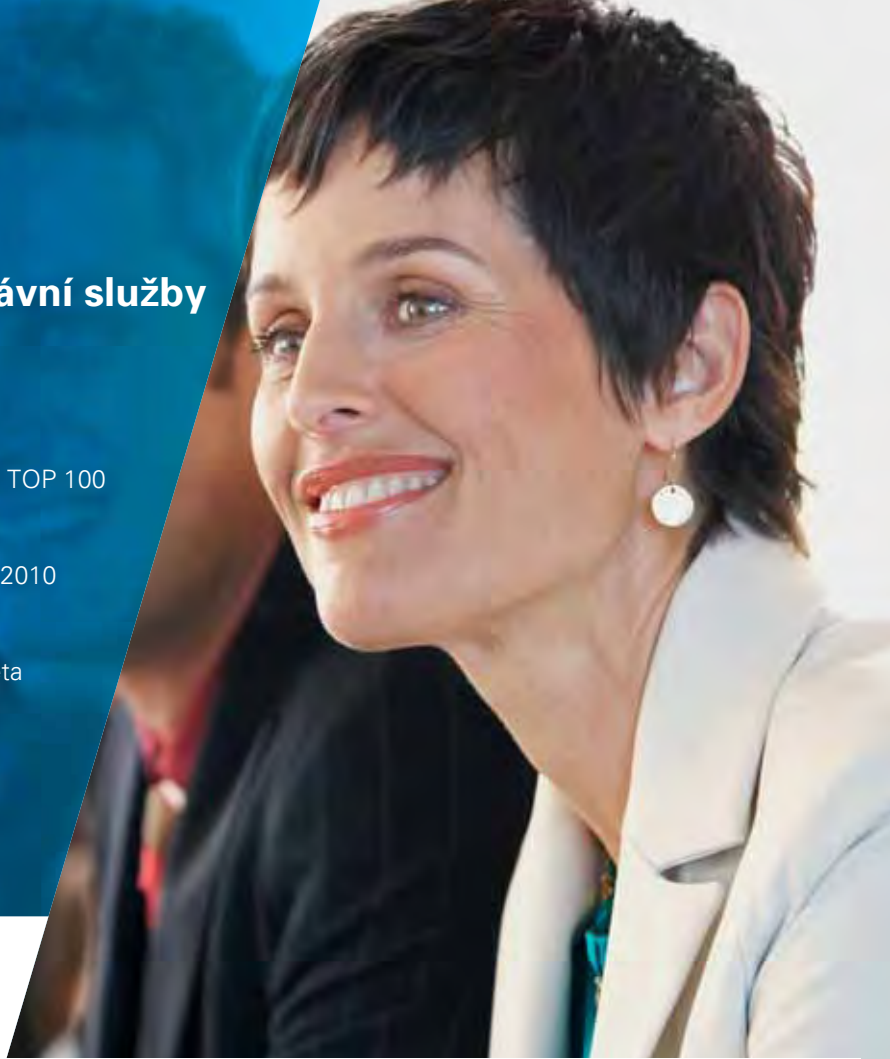
Ocenění pro KPMG Česká republika

1. místo v kategorii Služby pro podniky v žebříčku CZECH TOP 100 v letech 2011, 2010, 2009, 2007 a 2006.

1. místo v mezinárodním žebříčku TOP Filantrop v letech 2010 a 2009.

2. místo v žebříčku nejatraktivnějších zaměstnavatelů světa podle průzkumu společnosti Universum v roce 2010.

kpmg.cz



ZÁKLADY ÚČETNICTVÍ PRO INTERNÍ AUDITORY (majetek, výkazy, závazky) – pro podnikatele



kontakt: bamatova@interniaudit.cz

TERMÍN KONÁNÍ 18.–22. července. 2011
týdenní kurz
PŘEDNÁŠKA 09.00–15.00 hodin
VYSTOUPÍ Ing. Vilém Juránek
ČÍSLO SEMINÁŘE 20000

URČENO PRO

Manažery, pracovníky ekonomických útvarů, účetní kontrolní pracovníky a zájemce o účetní profesi

CÍL SEMINÁŘE

Cílem školení je seznámit účastníky se současným účetnictvím v České republice – jeho aktuálním právním rámcem, specifiky, zásadami a základními okruhy účetních případů, které nastávají v každodenní praxi, a rovněž s vykazováním skutečností zachycovaných v účetnictví a porozumění těmto výstupům.

OBSAH

- ▲ Úvod do účetnictví (právní rámec, soustavy, druhy a formy účetnictví, základní specifiká a zásady účetnictví)
- ▲ Základy podvojného účetnictví (základní pojmy, bilanční princip, podvojnost, souvztažnost, účty, účtové osnovy, systém účtování)
- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod do účtování o dlouhodobém majetku a o zásobách u podnikatelů
- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod do účtování o finančním majetku podnikatelů, úvod do účtování o zúčtovacích vztazích, úvod do účtování nákladů a výnosů
- ▲ Základní okruhy účetních případů – úvod do účtování časového rozlišování nákladů a výnosů, účtování opravných položek, rezerv a kurzových rozdílů, vykazování v účetnictví, základní druhy účetních výkazů a jejich porozumění.

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2, 1. patro

CENA

člen ČIIA 5 900,- (s DPH 7 080,-)
nečlen ČIIA 6 900,- (s DPH 8 280,-)

– SLEVA –
KAŽDÝ 2. ÚČASTNÍK Z ORGANIZACE
MÁ 10 % SLEUVU

20000



SEMINÁŘE / KURZY

3

2

1

UP

ČESKÁ 
SPORITELNA

Member of Erste Group

Míří plány Vaší banky
stejným směrem
jako Váš byznys?

ERSTE 

Známe konkrétní potřeby českých firem z nejrůznějších průmyslových odvětví a umíme na ně pružně reagovat. Naše unikátní postavení v oblasti firemního bankovníctví nejlépe dokládají následující fakta: jsme jedním ze dvou největších poskytovatelů firemních úvěrů na trhu, máme nejvyšší úspěšnost v získání dotací v podnikové sféře, jsme neúspěšnější ve spolupráci s Evropskou investiční bankou a díky tomu snížíme úrokové náklady firem o 210 mil. CZK, jsme číslem jedna v objemu úvěrů na financování energetických projektů, jsme největším obchodníkem s EUR/CZK, jsme největším správcem aktiv pro firemní a institucionální klienty. **Podporujeme růst českých firem.**