

4|2012

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 16, ČÍSLO 4-2012 (66)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

„Naplňme naše poslání služby  
interního auditu pro naše zákazníky  
a přinášejme přidanou hodnotu.“

„Ať se auditor dobere  
jakéhokoli výsledku,  
musí být o jeho správnosti  
maximálně přesvědčen“

„Nepřebíráme za nikoho odpovědnost,  
ale pomáháme hledat cesty k řešení“

„Auditorův ráj přichází  
při výrobě auditních zjištění“

„Nejenom, že můžeme poskytovat  
konzultační činnost, ale zákazníci  
a standardy nám to ukládají“

„Pokud je auditor požádán  
o provedení konzultační zakázky,  
měl by zajásat.  
Postoupil totiž do vyšší  
auditorské ligy“

UJIŠŤOVACÍ A KONZULTAČNÍ  
ZAKÁZKY INTERNÍHO AUDITU

# HODNĚ ŠTĚSTÍ, ZDRAVÍ, LÁSKY I ÚSPĚCHŮ PŘEJE ČIIA



POUR FÉLICITER 2013

inzerce

## *Můj příběh v mých krásných fotografiích*

**TRÁPÍ VÁS, ŽE VAŠE KRÁSNÉ FOTOGRAFIE NEMAJÍ VŠICHNI PO CELÝ ROK NA OČÍCH? MÁME PRO VÁS ŘEŠENÍ. NABÍZÍME VÁM ZAJÍMAVÉ A HLAVNĚ ORIGINÁLNÍ KALENDÁŘE Z VAŠICH VLASTNÍCH FOTOGRAFIÍ, KTERÝMI MŮŽETE POTĚŠIT NEJEN SVÉ BLÍZKÉ. UKAŽTE SVOJI ORIGINALITU DÁRKEM S VLASTNÍMI FOTOGRAFIEMI.**

**Cena  
199 Kč  
za 1 ks**

Nástěnné fotokalendáře z vašich vlastních fotografií obsahují 12 listů s měsíci a 1 titulní list. To vše je svázané kalendářovou vazbou s háčkem na zavěšení. K výrobě nástěnného kalendáře z vašich fotografií potřebujete pouze 13 fotografií.



Stolní fotokalendáře jsou čtrnáctidenní a potřebujete 28 fotografií – jednu pro každé dva týdny a titulní list. Stolní kalendář má kartonový stojánek a je svázan kalendářovou vazbou.



**inspirea**  
vaše krásné fotografie

inspirea s.r.o., tel. 257 941 757, e-mail: inspirea@inspirea.cz

**VÍCE INFORMACÍ NALEZNETE NA WWW.INSPIREA.CZ**

## OBSAH

### Úvodník

Daniel Häusler 1

### Ujišťovací a konzultační zakázky interního auditu

Petr Hanzlík 2

### Lépe, radostněji a s větším porozuměním v Interním Auditu

Petr Cerman 5

### Kde začíná a končí nezávislost interního auditora

Silvie Gregorová 9

### Poznatky ČNB z výkonu dohledu nad pojišťovnami

Zuzana Ambrožová, Jan Bursa, Marian Krajč 12

### Interní audit a rizikologické myšlení Jak mít rizika pod kontrolou

Jiří Kruliš 18

### Schvalování účetních závěrek – nový princip

Danuše Prokúpková 21

### Co je rovněž součástí efektivní správy společnosti

Vladimír Brož 23

### Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 24

### Desatero obrany proti stresu

Hana Ondrušková 25

### Ohlédnutí za národní konferencí ČIIA

Eva Klímová 26

### Jessica a ostatní mládež

Ivana Krůželová 28

### Konference ECIIA v Amsterdamu – À LA CARTE

Jiřina Oleksiaková 29

### Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, o.s. – tlumočení hudby pro neslyšící

Naďa Dingová 30

### Noví členové ČIIA

31

### Univerzita interního auditu – nová hvězda na vzdělávacím nebi ČIIA

Pavel Vácha 32

### Z jednání Rady ČIIA

34

### English Annotation

36



Vážení čtenáři,

v poslední době registruji, že interní audit a samotní interní auditori na tom nejsou v organizacích nejlépe. Myšleno tím, jak jsou vnímáni a jak jsou ceněny výsledky jejich práce, a to zejména ze strany managementu. Nejsou to dobrá zjištění, která bohužel korespondují s tím, že ne v každé organizaci je plně zajištěn požadavek na nezávislost interního auditu. Může to také být tím, že interní audit je stále chápán a využíván více jako kontrolní nástroj v organizaci a jeho, zejména poradenská, role není plně využita nebo není zájem

ji využívat. Pojďme se v rámci tohoto čísla podívat na zkušenosti s poradenskou a konzultační rolí interního auditu. Kolik času těmto aktivitám věnujete? Má zájem někdo o tyto zakázky? Jaký zásadní rozdíl je oproti tradičním ujišťovacím zakázkám?

Poradenské a konzultační služby interního auditu jsou možná cesta jak nalézt, někdy lépe, někdy obtížněji, společnou řeč s managementem. Na druhou stranu, když zmíníme, že interní audit je objektivně ujišťovací a poradenská činnost (citováno z Definice interního auditu), tak většina neznalých interního auditu již přestává vnímat, nevyjímaje management.

Nicméně pojďme se naladit do nového roku 2013 více pozitivně, pojďme stále trpělivě a precizně vysvětlovat a prokazovat nesporné přínosy interního auditu a Vám všem přeji mnoho pozitivních zkušeností s kolegy kolem Vás, ať vnímají interní audit jako my v ČIIA – jako přidanou hodnotu.

Krásné svátky a úspěšný rok 2013 Vám přeje za celou Redakční radu

*Daniel Häusler*

Petr Hanzlík  
Assurance and Consulting  
Engagements of Internal Audit  
2

Petr Cerman  
Better, with More Enthusiasm and  
with Better Understanding in IA  
5

Silvie Gregorová  
Where Is the Beginning and the  
End of the Internal Auditor's  
Independence  
9

Zuzana Ambrožová,  
Jan Bursa, Marian Krajč  
Findings of the Czech National  
Bank (CNB) from the Oversight over  
the Insurance Companies  
12

Jiří Kruliš  
Internal Audit and Risk Based  
Thinking – How to Have  
Risks Under Control  
18

Danuše Prokúpková  
Approval of Accounts Closing  
Procedures – New Principle  
21

Vladimír Brož  
What Is Also Part of the Effective  
Corporate Governance  
23

Petr Kheil  
What Peter Noted Not Only  
in Legislation  
24

Hana Ondrušková  
Ten Ways of Defence against Stress  
25

Eva Klímová  
Hindsight at the National  
Conference CIIA  
26

Ivana Krůželová  
Jessica and Other Youth  
28

Jiřina Oleksiaková  
ECIIA Conference in Amsterdam  
– À LA CARTE  
29

Naďa Dingová  
The Czech Chamber of Sign  
Language Interpreters  
– Interpreting of Music for Deaf  
30

Pavel Vácha  
University of Internal Audit – New  
Star in Educational Sky CIIA  
32





# UJIŠŤOVACÍ A KONZULTAČNÍ ZAKÁZKY INTERNÍHO AUDITU

Nedávno jsem potkal spolužáka, kterého jsem od dob vysokoškolských studií neviděl. Samozřejmě přišla i řeč na to, co momentálně dělám, a já zjistil, že ne každý člověk na této planetě ví, co to ten interní audit je. Mozek rychlostí blesku nalistoval stranu standardů nazvanou definice interního auditu a se stejnou rychlostí zjistil, že je nepoužitelná. Spojení objektivně ujišťovací a poradenská činnost by v případě mého známého pravděpodobně znamenalo vytřeštění očí, povíslou čelist a pět vteřin oddechování. Ale teď vážně, přemýšleli jste už někdy nad těmi ujišťovacími a poradenskými činnostmi? Máte v tom jasno? Každý si asi podvědomě vytvoří představu o tom, co by se za těmito termíny mohlo skrývat, ale ruku na srdce, každodenní život přináší auditorovi jiné slasti než bádání nad definicí těchto pojmů. Pojďme tedy společně vypátrat, co to ty ujišťovací a konzultační zakázky interního auditu vlastně jsou.

