

3|2011

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 15, ČÍSLO 3-2011 (61)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

- ▲ AKTUÁLNÍ PŘEHLED STANDARDŮ A DOPORUČENÍ MEZINÁRODNÍHO RÁMCE PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU
- ▲ 10. VÝROČÍ PŘIJETÍ ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE
- ▲ POZVÁNKA NA MEZINÁRODNÍ KONFERENCI ČIIA

**Od hodnocení
rizik k plánování
činnosti interního auditu**

INTERNÍ AUDIT POHLEDEM VLASTNÍKA

9–10/11/2011



ČESKÁ REPUBLIKA – KARLOVY VARY

Konference je realizována pod záštitou
Hejtmána Karlovarského kraje,
PaedDr. Josefa Novotného



Vážené kolegyně, vážení kolegové,
Český institut interních auditorů Vás zve na mezinárodní konferenci:

INTERNÍ AUDIT POHLEDEM VLASTNÍKA

Kde a kdy se konference koná?

Konference se uskuteční v lázeňském městě Karlovy Vary v hotelu Thermal ve dnech 9.–10. listopadu 2011.

Proč Vás zveme?

Chceme zprostředkovat výměnu zkušeností a hledat odpovědi na otázky spojené se vztahem interního auditu, vlastníků a managementu v těchto oblastech:

- ▲ Mohou vlastníci minimalizovat riziko ztráty nebo snížení hodnoty vloženého kapitálu do podnikání tím, že nastaví systém interního auditu v organizaci?
- ▲ Jak může interní auditor pomoci vlastníkům ohlídat vložené prostředky?
- ▲ Jaká jsou očekávání vlastníků od interního auditu a proč je interní audit v některých organizacích a v některých ne?
- ▲ Jak do vztahu vlastníků a interního auditu vstupuje management společnosti?

Na tyto a další otázky se bude snažit reagovat mezinárodní konference.

Kdo na konferenci vystoupí?

Na konferenci vystoupí zástupci vlastníků, managementu i interních auditorů, kteří se podělí o své zkušenosti, které mají s tímto vztahem, a doporučení jak přistupovat k dalším stranám v rámci správy a řízení organizace. V současné době oslovujeme a komunikujeme s možnými českými i zahraničními lektory. Průběžně Vás budeme informovat na našich stránkách www.interniaudit.cz.

Nenechte si ujít toto zajímavé téma v tak atraktivním místě, udělejte si prostor ve svém kalendáři a přijměte pozvání na naši podzimní mezinárodní konferenci do Karlových Varů.

Petr Vobořil
prezident ČIIA

Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA, o. s.

GENERÁLNÍ PARTNER

PARTNEŘI

MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



OBSAH

Úvodník

Jan Kovalčík 1

Od hodnocení rizik k plánování činnosti interního auditu v ČR

Marcela Matoušková 2

Od hodnocení rizik k plánování auditu

Lucie Veselá 6

Stanovení rizik a plánování činnosti...

Jiráňová Ludmila 8

10. výročí přijetí zákona o finanční kontrole

Josef Včelák 10

Outsourcing v oblasti Interního Auditu

Josef Týll 15

Když se kontroluje, že se zkontrolovalo...

Ivana Krůželová 18

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 19

Noví členové ČIIA

19

Praktické tipy pro sebevědomý projev

Hana Ondrušková 20

E-Commerce and Internet Security

Zachary Rosen 22

Základní kurz interních auditorů konečně i v Ostravě

Jiřina Halamčáková, Dana Ratajská 25

Mezinárodní konference IIA v Malajsii

Andrea Schlossarek 27

Asistence o.s. – pohled klienta

29



Vážení čtenáři,

Ze studeného a deštivého léta, kdy bylo počasí spíše podzimní, jsme přešli do horkých dnů a zdálo se, že teprve nyní prožíváme letní dny, na které jsme tak čekali. Avšak není tomu tak. Číslo našeho časopisu k Vám přichází v okamžiku, kdy je nejvyšší čas plánovat činnost interního auditu na příští rok. Ano, je tady podzim a co nevidět musíme být připraveni na příští rok.

Každý máte jistě připravené svoje postupy a harmonogramy, které se skládají z jednotlivých částí tak, aby Vás dovedly za daných okolností, krok za krokem, k optimálním cílům. Nikdy však neuškodí zjistit, jak to dělají jinde.

Kromě článků k hlavnímu tématu naleznete na stránkách časopisu článek k 10. výročí přijetí zákona o finanční kontrole, zamyšlení nad outsourcingem a mimo dalších příspěvků také ohlédnutí za mezinárodní konferencí IIA v Malajsii.

Kvapem se blíží mezinárodní konference v Karlových Varech, o které se více dozvíte na vedlejší straně a na kterou jste srdečně zváni.

V časopise na Vás čeká vložená přehledná „mapa“ – Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.

Přeji Vám příjemné čtení.

▲
Jan Kovalčík

Editorial
Jan Kovalčík
1

10th Anniversary of the Issuance of the Act on Financial Control
Josef Včelák
10

Practical Suggestions for Self-confident Appearance
Hana Ondrušková
20

From the Risk Evaluation to the Internal Audit Planning in ČR
Marcela Matoušková
2

Outsourcing in the Area of Internal Audit
Josef Týll
15

E-commerce and Internet Security
Zachary Rosen
22

From the Risk Evaluation to Audit Planning
Lucie Veselá
6

When the Control is performed Just to Control...
Ivana Krůželová
18

The Basic Course for Internal Auditors finally in Ostrava
Jiřina Halamčáková,
Dana Ratajská
25

Risk Setting and Planning of Activities...
Ludmila Jiráňová
8

What Petr noted
Petr Kheil
19

IIA International Conference in Malaysia
Andrea Schlossarek
27



OD HODNOCENÍ RIZIK K PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI INTERNÍHO AUDITU V ČEZ

1. HISTORIE A VÝVOJ

Interní audit („IA“) a Řízení rizik („RM“) patří k základním procesům každé společnosti a přispívají k systematické identifikaci, průběžnému hodnocení a k vlastnímu řízení rizik vč. tvorby důležitého nástroje pro prioritizaci auditů – tzv. rizikové mapy IA.

Vznik systému hodnocení rizik a plánování auditní činnosti na základě mapy rizik IA se ve Skupině ČEZ datuje do roku 2005, kdy začala restrukturalizace a konsolidace regionálních distribučních společností se společností ČEZ, a. s. Ve všech těchto regionálních distribučních společnostech (REAS) existovaly samostatné útvary interního auditu, které se ve své činnosti orientovaly především do oblastí, ve kterých byli auditoři profesně silní. V některých REAS současně fungovali jedinci nebo útvary, kteří se zabývali řízením rizik na různé úrovni, zejména se

„Před finálním rozhodnutím představenstva ČEZ je plán projednáván ve Výboru pro audit.“

však zaměřovali na rizika, plynoucí z otevírajícího se trhu s elektřinou. Tyto útvary byly v některých společnostech organizačně sloučeny s útvarem interního auditu. Struktury byly v rámci konsolidace a restrukturalizace celé Skupiny ČEZ sloučeny do útvaru Interního auditu ČEZ, a.s., a současně byl vytvořen nový centrální útvar Řízení rizik ČEZ, a. s. Oba útvary mají od počátku různé odpovědnosti a pra-

vomoci, ale spolupracují zejména při přípravě celkové mapy rizik IA, sloužící jako podklad pro roční plán interního auditu.

„Koncepte tvorby společné rizikové mapy vychází z procesního modelu Skupiny ČEZ.“

2. PŘÍPRAVA PLÁNU AUDITU NA ZÁKLADĚ MAPY RIZIK IA

Od roku 2007 probíhaly v útvaru interního auditu první práce na systému hodnocení rizik, který se měl stát jedním z podkladů pro plánování činnosti interního auditu pro celou Skupinu ČEZ. Vznikl tak projekt „Analýza rizik pro interní audit“.

2. 1. PROJEKT „ANALÝZA RIZIK PRO INTERNÍ AUDIT“

Cílem Projektu bylo sestavit a připravit „katalog rizik“ interního auditu, který se stane základem pro každoroční tvorbu plánu interního auditu a osvojit si metodologii hodnocení rizika jako vstup pro každoroční aktualizaci katalogu rizik.

Východisky se staly:

- ▲ Standardy IIA
- ▲ Best practice IA předních evropských společností

▲ Požadavky na kontinuální růst kvality IA
Proces tvorby byl naplánován v následujících krocích:

- ▲ Vytvoření modelu rizik – provozní definice rizik, dopady a zranitelnost
- ▲ Stanovení významnosti rizik – návrh úrovně významnosti rizik, odsouhlasení dopadů jednotlivých rizik a zranitelnost společnosti
- ▲ Přiřazení rizik k jednotlivým procesům, lokalitám a společnostem

Plánované výstupy:

- ▲ Kategorizace rizik
- ▲ Definice rizik
- ▲ Faktory, které ovlivňují dopady rizika a zranitelnost společnosti
- ▲ Sestavení mapy rizik pro účely plánování auditů
- ▲ Přiřazení rizik k procesům, lokalitám a společnostem
- ▲ Seznam rizik, které bude interní audit sledovat, včetně stanovené periodicity

Pracovní tým:

Společný tým sekce interní audit a externího poradce

Časový harmonogram:

Zahájení – cca březen–duben 2007
Ukončení – konec června 2007

Pozn. Plán interního auditu na rok 2008 již měl být sestavován i na základě analýzy rizik

Tým definoval strukturu rizik – kategorie rizik / oblast rizik / podoblast

Oblast rizik	Podoblast rizik	Riziko	ČEZ a.s.	ČEZ Distribuce, a.s.	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	ČEZ Logistika, s.r.o.	ČEZ Měření, s.r.o.	ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o.
4.1. Ekonomické podmínky/ průmyslové trendy	Riziko z technologické inovace	schopnost implementovat a řídit nové technologie	x	x	x	x	x	x	x
4.1. Ekonomické podmínky/ průmyslové trendy	Riziko z technologické inovace Technologické změny ovlivňující strukturu poptávky	nedostatek zdrojů (výstavba, údržba) obnovitelné zdroje (preference z obnovitelných zdrojů a eventuální nedostatek biomasy)	x					x	x
4.1. Ekonomické podmínky/ průmyslové trendy			x					x	x
4.2. Geo-politické aspekty	Sezónní vlivy	Nepřipravenost na sezónní výkyvy poptávky						x	x
4.2. Geo-politické aspekty	Cena komodit	Nepřipravenost na kolísání cen komodit (plyn, uhlí)	x						

Ukázka katalogu rizik

rizik / riziko. Současně definoval čtyři základní kategorie rizik – Externí rizika, Strategie, Provoz a Infrastruktura. V této struktuře pak bylo posuzováno, zda je každé jednotlivé konkrétní riziko pro danou společnost relevantní, či nikoliv.

Pro každou společnost Skupiny ČEZ tak vznikl rozsáhlý seznam rizik (jen pro ilustraci – celkem bylo definováno 276 jednotlivých rizik, které byly přiřazeny 25 společnostem včetně zahraničních akvizic). Souběžně vytvořil útvar Řízení rizik centrální koncepci řízení rizik vč. jednotné Skupinové kategorizace rizik, která vychází z best practise a specifik utilitní společnosti.

Existence dvou různých formátů rizikové mapy znesnadňovala spolupráci obou útvarů. Rovněž se ukázal být IA navrhovaný a připravovaný systém pro plánování aktivit příliš podrobný a složitý, a to i vzhledem k dynamickému vývoji ve Skupině ČEZ. Z těchto důvodů jsme původní členění rizik IA opustili a společně s útvarem RM začali pracovat na společné koncepci rizikové mapy IA na bázi rizikovosti jednotlivých procesů Skupiny.

2. 2. SOUČASNÝ PŘÍSTUP K TVORBĚ RIZIKOVÉ MAPY IA

Koncepce a společný přístup vychází z procesního modelu Skupiny ČEZ, kde je definováno 11 hlavních procesů.

Subjektivní pohled na dílčí podprocesy je dalším vodítkem pro efektivní realizaci vlastního interního auditu v konkrétním procesu. Dílčích podprocesů je definováno celkem 76, počet podprocesů se průběžně mění dle vývoje Skupiny ČEZ.

SPOLEČNÝ ZPŮSOB STANOVENÍ RIZIKOVOSTI PROCESŮ SKUPINY ČEZ

Rizikovost je stanovena na škále 0–10 (0 – nejméně rizikový, 10 – nejvíce rizikový) a je hodnocena z pohledu dopadu rizik na Fundamentální hodnotu Skupiny. Hodnocení vychází primárně ze subjektivního pohledu zaměstnanců obou útvarů.



Mapa rizik Skupiny ČEZ z pohledu RM

Ilustrativní příklad finálního výstupu v roce 2021:

#	PROCESNÍ OBLASTI	Hodnocení Interního auditu*	Váha	Hodnocení Riziků rizik**	Váha	Rizikovitost procesu CELKEM***	Hodnocení 2020***
		(0-10) mean 5		(0-10) mean 5		(0-10) mean 5	(0-10) mean 5
1	Výroba	7,3	50%	7,8	50%	7,6	7,8
2	Obchod	6,1	50%	8,3	50%	7,2	6,8
3	Distribuce	6,6	50%	5,0	50%	6,8	6,5
4	Investice	5,5	50%	6,1	50%	5,8	6,1
5	Rízení a správa Skupiny vč. HR	3,3	50%	5,2	50%	4,3	3,8
6	Těžba uhlí	4,0	50%	4,0	50%	4,0	4,1
7	ICT	4,4	50%	2,4	50%	3,4	3,5
8	Finance	2,5	50%	4,2	50%	3,4	3,7
9	Nákup, skladování a prodej	2,3	50%	4,1	50%	3,2	3,6
10	Bezpečnost	4,0	50%	2,0	50%	3,0	2,9
11	Správa neenerg. majetku	2,0	50%	0,9	50%	1,4	1,1

Ilustrativní příklad hodnocení IA v roce 2021:

PROCESNÍ OBLASTI / HODNOCENÍ INTERNÍHO AUDITU	Vliv na EBITDA	%	SMAM provozní náklady	%	Investiční výdaje	%	Počet FTE	%	Kvalifikované hodnocení IA	%	Rizikovitost procesu	Hodnocení 2020
VÝZNAM RIZIKOVÉHO FAKTORU	5%		15%		5%		10%		85%		(0-10) mean 5	
Výroba									6,3	11%	7,6	7,8
Obchod									6,8	12%	6,1	4,9
Distribuce									4,1	7%	6,8	6,5
Investice									7,0	12%	5,5	6,1
Těžba uhlí									3,7	7%	4,0	3,9
Rízení a správa skupiny vč. HR									3,8	7%	3,3	2,9
Finance									3,0	7%	3,4	3,4
Nákup, skladování a prodej									3,6	7%	3,2	3,6
ICT									4,5	12%	4,4	3,5
Bezpečnost									4,4	12%	4,0	4,3
Správa neenerg. majetku									2,8	5%	2,0	1,4
Suma	0		0	0%	0	0%	0	0%	58	100%		

Příklad procesu a podprocesů

5. Investice
45 Inženýring
46 Inženýrská podpora procesu - energetiky
47 Obnova zdrojů
48 Příprava výstavby a kompletní obnovy elektráren
49 Realizace výstavby a kompletní obnovy elektráren

*hodnoceno v kontextu činnosti Interního auditu, tj. důraz na operační a regulatorní rizika
 **hodnoceno v kontextu výskytu všech rizik v procesech, resp. podílů na celkovém Rizikovém kapitálu Skupiny
 *** barevně odlišený 3 pásma rizikovitosti, tj. vysoké – červené (6,5–10), střední – žluté (3,5–6,5) a nízké – zelené (0–3,5)
 Ilustrativní příklad hodnocení IA v roce 2021:
 Pozn.: Červená barva znamená nejrizikovější podproces, žlutá středně rizikové.

Ilustrativní příklad hodnocení RM v roce 2021:

PROCESNÍ OBLASTI / HODNOCENÍ ŘÍZENÍ RIZIK	Tržní	Kreditní	Operační	Podnikatelská	Rizikovitost procesu	Hodnocení 2020
VÝZNAM KATEGORIE RIZIK	30%	15%	25%	30%	(0-10) mean 5	(0-10) mean 5
Výroba	17%	8%	25%	10%	7,6	7,9
Obchod	27%	30%	7%	8%	8,3	8,8
Distribuce	5%	7%	12%	15%	5,0	4,4
Investice	10%	14%	13%	13%	6,1	6,3
Těžba uhlí	9%	4%	10%	8%	4,0	3,9
Rízení a správa skupiny vč. HR	3%	1%	3%	28%	5,2	4,5
Finance	15%	10%	5%	4%	4,2	4,2
Nákup, skladování a prodej	10%	19%	3%	6%	4,1	4,6
ICT	3%	4%	8%	4%	2,4	2,7
Bezpečnost	0%	1%	13%	3%	2,0	1,8
Správa neenerg. majetku	1%	3%	2%	2%	0,9	1,0
Suma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

POSTUP ÚTVARU INTERNÍHO AUDITU

Vychází z podrobného subjektivního hodnocení 11 procesů vč. jejich podprocesů a dále pak z vybraných objektivních faktů za 11 procesů vždy za příslušné pololetí. Těmito objektivními kritérii jsou příspěvek k EBITDA, stálé provozní náklady, investiční výdaje a počet zaměstnanců. Váhy přidělené každému faktoru si určil útvar interního auditu podle svých zkušeností.