## UJIŠŤOVACÍ ZAKÁZKY

Pro přiblížení oblasti ujišťovacích zakázek využijí následující situaci:

*Manželka se ptá svého manžela: „Franto, byl jsi mi někdy nevěrný?“ Franta přemýšlí...*

## ZADÁNÍ

Pro pochopení zadání ujišťovací zakázky si musíme odpovědět na několik otázek:

Otázka první – kdo žádá? Aby auditor dobře pochopil zadání ujišťovací zakázky, musí vědět, kdo jej žádá. Ačkoli se na to první pohled nemusí zdát, každý žadatel (ať už to je výbor pro audit, člen managementu, generální ředitel, anebo vedoucí oddělení) má velmi pravděpodobně jiné očekávání od auditora a jinou představu o rozsahu a kvalitě ujištění. Očekávání žadatele vycházejí také z jeho dosavadní zkušenosti s auditory, z předpokládané odbornosti auditora, z aktuální situace ve společnosti (napětí, prosperita, boj o každou korunu apod.) a z důvěryhodnosti auditora.

*Pokud bychom se vrátili k Frantově manželce, je zřejmé, že Franta si musí*

*vnitřně odpovědět na tyto otázky: Má manželka důvod mě podezívat? Co všechno ví od mých kamarádů? Proč chce ode mě slyšet odpověď zrovna teď? Věř mi ještě? Mám rád svou ženu? Můžu k ní být upřímný?*

V sebereflexi by se dalo pokračovat, ale myslím si, že odpověď na první otázku je zřejmá. Je dobré vědět, kdo je žadatelem o ujištění a jaké jsou jeho motivy.

Otázka druhá – co žádá? Každý auditor v této chvíli odpoví, že žádá ujištění. Co to je ujištění? Standardy nám napoví, že ujišťovací služba je objektivní posouzení průkazného materiálu, jehož cílem je poskytnutí nezávislého zhodnocení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních systémů dané společnosti. Jinými slovy ujištění chápou jako objektivní stanovisko k určité činnosti nebo jejímu výsledku (např. funkčnost kontroly, správnost reportingu, kompletnost dat). Toto stanovisko by mělo co nejpřesněji vystihovat auditorův názor na základě jím provedené práce. Těžko můžete říct, že všechny faktury jsou správně zaúčtovány, když jste ověřili účtování pěti z několika tisíc.

## „Mozek rychlostí blesku nalistoval stranu standardů nazvanou definice interního auditu a se stejnou rychlostí zjistil, že je nepoužitelná“

*I Franta je v nelehké situaci, protože odhalit záměr jeho ženy pro něj nebude vůbec jednoduché. Bude muset zvážít, zda takovéto ujištění podává pravidelně, či zda se jedná o výjimečnou věc. Rovněž bude muset zavzpomínat, zda už existuje nějaká šablona, podle které podával ujištění v minulosti. Franta tedy bude uvažovat o těchto otázkách: Co vlastně ta ženská chce? Jak chápe žena slovo nevěrný? Počítá se i pusa kolegyni v práci? Chce vůbec slyšet pravdu, anebo chce slyšet to, co chce slyšet?*

Frantovi to vůbec nezávidím, ale je patrné, že dobrá definice toho, co od vás zákazník žádá, je velmi důležitá. Před začátkem práce je tedy nezbytné dobře definovat rozsah ujištění a tomu přizpůsobit rozsah prováděných prací. Každý si musí být vědom toho, že silná tvrzení bez dostatečných důkazů nemají příliš velkou hodnotu. Je potřeba zvážit, zda je v konkrétní situaci možno vůbec nějaké ujištění dát.

Otázka třetí – koho žádá? Odpověď na tuto otázku asi hledat nebudete, ale stojí za to zamyslet se nad tím, proč zrovna Vás? Auditorova nezávislost, odbornost, zkušenost, schopnost racionálního úsudku a objektivita jsou pravděpodobně důvody, proč je ujištění vyžadováno od auditorů. Schopnost být objektivní je v této oblasti zásadní, neboť jenom objektivní přístup ke skutečnosti může vést ke správnému ujištění. Pamatují na to i standardy, které mimo jiné říkají, že auditor nesmí hodnotit procesy, za něž byl předtím odpovědný. Současně musí mít auditor znalosti a dovednosti pro provedení ujišťovací zakázky. Musí vzít v úvahu úroveň kontrolního prostředí a pravděpodobnost výskytu významných chyb, podvodu nebo odchylek.

V neposlední řadě musí auditor posuzovat náklady potřebné pro poskytnutí ujištění ve vztahu k jeho možným přínosům.

*V případě Franty nebude jednoduché podat objektivní stanovisko. Bude si klást otázky typu: Můžu dát výrok o něčem, co má bezprostřední vliv na mou budoucnost? Uvěří mi? Můžu odmítnout odpovědět? Můžu si být po pátečním bujarém večírku jistý sám sebou? Můžu říct pravdu? Co to je pravda?*

## VÝSLEDEK

Po provedení velkého kusu práce docházíme k podání ujištění.

# „Ať se auditor dobere jakéhokoli výsledku, musí být o jeho správnosti maximálně přesvědčen“

*Franta povídá: „Ujišťuji tě, že jsem ti byl vždycky věrný.“*

Ať se auditor dobere jakéhokoli výsledku, musí být o jeho správnosti maximálně přesvědčen. Jen takovýto jedinec dokáže vzdorovat nepříjemným otázkám ze strany zadavatele či jiných stran. Auditor by proto měl přemýšlet o tom, zda pro získání objektivního názoru udělal maximum a zda by někdo v jeho kůži podnikl stejné kroky a dospěl ke stejným závěrům.

*I Franta si tuto fázi musel odbýt a zpytovat svědomí. Kromě vlastních paměťových zdrojů by mohl prověřit i paměťové ústrojí svých kamarádů, ale na to nemá čas. Nezbyvá mu, než doufat, že jeho paměť funguje správně a že v libovém opojení sám sebe neklamal. Lehčí excesy rovnou ve své mysli vyřadí z množiny činů zvaných nevěra.*

Po revizi veškeré dokumentace, testů, popisů procesu a kontrol auditor dospěje do stádia tvorby výstupů. V několika větách často popisuje výsledek několikátýdenní námahy. Při podávání ujištění je na místě opatrnost a zkušený auditor ujistí ostatní jen do míry svého vlastního ujištění. Často proto použije fráze typu: Na základě provedených testů jsme dospěli k názoru... Na hladině pravděpodobnosti... V průběhu naší práce jsme nenarazili na skutečnosti, které by nás vedly k přesvědčení, že... apod.

*Franta bohužel takový taktik být nemohl. Očekávání zadavatele bylo jednoznačné, a proto Franta poskytl tzv. pozitivní ujištění. O rozsahu provedených prací vedoucích k podanému ujištění raději ani mluvit nebudeme.*

Ať je ujištění pozitivní, negativní, silné, či slabé, důležité je to, jakým způsobem jej pochopí zadavatel. Je zřejmé, že své přesvědčení o podaném ujištění musí auditor přenést i na příjemce ujištění. Zde je klíčovým

atributem důvěryhodnost. Vystupování, přesvědčení, zvládnání námitek, sebevědomí jsou důležitými příznaky věrohodnosti auditora při prezentaci podaného ujištění.

Aby zadavatel dosáhl požadované míry ujištění, musí být auditorem přesvědčen (či naopak vyveden z omylu).

*Špinavé tričko a zmuchlané tepláky Frantovu důvěryhodnost u jeho ženy asi neovlivní, ale důkladně bude zkoumán styl, tón hlasu, pohled očí, chvění rukou a další neverbální projevy v průběhu Frantovy odpovědi. A je jen na Frantovi, zda svou odpovědi zažehná všechny pochybnosti, anebo se stanem terčem sledování i v příštích týdnech.*

## VÝHODY A NEVÝHODY

Na závěr této kapitoly bych se s vámi chtěl podělit ještě o dva postřehy týkající se ujišťovacích zakázek.

Ujištění se špatně prodává. Z vlastní zkušenosti můžu říct, že prodejnost ujištění je výrazně nižší než prodejnost poradenství. Častým žadatelem ujištění je výbor pro audit či jiné dozorčí orgány, žádosti ze strany managementu bývá výrazně méně. Manažeři totiž žijí v domněni, že vše v jejich útvaru funguje správně

## „Auditorův ráj přichází při ‚výrobě‘ auditních zjištění“

a ověřování tohoto fungování považují za ztrátu času. Zkuste předstoupit před manažera a říct mu, že jste dva měsíce usilovně pracovali a došli jste k závěru, že kontrolní mechanismy v jeho útvaru jsou dobře nastaveny a fungují správně. Pravděpodobně vám řekne, že to on dávno ví a že ty dva měsíce času byly naprosto promarněný čas jeho lidí i auditorů.

Auditorův ráj přichází při „výrobě“ auditních zjištění. Na rozdíl od konzultačních

zakázek je tvorba auditních zjištění u ujišťovacích zakázek výrazně jednodušší. Existuje celá řada opěrných bodů, které je potřeba prověřit – soulad s legislativou, s vnitřními směrnici, nastavení kontrolních mechanismů a procesů, ověření jejich funkčnosti atd. Doposud jsme v praxi nenarazili na oblast, která by byla zcela bez zjištění. Vždy se najde nějaká zastaralá směrnice, lidské pochybení, odchýlení od požadovaného stavu a počet auditních zjištění tak vezele vzrůstá. Na druhou stranu je třeba říci, že závažnost většiny těchto zjištění bývá ve standardně fungujících společnostech nízká.

## KONZULTAČNÍ ZAKÁZKY – VYŠŠÍ LIGA?

Pokud je auditor požádán o provedení konzultační zakázky, měl by zajásat. Postoupil totiž do vyšší auditorské ligy. A do vyšší ligy postoupil i Franta:

*„Franto, mám si raději obléct tu červenou halenku, anebo tu bílou?“*

Sami asi cítíte, že tady jde o něco více než běžnou, směrnici a metodikou svázanou práci. Vezměme to ale pěkně popořadě a podívejme se na jednotlivé otázky:

Otázka první – kdo žádá? Podobně jako v případě ujišťovacích zakázek je spektrum možných žadatelů široké. Dá se však předpokládat, že většina požadavků na provedení konzultačních zakázek přijde ze strany managementu. Auditor by si měl zejména uvědomit motivy žadatele, okolnosti žádosti a také důvody, proč se žadatel obrací zrovna na něj.

*První věc, která napadne Frantu, bude pravděpodobně ověření, jestli je jeho žena při smyslech. Teprve následně bude postupovat podle návodu uvedeného výše.*

Otázka druhá – co žádá? Nabízí se slovo konzultace, ale jeho pochopení bychom si nejdříve měli upřesnit. Standardy definují poradenské služby jako poradenskou činnost a související klientské služby, jejichž charakter a rozsah jsou dohodnuty s klientem a očekává

se od nich přinášení přidané hodnoty a zdokonalení řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, aniž by interní auditor přebíral řídicí odpovědnost. Konzultačními službami tedy rozumím poradenskou činnost směřující ke zlepšení v širším slova

mohou být auditory v krátkém čase pochopeny, ale není možné slíbit nemožné.

Otázka třetí – koho žádá? Ano, jste to vy a mělo by vás to těšit. Požadavek na provedení poradenské zakázky je pro auditora často poctou, protože byl upřednostněn

psaní závěrečných zpráv. Každé auditní zjištění je často výsledkem kompilace nejrůznějších poznatků a interní auditóři mohou být na pochybách, zda jejich pohled na věc je ten správný. Výsledná zpráva by proto měla být managementem vnímána jako jiný (nezávislý, objektivní) pohled na věc, nikoli jako neomylné stanovisko či rady, jak aktuální stav vylepšit. Jinými slovy, zpráva z konzultační zakázky by měla managementu rozšířit obzory a přinést nové argumenty pro další diskuzi.

### OPTIMÁLNÍ MIX

Jak bylo výše uvedeno, ujišťovací i konzultační zakázky mají svá specifika. Pro uspokojení potřeb a požadavků většiny zainteresovaných osob (včetně auditora) je proto vhodné nalézt optimální mix (aneb pro každého něco).

Při provádění ujišťovací zakázky se může auditorovi lehce stát, že narazí na oblast, ke které by mohl poskytnout poradenství, a podobně při provádění konzultační zakázky můžete narazit na oblasti, ke kterým budete schopni na základě provedených prací podat i určité ujištění. Myslím si proto, že není nutné jednoznačně vymezovat auditu na ujišťovací a konzultační a že je prospěšné aspekty ujišťovací a konzultačních zakázek kombinovat i při provádění jednotlivých auditů (ujištění s konzultací a konzultace s ujištěním).

*Franta povídá: „Drahá, ujišťuji tě, že vypadáš výborně, ale jestli ti můžu poradit, ven v tom raději nechoď.“*

## „Pokud je auditor požádán o provedení konzultační zakázky, měl by zajásat. Postoupil totiž do vyšší auditorské ligy“

smyslu. Auditor musí posoudit složitost a rozsah práce potřebné k dosažení cíle zakázky a v neposlední řadě zvážit náklady na poradenství ve vztahu k jeho přínosům. V rozmanitosti a šířce záběru konzultačních zakázek spočívá jejich krása, ale i jejich zrádnost. Auditor proto musí jasně porozumět tomu, co je od něj požadováno a musí posoudit, zda má znalosti a dovednosti potřebné pro zvládnutí často ambiciózních požadavků.

*I Franta musí dobře zvážit své odborné znalosti v oblasti módních trendů.*

*Pokud přízná, že tomu vůbec nerozumí, nikdo mu to nebude mít za zlé.*

Auditor není v tak jednoduché pozici a odmítnutí jedné žádosti může často znamenat konec poskytování poradenských služeb jako celku. Z vlastní zkušenosti vím, že i poměrně složité procesy a technologie

před jinými zaměstnanci či externími poradci, a současně je takovýto požadavek indikátorem kvality a schopnosti takovouto zakázku skutečně provést. Často se však stává, že auditor si musí cestičku k poradenským zakázkám sám najít a nabídnout své služby. Jistě si dovedete představit, že v takovém případě to má i Franta těžší:

*„Drahá dovol, abych ti s výběrem oblečení na dnešní večer poradil.“*

### VÝHODY A NEVÝHODY

Z pohledu auditorské práce je možno říci, že provádění konzultačních zakázek je pro většinu auditorů zábavnější. Předmět i rozsah auditu bývají velmi různorodé a auditor má volnější ruce při stanovování auditních postupů, testů, analýz atd. O co zajímavější je samotné provádění konzultačních zakázek, o to komplikovanější je

Národní konference ČIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012





# LÉPE, RADOSTNĚJI A S VĚTŠÍM POROZUMĚNÍM V INTERNÍM AUDITU

## UJIŠŤOVACÍ A KONZULTAČNÍ ZAKÁZKA:

V definici interního auditu (viz *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*) se objevují slova ujišťovací a poradenská. Předpokládám, že všichni interní auditori si uvědomují a aplikují požadavky standardů související s prováděním poradenské zakázky. Evidentně tomu tak je, neb jsem nezaznamenal na setkáních s auditory v průmyslu, obchodu a službách žádný dotaz. No proč taky, vždyť jen ve standardech se pojem poradenská(-ý) objevuje v cca 16 odstavcích, a pro auditorskou činnost by to tedy měla být bezproblémová záležitost. Přece jenom bych si rád udělal trochu pořádek v pojmech, a proto představme si, že jde o jeden z našich běžných pracovních dnů, připravujeme audit a komunikujeme s managementem:

### Věc: Audit nákupu

INTERNÍ AUDITOR:

*Připravujeme se na audit procesu nákupu, máme stanové cíle, harmonogram schválený generálním ředitelem a hypotézy předpokládaných nedostatků. Vzhledem k termínu bychom se rádi domluvili na kick-off meetingu. V rámci projektu zadání jsme se soustředili v procesu nákupu na 3 oblasti:*

- ▲ snižování nákladů,
- ▲ shoda s požadavky externí a interní legislativy
- ▲ a existenci a funkčnost vnitřního kontrolního systému.