POSTUP ÚTVARU ŘÍZENÍ RIZIK

Vychází ze subjektivního hodnocení 11 procesů dle aktuální alokace Rizikového kapitálu/limitu Skupiny na jednotlivé aktivity a reflektuje změny struktury a strategie Skupiny ČEZ.

Finálním výstupem je seřazení 11 hlavních procesů Skupiny ČEZ dle stupně „Rizikovitosti“ a jeho porovnání s loňským hodnocením. Jedná se o základní nástroj pro prioritizaci nasazení kapacit Interního auditu na procesy v následujícím roce,

tj. jednak přispívá k optimalizaci struktury realizovaných auditů a dále přispívá k efektivnímu nasazení kapacit Interního auditu na jednotlivé procesy (tj. ke stanovení priorit mezi plánovanými seznamem auditů dle významu/ /rizikovitosti jednotlivých auditů).

Hodnocení procesů a podprocesů je aktualizováno vždy jednou ročně před zahájením plánovacího procesu na další rok. Finální výstupy jsou projednávány ještě před sestavením plánu interního auditu na Rizikovém výboru Skupiny, který tak může ovlivnit nasazení části kapacit útvaru IA na proces, který vnímá jako více rizikový.

Tento model a jeho výstupy byly poprvé použity jako jeden z podkladů pro tvorbu plánu interního auditu na rok 2020 a je používám i v současné době.

2. 3. VZNIK PLÁNU INTERNÍHO AUDITU

Jako podklad pro plánování činnosti interního auditu na další období (následující rok) existuje několik zdrojů, z kterých útvar interního auditu čerpá:

- Mapa rizik IA
- Náměty od zákazníků auditu – představenstvo ČEZ, a.s., představenstva dceřiných společností, management ČEZ, a. s.,

Výbor pro audit

- Náměty od interních auditorů
- Následné audit

Všechny náměty jsou zpracovány do tzv. „Námětových listů“, které již obsahují definici cíle auditu, ověřované hypotézy a také definovaná rizika.

S přihlédnutím ke kapacitám útvaru IA je pak připraven plán činnosti na následující rok tak, aby vybrané náměty pokrývaly prioritně rizikovější procesy. Akce směřované vůči dceřiným společnostem jsou schvalovány představenstvy nebo jednatelem příslušných dceřiných společností, plán

jako celek představenstvem ČEZ, a.s. (resp. v části týkající se dceřiných společností vzat na vědomí). Před finálním rozhodnutím představenstva ČEZ je plán projednáván ve Výboru pro audit.

VSTUPY VÝBORU PRO AUDIT

Výbor pro audit projednává návrh plánu interního auditu včetně aktuální mapy rizik IA s podrobným hodnocením rizikosti podprocesů. Má tak možnost doporučit přesun části zdrojů IA do rizikovější oblasti, resp. navrhnout a zadat téma auditu.

3. HODNOCENÍ RIZIK KONKRÉTNÍHO AUDITU

Již při přípravě námětu na audit (při přípravě plánu na následující rok), navrhovatel v námětovém listu definuje rizika, která v dané oblasti, procesu nebo činnosti existují.

Tyto definice jsou pak základem při tvorbě zadání auditu – jsou konkretizovány, případně doplněny o další rizika, která v dané oblasti mohou hrozit.

V závěrečné zprávě pak tým auditorů ke každému zjištění definuje rizika, která jsou s tímto zjištěním spojena a hodnotí závažnost zjištění na bodové škále 1–5.

Konkrétní jednotlivá rizika z každého auditu jsou poté přiřazována k příslušnému procesu a podprocesu, a vzniká tak rozsáhlá databáze rizik, ze které mohou interní auditori čerpat při realizaci budoucích auditů. Tím dochází k postupnému strukturovanému propojení našich konkrétních zjištění z jednotlivých auditů dle stupně jejich klasifikace k podpoře/posouzení rizikové mapy IA v následujících obdobích. ▲

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

PŘÍPRAVNÝ KURZ KE ZKOUŠKÁM CIA



Přípravný kurz ke zkouškám CIA zahajujeme na podzim 2011. Kandidáti si zde mohou procvičit vzorové otázky ke zkouškám, které jsou přeloženy do češtiny. Pro každou část je připraveno 100 vzorových otázek. Kurzy jsou dvoudenní a zkušení lektori účastníky seznámí se správnými odpověďmi a vysvětlí danou problematiku

PODZIMNÍ TERMÍNY:

2.–3. listopad 2011

I. část

Úloha IA ve správě a řízení společnosti,
v řízení rizik a v řídicích a kontrolních mechanismech

10.–11. listopad 2011

III. část

Analýza podnikání a informační technologie

7.–8. listopad 2011

II. část

Realizace interního auditu

15.–16. listopad 2011

IV. část

Dovednosti řízení podniku

INFORMACE PODÁ

Magda Barnatová, barnatova@interniaudit.cz, tel.: 224 920 332, I. 28



OD HODNOCENÍ RIZIK K PLÁNOVÁNÍ AUDITU

aneb jak se tvoří plány ve Státním zemědělském intervenčním fondu

„...Vypracoval jsem síťový graf. Jedno navazuje na druhé, náhody jsou vyloučeny anebo se s nimi počítá. Pokud bude vzestup cen rovnoměrný jako dosud, koupíme si první automobil za..., malý moment, ...za pět a tři čtvrtě roku. Výchozím bodem je samozřejmě svatba. No a potom jsou už jen samá pozitiva a sociální jistoty. První dovolená v Jugoslávii, následuje první dítě, pak již výše zmíněný automobil, zde se stávám zástupcem ředitele, druhá dovolená v Jugoslávii, druhé dítě. Mezitím samozřejmě rekreační chata, taktéž barevný televizor, přívěš atd. atd. na deset let dopředu.“

„Postupy pana Hájka, aniž by si to zřejmě on sám uvědomoval, se blížily postupům auditorským.“

Tuto hlášku pana učitele Hájka ve filmu Jak básníkům chutná život nemusím jistě nikomu připomínat. Plánování jak v osobním, tak v pracovním životě provází lidstvo již odnepaměti. Pan učitel Hájek byl vlastně takový auditor amatér. Pouze slovo riziko vyměnil za slovo náhoda a ve výše zmíněném filmu jsme se už nedozvěděli, zda jeho „střednědobý plán“ byl rovněž upřesněn ročním plánem a zda jeho plán byl naplněn. Postupy pana Hájka, aniž by si to zřejmě on sám uvědomoval, se blížily postupům auditorským. Nyní vám přiblížím postupy plánování ve Státním zemědělském intervenčním fondu (dále též „SZIF“).

ANALÝZA RIZIK

Již z podstaty definice vyplývá, že audit je rizikově zaměřen, a proto se orientuje na ty

nejrizikovější oblasti. Dle definice je riziko pojem, kterým je popisována situace, která může způsobit potenciální ztrátu organizaci. Úlohou interních auditorů je tedy snižování ztráty určitých nežádoucích situací tím, že se zmenší velikost jakýchkoliv ztrát. Z tohoto důvodu je nezbytné připravit plán auditů na základě potenciálních rizik, které se mohou v organizaci vyskytnout. Jak z výše uvedeného vyplývá, základem plánování auditů je zpracování „Analýzy rizik pro střednědobý/roční plán činnosti“ (dále též „Analýza rizik“). Jejím cílem je vyhodnotit rizikovost jednotlivých identifikovaných oblastí auditu (systémy/opatření, procesy, místa, subjekty). Zpracování Analýzy rizik

je v praxi zpravidla intuitivní a založené na auditorské, resp. manažerské praxi. Při jejím zpracování vycházíme zejména z následujících podkladů a informací: výstupy risk managementu k systému řízení rizik v rámci organizace, výstupy z hodnocení strategických dokumentů, zjištění vnitřního kontrolního systému SZIF, zjištění a doporučení Odboru interního auditu (dále též „OIA“) z provedených auditních akcí a stavu plnění nápravných opatření přijatých příslušnými vedoucími zaměstnanci a odpovědnými zaměstnanci dodavatelů služeb na základě doporučení OIA, zjištění a doporučení z kontrol provedených oddělením vnitřní kontroly, zjištění a opatření ze supervizí provedených metodickými útvary, zjištění a doporučení z externích kontrol a auditů provedených

v předchozím období v rámci SZIF (např. NKÚ, MZe, MF ČR, orgány EU aj.).

Za účelem vypracování Analýzy rizik jsou k určení hlavních oblastí auditu postupně realizovány následující kroky: definování klíčových rizikových faktorů oblastí a přiřazení vah jednotlivým klíčovým faktorům, zpracování map rizik jednotlivých oblastí auditu, určení stupně rizikovosti jednotlivých oblastí auditu a vyhodnocení map rizik vč. zohlednění požadavků externích subjektů na povinné zařazení vybraných oblastí do Ročního plánu činnosti OIA. Nejprve v Odboru interního auditu zpracováváme „Identifikaci oblastí auditu“, jejímž obsahem je definování všech oblastí, na které bude auditorská práce zaměřena, a to tak, aby došlo k pokrytí všech významných oblastí (systémy/opatření, procesy, místa, subjekty) ve vztahu k řádnému plnění funkcí a činností SZIF včetně činností delegovaných na externí subjekty.

Pro hodnocení procesů / opatření / dotačních titulů definujeme tzv. klíčové rizikové faktory, prostřednictvím kterých je určována jejich rizikovost. U jednotlivých faktorů je zároveň stanovena hodnotící stupnice v rozmezí 1 až 5, včetně slovního vyjádření jejich krajních hodnot. Hodnota 1 znamená, že míra rizikovosti procesu / opatření / dotačního titulu je dle hodnocení faktoru zanedbatelná. Naopak hodnota 5 znamená, že míra rizikovosti procesu / opatření / dotačního titulu je dle hodnocení faktoru velmi významná. Dále pro zpracování Analýzy rizik každoročně přehodnocujeme stanovené váhy významnosti rizikových faktorů, které jsou případně aktualizovány s ohledem na závěry z analýz podkladových informací a dokumentů. Prostřednictvím daných vah klíčových faktorů dochází ke zpřesnění hodnoty střední míry rizikovosti. Pro určení stupně rizikovosti hodnotového vyjádření rizikového faktoru využíváme

tzv. převodní tabulky, ve kterých interní audit určí (na základě hodnot doplněných příslušnými vedoucími zaměstnanci SZIF) rovnoměrné intervaly objemu finančních prostředků opatření, resp. intervaly pro vyžitost systému příslušné oblasti.

aktualizace „Střednědobého plánu činnosti OIA“ a „Ročního plánu činnosti OIA“.

Následně zpracujeme „Analýzu rizik pro střednědobý/roční plán činnosti OIA“ a rovněž „Plán časových zdrojů pro střednědobý/roční plán činnosti OIA“, který

provádění následných auditů, v rámci kterých je prověřováno splnění, resp. funkčnost a účinnost nápravných opatření přijatých příslušnými vedoucími zaměstnanci SZIF na základě doporučení OIA.

Jednotlivé oblasti uvedené ve „Střednědobém plánu činnosti OIA“, které jsou plánované v rámci jednoho roku, mohou být v „Ročním plánu činnosti OIA“ slučovány do konkrétních auditních akcí. Zpracovaný dokument, stejně jako v případě Střednědobého plánu, ředitel Odboru interního auditu potvrzuje rovněž svým podpisem a předkládá řediteli SZIF. Dnem podpisu ředitele SZIF nabývá „Roční plán činnosti OIA“ platnosti. Po schválení „Ročního plánu činnosti OIA“ vydává ředitel SZIF řediteli Odboru interního auditu „Pověření k provádění auditních akcí“, kterým ho opravňuje pověřovat příslušné auditory prováděním auditních akcí v souladu s „Ročním plánem činnosti OIA“.

V případě významných změn rizikovitosti jednotlivých opatření/procesů, spuštění nových administrací, resp. jejich ukončení, prověřuje Odbor interního auditu nutnost aktualizace Analýzy rizik, případně „Střednědobého/Ročního plánu činnosti OIA“. Rozhodne-li se o provedení aktualizace Analýzy rizik, postupujeme adekvátně dle výše uvedených jednotlivých kroků. Aktualizace „Střednědobého/Ročního plánu činnosti OIA“ je prováděna zejména z důvodu rozšíření/zúžení rozsahu činnosti SZIF, významné změny rizikovitosti jednotlivých činností realizovaných v rámci SZIF, zjištění Odboru interního auditu, Oddělení vnitřní kontroly činností nebo zjištění externích auditních/kontrolních subjektů, požadavku ředitele SZIF/podnětu vedení SZIF, resp. přijetí poradenské zakázky v případě Ročního plánu.

Aktualizace „Střednědobého plánu činnosti OIA“ je zpracovávána nejpozději před začátkem kalendářního roku, na který se předmětný dokument vztahuje, a následně je prováděna aktualizace „Ročního plánu činnosti OIA“. Oba tyto dokumenty lze v průběhu období realizace aktualizovat pouze se souhlasem ředitele SZIF. Z výše uvedeného lze vysledovat paralelu s postupy pana Hájka při plánování. Závěrem mi dovoluji popřát úspěšné hodnocení rizik a tvorbu plánů pro rok 2012. ▲

„Aktualizace „Střednědobého plánu činnosti OIA“ je zpracovávána nejpozději před začátkem kalendářního roku.“

V návaznosti na definování klíčových rizikových faktorů a určení jejich vah významnosti sestavujeme pro jednotlivé oblasti auditu tzv. mapy rizik formou excelové tabulky, kde na vodorovné ose (sloupce) jsou uvedeny jednotlivé klíčové faktory vč. jejich vah, výsledná rizikovitost procesů / opatření / dotačních titulů a stupeň rizikovitosti. Na svislou osu (řádky) zaznamenáváme jednotlivé procesy / opatření / dotační tituly.

Jednotlivé mapy rizik následně zasíláme příslušným vedoucím zaměstnancům SZIF k ohodnocení klíčových rizikových faktorů, které se přímo týkají jimi řízených oblastí. Vedoucí zaměstnanci nehodnotí takové rizikové faktory, které jsou přímo v gesci interního auditu (tj. míra prověření procesů jinými subjekty, chyby/zjištění identifikovaná v rámci procesu jinými subjekty (mimo OIA), prověření procesu OIA, chyby/zjištění identifikovaná OIA v rámci procesu), tyto faktory ohodnotíme sami v Odboru interního auditu po přijetí doplněných map rizik příslušnými vedoucími zaměstnanci SZIF.

Na základě průměrných měr rizikovitosti (aritmetických, resp. vážených aritmetických průměrů) jednotlivých procesů / opatření / dotačních titulů jsou procesy / opatření / dotační tituly následně rozděleny do 3 stupňů rizikovitosti pro potenciální oblasti auditu (nízký, střední a vysoký stupeň), které jsou určeny rovnoměrným rozdělením intervalů od 1 do 5. Roztřídění příslušných oblastí auditu podle stupně rizikovitosti představuje jeden z podkladů pro následné stanovení četnosti auditování jednotlivých oblastí v rámci zpracování, resp.

stanovuje disponibilní časové zdroje pro provádění auditních akcí a další kategorie činností dle jednotlivých funkčních míst.

STŘEDNĚDOBÝ/ROČNÍ PLÁN

Střednědobý/Roční plán činnosti OIA stanovuje priority a odráží potřeby SZIF z hlediska dosavadních výsledků jeho činnosti a předpokládaných záměrů a cílů na víceleté období. Na základě výše zmíněných dokumentů („Identifikace oblastí auditu“, „Analýza rizik pro střednědobý/roční plán činnosti OIA“ a „Plán časových zdrojů pro střednědobý/roční plán činnosti OIA“) je auditorská činnost v rámci Střednědobého plánu činnosti OIA zaměřena tak, aby za období nepřesahující pět let pokryla (resp. dle nařízení Komise (ES) č. 885/2006 „ošetřila“) všechny důležité oblasti („včetně útvarů odpovědných za schvalování“), tj. opatření, procesy, místa, subjekty, ve vztahu k řádnému plnění funkcí a činností SZIF, včetně subjektů, na které byly delegovány některé činnosti SZIF.

Zpracovaný dokument potvrzuje svým podpisem ředitel Odboru interního auditu a předkládá jej řediteli SZIF ke schválení. Dnem podpisu ředitele SZIF nabývá „Střednědobý plán činnosti OIA“ platnosti. Střednědobý plán je pro příslušný rok upřesněn Ročním plánem obsahujícím zaměření (typ a druh auditních akcí), rozsah, časové rozvržení a personální zajištění plánovaných auditů. Dále zohledňuje zejména odbornou přípravu interních auditorů a úkoly v metodické a poradenské činnosti. V ročním plánu je rovněž v pravidelné periodicitě zahrnuto



STANOVENÍ RIZIK A PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTÍ... skutečnost vs. předpisy

Přibližovat Vám, jak v Českém hydrometeorologickém ústavu máme nastaveny řídicí, zákaznické a podpůrné procesy + veškerou dokumentaci a další dokumenty jako Strategie ČHMÚ, Politika a cíle kvality nebo jak funguje celkové systém ISO 9001:2008, tak to nechci. **Pochopitelně musíme vždy a vše plánovat, a to nejen interní auditu a rizika.** Činnost našeho ústavu sleduje široká veřejnost, a tak zpracovávaná data musí být nejvyšší kvality. Základem naší činnosti jsou meteorologické stanice rozprostřené po celé ČR a mnoho drobných pozorovatelů, kteří pravidelně zasílají data do výpočetního střediska do Komořan.