*Ke všem těmto oblastem máme konkrétní podklady a několik dotazů.*

MANAGER:

**Potřebovali bychom, aby se audit zaměřil zejména na možnosti úspor v procesu nákupu a funkčnost VKS, především v oblasti dělení zakázek, a navrhnul opatření, které by tomu zamezilo.**

ZJIŠTĚNÍ INTERNÍHO AUDITORA  
PO NĚKOLIKA DNECH ŠETŘENÍ:

### ***K oblasti snižování nákladů...***

*U jedné zakázky jsme zjistili, že proběhla oprava střešní konstrukce a během záruční doby byla provedena další placená oprava. ...Proč není ve výkazu výměr v zakázce na stavbu nové haly ocenění kovového odpadu z likvidace podzemní kovové nádrže o váze několika desítek tun...?*

### ***Ke shodě s požadavky externí a interní legislativy...***

*U některých požadavků na objednávku jsme zjistili, že se jedná o stejné činnosti prováděné v různých časových intervalech na totožném hmotném majetku, a vzbuzuje to dojem, že jde o snahu se vyhnout povinnému projednání a odsouhlasení zakázky ve výboru pro investice a opravy (limit je nad 300 000 Kč) a jde o nesoulad s požadavkem směrnice o nákupu, která v odstavci 2.3.1 jednoznačně popisuje a zakazuje tzv. dělení zakázek...*

### **Komentář:**

V tuto chvíli tento pokus o inscenaci běžného dne interního auditora ukončíme, neboť vysvětlování managera v našem případě nesouvisí s předmětem tohoto článku. My se chceme však dostat k pochopení, co je předmětem poradenské zakázky. Jaký je tedy názor interního auditora?

INTERNÍ AUDITOR:

Pokud vše skončí tím, že doporučím, aby zajistil manager nákupu soulad s požadavky interní legislativy a VKS, resp. zajistil lepší možnost ke snižování nákladů, tak se pohybuji v běžné kontrolní činnosti a bude následovat ujištění majitelům, že je cosi v nepořádku, a bude to odstraněno například v pracovním pořádku oddělení nákupu, resp. dalších útvarů. Budou-li předmětem doporučení konkrétní kroky – jak to udělat, jakou změnu provést ve VKS, aby nedocházelo

**„Vždyť jen ve standardech se pojem poradenská(-ý) objevuje v cca 16 odstavcích“**

### ***K existenci a funkčnost vnitřního kontrolního systému.***

*V interní legislativě je předepsáno, kdo a do jaké výše může např. odsouhlasovat požadavky na objednávku a kdo je zastupující s touto delegovanou pravomocí. U zakázky na opravu řídicí jednotky (předpokládaná cena je 200 000 Kč) jsme zjistili, že byl tento požadavek odeslán na nákup v SAPu bez Vašeho schválení a zaměstnancem, který nemá ani oprávnění v interní legislativě naší společnosti ani delegovanou pravomoc k této aktivitě...*

k jeho porušování, jaké workflow nastavít, resp. jaký SW využít pro zachycování dělení zakázek, vzbuzuje to u mě dojem, že by mohlo jít o poradenskou zakázku? Jiný názor je vítán.

### **Věc: Audit marketingu v energetice**

INTERNÍ AUDITOR:

Připravujeme se na audit procesu marketingu v energetice/teplárenství, máme stanovené cíle, harmonogram schválený generálním ředitelem a hypotézy.



MANAGER:

Předpokládám, že audit marketingu v energetice/teplárenství vychází ze specifických podmínek tohoto oboru, takže spoustu obecných pouček a pravidel marketingu nelze aplikovat

- ▲ Produkt jednoznačně technicky určen
- ▲ Produkt jednoznačně spojen s lokalitou
- ▲ Technické omezení expanze
- ▲ Regulované odvětví

Audit by měl prověřit nastavení procesů k získávání nových zákazníků i procesy péče o stávající zákazníky.

V prvním okruhu, zejména rychlost reakce na (často se měnící) požadavky potenciálních odběratelů, optimalizaci technických řešení a minimalizaci nákladů na připojení. Dále spolupráci s projektanty developerů, pomoc při řešení technických problémů s budoucím napojením, optimalizaci stanovení bilancí (dopad do pozdějších provozních nákladů).

V druhém okruhu proces uzavírání smluv na dodávku tepla, el. energie a včasnou a správnou fakturaci, včasnou vyřizování reklamací, minimalizaci nepřijemných dopadů na odběratele (četnost poruch, doba odstávky, kvalita dodávek...), vysvětlení principu cenotvorby.

Co se týče „PR“ – pak informovanost stávajících zákazníků o společnosti, o aktuálních problémech (vč. změn legislativy), o vývoji cen...

**Komentář:**

Manager má zájem o provedení šetření a zvažuje jaký přínos by pro něho mohl mít. Dle standardů by se mělo rozhodnout, jaký charakter bude auditní šetření mít – bude výstupem ujištění, že něco je a není v pořádku, nebo bude mít šetření charakter poradenské zakázky...?

MANAGER:

Podle mne ujišťovací audit končí zjištěním, zda všechny procesy a postupy odpovídají vnější legislativě a vnitřním předpisům (vč. ujištění, že i vnitřní předpisy odpovídají vnější legislativě). Poradenskou zakázku vnímám jako jakési pokračování tohoto ujištění, a to buď pokračováním v klasickém auditu, nebo v samostatné „zakázce“. Výsledkem by měla být

doporučení na zlepšení, příp. i návrh nových postupů, metodiky atd. Otázkou v tomto případě je však, kdo taková doporučení „vezme za své“ a bude je realizovat. U předem definované poradenské zakázky je to jednodušší, buď s nimi zákazník souhlasí, a tedy je i zrealizuje (a součástí zakázky by mohla být i účast auditora na realizaci), nebo nesouhlasí, a v tom případě není splněn předmět zakázky.

U pokračování auditu je to o tom, že by auditor měl přesvědčit auditované o správnosti svých návrhů a přijetí opatření a zavedení by již bylo plně na straně auditovaných. V případě, kdy by za zavedení nových procesů měl odpovídat IA, byla by narušena jeho nezávislost.

*Jiný názor je vítán.*

**Komentář:**

Manager, který přijal v našem článku tuto roli je velmi bystrý, a navíc se velmi obratně pohybuje v auditní problematice, neboť jako auditor pracoval a je držitelem titulu CIA. Tak není problém se s ním dohovorit a vzájemně si porozumět a i jeho vysvětlení jsou logická. Pro ostatní managery na všech úrovních je však náš jazyk a někdy učiněné odkazy na požadavky standardů často velmi z různých důvodů komplikované, špatně pochopitelné.

#### DALŠÍ MOŽNÉ ČINNOSTI IA DO BUDOUCNA

Nyní zmeňme téma a zkusme se zamyslet nad dalšími možnostmi rozvoje auditorské profese. Na úvod této části jsem požádal

odborníka na oblast interního auditu o jeho názor na činnost IA v budoucnosti. *V poslední době hodně přemýšlím o smyslu interního auditu z pohledu užitečnosti. Přestávám rozlišovat typy zakázek, přestávám používat jazyk standardů. Ten jazyk je totiž umělý, je svořen, aby jím hovořila jen úzká skupina lidí, a neslouží pro dorozumívání se s ostatními, neauditory. Pro přemýšlení o interním auditu a i komunikaci je mnohem jednodušší používat běžný konverzační jazyk či byznysový jazyk. V těch výše uvedených pojmy a jejich kontext nemají příliš smysl. Když hovořím o smyslu a o užitečnosti, myslím tím, že to, co určuje smysl existence interního auditu, je jeho užitečnost pro prostředí, ve kterém se pohybuje. Vnímám to tak, že nejvyšší autoritou, která určuje, co je užitečné, je sám interní auditor (pokud je dostatečně kompetentní) skrze užitečnosti, které ocení ostatní relevantní autority prostředí – vlastník, management, ministři, hospodář, dělník atd. Auditor by měl být vždy schopen udělat brilantní manažerskou diagnostiku auditované oblasti ze všech smysluplných pohledů, tedy především, jak oblast funguje a proč, jak je řízena a kontrolována, a jak podporuje cíle byznysu (rozuměj i výkon správy). A podle své kompetentnosti, ambicí, naturelu a svého pojetí užitečnosti se podílet na prosazení smysluplných změn do praxe. Aby, až se do oblasti vrátí za nějakou dobu, byl schopen jednoznačně naléznout svoji stopu a svou přidanou hodnotu, která se nezbytně nutně musela projevit na zvýšení*

Národní konference ČIIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
Bohuslav Poduška (Česká spořitelna)





*výkonnosti či efektivnosti či jiné produktivní změně oblasti. Jinak by přece nemohl o své práci přemýšlet jako o něčem, co má smysl. Musím přiznat, že moje přemýšlení o interním auditu, plující v kategoriích smyslu, užitečnosti, ambicí, visí poměrně vysoko, a proto je hodně otevřené a flexibilní. Vnímám to tak, že každý je nositelem nějakého potenciálu, který je buďto využit zcela, částečně, či zůstane nevyužit. Kdo rozhoduje o míře využití je ale ten jeden každý sám za sebe. A za toto rozhodnutí nese plnou odpovědnost, hlavně vůči sobě. Nechť je tento vyšší princip bytí další z provokativních štouchanců do neustále se zapouzdřujících a stagnujících komunit. A nezapomeňte, že mám interní audit rád.*

**Ing. Josef Severa**

Partner oddělení podnikového poradenství a řízení rizik spol.

Ernst and Young

V odborné literatuře, na setkáních a konferenci interních auditorů se objevují i tyto názory:

Interní audit směřuje k identifikaci, hodnocení a zvládnutí všech možných rizik.

**Zároveň nové pojetí interního auditu směřuje k poradenské činnosti, která je prováděna nezávisle uvnitř organizace a je vedena základním principem poskytnutí přidané hodnoty ke zlepšení činnosti organizace, zejména ověřováním účinnosti systému řízení rizik a řídicích procesů v organizaci.** V této chvíli bych chtěl jen stručně reagovat na prezentaci spol. Ernst and Young na konferenci ČIAA v Mikulově v měsíci říjnu 2012, a zejména na část pojednávající o tom, ve kterých oblastech může být auditor aktivní.

Snad bych jen doplnil, že tam, kde společnost Ernst and Young uvádí ve své prezentaci, že to jde – změnit úlohu IA (*Kronospan, Čepro, PPF, Agrofert*), tak to jistě nebyla jen zásluha zaměstnanců, nebo formální či neformální autority vedoucího IA, ale zejména a především majitelů uvedených společností, kteří neudělali tímto nějaké populistické heslo, ale spočítali si, že tento systém uspořádání interního auditu má pro ně odpovídající význam.

*Co vše by tedy mohl kvalifikovaný interní auditor dělat dle výše zmíněné prezentace.*

Naše zkušenosti – viz tabulka níže

Nové doporučení pro činnost interního auditu <small>(Viz prezentace spol. Ernst and Young na konferenci v Mikulově.)</small>	Naše zkušenost
<b>Ad hoc služby</b>	Přilíš nejsme v této oblasti dotazování, máme pro tuto činnost v našem statutu otevřenou možnost pro management pod pojmem quick test, ale jeho využívání je v posledních letech minimální.
<b>Know-how management</b>	V oblasti interního auditu nemáme problém, v ostatních oblastech bychom přivítali více info, přece jenom samostudium a řečérše nenahradí otevřenou, odbornou výměnu názorů. Již několik let se vždy setkáváme s dalšími útvary IA mimo naši společnost, ale ani tam není moc novinek na výměnu.
<b>Kontinuální monitoring</b>	Již více jak 2 roky se pokoušíme ve spolupráci se společností SAP a interními IT odborníky nastavit KM v našem útvaru, ale selhává to na finančních prostředcích, neb bychom potřebovali další podpůrné instrukce a programy.
<b>Expertní řízení rizik</b>	Cca před 10 lety jsme implementovali proces RM v naší společnosti a cca jeden rok jsme ho managovali. Poté jsme byli upozorněni statutárním orgánem, že by jsme neměli být aktivní v tomto procesu, naše role byla vymezena jako toho, kdo posuzuje funkčnost procesu RM.
<b>Budování dobré praxe</b>	Snažíme se ji budovat zodpovědně od etického kodexu počínaje a best practis v našem oboru konče.
<b>Poradenství</b>	Čas od času jsme jednotlivými zaměstnanci dotazování na náš názor, ale není to členství v novém projektu, resp. nastavování nových procesů.
<b>Reporting</b>	Je součástí naší práce a týká se jak zjištěných nedostatků a rizik, ale i naší činnosti v měsíční periodě a plnění opatření managementu ke zlepšení.
<b>Due diligence</b>	U této tzv. kompletní prověrky společnosti bychom byli velmi rádi a v některých činnostech pomohli, ale většinou je to věc specializované externí skupiny, která má svůj mezinárodně odzkoušený manuál a nepotřebuje spolupráci IA.
<b>Benchmarking</b>	Je to běžně využívaná metoda v rámci naší činnosti.
<b>Implementace změn</b>	Lákavá záležitost, zvláště pokud auditovaný proces jde skrze několik úseků a vy ho detailně znáte a i snaha byla, ale je management ochotný převzít zodpovědnost za námi nastavený proces? Končí zde naše role jako interního auditora?

## ANKETA ČIAA, o. s.

### OTÁZKY

#### UJIŠŤOVACÍ A KONZULTAČNÍ ZAKÁZKY INTERNÍHO AUDITU

**1. Jakým způsobem máte ve Vašem útvaru interního auditu rozděleny poskytované služby mezi ujišťovací a poradenské?**

**2. Ve kterých oblastech poskytujete poradenské služby nejčastěji? Pokud je neposkytujete, nebo je poskytujete pouze v omezené míře, jakou vidíte příčinu?**

**3. Jak by dle Vašeho názoru měl vypadat ideální poměr mezi ujišťovací a poradenskou službou interního auditu?**

**4. Co byste přáli naší profesi v novém roce?**

**Kateřina Alice Visolajská**

**Daikin Industries  
Czech republic, s.r.o.**

**Interní auditor**

1. V rámci naší mateřské firmy se Interní audit zaměřuje hlavně na službu ujišťovací a zcela jiné oddělení „Internal controls“ poskytují poradenské aktivity. Lokální Interní audit plní funkci jak ujišťovací, tak poradenskou.

2. V oblasti implementace a testování interních kontrol (J-SOX), zlepšování procesů, analýza rizik.

3. Domnívám se, že ideální je v mnoha věcech vždy rovnováha, tj. 50/50 a lze toto uplatnit též pro oblast IA.

4. Tak profesi jako takové nelze přát pevné zdraví, což bych přála všem, kteří tuto práci vykonávají a samotné profesi určitě stoupající podporu vrcholového vedení a radost auditovaných, že k nim zavítá interní auditor.

**Miroslava Pešátová**

**Česká průmyslová zdravotní  
pojišťovna**

**Ředitelka pro interní audit a kontrolu**

1. Poměr v r. 2012 70:30 ve prospěch ujišťovacích služeb. Poradenské služby byly vyžádány především v 2. polovině roku.

2. Systém řízení organizace a jeho optimalizace účast v týmu při fúzi, bezpečnost osobních dat.

3. 50:50.

4. Aby měla alespoň takovou váhu jako letos, zvýšením vyžádaných poradenských služeb zvyšovat naši prestiž.

**Ing. Bc. Dana Vojíková, MBA**

**Magistrát města Plzně**

**Interní auditorka senior**

1. V našem útvaru se konzultační (poradenské) služby vykonávají buď náhodně dle potřeby zaměstnanců MMP, nebo jsou zařazeny do plánu interního auditu na další rok, a to zejména pokud se jedná o složitější problematiku, např. systém a nastavení procesů.

2. Poskytujeme hlavně konzultace při nastavení vnitřního kontrolního systému. Jinak odpovídáme na otázky z různých oborů, je to velmi rozmanité – od výkladu zákona o finanční kontrole ve veřejné správě po nastavení controllingu či účetnictví. V současnosti se jedná např. o účast v pracovní skupině nastavení nového MIS.

3. Dle mého názoru by to mělo být spíše vyvážené např. 70 % : 30 %. Čili převaha ujišťovacích auditů.

4. Alespoň schválení novely zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, nebo ještě lépe zákon zcela nový. A v neposlední řadě spokojené „zákazníky“ IA.