Nejdříve bych tento článek začala přece jen předpisy: 2010 – Plánování

Na základě vyhodnocení rizik musí vedoucí útvaru interního auditu vytvořit plány, které v souladu s cíli společnosti stanoví priority výkonu interního auditu.

2120.A1 – Interní audit musí hodnotit rizika týkající se řízení a správy společnosti, procesů společnosti a informačních systémů z hlediska:

- ▲ spolehlivosti a integrity finančních a provozních informací,
- ▲ účinnosti a efektivnosti procesů,
- ▲ ochrany aktiv,
- ▲ dodržování zákonů, předpisů a smluv.

...a dále bych mohla citovat i jiné části publikací, ze kterých čerpám pro svoji práci vedoucího interního auditu v Českém hydrometeorologickém ústavu, ale při jedné pracovní cestě jsem si řekla, že vám tuto problematiku přiblížím přímo z praxe při spolupráci českých a slovenských pozorovatelů techniků, na kterou jsem byla přizvána při svých přednáškách.

Budím se v hájence na Popradském plese. Je 6.00, zvoní mobil ke vstávání za prací. Koukám z okna, mraky se válejí po pasece a není vidět ani 20 m ke kolejím.

Dávám pokyn k ústupu do postelí, nařizuji mobil o hodinu později a honí se mi hlavou myšlenky na splnění úkolu. Neusínám, ale převaluji se v posteli a po 40 minutách koukám z okna a všude je slunko. Fofrem opláchnout, vyčistit zuby a s připraveným batohem nástup do auta.

Během dalších dvaceti minut jsme již na konci Tatranské Lomnice, pijeme horkou kávu z termosky, přikusujeme sušenky a doladujeme oblečení, protože přeci jen v dále jsou mráčky. Chvilku po sedmé vyrazíme z parkoviště, které je 925 m n. m. za měření k Zelenému plesu a na Jahňáčím štítu.

Na chatu na Zeleném plese je to 3 hodiny. Jde o postupné klidné stoupaní, kde člověk vnímá okolní klid a hukot Bílého potoka, který se občas při strmějším stoupaní mění v pořádný řev až dunění. Cestou se porost mění z vysokých stromů na nižší jehličnaté stromky, je vidět borůvčí, brusinky a občas nějaký žlutý či modrý květ. Již po půl desáté dorážíme na pleso. Při rozhlédnutí vidíme klikaté cesty na Velkou Svišťovku, v údolí mraky, ale mezi Ladovým a Lomnickým štítem prokukuje modrá obloha. U Jahňáčeho štítu leží velký bílý těžký mrak. Na chatě si dáváme teplý čaj a sledujeme, jak na zelenou plochu plesa začínají dopadat maličké kapičky. Během pauzy probíhají měření a přetahují se nasbíraná data.

Máme před sebou dvě a půl hodiny cesty na vrchol. Jdeme stále do kopce za drobného mženi. Překonáváme velké balvany, křoviska, ale i potůček nebo jezírko. Po prvním převýšení se před námi rozprostírá první ze tří ples. Průzračná voda, písek a drobné kamínky jsou krásným zrcadlem týčících se

štíťů. U dalšího plesa se již pořádně rozpršelo a potkáváme partu čtyř mužů, kteří jdou v protisměru. U třetího plesa se fotím již na zbytku sněhu a doplňujeme tekutiny.

Stoupáme po šotolině, šplháme po skále a jsou tu i řetězy. Stále vydatně přší. Chytám se řetězu, koukám pod sebe, ale raději obracím oči ke konci řetězu, protože směrem dolů je prudký sráz. Ruce studí a následují další a další řetězy. Je tu konec prudkého stoupaní a jsme na hřebtu Jahňáčeho štítu. Zde se vine cesta již k vrcholu, občas lezeme po stěně nebo obcházíme vysoké výstupky. Člověk si uvědomuje vlastní dech, ťukot srdce a zrychlený tep.

„Skutečná práce x předpisy = služební cesta.“

Měření provádíme za silného deště, viditelnost je malá, mraky nízko, ale je bezvětří.

Na vrchol hory se neodvažujeme, protože poslední stěna k výstupu na vrchol se změnila v souvislou bublající říčku a dolů do údolí vede pouze šterkový komín. Práce je odvedena, záznamy pořízeny a dole bude co zpracovávat. Jsme 2209 m n. m.

Cesta zpět musí být co nejrychlejší, protože oblečení začíná promokát. Překonáváme řetězy, po šterku kloužeme dolů, poskakujeme po kamenech, některý se pod nohama klinká, ale již vidíme Zelené pleso. Zde dáváme jeden rychlý teplý čaj a pokračujeme v návratu. Cesta se změnila na jeden zurčící potok. Snažíme se našlapovat na větší kameny, ale časem zjišťujeme, že boty nápor vody nevydržely, tak se pouze snažíme bezpečně dostat k vozidlu na parkoviště. Cestou pojíždáme jednu z mnoha celozrnných tyčinek a vidina tepla nás popohání dolů, ale cesta se zdá být nekonečná.

Překračujeme Bílý potok, kde je již ukazatel a do cíle zbývá pouze půl hodiny. Přestává pršet, objevuje se známá paseka a již vidíme budku na parkovišti. Batohy házíme do zavazadlového prostoru vozidla, vytahujeme ručníky a převlékáme se do suchého oblečení. Cesta trvala deset hodin a bylo překonáno 1284 výškových metrů.

RIZIKA

Při služební cestě je základem pokyn vedoucího, který osobu na služební cestu vyšle, a dále si hlavní osoba služební cesty k sobě tvoří tým a zde by se měly vzít v potaz odborná a fyzická způsobilost zaměstnance, časové rozvržení cesty, oblečení a strava na cestu...

„Chovejme se, tak abychom se mohli a měli kam ohlédnout.“

A NYNÍ Z DRUHÉ STRANY

PŘEDPIS – tyto služební cesty, a to jak z oblasti meteorologie, či hydrologie, jsou popsány v odborných procesech, obsahují vstupní normy, popis jednotlivých činností, dokumentaci vstupní, výstupní i průběžnou,

SKUTEČNOST – a zde jsme u praxe, jak se cesty ve skutečnosti plánují a jak se vnímají rizika.

PLÁNOVÁNÍ

Činnost plánování je často určena Metodickým pokynem nebo návodem, kde se přímo uvádí kolikrát činnost provádět, někdy to může být 1., 11. a 21. vždy v měsíci, někdy 4x do roka, někdy pouze v letním období...

POHLED AUDITORA

- ▲ velice náročná práce po stránce odborné i fyzické,
- ▲ předpisy dle procesu používány,
- ▲ získaná data předána k dalšímu zpracování,
- ▲ po stránce ekonomické byl limit cesty dodržen

ZÁVĚREM bychom si měli všichni uvědomit, že na této zeměkouli jsme jen na návštěvě a počasí nikdo neumí ovlivnit a ono nám občas ukáže svoji drsnější tvář v podobě vichřice, deště, povodně, záplav, chumelení, ledu... a toto jsou základní RIZIKA pro nás všechny, a proto se chovejme tak, abychom se mohli a měli kam ohlédnout. ▲

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

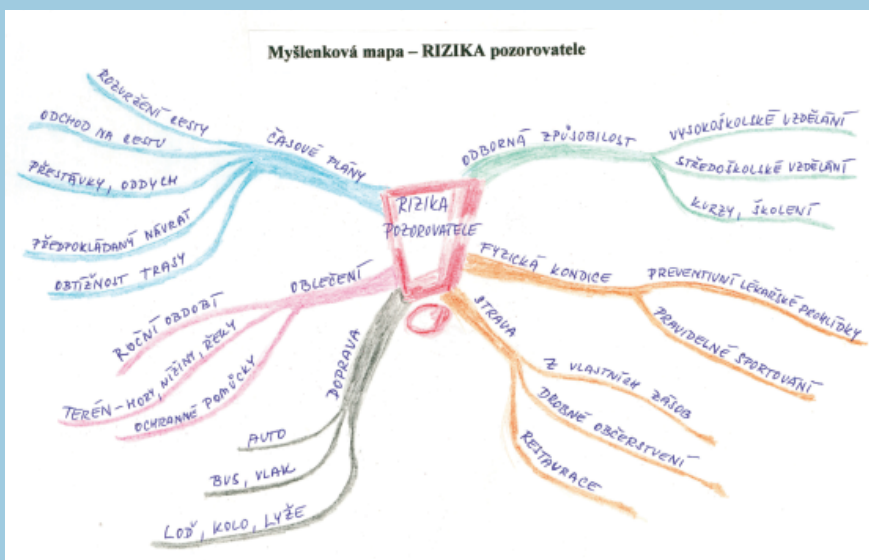
1. Jaké vstupy jsou pro Vás při plánování činnosti interního auditu nejdůležitější?
2. Jaký podíl z provedených auditů tvoří audity provedené na základě Vaší analýzy rizik, jaký podíl tvoří audity prováděné z jiných důvodů (požadavek regulatorních orgánů, požadavek nadřízeného orgánu, audit na vyžádání managementu atd.)?
3. V jaké periodě pokrýváte auditem klíčové procesy ve Vaší organizaci?
4. Jaká témata navrhuje zařadit do příštího ročníku časopisu Interní auditor?

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

1. Míra rizik a jejich vývoj do doby naplánování činnosti IA.
2. Předpoklad 55 %.
3. IA pracuje v naší organizaci první rok.
4. Důsledné dodržování standardů, problémy „vyhořelého“ interního auditora po 7 letech jeho následného působení v IA, proč nechtějí interního auditora po 7 letech na čas zařadit na manažerský post? Proč se ruší nebo značně omezují v podnikatelské a státní sféře útvary IA?

Václav Barbořák
Interní auditor
ŠkoFIN s.r.o.

1. Plánování činnosti interního auditu je hlavně založeno na analýze rizik. Při přípravě plánu auditu se také vyhodnocují podněty od vedení společnosti, jednotlivých oddělení a další významné skutečnosti.
2. Okolo 80 %.





3. Strategický plán auditu, který se ročně aktualizuje, je sestavován na období tří let.

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

1. Mnoho vstupů ovlivňujících plánování činnosti interního auditu je do různé míry závislých na konkrétním corporate governance ve společnosti. Především jsou to:

- personální kapacita,
- rozdělení disponibilního času mezi interní audit, konzultační aktivity a vlastní vzdělávání,
- očekávané změny (vnitropodnikové),
- seznam auditovatelných procesů,
- požadavky představenstva a výboru pro audit.

Maximálně nezávisle naopak zpracovávám nejdůležitější vstup, za který považuji analýzu rizik. Pro tuto analýzu jsou důležité zejména:

- ekonomické ukazatele společnosti (ovlivňují limity a hodnotící řady),
- hodnoty posuzovaných kritérií (kritéria lze shrnout do tří skupin – inherentní rizika, kontrolní rizika a zkušenost interního auditu s procesem),
- očekávané změny (makroekonomické a regulační).

2. Z realizovaných auditů tvoří auditu na základě vlastní analýzy rizik 80 až 90 %. Zbývající jsou „forezní auditu“ zaměřené na preventivní analýzu indikátorů pojistných podvodů. Jejich téma vychází často také z analýzy rizik, v některých případech jde o ověření systémů v návaznosti na zjištění jednotlivý případ pojistného podvodu. Kromě auditů mají v naší společnosti na činnosti interního auditu vysoký podíl konzultační aktivity. Tam také směřují požadavky dozorců rady a představenstva.

3. Součástí strategie interního auditu je auditovat všechny významné procesy během 5 let, klíčové

10. VÝROČÍ PŘIJETÍ ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

V srpnu t. r. tomu bylo 10 let, co Parlament ČR přijal zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Málokdo dnes pochybuje, že tato tehdy přijatá právní úprava přinesla veřejné správě ČR prospěch.

Málokdo si však také vzpomene na překážky a potíže, které provázely přípravu zákona o finanční kontrole ve veřejné správě a následné, a někdy více a někdy méně úspěšné úsilí o jeho zdokonalování potřebám praxe.

Po pravdě řečeno, impuls k vypracování citovaného zákona nevezel z vnitřního prostředí ČR.

I když po nastolení demokratického režimu v ČR většina lidí toužila vstoupit do společnosti států západní Evropy s prosperující ekonomikou zajišťující svému obyvatelstvu solidní životní úroveň, nestačilo tento zájem pouze prezentovat. V ČR obdobně jako v jiných státech střední a východní Evropy probíhaly rozsáhlé demokratizační změny všech oblastí života společnosti, včetně přechodu od centrálně plánované a řízené ekonomiky. Tyto přeměny vyžadovaly určité období, ve kterém by ČR splnila elementární požadavky, které byly a jsou v Evropské unii kladeny na rozvíjející se moderní stát (*Government Governance*).

Například k naplnění požadavků kapitoly 28: Finanční kontrola bylo nutno provést koncepční, právní, organizační a metodické změny, které by umožnily orgánům a organizacím veřejného sektoru mezi sebou a uvnitř sebe sama organizovat dělbu svých řídicích a kontrolních odpovědností alespoň v takové úrovni, která by mohla být vnímána jako dostatečná pro zajištění řádné správy věcí veřejných a produkce veřejných služeb (*Corporate Governance*).

Jinými slovy to znamenalo především na úrovni ústředních, krajských a místních orgánů v dostatečné míře

zohlednit mezinárodně uznávané standardy a osvědčené zkušenosti evropské dobré praxe, aby veřejnost získala přiměřené záruky, že nakládání s veřejnými zdroji a řízení ekonomiky veřejného sektoru bude transparentní a spolehlivé.

Je třeba zdůraznit, že Evropská komise se tehdy nesoustředila pouze na monitoring dosahovaného pokroku v procesu přípravy kandidátských zemí na vstup do Evropské unie. Generální ředitelství Rozpočet Evropské komise vypracovalo na podporu reformního úsilí vlád těchto zemí strukturovaný funkční model vnitřního finančního řídicího a kontrolního systému veřejného sektoru (*PIFC – Public Internal Financial Control*). Tento model měl posloužit jako základní východisko k vypracování vládní koncepce a k vytvoření nezbytných právních podmínek pro zavedení, udržování a zlepšování tří základních prvků a pilířů tohoto systému, a to finanční manažerské odpovědnosti (*Financial Management and Control – FM&C*), interního auditu (*Internal Audit – IA*) a centra pro harmonizaci obou těchto prvků (*Central Harmonisation Unit – CHU*).

Vzhledem k tomu, že se zkratka PIFC pro tento systém v české odborné veřejnosti již natolik ujala, nebude jistě na závidu srozumitelnosti a pochopení, budu-li dále ve svém zamyšlení tuto zkratku používat.

Ačkoliv se zpočátku zdálo, že požadavky na přípravu ke vstupu do Evropské unie jsou jak pro politickou reprezentaci, tak i pro management orgánů veřejné správy dostatečně srozumitelné a přijatelné, nelze zdaleka říci, že by kroky k jejich postupnému naplňování byly ze strany této reprezentace a tohoto managementu vždy dostatečně podporovány.

Již od roku 1999 ve svých pravidelných zprávách Evropská komise upozorňovala,

že i přes některé své iniciativy ČR dosud nepřijala komplexní politiku k rozvoji PIFC, přičemž dosažený stav v rozvoji tohoto systému označovala za nadále slabý. Jinými slovy tím Evropská komise dávala najevo, že je čistě na ČR, co s tím udělá, pokud chce vstoupit do Evropské unie.

Bylo velmi zajímavé sledovat, jaké reakce v ČR vyvolávala hodnocení pokroku v těchto pravidelných monitorovacích zprávách. A to zejména v těch případech, kdy obsahovala být jen náznak kritiky. V jednotlivých etapách procesu přípravy byla škála těchto reakcí vskutku velmi široká. Od odmítání kritiky s odvoláním se na specifické podmínky v ČR až po četné sliby řešení nedostatečností PIFC, které však v budoucím období zůstávaly často nenaplněvané. Pokud zaujímal ČR takový přístup, mohly její argumenty při jednáních ke zmíněné kapitole Finanční kontrola u zástupců Evropské komise nacházet jen stěží úrodnou půdu, a to minimálně ze čtyř důvodů. **Za prvé:** mezinárodně uznávané standardy pro vnitřní řídicí a kontrolní systémy organizací (COSO) jsou konformní jakýmkoliv specifikám, nejde-li o excesy svévolie, nebo naopak o excesy živelné při výkonu správy a řízení organizace. **Za druhé:** ČR je přece ten subjekt, který chce vstoupit do Evropské unie. **Za třetí:** při naplňování požadavků

Na počátku desetiletého vývoje zákonné úpravy vztahů v oblasti správy a řízení veřejných financí existovala na jeho počátku **základní otázka:** „chce-li ČR vykázat alespoň nějaký výsledek při zajišťování pokroku v modernizaci svého systému PIFC, musí jako jednu z klíčových podmínek přístupového procesu vytvořit pro tento systém vhodný právní rámec, který by zabezpečil jeho další dynamický rozvoj.“

K plnění tohoto závazku se ČR sice přihlásila, avšak vzpomínám na tehdejší téměř dvouletý legislativní proces přípravy návrhu zákona o finanční kontrole, který byl doslova prošpikován obstrukcemi jeho různých odpůrců. Tehdy odpůrci této nové právní úpravy nejčastěji namítali zavádění nových institutů, např. „interního auditu“, do českého právního řádu, jako zbytečnost. Návrhy k využití osvědčených zkušeností mezinárodní dobré praxe při technických řešeních systému PIFC politizovali s odkazem na to, že jde o „diktát Bruselu“. Iniciativy vyvíjené v normotvorbě bagatelizovali s tím, že nepřijetí nové právní úpravy nebude mít žádný vliv na vstup ČR do Evropské unie, neboť půjde stejně o politické rozhodnutí. A v neposlední řadě poukazovali na to, že ČR má postačující úpravu v zákoně č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, tedy že disponuje plně korespondující normou s desítkami let prověřenými procesními pravidly.