**Stanislav Procházka**

**VZP**

**Ředitel vnitřní kontroly**

1. Není to upraveno.

2. Finanční kontrola.

3. 75:25

4. Více respektu ze strany auditovaných.

**Blanka Störzerová**

**Česká geologická služba**

**Interní auditorka**

1. V České geologické službě byla obnovena činnost vlastního interního auditu po zhruba tříleté přestávce. První zádit byl tedy zaměřen na zjištění, v jakém rozsahu jsou nastavena pravidla činnosti organizace včetně vymezení odpovědností a pravomocí ve vnitřní předpisové základně a dále, pokud

## BUDOUCNOST IA OČIMA ODBORNÍKŮ

Na závěr jsem oslovil odborníky na IA v **BIG IV** s dotazem, jak vidí budoucnost IA v České republice.

(1)

Vždy jde o konkrétní podmínky nastavení vnitřního kontrolního systému a governance. Podle toho může eventuálně IA dělat i něco nad rámec běžné činnosti.

Důležité je, že IA by měl v těchto oblastech poskytovat technickou podporu, reporting, analýzy, eventuelně školení, ale nikdy nečinit manažerská rozhodnutí nebo je navrhovat. Nejčastěji IA asistuje v oblasti řízení rizik, compliance a řešení stížností spotřebitelů.

(2)

Interní audit často může mít roli v dalších aktivitách, které souvisejí s assurance (tedy 2 linie obrany) – např. řízení rizik, compliance, vyšetřování, ISO/kvalita, due diligence, business excellence/continuous improvement, health&safety, claims apod. Někdy také má roli při přípravě směrnic a procedur, dokumentaci procesu pro potřeby managementu apod.

Asi by ale nikdy neměla být překročena hranice s výkonnou rolí – tzn. řízení nějakého business oddělení, managerské rozhodování, schvalování transakcí apod.

(3)

V poslední době hodně přemýšlíme nad novým pojetím interního auditu, a přicházím tak s novou koncepcí, tzv. Interní audit 2.0. Základním východiskem je, že hlavním atributem pro výkon interního auditu je jeho užitečnost, která je vyjednána s jeho hlavními zákazníky.

Interní audit je pak pojímán jako služba, která musí mít svého zákazníka, který definuje obsah, kvalitu a cenu. Pod těmito základními východisky visí celá metodika, na které ještě pracujeme. Služeb, které se dají managementu nabídnout, je celá řada. Závisí to pouze na vašich kompetencích a odvaze. Nejvyšší přidanou hodnotu vidím v holisticky pojatých auditech s jednoznačnou přidanou hodnotou pro byznys, v transformaci kontrolních systémů, v provázení managementu v jejich strategických a provozních úkolech.

*Pozn. autora:* Holistický pohled na prostředí je odraz toho, co se nazývá „systémové myšlení“ – způsob myšlení, které vidí všechny aspekty světa vzájemně propojené vazbami nebo prostřednictvím vzájemně závislých systémů. Ty zahrnují přírodní, sociální, ekonomické a politické systémy.

(4)

Budoucnost interního auditu je závislá na stupni vyzrálosti Corporate Governance jednotlivých společností, jejich velikosti a charakteru. Obecně vidíme i nadále stěžejní úlohu interního auditu v oblasti ujišťovacích služeb ve vyváženém poměru k poskytování služeb konzultačních v souladu s rámcem IIA.

V této souvislosti vidíme následující možné úskalí nebo možné výzvy pro interní audit: V oblasti outsourcingu je stěžejní otázkou jeho optimalizace ve vztahu k nákladům, aby netrpěla kvalita. U nadnárodních společností s geograficky velkou pobočkovou strukturou nevidíme jinou alternativu.

I v budoucnosti budou u mnoha společností stále stěžejní auditní služby v oblasti vnitřního kontrolního systému jako celku tak, aby bylo poskytnuté přiměřené ujištění ve smyslu rámce IIA. Je potřeba ochránit interní audit před možnými tlaky na snížení rozpočtu a optimalizaci, zejména v době ekonomické recese.

Je potřeba rozumné míry změny v rámci IA teamu tak, aby se neztrácela schopnost „think outside the box“ a motivace k opravdové přidané hodnotě.

Ve společnostech s vysokou kulturou v oblasti Corporate Governance je možné uvažovat o relativně vyšší míře konzultačních služeb poskytovaných službou interního auditu. Nicméně je i nadále potřeba ponechat internímu auditu a jeho roli „objektivní zpětné vazby“ pro vlastníky a vrcholový management.

### Závěrem:

Snad porozumíte, co mělo být tímto článkem řečeno, nicméně připouštím, že tento záměr nemusí být pro všechny zcela srozumitelný, navíc asi ani není tolik hodnotu přidávající. Tedy jak by řekl jeden expert na interní audit: „Zavání to trochu zjednodušováním bez pevného postoje, nebo malou ambicí.“ Najdete-li však čas jen na malou chvilku se zamyslet a odpovědět si na dotazy, které jsem se snažil pokládat:

Je názvosloví používané v procesu IA srozumitelné, a to i Vašemu okolí?

Je poradenská zakázka běžnou praxí IA?

Co je, resp. bude, předmětem procesu IA oproti běžné praxi ve Vaší společnosti?

Co můžete nabídnout svému majiteli navíc?

byl účel, ať už zní Vaše odpověď jakkoliv, splněn.

Zdar IA. ▲



# KDE ZAČÍNÁ A KONČÍ NEZÁVISLOST INTERNÍHO AUDITORA

Domnívám se, že mnozí z vás již stáli před otázkou, zda přijmout, či nepřijmout určitou poradenskou zakázku. Vaše důvody mohly být rozdílné, ale nepochybuji o tom, že ve vašem rozhodování hrálo významnou roli udržení nezávislosti. Zkusím vám nabídnout svůj názor na nastavení a udržení této křehké hranice.

poté, co jsou systémy nastaveny. Naše obrovská přidaná hodnota spočívá ve službě, kterou můžeme vedení poskytovat již při nastavování nebo přezkoumávání systémů. Pro Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu jsou poradenské zakázky běžným typem činnosti interního auditora a v rámci standardů upravuje všechny relevantní postupy. Za všechny budu

„Nejenom, že můžeme poskytovat konzultační činnost, ale zákon a standardy nám to ukládají“

Na úvod trochu teoretických východisek. Pohybují se ve veřejné správě, a tedy v mezích zákona o finanční kontrole. Ve třetím odstavci § 28 máme velmi nenápadnou, nicméně zásadní a závaznou větu *Současně tento útvar zajišťuje v orgánu veřejné správy konzultační činnost*. Toto ustanovení skýtá mimořádný potenciál pro práci interního auditora. Vedení nás nepotřebuje jenom

jmenovat 2010. C1, ve kterém  *má vedoucí interního auditu zvážit přijetí navržených poradenských zakázek s ohledem na schopnost těchto zakázek zdokonalovat proces řízení rizik, přinášet přidanou hodnotu a zdokonalovat procesy ve společnosti...*  Nejenom, že můžeme poskytovat konzultační činnost, ale zákon a standardy nám to ukládají. A interní auditor je ta pravá osoba, která v nejširším mož-

Národní konference ČIIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
 Ivo Stěda (RWE Transgas)



vnitřní předpisy byly vydány, tak jejich aktuálnost. Takže při obnově činnosti vlastního interního auditu převažuje poradenská činnost.

2. Poradenská činnost interního auditu se v současné době týká všech oblastí, které by měly být upraveny ve vnitřních předpisech.

3. Podle mého názoru by poradenská činnost měla být vykonávána tak v 1/3 a ujišťovací ve 2/3 času interního auditu.

4. Naší profesi bych přála, aby se konečně dočkala vydání nového zákona o finanční kontrole, a všem interním auditorům hodně uznání za jejich práci ze strany vedení.

**Alena Marcínová**

**ČEPS, a.s.**

**Vedoucí IA**

1. Oba typy jsou definovány ve Statutu IA.

2. Většina auditů je prováděna jako ujišťovací na základě požadavku zadavatelů. Prováděli jsme poradenství v oblasti vnitřní legislativy.

3. Myslím, že ujišťovací služby budou vždy převažovat. Většina ujišťovacích auditů obsahuje také poradenskou část. Ideální poměr by mohl být 80 U : 20 P.