„Byl doslova prošpikován obstrukcemi jeho různých odpůrců.“

nerozhodují slova, ale konkrétní dosažené výsledky. **A za čtvrté:** odpovědní činitelé by měli zajistit potřebné změny finančního řídicího a kontrolního systému veřejné správy především ve vlastním zájmu, tj. v zájmu prosperity svého státu.

Nutno též přiznat, že hodnocení Evropské komise o pokroku v přípravě ČR na vstup do Evropské unie vyvolávala vždy jakési okamžité oživení pozornosti a někdy i určitou vstřícnost pro řešení problémů v této oblasti. Téměř vždy však tato pozornost i vstřícnost následně opadávala a v některých obdobích často i ustala.

O tehdejší síle odpůrců svědčí například počty zásadních připomínek v průběhu vnitřního i vnějšího připomínkového řízení. Tato populace převážně nesouhlasných stanovisek vedla k odmítnutí prvního návrhu zákona vládou. Následovalo urychlené vypracování druhého návrhu zákona, které bylo motivované spíše „splněním čárky“, tzn. splněním jedné z podmínek kapitoly Finanční kontrola.

A konečně i přepracování tohoto druhého návrhu zákona narychlo ustavenou komisí ze zástupců podvýboru pro kontrolu rozpočtového výboru, Nejvyššího kontrolního útvary, Svazu měst a obcí

procesy v průběhu 3 let (kromě ročního plánu používáme plovoucí plán na 3 roky). Žádný opakovaný audit však není zcela shodný. Je to dáno přirozenými změnami procesu i záměrně odlišným přístupem k auditu či akcentem na jinou část procesu.

4. Aktuální témata v oborech podnikání, kde působí více členů. Například nové regulatorní požadavky v pojišťovnictví (Solvency II), rozsáhlejší změny ve státní sféře (jednotné kontaktní místo) apod.

Mgr. Jiří Linek Vedoucí oddělení interního auditu a vnitřní kontroly Krajský úřad Středočeský kraj

1. Při plánování činnosti oddělení interního auditu vycházíme ze schváleného střednědobého plánu a námi spravované analýzy rizik. Zároveň komunikujeme s vedením krajského úřadu, potažmo s vedoucímu na úrovni vedoucích odborů a zařazujeme do plánu auditu dle jejich požadavků.

2. Plánované auditu tvoří cca 60 % roční činnosti oddělení interního auditu, 40 % jsou tzv. auditu na vyžádání (mimořádné auditu), případně veřejnosprávní kontroly.

3. Snažíme se o to, aby klíčové procesy v organizaci byly pokryté auditem v periodě 2 let.

4. – elektronizace auditorské činnosti

– auditní software pro audit ve veřejné správě

– audit evropských dotací

Ing. Radek Šcotka, MBA interní auditor Argeus, s.r.o.

1. Činnosti interního auditu se řídí plány, které vycházejí z důsledné analýzy rizik. Plány jsou nastaveny tak, aby pokryly klíčové procesy, činnosti a oblasti působnosti auditovaného subjektu.

2. Námi prováděné interní auditu jsou „rizikově orientované“. Plánované interní auditu v sobě obsahují i požadavky regulatorních orgá-

nů, resp. klienta, který specifikuje ke kontrole i ty oblasti, které standardně dříve interní audit neověřoval.

3. Periodicita interních auditních šetření je různá. Pro důležité oblasti a jejich největší rizika jsou prováděna šetření interního auditu minimálně jednou ročně. V některých specifických oblastech i každý měsíc.

4. Navrhují věnovat se více zpětné vazbě vůči akcionářům, vlastníkům společnosti ve smyslu přidané hodnoty interního auditu, který je v jejich společnostech vykonáván.

Jiráňová Ludmila
vedoucí interního auditu
ČHMÚ Praha

1. Nejdůležitější jsou podklady získané z minulých interních i externích auditů + čerpám z čtvrtletních rozborů činnosti naší organizace. Rada kvality stanoví prioritní body a občas získám určité poznatky i od manažerky a od představitelky pro kvalitu.

2. Na základě provedené analýzy rizik z auditů interních i externích a rozborů se provádí asi 90 % AUDITŮ a 10 % jsou ostatní činnosti – nadřízený orgán, stížnosti, reklamace a speciální situace, které přináší život.

3. V naší organizaci je nutné provést interní audit 1x za tři roky na všech pracovištích. K plánování činnosti interních auditů je připravena přesná matice, která se používá na stanovení pracoviště a k tomu přiřazení příslušných procesů.

4. Základní bodem pro kladný vývoj a přínos interního auditu je KOMUNIKACE, a to jak s vedením, tak s kolegy, s podřízenými, a hlavně s prověřovanými pracovníky.

Ing. Alena Marcínová
vedoucí odboru Interní audit
a procesy ČEPS
ČEPS, a.s.

1. – mapa podnikatelských rizik společnosti;

a Ministerstva financí již v průběhu samotného projednávání této právní úpravy v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.

Již z uvedeného přehledu událostí lze vytušit, že bylo nutné přijmout v zájmu dosažení přijatelnosti nové právní úpravy napříč politickým spektrem přistoupit na celou řadu kompromisů. Tehdy učiněné kompromisy v zásadních otázkách však později ne vždy dovolily formovat vnitřní kontrolní prostředí veřejné správy ČR plně v souladu s všeobecně přijímanou mezinárodní dobrou praxí a standardy. Konkrétně lze zmínit např. vytvoření dostatečných právních pojištění k prosazení a posilování systému finanční manažerské odpovědnosti, nezávislé funkce interního auditu a centrální harmonizace obou těchto systémů na všech úrovních veřejné správy ČR.

Názornou ukázkou zapůsobení rizika přijímání kompromisů v principech je okleštění pojištění k zajištění nezávislosti a objektivitu funkce interního auditu v orgánech veřejné správy. Totiž v důsledku vyvíjení tlaku odpůrců této úpravy, byla původní koncepce úpravy těchto pojištění v návrhu zákona postupně redukována natolik, že se to mohlo ČR tehdy vymstít. Opakující se upozornění Evropské komise k tomu, že je v českém prostředí třeba nalézt konečně konsensus pro splnění alespoň minimálních požadavků na právní rámec systému PIFC vyvrcholila doručením faxu Evropské komise přímo do Senátu Parlamentu ČR. Ten právě projednával návrh zákona o finanční kontrole. Evropská komise tehdy oznámila, že pokud ČR nesplní své závazky, ke kterým se v kapitole Finanční kontrola přihlásila, nebude možné, aby vydala své stanovisko o připravenosti ČR na vstup do Evropské unie v předběžně uvažovaném termínu pro tehdejší kandidátské státy EU10.

Podle mého názoru nepravdivá, ale bohužel často velice účinná politizace upozornění Evropské komise jako o „diktátu Bruselu“, ale též kritika iniciativ navrhovatelů k využití mezinárodně uznávaných standardů jako o „eurohujerství“ vznášena při různých příležitostech tzv. „ochráncí národních zájmů“, provázela nejen období přípravy zákona o finanční kontrole, ale celou historii od nabytí jeho účinnosti a dá se říci, že jej provází v nezmenšené intenzitě až do současné doby.

Ve snaze ujistit se o stavu své přípravy na vstup do Evropské unie, si ČR vyžádala v roce 2003 u organizace SIGMA¹ provedení externí analýzy systému PIFC s použitím srovnávacích měřítek podle mezinárodně uznávaných standardů (COSO², IIA³) a dobré praxe používané v členských státech Evropské unie.

Analýzu provedla mezinárodní skupina složená z expertů z Anglie, Francie, Holandska, Německa a Švédska. Ve svém posudku uvedla, že ČR se sice soustřeďuje na výzvy a problémové oblasti svého systému PIFC, avšak jestliže má uspokojit své ambice být plnohodnotným partnerem pro fungování PIFC v rámci celého Evropského společenství, musí dosáhnout a demonstrovat efektivní pokrok především v modernizaci svého systému. V posudku této mezinárodní skupiny expertů se uvádí, že v české veřejné správě není situace trvale uspokojivá. Vyhledka na skutečné prosazení zákona o státní službě je mizivá, a to i přesto, že jde o jednu klíčových složek „kontrolního prostředí“. **A pokud se jedná o jeho další klíčovou složku, tj. o strukturu rozdělení odpovědnosti v systému PIFC, je zřejmé, že tato složka je v ČR poznamenaná dědic-tvím minulého politického a ekonomického systému.** I přesto, že určitý pokrok byl učiněn, **politická podpora zajišťující konzistenci a kontinuitu reformy systému PIFC je v ČR často nedostatečná,** přičemž se nelze stále odvolávat na to, že používané koncepce vycházející z mezinárodně uznávaných standardů jsou pro ČR nové a někdy obtížně srozumitelné.

V tomto posudku se dále připomíná, že ČR jako jediná, na rozdíl od ostatních kandidátských zemí, připravovala právní rámec pro základní vývoj svého systému PIFC, aniž by před tím pro tuto oblast vypracovala strategický dokument (*Policy Paper*), z kterého by mohla při přípravě právní úpravy systému PIFC vycházet. To může vysvětlovat určité nejasnosti nebo různé výklady postupů či systémů finanční manažerské odpovědnosti a systémů interního auditu. Všechny tyto obtíže zákon o finanční kontrole odráží, neboť zůstává poněkud komplikovaným textem s řadou dvojznačností, nebo alespoň mnohými nejasnostmi. Kromě toho se zdá, že určitá jeho ustanovení mají spíše tendenci vycházet vstříc existujícímu institucionálnímu uspořádání, a to na úkor jednoduchosti a srozumitelnosti, než poskytovat základ k reformě.

Na základě těchto nezávisle sdělených kritických názorů došlo následujícím obdobím k několika pokusům o novelizaci zákona o finanční kontrole.

První, radící se k těm relativně úspěšným, byla vládní novela č. 123/2003 Sb. Jejím prostřednictvím došlo k doplnění zvláštní procedury pro jmenování a odvolávání vedoucího útvaru interního auditu. V podstatě šlo o úpravu projednání tohoto úkonu s třetí stranou před jeho uskutečněním. Ačkoliv se mohlo zdát, že touto pojistkou bude posílena nezávislost interního auditu, její nedodržení však nebylo spojeno s žádnými právními důsledky. Relativnost úspěšnosti této novely lze na základě pozdější praxe hodnotit spíše jako trik ČR k eliminaci kritických připomínek Evropské komise než jako skutečný zájem na posílení nezávislosti interního auditu na řídicích a výkonných strukturách orgánů veřejné správy.

„Vnímám etapu rozvoje PIFC v ČR v období po vstupu do Evropské unie až do současné doby spíše jako etapu tzv. ‚postupní skepse‘, kterou provází spíše stagnace.“

Další vládní novela č. 482/2004 Sb. se řadí pro svou dočasnost k těm méně úspěšným. Jejím prostřednictvím byla do zákona o finanční kontrole doplněna povinnost Ministerstva financí zřídit pro výkon funkce centrální harmonizační jednotky útvary podřízený přímo ministru financí. Aby tento útvary mohl plnit svou centrální harmonizační funkci pro systémy interního auditu na všech úrovních veřejné správy, tedy i interního auditu v tomto resortu, ministr financí měl zajistit jeho funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích a výkonných struktur tohoto ministerstva.

Po svém vstupu do Evropské unie ČR, vláda na konci roku 2005 – tedy s téměř čtyřletým zpožděním – přijala ucelenou Koncepti rozvoje kontrolního systému v ČR se zaměřením na finanční kontrolu, kterou dosud nedisponovala. Jak se s odstupem času dívat na úspěšnost při naplňování strategických cílů obsažených v této vládní koncepci, je otázka. Já na zá-

kladě vlastních zkušeností vnímám etapu rozvoje PIFC v ČR v období po vstupu do Evropské unie až do současné doby spíše jako etapu tzv. „postupní skepse“, kterou provází spíše stagnace než další zdokonalování tohoto systému. Obdobně se o této etapě hovořilo v září 2009 na mezinárodní konferenci EU27 v Bruselu.

Jak si jinak vysvětlit úspěch iniciativy lobbystické skupiny odpůrců funkčního modelu PIFC, která ve svém důsledku vedla ke zrušení povinnosti Ministerstva financí zřídit pro výkon funkce centrální harmonizační jednotky útvary, zavedené na doporučení mezinárodní skupiny expertů SIGMA poslaneckou novelou č. 298/2007 Sb. Před tím kontrolní výbor Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR na základě intervence této skupiny u jeho tehdejších vlivných členů odmítl předkládanou vládní novelu zákona o finanční kontrole, která měla zajistit nezbytnou úpravu k zabezpečení kompatibility

s nově přijímanými přímo použitelnými právními předpisy Evropského společenství pro nové programové období 2007 až 2013.

Takto upravený zákon o finanční kontrole způsoboval v praxi spíše další komplikace, než aby se stal přínosem pro další zvyšování efektivity systému PIFC v ČR.

Proto vláda, vědoma si nezbytnosti provedení koncepčních změn v tomto systému, v roce 2008 přijala svůj Akční plán na plnění priorit a cílů Národní strategie na ochranu finančních zájmů Evropského společenství v ČR⁵. V něm uložila vypracovat návrh nového zákona, který by nahradil současný, již překonaný zákon o finanční kontrole ještě z předvstupního období. Současně stanovila jasná kritéria pro vypracování nové právní úpravy, která by nebránila dalšímu rozvoji systému PIFC všech úrovní veřejné správy ČR již jako členského státu Evropské unie.

- požadavky vrcholového managementu
- realizovaná nápravná opatření
- návrhy vycházejících z výsledků vlastní činnosti interního auditu
- podněty zaměstnanců společnosti.

2. 90:10.
3. Max 2 roky.
4. Realizace nápravných opatření.

Ing. Iveta Majirková vedoucí oddělení vnitřní kontroly Ostravské vodárny a kanalizace, a.s.

1. Rizikové klíčové procesy, změna příslušné legislativy, organizační změny, výsledky předchozích interních auditů a v neposlední řadě také požadavek managementu k ověření určitých oblastí.

2. Podíl z auditů dle návrhu interního auditora: cca 70%

Podíl z auditů dle návrhu managementu: cca 30%

3. Snažíme se je pokrýt v horizontu 2, max. 3 let, vzhledem ke skutečnosti, že odd. vnitřní kontroly (interní audit) má jen 1 zaměstnanec a také vzhledem k nastavenému procesu ISM (integrováný systém managementu, pokrývající oblast SMJ, BOZP a EMS), v rámci kterého jsou klíčové procesy ověřovány jednou ročně, prostřednictvím interních auditů ISM.

4. Základy finanční analýzy; Audit investic; Úloha a postupy IA při prevenci a zjišťování podvodů; „Umíte z auditorského interview vytěžit maximum informací?“; „Aby auditora bylo slyšet“; „Audit IS/IT – pro auditory, kteří nejsou specialisty IT“; „Audit spotřebního materiálu“; Excel – nástroj auditora.

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

1) Při plánování činnosti interního auditu banky analyzuji v první řadě rizika související zejména s hlavními procesy banky a posuzuji výsledky provedených auditů v uplynulém období s tím, že audit by měl zahrnout v období 3 let všechny činnosti banky. Součástí plánu jsou rovněž audity, které jsou požadované regulačním orgánem a rovněž v jednotlivých oblastech doporučení a opatření obsažená v ML externího auditora. Nedílnou součástí plánu činnosti jsou rovněž audity požadované DR či představenstvem banky.

2) V současné době je 90 % auditů prováděno na základě analýzy rizik bankovních procesů.

3) S ohledem na malou velikost banky je audit prováděn u klíčových procesů v periodě 1–1,5 roku.

4. Zajímaly by mne zejména informace:

- Problematika fraudů a metody jejich šetření
- ČNB BD odborná stanoviska a zobecnění zkušeností z dohlídek
- Vztah managementu a interních auditorů
- Mezinárodní spolupráce v oblasti IA

Předmětem této úpravy se měly stát obecné zásady řídicích a kontrolních systémů na všech úrovních veřejné správy. Současně měly být touto úpravou vytvořeny právní předpoklady, které budou odpovídat vývojovým trendům pro budování integrovaného rámce PIFC ve veřejné správě ČR v souladu s mezinárodně uznávanými auditorskými standardy, jejichž zásadní novelizace proběhly v letech 2006 až 2010. V této souvislosti se očekávalo, že tato nová úprava systému PIFC zpřesní právní rámec tak, aby byly vytvořeny podmínky pro:

- ▲ posílení harmonizační/koordinační funkce Ministerstva financí, včetně funkce centrálního dohledu nad implementací platného práva a nad zohledňováním standardů a dobré praxe v celé veřejné správě ČR,

- ▲ odstranění právních překážek, které přispívají k fragmentaci nekoordinovaných řídicích a kontrolních aktivit různých orgánů a organizací veřejného sektoru s různými postupy a různými výstupy a k uplatňování rozdílného režimu ochrany veřejných prostředků s ohledem na financování z více zdrojů,
- ▲ posílení manažerské odpovědnosti za řízení rizik s důrazem na rizika plýtvání, zneužívání, podvodů, korupce a chyb, jakož i za zavedení a udržování účinných kontrolních mechanismů, včetně těch, které se týkají realizace nápravných opatření,
- ▲ odstranění problémů spojeným s nedostatečnou regulací právního statusu interního auditu jako odboru správní činnosti v celém rozsahu „audit universe“, zejména vyloučení aktivit, spadajících jinak do manažerské odpovědnosti a k vytvoření dostatečných právních pojištění pro vyloučení možnosti vyšších finančních manažerů ovládat současně jak své kontrolní mechanismy, tak i interní audit,
- ▲ odstranění duplicit kontrol a auditů vykonávaných v systému PIFC podle zákona o finanční kontrole a kontrol veřejné finanční podpory vykonávaných v daňového systému, a posílit tým odpovědnost skutečných správců, tj. správců kapitol státního rozpočtu,
- ▲ odstranění překážek k naplnění cíle přechodu od inspekčního/revizního pojetí PIFC v prostředí veřejné správy ČR k auditní kultuře,
- ▲ vytvoření podmínek pro koordinaci průběžného profesního rozvoje dalších odborností pro systém PIFC u vedoucích a ostatních zaměstnanců orgánů a organizací veřejného sektoru, které jsou nezbytné pro udržování a rozvíjení zvláštní způsobilosti, která je ztížena výše uvedenou fragmentací entit.

V letech 2009 až 2010, tedy během dvouletého procesu intenzivní přípravy provedené konzultacemi s odborníky ze všech úrovní veřejné správy, byl v souladu s vládním zadáním vypracován návrh nového zákona o řídicím a kontrolním systému veřejné správy.

Vláda ČR však při přijímání své Protikorupční strategie v lednu t. r. z podnětu ministra financí náhle tento legislativní úkol nahradila úkolem vypracovat technickou novelu stávajícího zákona o finanční kontrole.

Ve svém zamyšlení při příležitosti 10. výročí

od nabytí účinnosti zákona o finanční kontrole si rozhodně nekladu za cíl předkládat čtenářům našeho odborného časopisu jakékoliv své hypotézy o tom, co vedlo iniciátory tohoto zásahu do legislativního procesu.

Ostatně budoucí praxe ukáže, nakolik tato novela, bude-li přijata, splní všeobecné očekávání přispívat v dalším období jako efektivní právní nástroj k úspěšnému zabezpečování a zdokonalování spolehlivosti a účinnosti PIFC v ČR, a to zejména pokud jde o oblast prevence vzniku nesprávností, podvodů a korupce.

Nicméně zřejmě nelze nic namítat proti tomu, že přijetí zákona o finanční kontrole ve veřejné správě v srpnu 2001 bylo i přes potíže, tak jak jsem je vnímal v uplynulém období já, nesporně velkým legislativním počinem, kterým vláda získala v předstupním období chybějící právní nástroj k organizaci svého systému PIFC a který otevřel široký prostor pro formování vnitřního prostředí v souladu s nejlepšími zkušenostmi mezinárodní dobré praxe v těch orgánech a organizacích veřejného sektoru, kde tato výzva v zájmu zabezpečování řádné správy a řízení věcí veřejných a péče o svěřené veřejné prostředky byla přijata.

V Praze dne 1. 7. 2011

¹ Organizace pro realizaci programu Evropské unie a zemí OECD pro podporu zlepšení správy a řízení veřejného sektoru střední a východní Evropy se sídlem v Paříži.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Soubor doporučení iniciativy amerického soukromého sektoru, jehož účelem je definovat a prosadit jednotné pojetí obsahu pojmu „vnitřní řídicí a kontrolní systém“ (Internal Control), a poskytnout obecné standardy, na základě kterých by organizace mohly hodnotit své vnitřní řídicí a kontrolní systémy. Tyto standardy jsou kompatibilní se standardy vnitřní kontroly INTOSAI.

³ Rámec profesní praxe interního auditu vydávaný Mezinárodním institutem interních auditorů (Institut Internal Auditors se sídlem v USA).

⁴ Obecný standard vnitřní kontroly podle COSO.

⁵ Usnesení vlády č. 1275/2008.

⁶ Duplicity, nadměrné překrývání některých aktivit v důsledku toho i zátěž kontrolovaných osob, anebo naopak nedostatečné kontrolní pokrytí atd.

⁷ Srovnaj nároky kladené v souladu s Rámcem profesní praxe IA na požadavky na integritu, objektivitu, důvěrnost a kompetentnost interních auditorů.

⁸ Seznam všech možných auditů, které jsou nutné k auditnímu pokrytí řídicích a kontrolních procesů zajišťovaných při financování všech aktivit správců veřejných rozpočtů na úrovni ústřední státní správy a územních samosprávných celků.



OUTSOURCING V OBLASTI INTERNÍHO AUDITU

ÚVOD

Mnoho organizací po celém světě prochází v současné době řadou významných změn, aby zvládly rostoucí složitost svých podnikatelských činností, jako je mj. přechod od tradičního interního zpracování k outsourcingu a off-shoringu, a zabezpečily tak snížení zpracovatelských nákladů a zvýšily jejich účinnost.

Podle vyhlášky ČNB č. 380/2010 Sb. ze dne 18. listopadu 2010, kterou se mění vyhláška č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry, ve znění vyhlášky č. 282/2008

„Outsourcing je přínosný pro každou banku tehdy, když jí umožní přístup ke specializovaným odborným znalostem a dovednostem a přináší jí současně výrazné snížení provozních nákladů.“

Sb., lze outsourcing charakterizovat jako činnost, kterou pro banku zajišťuje na smluvním základě jiná organizace (činnost, kterou by jinak vykonávala nebo mohla vykonávat sama banka).

Princip obezřetného podnikání spočívá v tom, že se tím banka nezbavuje žádné ze svých odpovědností za činnosti, které jsou předmětem outsourcingu. Naopak, banka musí zajistit, aby v souvislosti se sjednáním nebo využíváním outsourcingu: a) nebyl omezen soulad činností, které jsou předmětem outsourcingu, s příslušnými právními předpisy, možnost jejich kontroly bankou, plnění informačních povinností vůči České národní bance, výkon dohledu, včetně případné kontroly

skutečností podléhajících dohledu u poskytovatele outsourcingu, a provedení auditu účetní závěrky a dalších ověření stanovených jinými právními předpisy, b) nebyly ohroženy předpoklady pro řádný a obezřetný výkon činnosti banky, c) nebyly dotčeny právní vztahy banky s klientem a d) byla stanovena pravidla kontroly činností, které jsou předmětem outsourcingu, včetně případné kontroly skutečností týkajících se outsourcingu u jeho poskytovatele.

Dalším požadavkem regulátora je skutečnost, že banka uzavírá smlouvu upravující outsourcing způsobem,

který umožňuje zachycení jejího obsahu, kontrolovatelnost a případnou vymahatelnost, jakož i uchovatelnost.

I když se lze v praxi setkat s protichůdnými tendencemi, je outsourcing přínosný pro každou banku tehdy, když jí umožní přístup ke specializovaným odborným znalostem a dovednostem a přináší jí současně výrazné snížení provozních nákladů. Na druhé straně outsourcing spadá mezi konkrétní rizika příjemce služby v důsledku ztráty nebo omezení kontroly nad outsourcovanými činnostmi. Zmíněné riziko musí být řízeno a monitorováno jako součást řízení rizik banky a jejího řídicího a kontrolního systému.

Činnosti bývají outsourcovány interními (společnosti v rámci konsolidačního celku) nebo externím poskytovateli. Každý outsourcing vyžaduje specifický kontrakt o outsourcingu včetně příslušné tzv. SLA (Service Level Agreement). Práva interního auditu příjemce služeb na audit u poskytovatele služby je třeba vyjádřit v těchto kontraktech. Důležité outsourcované činnosti musí být zahrnuty do tzv. „Audit Universe“ příslušných společností.

INTERNÍ OUTSOURCING

Ve své stati bych se chtěl zabývat nastavením pravidel kontroly činností, které jsou předmětem outsourcingu, a zaměřit se zejména na vztahy interních auditů příjemce a poskytovatele služeb uvnitř skupiny (*interní outsourcing*) v rámci celého procesu auditu:

1. ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK

▲ Interní audit poskytovatele služeb (tzv. Outsourcer) by měl poskytovat výsledky jeho analýzy a hodnocení rizik příslušnému internímu auditu příjemce/ příjemců služeb (tzv. Outsourcee).

2. PLÁNOVÁNÍ AUDITU

- ▲ Za přínosné lze považovat pravidlo, aby se interní audit poskytovatele služeb setkával s příslušným interním auditem příjemců služeb již před započítáním plánovacího procesu. Výměna informací za účelem ocenění hlavních rizik a identifikace slabých míst umožní internímu auditu poskytovatele služeb porozumět potřebám příjemců služeb pro nadcházející rok, a zaměřit tak audit adekvátním způsobem;
- ▲ Interní audit poskytovatele služeb stanoví plán auditu (strategický i roční), který je založen na výsledcích hodnocení rizik poskytovatele služeb a potřebách všech příjemců služeb. Objednavateli auditu mohou být rovněž interní orgány správy a řízení banky (představenstvo, výbor pro audit, CEO, dozorčí rada apod.). Interní audit poskytovatele služeb dále určuje a sdílí společně s interním auditem příjemce služeb rozsah, omezení, časový plán a způsob provedení auditu;

▲ Na jedné straně musí interní audit poskytovatele služeb zajistit adekvátní pokrytí rizik poskytovatele služeb. Na druhé straně však musí, má-li být účinný a efektivní, předcházet více auditům stejných služeb, poskytováných různým příjemcům služeb.

o druhý případ, po ukončení auditu na místě interní audit příjemce služeb shromažďuje všechny výsledky auditu;

IIb) Audit je zaměřen hlavně na outsourcované aktivity prováděné jediným poskytovatelem služeb. Audit je

„Outsourcing spadá mezi konkrétní rizika příjemce služby.“

3. PROVEDENÍ AUDITU

▲ Outsourcované činnosti lze auditovat třemi způsoby:

I. Interním auditem poskytovatele služeb:

Interní audit poskytovatele služeb by měl pokud možno usilovat o uspokojení všech žádostí o audit, podaných interními auditory příjemců služeb s přihlédnutím ke své kapacitě a na základě jím provedeného hodnocení rizik. Nezbytným předpokladem je, že výsledky jakož i pracovní listy (tzv. working papers) jsou sdíleny s interním auditem příjemců služeb v souladu s místními požadavky na ochranu důvěrných informací.

oznamován interním auditem poskytovatele služeb interním orgánům správy a řízení společnosti. V oznámení o auditu klade interní audit důraz na to, že audit je vykonáván spolu s interním auditem příjemců služeb. Interní auditory příjemců služeb oznamují audit interním orgánům správy a řízení společností včetně jejich útvaru odpovědného za outsourcované činnosti. Činnosti auditu na místě jsou prováděny jedním týmem, vedeným interním auditem poskytovatele služeb. V případě, že vedoucí týmu nenáleží k internímu auditu poskytovatele služeb, interní audit poskytovatele

„Kontrakt o outsourcingu musí obsahovat tzv. auditní klauzuli.“

II. Interním auditem poskytovatele služeb a interním auditem příjemců služeb společně prostřednictvím tzv. křížového auditu.

Provedení tzv. křížového auditu odvisí od dohody mezi interním auditem příjemců služeb a interním auditem poskytovatele služeb a lze jej aplikovat v následujících případech:

IIa) Audit je zaměřen hlavně na proces příjemců služeb, ale který rovněž zahrnuje outsourcované činnosti prováděné jedním či více interními poskytovateli služeb. Audit může být proveden jedním společným týmem všude tam, kde zpravidla interní audit příjemce služeb vede auditní tým nebo separátními týmy tam, kde každý interní audit oznamuje a vykonává audit u své společnosti; pokud jde

- služby by měl nominovat kontaktní osobu, aby byl soustavně informován.
- ▶ Příslušné kontrolní doklady a „working papers“ týkající se každé společnosti jsou uschovávány příslušným interním auditem; dokumenty poskytovatele služeb mohou být sdíleny s interním auditem příjemců služeb v souladu s lokálními požadavky na ochranu důvěrných informací.
- ▶ V každém případě interní audit příjemců služeb provede audit u poskytovatele křížově nebo přímo; přitom je třeba respektovat právní požadavky na ochranu důvěrných informací;
- ▶ V případě křížového auditu interní audit poskytovatele služby určí rozsah a omezení jakož i techniky auditu; tyto jsou sdíleny s interním auditem příjemce služeb, aby bylo dosaženo vzájemné dohody.

III. Interním auditem příjemce služby

Jde pouze o krajní a výjimečné řešení, když interní audit příjemce a poskytovatele služeb nedosáhnou dohody o provedení auditu, a to: a) v případě nedostatku kapacity interního auditu poskytovatele služeb nebo b) v případě, že obdrží interní audit příjemce služeb specifickou žádost na přímý audit od regulátora, týkajícího se outsourcovaných činností, mělo by mu být umožněno provést přímý audit u poskytovatele služeb. Důležitá je skutečnost, že interní audit příjemce služeb má neomezený přístup k poskytovateli služeb s odvoláním na outsourcované služby. V takovém případě je třeba, aby interní audit příjemce služeb včas informoval interní audit poskytovatele služeb.

4. REPORTING

- ▲ Od interního auditu poskytovatele služeb se očekává, že bude informovat interní audit příjemce služeb o všech kritických zjištěních, které vyplývají z jeho auditních činností, o opatřeních k nápravě, která mají být přijata managementem a termínu splnění takových opatření.
- ▲ V naléhavých případech musí být interní audit příjemce služeb informován okamžitě interním auditem poskytovatele služeb. Interní audit poskytovatele služeb informuje interní audit příjemce služeb o všech výsledcích auditu, pokud jde o outsourcované činnosti příjemce služby.
- ▲ Interní audit poskytovatele služeb by měl zasílat internímu auditu příjemců služeb periodickou zprávu o činnosti, která musí obsahovat hlavní nedostatky, zjištěné během auditů a příslušná opatření k nápravě. Navíc by měl interní audit poskytovatele služeb periodicky zasílat internímu auditu příjemce služby nejnovější informace (když dokončil monitoring nebo Follow-up) o vývoji v plnění opatření k nápravě a jeho časovém programu splnění.
- ▲ Auditní zpráva, která byla vyžádána interním auditem příjemce služeb, je distribuována Top managementu obou společností.

5. MONITORING

- ▲ Interní audit poskytovatele služeb odpovídá za auditní sledování všech jeho auditních zjištění a za monitoring implementace opatření k nápravě, rovněž zahrnujících ta, která se týkají procesu outsourcovaného příjemcem služeb.

EXTERNÍ OUTSOURCING

▲ Kontrakt o outsourcingu musí obsahovat tzv. auditní klauzuli. V důsledku toho by interní audit příjemce služeb neměl mít zákaz přístupu k externímu poskytovateli

nezávislost a objektivitu interního auditu externího poskytovatele služeb.
▲ Nicméně, interní audit příjemce služeb musí uskutečňovat vlastní proces auditu (hodnocení rizik, plánování, provedení auditu a monitoring) outsourcovaných

i souladu poskytované služby (outsourcerem) s ustanoveními kontraktu/SLA.
▲ Outsourcované činnosti jsou součástí uzavřeného katalogu procesů auditu příjemce služeb. Na základě příslušného hodnocení rizik může interní audit rozhodnout o provedení auditu útvaru banky, který byl pověřen kontrolovat kvalitu SLA nebo auditu na místě u externího poskytovatele služeb.
▲ Auditní standardy SAS 70 by měly sloužit jako obecný rámec pro hodnocení vnitřních kontrol externího dodavatele služeb.

„Interní audit příjemce služeb by měl mít k dispozici dostatek informací.“

služeb (auditní klauzule jakož i adekvátní „interface“ a pravidelné sdílení informací by mělo být zabezpečeno v kontraktech/SLA mezi funkcemi interního auditu poskytovatele a příjemce služeb).