4. Hodně realizovaných doporučení.

**Ing. Blanka Adámková**

**Česká pošta, s.p.**

**Ředitelka odboru interní audit a řízení rizik**

1. V našem útvaru interního auditu nemáme striktně oddělené poskytování ujišťovacích a poradenských služeb. V zásadě však platí, že poradenské služby poskytuje převážně ředitelka tohoto útvaru, vedoucí oddělení interních auditů a senioři interní auditori. Tito zaměstnanci, kteří mají největší zkušenosti a znalosti odborné problematiky v rámci ČP, poskytují poradenské služby především podle svých profesních a odborných zaměření, např. právního, ekonomického, IT, poštovního provozu apod. Poradenství v oblasti shody systému managementu kvality provozu nebo shody systému managementu bezpečnosti informací dle příslušných ČSN pak poskytují interní auditori, kteří jsou držiteli odpovídajících certifikátů.

2. Poskytování poradenských služeb se řídí poptávkou našich interních zá-



kazníků. Nejčastěji se týká oblasti tvorby nové řídicí dokumentace nastávající jednotlivé procesy a činnosti ČP včetně jejich řízení, dále aktuální problematiky související s řízením rizik a jejich ohodnocením nebo metodik týkajících se nastavení řídicích a kontrolních mechanismů některých činností se zvýšenou rizikovostí. V rámci poradenské činnosti jsou řešeny i způsoby a formy realizace nápravných opatření vyplývajících z provedených auditů. Poptávku interních zákazníků po poradenských službách se snažíme uspokojovat v maximální míře a kvalitě. V řadě případů se tím daří předcházet možným problémům v různých oblastech činnosti ČP. Poradenství interních auditorů tak má i preventivní charakter např. v problematice dodržování právních předpisů, provozu a kvality služeb ČP, zamezování vzniků případných podvodů apod.

3. Ideální poměr ujišťovacích a poradenských služeb nelze podle mého názoru jednoznačně stanovit. Poptávka našich interních zákazníků po poradenských službách je značně závislá zejména na stabilitě prostředí a řídicího a kontrolního systému ČP. Při zvyšujícím se rozsahu organizačních, personálních, procesních a dalších změn nebo při přípravě a nastavení nových služeb se zvyšuje i potřeba využívání poradenství interních auditorů těmi útvary nebo vedoucími zaměstnanci, jejichž kompetenci a působnosti se změny dotýkají. V současné době poskytuje útvar interního auditu ČP svým interním zákazníkům, cca 75 % ujišťovacích a 25 % poradenských služeb, přičemž požadavky na poradenské služby se daří uspokojovat v plné míře.

4. Profesi interní auditor bych v novém roce přála co nejvíce spokojených interních zákazníků, takové výsledky a závěry z auditní činnosti, které by byly beze zbytku akceptovány managementem a kladně přispívaly k činnosti a rozvoji společností, a také to, aby interní auditori měli vždy dobrý pocit z dobře odvedené práce.

**Darina Křístková**

**Městský úřad Aš**

**Referent kontrolního oddělení**

1. Jelikož se budu věnovat internímu auditu až od nového roku, konkrétně pak auditu příspěvkových organizací zřizovaných městem, předpokládám že ve vztahu ke zřizovateli to budou služby ujišťovací. Co se týká příspěvkových organizací, budeme poskytovat jak ujišťovací služby, tak poradenské.

ném měřítku zná vlastní organizaci, a může tak poskytnout systémový pohled na řešený problém se zohledněním všech souvislostí. Jak si udržet nezávislost na přijímaných opatřeních, která vedení realizuje na základě výsledků poradenské zakázky? Nemůže se nám stát, že vedení naší organizace neúspěšně

k navrhování doporučení a současně jsme otevření i konzultační činnosti a přijímáme poradenské zakázky. Musím konstatovat, že právě poradenské zakázky momentálně rozšiřují okruh naší činnosti, kdy je nutno plánovat příslušnou personální kapacitu pro tuto činnost. Stala se totiž již nedílnou součástí

## „Nepřebíráme za nikoho odpovědnost, ale pomáháme hledat cesty k řešení“



Národní konference ČIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012

rozhodnutí odůvodní výsledky poradenské zakázky? Můžeme auditovat systémy, u jejichž nastavování jsme byli přítomni formou poradenské zakázky? Nezahltí nás vedení poradenskými zakázkami a my nebudeme moci vykonávat interní audity? Tyto a podobné otázky jsou naprosto relevantní a můžete je oprávněně položit. Poradenské zakázky ale patří do naší práce a jsem přesvědčená, že aktivní komunikací a správným nastavením systému poradenských zakázek se dá potenciálním problémům předejít. V pozici ředitelky odboru interního auditu a kontroly Ministerstva kultury působím něco málo přes rok, ale za tu dobu se dle mého názoru podařilo nastavit novou tvář interního auditu. V rámci výkonu interního auditu přístupujeme konstruktivně

uvažování vedení ministerstva, a jsme tak velmi často formálně i neformálně oslovováni s požadavkem na poskytnutí konzultace. Podařilo se tak to základní, kdy nás auditované osoby, naši zákazníci, nepovažují vždy za nutné zlo, ale očekávají, ba co víc vyžadují přidanou hodnotu. Rozhodně tím nenahrazujeme kontrolní, řídicí a schvalovací mechanismy, což je základní předpoklad pro zajištění naší nezávislosti v rámci vykonávané konzultační činnosti. Poskytujeme takové ujišťovací a nezávislé informace, o které nás vedoucí pracovníci v rámci svých kontrolních, řídicích a schvalovacích pravomocí a odpovědností požádají. Tento posun však nenastal díky ustanovení zákona a standardů. Výsledky naší práce za nás nikdo jiný vedení „neprodá“. Stalo se tak díky ochotě spolupracovat a nalézat řešení, neustálé

touze po zlepšování a celkové snaze uplatnit naše znalosti a upozornit na okolnosti, které vidíme díky charakteru auditní práce. Prostřednictvím interních auditů nahlížíme do jednotlivých systémů, máme možnost srovnání, ověřujeme jako jeden celek všechny řídicí a kontrolní mechanismy napříč sekcemi, odbory a odděleními ministerstva. Naše zásadní přednost je znalost právě zmíněného celku a díky tomu máme možnost vidět organizaci v souvislostech a vidět „za roh“. Je evidentní, že si tuto skutečnost uvědomují i útvary ministerstva. Přestože formální stránku poradenských zakázek v současné době nastavujeme, pravidelně se na nás útvary ministerstva obracují se svými potřebami. Když zaznamenali, že se snažíme být nápomocni, rádi naši službu využívají. V čem naše poradenství, dle litery zákona konzultační činnost, spočívá? Jak

nikaci s interními auditory. Jedná se o kvalitu poskytovaných informací, jejich aktuálnost a včasnost, tak jak to upravuje standard 2310 Identifikace informací a standard 2420 Kvalita zpráv. Vzpomínám si na Kulatý stůl organizovaný před lety ČIIA s tématem „Proč mohu jako ředitel společnosti klidně spát?“, kde měli hlavní slovo manažeři ze soukromého i veřejného sektoru. Bylo tehdy velmi zajímavé poslouchat, jak tito manažeři odhalovali svůj pohled na interní audit. Ačkoli zaznívaly pro nás i nepopulární názory, hlavním sdělením byla potřeba informací od interních auditorů. Manažeři se shodli, že svého auditora potřebují a ví, že jim pohlídá kritická místa v organizaci. Pojdme spolu přesvědčovat a učit naše vedení, že máme své místo v organizaci, umíme dostát své roli a při zachování nezávislosti poskytovat vedení užitečné informace.

## „Naplníme naše poslání služby interního auditu pro naše zákazníky a přinášíme přidanou hodnotu.“

jsem již uvedla výše, nepřebíráme za nikoho jeho odpovědnost, ale pomáháme hledat cesty k řešení. Nenastavujeme za nikoho procesy, ale analyzujeme možnosti a nabízíme argumenty, právní východiska a praktické zkušenosti pro a proti zvažovaných řešení. Jsme schopni posoudit soulad uskutečněných kroků a rozhodnutí s právními předpisy. Vždy se snažíme k nastolenému problému klást relevantní otázky. Umíme vyhodnotit, zda kontrolní mechanismy poskytují dostatečné informace pro řízení a rozhodování a upozorní na možnost vzniku chyb, příp. zamezí jejich generování. Současně je rovněž žádoucí zabudovat do řídicích a kontrolních systémů kontrolní body, kdy má interní auditor obdržet informaci o výsledcích těchto procesů a zajistit informaci pro vedení.