▲ Interní audit příjemce služeb by měl mít k dispozici dostatek informací, aby se na jejich základě mohl rozhodnout, zda se může přiměřeně spolehnout na kompetence,

činností v rámci celé doby platnosti kontraktu. Zvláště se interní audit příjemce služeb musí zaměřit na hodnocení adekvátnosti vnitřního kontrolního systému (design a fungování kontrol, kontrol umístěných v provozu atd.). Systém vnitřních kontrol je nastaven útvarem příjemce služeb (odpovědným za outsourcing) a slouží k monitorování outsourcovaných činností, vykonávaných externím poskytovatelem služeb jakož

ZÁVĚR

Ve své stati jsem shrnul pravidla kontroly činností, které jsou předmětem interního outsourcingu. Platí jak pro interní audity příjemců, tak i poskytovatelů služeb v rámci konsolidovaného celku. Je zřejmé, že nejdůležitějším předpokladem se jeví jejich perfektní transparentní komunikace a spolupráce. ▲

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ PRO VÁS PŘIPRAVIL: POHLEDY EVROPSKÉHO ÚČETNÍHO DVORA

Termín	název	místo	cena bez DPH člen ČIIA/nečlen ČIIA
3. 11. 2011	Audit zadávání veřejných zakázek pohledem EÚD – případová studie	Praha	2 500 / 3 000
4. 11. 2011	Audit strukturálních fondů EU Pohledem EÚD	Praha	1 500 / 2 090
Lektor	Ing. Marek Brychcín, Team Leader Auditor, Evropský účetní dvůr		

INFORMACE PODÁ

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

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2



KDYŽ SE KONTROLUJE, ŽE SE ZKONTROLOVALO...

Jedním z návrhů Komise pro další programové období, který Komise začala diskutovat s členskými státy v létě roku 2010, je spojení řídicího orgánu (ŘO) a certifikačního orgánu (CO) v jedno.¹ V různých variantách. Od spojení v jednu funkci až po jednu instituci. Každý řídicí orgán by tak mohl mít svůj certifikační orgán. V současném nastavení je certifikačním orgánem zpravidla Ministerstvo financí, z definice,

jsou duplicitní. JENŽE! Takový řídicí a s ním i certifikační orgán by se snažil co nejvíce certifikovat, a tím možná i trochu polevit v kontrolách, auditních nálezech, follow-up a nezapomínejme na českou klasiku státní správy: podezření z korupce.

Podívejme se tedy na nějaký reálný příklad. Řada britských operačních programů má ŘO, CO a auditní orgán (AO) na jednom

schválí? Odpověď: V Nařízení se mluví o nezávislosti a ta, pokud není zpochybněna a pokud ji potvrdí AO, stačí jako záruka.

Lákavá výhoda rychlosti čerpání a finančních úspor v lidských zdrojích by ovšem mohla být nerovně vyvážena opakovanými debatami o dostatečném oddělení funkcí a vysoké míry rizikovosti ze strany evropských auditních subjektů. Platby by tak mohly být ještě více vystaveny riziku pozastavení ze strany EK na základě pochybností o transparentnosti kontrol a ověření kontrolních procesů ze strany CO, jako se tomu stalo v minulosti v případě UK i jiných členských států. Všechny členské státy, které přistoupily v roce 2004, stanovily CO Ministerstvo financí. Nemálo z nich jich ale již začalo zvažovat sloučení ŘO a CO v jedno. (Polsko již tuto variantu aplikuje.) Každá země však nepochybně musí posoudit, nakolik národní struktura státní správy takový model „unes“.

Zajímavé odkazy: <http://www.esep.co.uk/>;
<http://www.bis.gov.uk/policies/economic-development/european-structural-and-cohesion-funds>

¹ V době publikace tohoto článku mohou být již známy návrhy Nařízení pro období 2014–2020 s konkrétním návrhem implementačního modelu.

„Co nejvíce certifikovat, a tím možná i trochu polevit v kontrolách.“

jakožto orgán, který zodpovídá za rozpočet a finanční toky. Kromě toho, že Komise sní o implementačním perpetu mobile, které by dokázalo hospodárnost, a především efektivnost prostředků regionální politiky, kromě toho, že je Komise tak trochu vzdálená implementační praxi a implementační nástroje, které spolehlivě „drží“ na papíře v praxi znamenají zase další monitorování,

ministerstvu. Skotské operační programy ŘO a CO dokonce pod jedním ředitelem. Je to dáno zřejmě i tím, že Skotsko má oddělenou vládu a úsporné nastavení institucí. „Scottish Government“ je tedy jak řídicím orgánem, tak certifikačním, jakož i auditním orgánem, rozdělené jsou pouze implementační týmy. Otázka: Jak je možné, že Komise takové nastavení

„Jak je možné, že Komise takové nastavení schválí?“

a kromě toho, že každé programové období by mělo přinést „něco nového“, je spojení ŘO a CO jednou z implementačních možností. Spíše lepší, nebo spíše horší?

Argument, který se skrývá za tímto návrhem je snaha urychlit čerpání. Je to vesměs stejný argument, který Komise použila, v době, kdy tyto dva prvky rozdělávala. Zkusme se tedy podívat na tu „novou“ spojenou variantu. Pokud by měl ŘO svůj vlastní CO, nemusel by například tak složitě prokazovat proces výběru projektů, nastavení implementační struktury, mohl by být více zasvěcen do procesů a neprovádět činnosti a kontroly, které





ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Letošní léto jsem prožil ve znamení menšího zájmu o oblíbené outdoorové aktivity. Snad i vlivem proměnlivého počasí jsem tak měl více času na sledování aktualit z prostředí regulace řídicího a kontrolního systému a interního auditu.

V rámci stručné rekapitulace „pro nás“ zajímavých informací vám dnes předkládám následující výběr:

Při pohledu do tuzemských zdrojů jsem si povšiml, že pro jednání vlády ČR byla připravena **novela zákona, kterým se mění zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)**. Předkládaná novela reaguje na provedení potřebných změn a vytváří právní předpoklady pro řešení otázky působnosti a výkonu interního auditu ve veřejné správě.

Česká národní banka publikovala v části 5/2011 Věstníku ČNB **Úřední sdělení ze dne 27. května 2011 k výkonu činnosti na finančním trhu – operační riziko v oblasti informačního systému** (viz <http://www.cnb.cz/cs/legislativa/vestnik/2011/index.html>). Jak napovídá název, toto úřední sdělení vymezuje požadavky pro subjekty působící na finančním trhu. Přesto si myslím, že může být inspirací pro interní auditory působící i v dalších oblastech a sektorech naší ekonomiky.

Ze zahraničních informačních zdrojů jsem vybral materiál se zásadami pro řízení operačního rizika „**Principles for the Sound Management of Operational Risk**“ publikovaný Basilejským výborem pro bankovní dohled (viz <http://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>). Zásady, obsažené

v tomto materiálu, který nabazuje původní materiál vydaný v roce 2003, zohledňují vývoj a zkušenosti v oblasti řízení operačního rizika a představují konkrétní postupy pro vedení společnosti (Governance), pro řízení operačního rizika a pro zveřejňování informací. Součástí materiálu jsou také zásady pro naplnění úlohy dohledu.

Ze strany Evropské komise byl publikován návrh **Směrnice Evropského parlamentu a Rady o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky** (viz http://ec.europa.eu/internal_market/bank/regcapital/index_en.htm). Tento návrh, publikovaný v rámci tzv. konceptu BASEL III, nabazuje původní směrnice o kapitálových požadavcích (2006/48/ES a 2006/49/ES) a představuje další předpoklady k vytvoření důvěryhodnějšího a bezpečnějšího evropského finančního systému.

Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů (viz <http://www.theiia.org>) byla publikována dvě nová doporučení, která se týkají nezávislosti externího hodnotitele kvality interního auditu, a to **1312-3 Independence of External Assessment Team in the Private Sector** a **1312-4 Independence of the External Assessment Team in the Public Sector**.

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

- ▲ Ing. Vladimír Kejval, Individuální člen
- ▲ Ing. Miroslava Chvojková, Východoslovenská energetika, a.s.
- ▲ Ing. Dušan Plávka, Individuální člen
- ▲ Ing. Kateřina Tesařová, Krajský úřad Kraje Vysočina
- ▲ Mgr. Ivana Králíková, Individuální člen
- ▲ Mgr. Petr Polach, Advokátní kancelář Dáňa, Pergl a Partneři
- ▲ Ing. Jiří Pergler, Institut pro veřejnou správu Praha
- ▲ Ing. Darina Škařupová, CS Cert, s.r.o.
- ▲ Kamila Heřmánková, LUKOIL Czech Republic, s.r.o.
- ▲ Zdena Opatrná, LUKOIL Czech Republic, s.r.o.
- ▲ Marek Hejný, CETELEM ČR, a.s.
- ▲ Ing. Martina Křížková, Krajský úřad Kraje Vysočina
- ▲ Ing. Jaroslav Blahut, Individuální člen
- ▲ RNDr. Miroslav Leixner, Individuální člen
- ▲ Ing. Petr Hadrava, Individuální člen
- ▲ Ing. Jitka Kossiová, Individuální člen
- ▲ Ing. Jan Pohunek, PPF banka, a.s.
- ▲ Ing. Jan Březina, T-Mobile Czech Republic, a.s.
- ▲ PhDr. Aurel Badanič, T-Mobile Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Milan Pitín, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Bc. Helena Babincová, MHMP – Městská část Praha 11
- ▲ Bc. Zdeněk Kunc, Ministerstvo vnitra ČR, odbor interního auditu a kontroly
- ▲ PhDr. Jaroslav Michalec, Ministerstvo vnitra ČR, odbor interního auditu a kontroly
- ▲ Mgr. Václav Chochol, Ministerstvo vnitra ČR, odbor interního auditu a kontroly
- ▲ Věra Hejná, Rehabilitační ústav Kladruby
- ▲ Ing. Martin Venzl, Ph.D., MBA, T-Mobile Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Pavla Krebsová, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Lucie Lokvencová, Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s.
- ▲ Mgr. Josef Moulis, ČEPS, a.s.
- ▲ Ing. Luboš Drmla, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- ▲ Ing. Josef Zimák, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- ▲ JUDr. Josef Friedrich, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- ▲ Ing. Miroslav Batelka, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- ▲ Ing. Jiří Bubák, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- ▲ Ing. Eva Novotná, Státní fond životního prostředí ČR



PRAKTICKÉ TIPY PRO SEBEVĚDOMÝ PROJEV

Před mnoha lety byl v Americe dělán výzkum, kde měli lidé spontánně odpovídat na otázku, čeho se nejvíce bojí. Když se sečetly výsledky, odpověď „mluvit před lidmi“ skončila o sedm míst před „uhořet za živa“. Za posledních šest let jsem ve svých kurzech zažila jen jednoho jediného člověka, který tvrdil, že z mluvení a prezentování strach nemá. Jestli to ale byla pravda, jsme se už nikdy nedověděli. Když jsem oznámila, že odpoledne budeme všichni trénovat projev na kameru, z oběda se už nevrátil. Tu trochu trémy před veřejným vystoupením má asi každý z nás a je to samozřejmě v pořádku. Jde jen o to, jak se člověk i přes počáteční strach ke svému úkolu postaví. Zde bychom vám rádi nabídli pár drobných tipů a triků, jak na to.

- ▲ „Dobrá řeč má dobrý úvod a dobrý konec, obojí by mělo být co možno nejtěsněji spojeno.“ Mark Twain

„Když jste nervózní, nezapomínejte dýchat.“

Tak tomu se říká rada nad zlato. Praxe ukazuje, že nejméně připravovanou částí prezentací bývají u většiny lidí právě úvod a závěr. A hádejte, kde se také udělá statisticky nejvíce chyb a ostudy: ano, na začátku a na konci projevu. Lidé se často tak zaměří na samotný obsah sdělení, že úplně pomínou úvodní a závěrečné věty. Jenže právě úvod a závěr mají u posluchačů na stupnici pozornosti nejvyšší hodnoty. A navíc v úvodu bývá většina lidí obvykle dost nervózní. Takže sečteno a podtrženo jsou to právě začátky a konce vystoupení, které bývají velmi rozpačité a nejisté, protože se podcení jejich příprava. Až budete chystat svou příští řeč, **ujistěte se, že začátek a konec perfektně zvládáte – a to bez dívání do papíru.**

- ▲ Ještě nikdy si nikdo nestěžoval, že prezentace byla příliš stručná a jasná. Toto mějte na paměti, když si chystáte její obsah. Typickým nešvarem většiny projevů je skutečnost, že se do něj lidé snaží vcpat příliš mnoho informací.

„Ujistěte se, že začátek a konec perfektně zvládáte.“

Na jednu stranu je to přirozené, informací bývá hodně a času málo, ale zvažte sami – budou posluchači schopni vstřebat všechno, co se jim snažíte sdělit? Kdy máte větší šanci, že se k danému tématu posluchač znovu vrátí: když ho napoprvé zahlítte informacemi, nebo když zajímavě (i když ne zcela komplexně a dokonale) promluvíte **o významu a dopadu daných informací pro něj.**

- ▲ Když jste nervózní, nezapomínejte dýchat. Člověk má přirozenou tendenci dýchat povrchně a zatajovat dech

ve chvílích, kdy se bojí nebo má trému. Bohužel to vede k tomu, že se při projevu zajímá, nemluví plynule a je to také hlavní důvod, proč se při projevu nervóznímu člověku chvěje hlas. Nemáme zde prostor na hlubokou analýzu dechových technik a posazení hlasu, ale řekla bych, že to ani není třeba. Bohatě stačí, když si zapamatujete pravidlo, že krátce před projevem **se potřebujete několikrát hluboce nadechnout, co nejvíce dokážete.** Uvolněte ramena (zjistíte totiž, že když jste nervózní, zcela samovolně se vám stahují trapézové svaly), narovnejte se, zvedněte hlavu a nastupte jistě a s mírným úsměvem. Tohle dělá s trémou zázraky.

- ▲ Neberte si poznámky na volném listu papíru – je na něm krásně vidět, když se člověku klepou ruce. **Vložte si papír do tvrdých desek.** Vypadá to elegantně, zaměstnává tím ruce a není vidět jejich případné chvění.

- ▲ Taky už jste si všimli, že největší rozpaky vyvolávají často ty nejtriviálnější dotazy? Ujistěte se, že umíte odpovědět jednou nebo dvěma větami na ty nejjednodušší a zároveň nejsložitější otázky: „A o čem vlastně vaše prezentace je? Čeho svou promluvou chcete docílit?“ A jako řečnické cvičení, které se vám v životě bude jistě mnohokrát hodit, si můžete hned zkusit odpovědět na jedno oblíbené téma všech řečnických kurzů a pracovních pohovorů – ale pozor – zkuste to schválně ve stoje a nahlas:

Prosím, zkuste se nám krátce v jedné nebo ve dvou minutách představit a říct něco o sobě.

Tak co? Obstáli byste sami před sebou? Pokud ano, tak gratulujeme, a pokud náhodou ne, rozhodně nebudte smutní. Prezentování není v ničem jiném než jakákoliv jiná běžná dovednost. Mluvit se můžete naučit tak snadno jako řídit auto. Držíme vám palce, a pokud vás přepadne tréma, pamatujte, že:

„Všichni lidé mají strach, ale odvážní jej dokáží překonat a jdou vpřed, někdy i na smrt, ale vždy k vítězství.“

Motto královské gardy u starých Řeků

Pokud se chcete o problematice dovědět více, informace najdete na www.hanaondruskova.com

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ SEMINÁŘE:

ING. HANY ONDRUŠKOVÉ

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
3. 10. 2011	Forenzní interview v praxi (s lektorem Janem Vučkou)	2 500 / 3 000
4. 10. 2011	Vyjednávání (s lektorem Markem Dzirasou)	2 700 / 3 300
20. 10. 2011	Umíte správně prezentovat (s lektorem Markem Dzirasou)	2 700 / 3 300
14. 11. 2011	Náročné komunikační situace (s lektorem Markem Dzirasou)	2 700 / 3 300
28. 11. 2011	Umíte z auditorského interview vytěžit maximum informací? (s lektorem Janem Vučkou)	2 700 / 3 300
14.–15. 12. 2011	Time management & zvládání stresu (s lektorem Markem Dzirasou)	4 400 / 5 400
Lektor	Ing. Hana Ondrušková	

INFORMACE PODÁ

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

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2



SEMINÁŘE/KURZY

Forenzní a interní audit

Expertní znalosti, individuální přístup a dlouhodobá péče jsou klíčem k nezávislému a profesionálnímu ověření vašich ekonomických informací.

„Committed to your success“

SLUŽBY FOREZNÍHO AUDITU:

/ Vyšetřování podvodů / Řízení rizika podvodu / Podpora při vedení sporů

SLUŽBY INTERNÍHO AUDITU:

/ Zavedení a nastavení interního auditu / Hodnocení výkonnosti interního auditu

/ Plný nebo částečný outsourcing interního auditu / Audity vybraných procesů nebo projektů

Auditorské služby

Daňové a transakční poradenství

Znalecký ústav

Účetní a mzdové poradenství

Krizové řízení



E-COMMERCE AND INTERNET SECURITY



INTRODUCTION

The Internet has become a global phenomenon reshaping the way we communicate and conduct business. Developing from a number of local access points into a global array of links worldwide, the internet became a primary target for businesses to focus on further market penetration through technological innovations in increased data speed and storage. Without question business productivity has increased at a rapid rate over the last 20 years as we have not witnessed such high growth rates since the Industrial Revolution. At the same time the Information Age creates a number of security risks businesses and consumers need to be aware of. E Commerce allows many entrepreneurs to enter the market with low barriers to entry. With low start up investment costs involving the purchase of a desktop or laptop and E-commerce software many people have the opportunity to generate new revenue streams by attracting consumers worldwide to their websites. Early success stories such as Amazon and eBay inspire individuals and businesses to focus their attention on E Commerce. Countries as a whole are starting to have a large portion of their GDP generated through E Commerce. As asserted by The Boston Consulting Group (2010) the inter-

net economy represents more than 7% of the U.K.'s economy bypassing the utilities, transportation, or construction industries. As E Commerce becomes more of the norm to conduct business, companies and consumers need to increase IT security to mitigate the risks of fraud. The focus of this article is to discuss (1) what E Commerce is; (2) IT security threats which companies and consumers may face; and (3) best practices to use to combat fraudulent mishaps.

(1) WHAT IS E-COMMERCE

Electronic Commerce is a term for any kind of business or transaction conducted across the internet. Businesses utilizing E Commerce range from consumer retailers, music or auction sites, or simply businesses trading products and services with each other via electronic data interchange (EDI). Based on a forecast conducted by Forrester Research (2008) U.S. online retail sales continue to grow as almost \$230 billion in revenue is estimated for 2013.

BENEFITS OF E COMMERCE

From a customer perspective E Commerce allows offers buyers the ability to purchase goods and services without encountering geographical constraints whilst allowing them to save time by shopping from

home. From a product niche perspective, consumers looking for specialized products will benefit by using E Commerce. For example consumers who are looking for a greater variety of hot barbeque sauces might have limited choices shopping conventionally at the local supermarket. However they have many more choices shopping online as a specialty online retailer will focus on these products with direct access from suppliers across the country.

Benefits for the seller include a lower cost of sale for purchase orders conducted over the internet compared to more traditional means because there is minimal human interaction during an online customer shopping session. E Commerce helps to eliminate business process errors and is much faster in conducting transactions than conventional methods. With regards to delivery time and labor costs, sellers also benefit from less document preparation, easier reconciliation of transactions, lower overtime costs, and supervision expenses.

(2) IT SECURITY THREATS TO E COMMERCE

Many companies offering their products and services online face security threats to their business. Many threats to



E Commerce could potentially occur from within the company or externally. The following are key threats businesses and consumers may encounter.

MALICIOUS PROGRAMS

Malicious codes or **malware** can take the form of software designed to cause damage to a computer, server or computer network. Malware comes in a number of different forms and variations of attack. A **computer virus** is a computer program which can copy itself and infect a computer. The virus can also spread from one computer to another by means of executable codes when one user inadvertently transfers the program using removable storage devices such as a USB drive or CD. In other cases a virus can be transferred via email attachment to other users who may download or execute the attached program file. A **worm** is a program which uses a computer network to send copies of its program to other computers on a given network and might do so without any computer user initiating the activity. Worms generally cause harm to a company's network by consuming bandwidth. **Trojan horses** are programs that look legitimate from the outset to perform a desirable function for a computer user. However when the program is executed the Trojan horse orchestrates unauthorized access of the user's computer system. **Spyware** is a type of program installed on computers and collects information over time without the user's knowledge. The spyware is usually hidden from the user and can be very difficult to detect. **Adware** is a software program which automatically plays, displays or downloads advertisements to a computer. The advertisements can be in the form of a pop-up as their objective is to generate revenue for the program's author. Finally **root ware** is a program hackers use to give them privileged access to a computer by actively hiding its presence from IT administrators. Once the root ware is installed the hacker can circumvent the standardized authentication and authorization mechanisms built into E Commerce software. Based on the most recent report released by Computer Economics (2007), malware cost businesses \$13.3 billion worldwide. Fortunately financial losses from malware have gradually declined from prior years as a result of better anti-malware technology.

Businesses encounter IT security threats in other ways. Stolen or lost hardware can

affect businesses as they contain data vital to the business. **Crimeware** is a program designed to conduct identify theft on a user's computer while consumers use online bank accounts and retailer sites. Recent trends point towards greater emphasis on IT security to combat the criminal activity of phishing. **Phishing** is a process of criminals attempting to acquire from users sensitive information such as usernames, passwords, and credit card details by pretending to be a trustworthy entity. Communications may come in the form of social web sites, auctions, online payment processors or IT administrators who target unsuspecting users. This type of activity is usually carried out by e-mail or instant messaging and directs users to enter details at a bogus website whose look and feel are almost identical to the legitimate website. Fraudsters often target consumers of banks, online retailers, and payment services. Wireless networks which are not secured also pose a threat to consumers and businesses using E Commerce. Fraudsters can gain entry into a company's network through an open wireless network and potentially steal client and proprietary information. Most businesses do not take precautions to protect against this threat. One example in 2007 involved a major security breach affected a large U.S. retailer (TJX Companies) resulting in a loss of \$ 46 million customer credit and debit card numbers due to having an unsecured open wireless network.

(3) BEST PRACTICES TO COMBAT IT SECURITY THREATS

IT security threats can be diminished through a number of best implemented when using E Commerce. Businesses and consumers should install and use anti-virus and anti-spyware programs while maintaining firewalls to protect their computers against fraudsters. Software should be updated regularly so fixes are provided to counter the attack of new viruses created by hackers. Customer data should be protected when transported online through data encryption. Encryption programs encode data and make it unreadable to fraudsters because access is only available through a special password or encryption key. In the event a laptop is lost or stolen the thief still may not have access to encrypted data.

Businesses and consumers should be cautious when responding to spam or pop up messages claiming to be from a business or company that one deals with on a regular basis. For example some fraudsters might try to deceive employees and consumers by stating they are their bank or online payment service provider. Should employees receive emails requesting any kind of password or account information, they should not respond to it or provide the information. Instead they should alert their manager about the email or try to contact the person who sent the email to validate whether or not the request is legitimate. Employees and consumers should be aware of phishing attacks and watch out for anything that looks suspicious in their inbox.





With regards to wireless networks consumers and businesses should change the default password. Newly installed network devices already have basic configuration settings with general passwords. Changing default passwords makes it harder for hackers to take control of the device. Furthermore the wireless network should be protected via WPA encryption. **Wired Equivalent Privacy (WEP)** and **Wi-Fi Protected Access (WPA)** both encrypt data on wireless. However WPA is more effective than WEP as one should look for equipment that supports WPA. Encrypting data will prevent fraudsters from monitoring data traffic flow.

Companies can protect themselves from disgruntled employees by dividing important functions and responsibilities to limit the risk of one individual committing sabotage or fraud. Specifically companies should implement strict password and authentication policies and as a best practice using passwords containing both letters and numbers. Passwords should be changed frequently at least on a quarterly basis. When an employee leaves the company, management should either delete their email account or change their passwords to critical operating systems to protect the company's assets. Finally a company should conduct due diligence before hiring via background and educational checks to ensure they are hiring good individuals.

CONCLUSION

The internet continues to provide consumers a virtual platform to find and purchase a greater variety of products and services well beyond their geographical reach in a timely and efficient manner.

Businesses are increasing their customer reach whilst lowering overhead costs and gaining more knowledge on customer requirements through data mining supported by customer transaction histories and browsing data. E Commerce is a win-win situation for both consumer and businesses. However the opportunities for security breaches and fraud are critical issues to be addressed through protective measures in ensuring the protection of data, personal information, and assets. Businesses not only lose revenues due to IT security threats but also reputations and face legal consequences for violating consumer privacy. Thus security should be one of the primary goals for businesses and consumers to ensure E Commerce remains a beneficial and secure alternative when conducting business.

The author is co-founder and president of the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). The ACFE is the world's largest provider of anti-fraud training and education in the world. Mr. Rosen conducts Business Development in Central and Eastern Europe 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

Computer Economics (2007 December). Annual Worldwide Economic Damages from Malware Exceed \$13 Billion. Retrieved at <http://www.computereconomics.com/article.cfm?id=1225>
 Forrester Research (2008 December). Forrester Research Internet Shopping Model. Retrieved at <http://seekingalpha.com/article/118785-u-s-e-commerce-gaining-market-share-as-growth-slows>
 The Boston Consulting Group (2010). The Connected Kingdom – How the Internet is Transforming the U.K. Economy. Retrieved at <http://www.connectedkingdom.co.uk/downloads/bcg-the-connected-kingdom-oct-10.pdf> ▲

SLOVNÍČEK

mishap	malér
transaction conducted across the internet	transakce provedené přes internet
fraudster	podvodník
encrypted data	zašifrovaná data
to validate whether or not the request is legitimate	potvrdit, zda je požadavek oprávněný
strict password and authentication policies	přísná politika hesel a prokázání identity



ZÁKLADNÍ KURZ INTERNÍCH AUDITORŮ KONEČNĚ I V OSTRAVĚ

aneb „Vzdělání nám přišlo naproti“

Absolvování Základního kurzu interního auditu je jedním ze základních předpokladů k úspěšnému vykonávání práce interního auditora ve veřejné správě. Ovšem právě veřejná správa se potýká se zásadním nedostatkem finančních prostředků na kolik, a to se často stává nepřekonatelnou překážkou k získání požadované úrovně vzdělání. Do loňského roku probíhal dvoutýdenní základní kurz pouze v našem hlavním městě. Přes všechnu péči věnovanou jeho náplni, organizaci a účastníkům se díky místu pořádání kurzu stával pro mnoho zájemců z moravských regionů naprosto nedostupný. Ubytování v Praze, cestovní náklady, čas strávený mimo domov a pracoviště je pro mnohé stále velkým problémem, ne jenom finančním.

Jsmo velmi rádi, že vedení ČIIA vyšlo vstříc opakovaným požadavkům a přáním nejenom svých regionálních členů, aby základní kurz přišel takřka „za nimi“. V měsíci dubnu a červnu tak proběhl první Základní kurz interního auditu mimo hlavní město a přesunul se na Moravu. Ostrava, konkrétně městská část Slezská Ostrava, se stala

„Hraje roli i finanční úspora pro zaměstnavatele.“

první zastávkou a nastartovala tak doufejme nový trend, kdy „vzdělání jde za námi“, přesně podle známého a zažitého pořekadla o Mohamedovi a hoře. **Jde nám tak trochu naproti.** Záměr se podařil nejen díky vedení ČIIA, panu řediteli Ing. Häuslerovi a regionálním zástupcům ve výboru sekce veřejné správy, ale také především díky pochopení



Fotografie: Jiří Šimek

a vstřícnému přístupu pana Ing. Antonína Maštalíře, senátora a starosty MěObv. Slez.O. a Mgr. Gustava Kuchaře, tajemníka úřadu MOB Slezská Ostrava. Oba mají kladný vztah ke vzdělávání úředníků a vzdělaného úředníka považují za velký přínos pro veřejnou správu. Díky jejich vstřícnosti se podařilo zajistit za velmi příznivých podmínek prostory v kulturním domě Slezské Ostravy, kde má úřad školicí místnosti.

Základního kurzu v Ostravě se zúčastnilo 16 interních auditorů a kontrolorů z různých měst Moravy, od Znojma přes Olomouc, Ostravu až po Karvinou. Účastníky byli jak nováčci v profesi, tak dlouholetí a zkušení auditoři, pro které byl už z právě výše uvedených finančních

důvodů kurz dlouhé roky nedostupný. Setkal se s velkým ohlaselem a věříme, že další běhy jak tohoto, tak atestačních kurzů a samozřejmě již probíhajících jednodenních seminářů na sebe nenechají dlouho čekat.

A tady jsou reakce některých zúčastněných:

– Bc. Marta Boráková, specialista vnitřní kontroly, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna

Jako začínající auditor, před kterým je hodně a hodně učení, jsem velmi uvítala možnost absolvovat Základní kurz pro auditory v Ostravě. Velmi oceňuji možnost získat základní potřebné informace přímo v místě bydliště, bez nutnosti vlastně desetidenního pobytu v Praze. Ne, že bych měla něco proti Praze, byla, je i bude stále krásná, ale přednost dávám úspoře času. V dnešní době napjatých provozních rozpočtů jistě hraje roli i finanční úspora pro zaměstnavatele, který nemusí hradit cestovné a noclehy pracovníkům, které na školení pošle. A je tu i soukromý aspekt, který jistě uvítaly především účastnice kurzu – byly blízko domova a jistě si mohly lépe zorganizovat rodinný život, než by tomu

bylo při jejich týdenní nepřítomnosti doma. A ještě jeden vedlejší efekt bych vyzvedla, a to ten, že každý z účastníků měl rychlou možnost navázání kontaktů s kolegy z regionu, se kterými by se možná ani jinak nepotkal nebo minul. Doufám, že i ČIIA vyhodnotí pořádání dalších seminářů přímo v regionech jako přínosné a žádoucí.

– **Ing. Jitka Blažková, vedoucí oddělení KIA, Ostrava-Jih**

S radostí jsem uvítala konání základního kurzu pro auditory v Ostravě. Co mi kurz dal? Dozvěděla jsem se spoustu nových a zajímavých informací, které zajisté upotřebím v praxi. Organizace kurzu byla výborná, přednášející také, zde bych chtěla vyzdvihnout hlavně Ing. Janouškovou a Ing. Svobodu.

– **Ing. Ivana Čecháková, vedoucí**

OIAK, Magistrát města Karviné

Základní kurz pořádaný v Ostravě pro mě byl velmi přínosný, i když nějakou dobu již interní audit vykonávám. Vždy se člověk dozví nové informace, ujasní si některé důležité věci. Uvědomila jsem si, jak by to mělo fungovat, aby výkon interního auditu byl ideální. Toho, že jsem se mohla kurzu účastnit, si velmi vážím a jeho úroveň vysoce hodnotím. A to, že jsem měla na kurz jen 15 min. cesty autem, velmi oceňuji (i tu nižší cenu). A abych nezapomněla, vámi zajištěná organizace, občerstvení i obědy – na 1*.

– **Ing. Martina Stachová, kontrolor, Úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz**

Pro mě, „začínajícího“ auditora, byl základní kurz velmi podnětný. Umožnil mi při-

blížit a zároveň více se zamyslet nad úlohou a významem interního auditu. Přednášející byli zkušení odborníci, kteří čerpali ze své profesionální praxe, a to se odráželo na kvalitě školení. Při přednáškách bych pouze přivítala více praktických příkladů.

– **Ing. Zuzana Nováková, auditor, Úřad městského obvodu Slezská Ostrava**
Absolvování základního kurzu bylo pro mne jako začínající auditorku velmi přínosné. Získala jsem nové znalosti a informace z praxe zkušených lektorů, jak nejlépe vykonávat práci interního auditora. Přednášející lektori přistoupili ke školení velmi profesionálně, především Ing. Janoušková. Ta dokázala tak zaujmout, že mě doslova vtáhla do svého výkladu a celé problematiky. ▲

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

ŘÍZENÍ, AUDIT A KONTROLA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

9.–10. LISTOPADU 2011



WORKSHOP

KARLOVY VARY

MÍSTO KONÁNÍ

Krajský úřad Karlovarského kraje
Závodní 353/88
36021 Karlovy Vary

URČENO PRO

Interní auditory a kontrolory, zejména z ministerstva, krajského úřadu, města, obce nebo příspěvkové a jiné organizace.

KONTAKT

Jana Šindelářová, e-mail: sindelarova@interniaudit.cz
Petra Škvorová, e-mail: skvorovova@interniaudit.cz
telefon: 224 920 332, www.interniaudit.cz

CENA

Účast

Člen ČIIA bez DPH/s DPH
Nečlen ČIIA bez DPH/s DPH

9.–10. 11. 2011	2 800 Kč / 3 360 Kč
	3 100 Kč / 3 720 Kč
Pouze 9. 11. 2011	2 400 Kč / 2 880 Kč
	2 700 Kč / 3 240 Kč
Pouze 10. 11. 2011	600 Kč / 720 Kč
	800 Kč / 960 Kč

V ceně není zahrnuto ubytování a obědy. Cena zahrnuje účast na přednáškách, účast na společenské akci „Číše vína“ (pouze při registraci na oba dny 9.–10. 11. 2011) a drobné občerstvení.

REGISTRACE

Využijte registraci online na www.interniaudit.cz, e-mailem, faxem nebo poštou nejpozději do 31. 10. 2011.

PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER

Deloitte.

EDUCITY
www.educity.cz

**KARLOVARSKÝ
KRAJ**



MEZINÁRODNÍ KONFERENCE IIA V MALAJSIÍ

Vážení kolegové interní auditoři, zase mám po čase příležitost zkontaktovat se s vámi pomocí časopisu *Interní auditor* a poreferovat o průběhu mezinárodní konference IIA v Malajsii. Konference proběhla ve dnech 10.–13. července v Kuala Lumpur a jednalo se o první konferenci IIA v Asii.

Institut interních auditorů v Malajsii je poměrně činný a jeho členové se mezinárodních konferencí účastní pravidelně a IIA tím, že jim světilo pořádání konference u příležitosti výročí 70. založení IIA, uznalo, že si jejich aktivit váží.

Malajsijský institut byl založen v roce 1977 a v současné době má kolem 3000 členů. Kancelář institutu zaměstnává 20–30 zaměstnanců, včetně interních auditorů, kteří poskytují členské základně různé služby. Jen pro srovnání např. poskytují služby nezávislého ověření kvality (QAR), poradenství členským organizacím a časopis jim vychází dvakrát měsíčně.

Pořádání první konference IIA pro ně bylo velkou výzvou a zhostili se toho opravdu bezchybně. Konference začala neformálním programem už v neděli, kdy proběhlo několik seminářů na téma vzdělávání (čím by se měl zabývat výzkum v oblasti interního auditu a příležitosti v Asii), změn ve standardech a Rámci pro Praxi (zejména jak se do nich promítá změna v očekávání od interního auditu) a na témata veřejného sektoru. Na zahajovací ceremoniál se dostavilo spousta významných osobností IIA, úřadující chairman Gunter Meggeneder, ale také spousta past chairmanů, které známe velice dobře z českých konferencí a kteří patří mezi přátele českého institutu (Patricia K. Miller, Gary Cox, Phil Tarling, Rod Winters). Za český institut jsme byli tři – Bohuslav Poduška, Jaroslava Hřebíková a moje maličkost.

Konferenci zahajoval ministr financí Malajsie, Datuk Seri Ahmad Husni Hanadzlah a jednu ze 7 hlavních přednášek měl další člen kabinetu Malajsie,



kteří má na starosti program transformace vlády (Government Transformation Program – GTP) a program ekonomické transformace (Economic Transformation Program – ETP) – YB Senator Dato’ Sri Idris Jala. Tyto programy mají za cíl přeměnit Malajsii v progresivní a harmonický národ s vysokou úrovní příjmů.

Musím se přiznat, že tím, že působím zejména v soukromém sektoru, mně témata sekce veřejné správy až tak moc neříkají a na konferencích se jim až na výjimky vyhýbám. To se mi v Malajsii úplně nepovedlo, protože tyto výše uvedené byly zařazeny do plenárních sekcí a musím říct, že patřily pro mě k největším překvapením

konference. Nejen, že oba pánové měli o interním auditu jasnou představu, což si o členech naší vlády nejsem až tak úplně jistá, navíc byly oba poměrně osvěceni manažeři. Dato’ Sri Idris je bývalým generálním ředitelem Shell Malajsie a Malaysia Airlines. To, že je součástí – respektive garantem – výše zmíněných programů, je samo o sobě zajímavé a oba výše uvedené programy jsou sestaveny projektově, z jasných cílů, které jsou veřejně monitorovány a jejichž plnění je pravidelně monitorováno a komunikováno veřejnosti. Malajsie, a zejména oblast kolem Kuala Lumpur, zažívá ekonomický boom, stejně jako sousední Singapur (do Singapuru je to asi 3 hodiny autobusem), a pokud její představitelé splní

alespoň část z vytyčených cílů, ta země má velké štěstí. Upřímně bych takovou vládu chtěla taky. Oba tyto programy jsou k dispozici na internetu veřejnosti, takže pokud vás to zaujalo, doporučuji prostudovat – rozhodně pro veřejnou správu je to inspirující.

Ráda bych zmínila ještě tři významné hosty, kteří měli vyhrazenou hlavní přednášku. Prvním z nich je Robert Haldane Smith, Lord Smith of Kelvin – který je autorem tzv. Smith reportu – přátelé správy a řízení společností už vědí – a tzv. Combined Code on Corporate Governance – který významně ovlivnil i správu a řízení společností u nás. Lord Smith je zároveň i členem rady správních rad nejvýznamnějších podniků světa a pomáhal sestavit kodex řízení společností i Malajsii. Jeho přednáška se nesla v duchu očekávaných výborů pro audit od interních auditorů. Lord Smith si představuje ideálního auditora jako kombinaci čtyř světových osobností – Sherlocka Holmese, Sigmunda Freuda, Mahatmy Ghandiho a Niccoli Machiavelliho. Máte ji :) ? Mluví se samozřejmě i o stavu světové ekonomiky a jak je důležité, aby měl interní auditor dobrý přehled a dokázal dělat managementu oponenta, pokud si myslí, že strategie společnosti není v souladu s ekonomickou realitou prostředí, ve kterém působí. Tohoto tématu se dále zhostil ekonom Graeme Maxton, který je expertem na asijské trhy a je častým hostem BBC a CNN news. Graemova přednáška nebyla příliš optimistická – provedl nás grafy

„Lord Smith si představuje ideálního auditora jako kombinaci čtyř světových osobností – Sherlocka Holmese, Sigmunda Freuda, Mahatmy Ghandiho a Niccoli Machiavelliho.“

vývoje ekonomiky za poslední století, jak se vyvíjely trhy při velkých krizích a co z toho můžeme vyvodit pro naši současnou situaci. Hodně se zaměřoval na hospodaření s ropou a jaké jsou možnosti vývoje v této oblasti, a rovněž na asijské ekonomiky, v jaké situaci jsou nyní a co jejich budoucí vývoj znamená pro západní svět. Graeme Maxton na konferenci uvedl svoji knihu *The End of Progress: How Modern Economics*



Mezinárodní konference IIA, Kuala Lumpur, červenec 2011
Jaroslava Hřebíková, Bohuslav Poduška, Andrea Schlossarek

Has Failed Us. Rovněž to není optimistické čtení, ale pro zamyšlení nad tím, zda naše společnosti jsou na budoucnost připraveni, to mohu velmi doporučit. Z hlavních speakerů bych zmínila ještě Carman Louise Lapointe, která je rozhodně velkou ženou v oblasti interního auditu. Carman má za sebou několik zvučných auditně manažerských postů v Kanadě – Canadian Federal Crown Corporation, Bank of Canada, Canada Post, je to bývalá auditor general Světové banky a v současné době šéfká auditu Spojených

a diplomatickým tlakem všech zúčastněných a je nutné, aby si auditor uměl z těch tisíců zjištění vybrat ta klíčová, na která se zaměří a jejichž změny bude vyžadovat.

Celkově bylo spoustu témat zaměřeno na strategii, na to jak je klíčové, aby auditor rozuměl celkovým souvislostem společnosti, aby byl tím správným partnerem pro management a uměl politicky uvažovat při komunikaci svých zjištění. IT a nové nástroje, které společností a auditním útvarům usnadňují práci, ale i nástrahy a nebezpečí technologických vymožeností, byly rovněž mezi tématy, které jsou na mezinárodních konferencích neopomenutelné.

Konference to byla rozhodně zajímavá. Kromě těch 7 hlavních příspěvků běželo paralelně 9 souběžných sekcí a Malajsii se podařilo zajistit kvalitní přednášející i organizačně perfektně zvládnout celou konferenci.

Na závěr konference byl novým chairmanem IIA pro roky 2011–2012 zvolen dlouholetý auditor, senior viceprezident a šéf auditu J. C. Penney, Denny K. Beran, CIA, CCSA. Pokud se mi podařilo ve vás podnítit zájem o některou z přednášek, ty jsou v elektronické verzi k dispozici ještě několik týdnů na linku

<http://www.theiia.org/kl2011presentations>.
Příští IIA konference se koná opět v USA, tentokrát v Bostonu 8.–11. 7. 2012 – <http://www.iaa2012ic.org/>
Přeji Vám hezký zbytek léta.

ASISTENCE o.s. – pohled klienta

V minulých dvou číslech jste měli možnost seznámit se s činností občanského sdružení Asistence, které poskytuje služby lidem s tělesným a kombinovaným postižením. Nabídlí jsme vám možnost finančně podpořit službu osobní asistence tím, že si odkoupíte určitý počet hodin, které budou klientům Asistence odasistovány. Tentokrát bychom Vám rádi přiblížili na konkrétním příkladu, jak mohou být využity hodiny asistence, které jste podpořili a podpořit můžete.

Jakub je klientem Asistence již pátým rokem – během tohoto období se stal také kolegou. Ale to bychom předbíhali. Jakub se obrátil na Asistenci s tím, že by chtěl využívat službu osobní asistence a že by také chtěl pomoci najít někoho, kdo by s ním společně bydlel. Když se podařilo dosáhnout těchto cílů, začal s pomocí konzultantky Asistence hledat ke studiu také pracovní uplatnění – vzhledem k Jakubově schopnosti komunikace a studiu (obor Andragogika a personální řízení na FF UK) se stal lektorem nově vznikajícího kurzu pro osobní asistenty, který Asistence realizuje, později také školitelem osobních asistentů – kdo jiný by mohl asistenty zaučít lépe než někdo, kdo jejich pomoc sám každodenně využívá. A díky své zálibě v počítačích se stal i posilou IT týmu.

Proč a při čem všem Jakubovi asistenti pomáhají?

„Narodil jsem se s vrozenou kvadruparetickou formou DMO. Již od narození jsem závislý na pomoci druhých. Během celého dne se pohybuji převážně na mechanickém vozíku za pomoci asistentů. Pomoc druhé osoby (osobních asistentů) potřebuji zhruba 16–20 hodin denně. Asistenti mi dopomáhají při mých každodenních činnostech (jimiž jsou například: osobní hygiena, dopomoc při oblékání). Protože studuji a pracuji, potřebuji asistenci v zaměstnání, asistenci při studiu (přepis poznámek, pomoc při přípravě studijních materiálů a pomoc s běžnými činnostmi během přednášek), ale také dopomoc během docházky na rehabilitaci, pracovní jednání, společenské akce, při docházkách na úřady či účasti na mezinárodních konferencích a pracovních cestách.“



Kým jsou pro Jakuba asistenti?

„Asistent je pro mě v podstatě rukama a nohama. Dělam všechno jako normální lidi, jen mi s tím pomáhá asistent.“



Asistence o.s.

při Jedličkově ústavu a školách v Praze

Co rád dělá Jakub ve volném čase?

„V poslední době toho volného času mám stále méně a méně, rád ale zajdu s kamarády na pivo, na koncert, do přírody, nebo třeba do kina či divadla. Je moc fajn, že právě díky svým osobním asistentům a lidem, kteří mi pomáhají, můžu žít svůj život opravdu naplno.“



Účetní závěrka

Jiří Strouhal

Srozumitelný výklad všech kroků, které je potřeba udělat při sestavování účetní závěrky a souvisejících povinnostech, a to jak podle českých předpisů, tak IFRS.

Výklad je přehledně rozdělen do částí:

1. Účetní závěrka podle českých předpisů
2. Účetní závěrka podle IFRS
3. Využití účetní závěrky v praxi (audit, finanční analýza atd.)

V rámci jednotlivých částí jsou potom řešeny konkrétní návody na správné uzavření účetních operací, vyplnění účetních výkazů, přípravu podkladů pro audit a využití účetních dat pro zhodnocení výsledků.



325 Kč

304 stran, brožovaná

Finance územní samosprávy - teorie a praxe v ČR

Jitka Peková

Kniha přibližuje problematiku územních financí jako subdisciplíny veřejných financí, věnuje se analýze postavení územní samosprávy, jejím funkcím a financování jejích činností. Autorka mj. uvádí přehled teoretických přístupů k postavení územní samosprávy z pohledu právního a ekonomického, rozebírá hlavní úkol územní samosprávy, podává výklad o finančním systému územní samosprávy a rozpočtovém plánování, o struktuře příjmů a výdajů územního rozpočtu. Sleduje také dlouhodobý vývoj v decentralizaci věcných kompetencí ze státu na územní samosprávu a její provázanost na fiskální decentralizaci.

Publikace může být užitečná nejen pro z kvalitnější práce zastupitelů obcí a krajů, ale určitě osloví i studenty ekonomických fakult a odbornou veřejnost.



599 Kč

588 stran, vázaná

Správně vedené účetnictví

Vladimír Schiffer

Autor v knize popisuje řadu vybraných aktuálních účetních problémů, které v praxi jako účetní poradce i z pozice auditora řeší. Obsah knihy je tedy rozsáhlým praktickým návodem ke správnému postupu v širokém záběru témat. Autor se nevyhýbá ani „ožehavým tématům“, která jsou sice častým problémem účetních jednotek, ale v podobných odborných publikacích konkrétně řešena nebývají.

Autor ve většině kapitol postupuje od obecného výkladu k současnému praktickému návodu a k příkladům. Kniha je oživena kladením častých otázek z praxe a jejich postupným řešením.



355 Kč

280 stran, brožovaná

 Wolters Kluwer
Česká republika

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

www.wkcr.cz

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

MEZINÁRODNÍ CERTIFIKACE



Titul CIA je jedinou globálně akceptovanou certifikací interních auditorů, která nadále zůstává standardem a kterou držitelé demonstrují svou kompetenci a profesionalitu na poli interního auditu. Zkouška CIA se skládá ze čtyř částí, každá část obsahuje 100 otázek – výběr z možností a lze ji vykonat v českém nebo anglickém jazyce. Kandidáti mají 2 hodiny a 45 minut na to, aby každou část vyplnili.

- | | |
|-----------|---|
| I. část | Úloha interního auditu ve správě a řízení společností, řízení rizik a kontrolních procesech |
| II. část | Realizace interního auditu |
| III. část | Analýza podnikání a informační technologie |
| IV. část | Dovednosti řízení podniku |

INFORMACE PODÁ

Magda Barnatová, barnatova@internaudit.cz, tel.: 224 920 332, l. 28

**IT GOVERNANCE
„BEZPEČNOST A UDRŽITELNOST OUTSOURCINGU“**

12. a 13. října 2011
Hotel Courtyard by Marriott, Plzeň



PARTNEŘI KONFERENCE:



PROGRAM KONFERENCE:

Workshop „COBIT 5.0 a nové metodické myšlení“

Principy a dopady definice předmětu služeb

IT audit a problematika outsourcingu

Nové standardy pro audit servisních (outsourcingových) služeb

Finanční modely v outsourcingu IT jako základ pro uspořádání vztahu zákazník – poskytovatel

Outsourcing, clouding a bezpečnost informací

Význam SIEM v outsourcingových vztazích

Interaktivní diskuse „Monitoring zaměstnanců“

Právní podstata SLA a změnového řízení v rámci outsourcingu

Ukončení outsourcingového vztahu

WWW.ISACA.CZ

Pro členy ČIA je registrační poplatek na konferenci 6.500 Kč bez DPH.



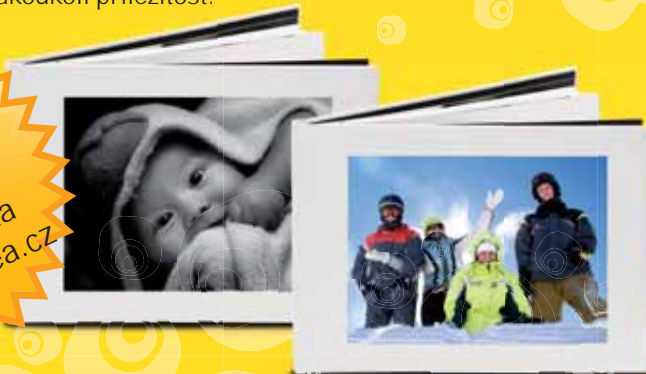
Váš příběh ve vašich krásných fotografiích

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

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

**Program
FotoStudio
ZDARMA**

ke stažení na
www.inspirea.cz



Marcela Matoušková

From the Risk Evaluation to the Internal Audit Planning in ČEZ

The author describes the system of internal audit planning based on the risk analysis in the company ČEZ.

Lucie Veselá

From the Risk Evaluation to Audit Planning

The author describes the internal audit creation based on the risk analysis in the state managed fund.

Ludmila Jiráňová

Risk Setting and Planning of Activities...

The author describes with exaggeration the audit procedures which she applied to the climb to a 1284 m high mountain. The article is supported also by a mind map – Risks of the Observer.

Josef Včelák

10th Anniversary of the Issuance of the Act on Financial Control

The author describes the evaluation of the system of financial control and internal audit in the Czech legislation. The main pitfalls of the system creation from the beginning until now are mentioned.

Josef Tyl

Outsourcing in the Area of Internal Audit

In the article the author describes the creation of rules for control of activities which are subject to outsourcing in the bank. He discusses the relationship between the internal auditors of the service recipient and the service provider.

Ivana Krůželová

When the Control is performed Just to Control...

The author discusses the possible draft of the new European Commission directive for the implementation structure of the structural funds in the new programming period.

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

Practical Suggestions for Self-confident Appearance

The author suggest several tips nad ideas how to better present for the audience.

Zachary Rosen

E-commerce and Internet Security

The author explains in his article the importance of e-commerce, but at the same time he also mentions security risks which relate to e-commerce.

Jiřina Halamčáková, Dana Ratajská

The Basic Course for Internal Auditors finally in Ostrava

The authors describe the Basic course for internal auditors organised in Ostrava. The opinios of the participants are also added.

Andrea Schlossarek

IIA International Conference in Malaysia

The author describes the atmosphere of the IIA international conference, which took place in July 2011 in Malaysia.



• 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



Software IDEA Vám nabízí

Snadné použití | zvýšení efektivity | úsporu času i nákladů



1. import dat

Importujte data z „téměř“ jakéhokoliv zdroje – od PDF po ERP

2. analýza dat

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

3. zobrazení výsledku

- Kontingenční tabulky
- Sestavy
- Grafy
- Exporty
- Historie práce
- Přehled projektu

Automatizace

Používejte IDEASkript a vizuální skript



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.**