K dosažení tohoto stavu je zapotřebí přístup k vedení organizace. Netvrdím, že je to vždy jednoduché. Že je každý ministr, ředitel či starosta automaticky uvědomělý a ochotný naslouchat a že ví, co má od interního auditu očekávat a vyžadovat. Jedná se o nejtěžší úkol interního auditora, a to prokázat svoji užitečnost a přesvědčit vedení, proč je důležité spolupracovat a nastavit si tu správnou komu-

Je-li interní auditor vedením přijímán a vedení jeho služby vyžaduje, může nastat další z výše nastolených otázek. Interní auditor začne dostávat úkoly, které již hraničí se zachováním jeho nezávislosti. A je opět na nás, jak budeme komunikovat s vedením a vysvětlíme, kterou poradenskou zakázku můžeme přijmout a která již ovlivňuje naši nezávislost, resp. na jakém cíli poradenské zakázky se s naším zákazníkem shodneme. Také si můžeme položit další otázku, co když mi vedení chce svěřit agendu, kterou přece nemohu následně auditovat, pokud ji budu sama vykonávat. Zde je skutečně potřeba stát za svým a nepřijímat úkoly tohoto charakteru.

Zkušenosti dokazují, že si interní auditor umí vybudovat roli cenného partnera vedení. Nezřídká se stane, že se z interních auditorů rekrutují uznávaní manažeři. Není na místě zaštiťovat se nezávislostí a odmítat poradenské zakázky. Využijme příležitost a budme u důležitých rozhodnutí, když se odehrávají. Naplníme naše poslání služby interního auditu pro naše zákazníky a přinášíme přidanou hodnotu. ▲

Poradenství pro p.o. zatím poskytujeme v rámci následných VSK ve smyslu, jaká nápravná opatření mají organizace přijmout a jsme otevřeni k jakýmkoli dotazům a požadavkům z jejich strany, probíhají také školení o finanční kontrole pro tyto organizace. Předpokládám, že v tomto směru budou poradenské služby pro příspěvkové organizace probíhat i v rámci jejich auditu.

2. Zatím probíhá poradenství v pouze v rámci následné VSK příspěvkových organizací, kde konzultujeme budoucí nápravná opatření pro dosažení účinnosti řídicího kontrolního systému. Jedná se tedy o poradenství v míře vymezené zákonnými mantinely, především zákonem č. 320/2001 o finanční kontrole a prováděcí vyhláškou 416/2004. Předpokládám, že zákonné limity budou i v rámci auditu p.o. po novém roce.

3. Dle mého názoru obecně 50 % na 50 %, ale závisí to na charakteru auditovaného a na jeho požadavcích a očekáváních.

4. V novém roce přejí hodně spokojených zákazníků, profesionálních auditorů a kvalitně provedených auditů.

**Ing. Bohuslav Poduška, CIA**  
**Česká spořitelna, a.s.**

**Ředitel úseku interní audit**

1. Rozdělením našich služeb na ujišťovací a poradenské jsme se v minulosti intenzivně zabývali. Diskutovali jsme naše názory, zejména u služeb, které byly na hranici zmiňovaného dělení. Ujišťovacími službami jsou nyní u nás například plánované audity, ověřování a vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti ŘKS, ověřování plnění opatření, naopak k poradenským službám řadíme například audity podle požadavku vedení, monitoring a účast v projektech, monitoring činností útvarů, účast v připomínkovém řízení k předpisům.

2. Poměr našich služeb v oblasti poradenství se v minulosti postupně zvyšoval. V současné době nám nejméně času z výše uvedených příkladů zabírá monitoring činností útvarů a monitoring a účast v projektech, hodně času zabírá i účast v připomínkovém řízení k předpisům. Tyto činnosti jdou u nás napříč všemi bankovními procesy. Hodně času jsme v uplynulých dvou letech věnovali v oblasti poradenství osvětě k práci s riziky v útvarech banky, jejich vyhodnocování a snižování. Výsledkem jsou karty rizik útvarů, které dnes již jsou, pod vedením svých



Autoři působí jako inspektoři kontroly obezpečnosti Sekce dohledu nad finančním trhem České národní banky.

vlastníků (manažerů příslušných útvarů), součástí běžného provozu.

3. Jde o složitou otázku. Zejména proto, že nám jako subjektu podléhajícímu regulaci řadu aktivit v ujišťovací oblasti předurčí regulátor. Rádi bychom rozšiřovali poradenské aktivity (minimálně jsou pro naše klienty příjemnější a jsme vnímáni lépe), ale narážíme na kapacity, které máme k dispozici. A to se domnívám, že nejsme malý útvar. Pokud chcete opravdu můj názor na proporci uvedených služeb, tak se domnívám, že optimum by bylo okolo 30 až 40 % poradenství. Dál se u nás v dohledné době nedostaneme.

4. Posouvat hranici vnímání profese managementem, dokázat vyjádřit jasněji přidanou hodnotu. A nakonec nám všem dobré nápady, přesvědčivost v poskytovaných službách a osvědčené vlastníky, respektive jejich zástupce ve společnostech, se kterými jsme v pravidelném úzkém kontaktu.

**Ladislav Rafaj**

**Matador Holding, a.s.**

**Interní auditor**

1. Zadávateľia zákaziek (vlastníci a top manažment) medzi nimi nerobia prakticky žiadny rozdiel, zaujíma ich prínos z nich vyplývajúci. Takže ja radšej rozlišujem plánované a vyžiadané zákazky.

2. Corporate governance, cost saving, spolupráca pri due dilligence.

3. Nedokážem odpovedať. Inak to vidí audítor v banke, ktorý je zavalený obligatónnymi činnosťami a inak audítor v „rodinnej“ firme.

4. Čo najviac „osvietených“ zákazníkov interného auditu.

**Josef Černý**

**Specialista interního auditu**

1. Rovnomerně. Ujišťovací služby jsou nedílnou součástí auditů shody procesu, nebo dílčích ověření. Poradenské služby jsou IA poskytovány v rámci doporučení v auditorských zprávách podle úrovně odbornosti auditorů.

2. Nejčastěji jsou poradenské služby poskytovány při posuzování procesů a porovnávání Best Practices mezi různými organizačními složkami. Často jsou poradenské služby konzultovány se specializovanými odbornými složkami uvnitř společnosti.

# POZNATKY ČNB Z VÝKONU DOHLEDU NAD POJIŠŤOVNAMI

Česká národní banka, jako orgán dohledu nad pojišťovnictvím, je v jedinečné pozici, neboť z titulu své funkce může poznávat a porovnávat různé přístupy, které pojišťovny aplikují v oblasti řídicích a kontrolních procesů. V kombinaci se znalostmi a zkušenostmi pracovníků Sekce dohledu nad finančním trhem tak ČNB disponuje zajímavým a do jisté míry jedinečným souborem znalostí o fungování pojišťoven,

tržních prvků. Zcela klíčové přitom je, aby odpovědnosti za jednotlivé řídicí a kontrolní procesy byly určeny jednoznačně, rovněž tak pravomocí a působností zaměstnanců a organizačních útvarů pojišťovny. Případné spory o to, kdo za danou oblast odpovídá, mohou vézt buď ke konfliktu při rozhodování, či naopak k neexistenci rozhodnutí, což v obou případech může znamenat nebezpečné zpoždění v reakci na aktuální situaci.

## „Dohled nad finančním trhem i související regulatorní předpisy pokrývají celý komplex rizik“

o jejichž malou část bychom se s vámi rádi podělili. Přestože dohled nad finančním trhem i související regulatorní předpisy pokrývají celý komplex rizik, kterým může být instituce vystavena, soustředili jsme naši pozornost s ohledem na omezený prostor, který nám byl vyhrazen, pouze na některé vybrané oblasti. V tomto čísle se tedy budeme zabývat oblastmi likvidace pojistných událostí a technickými rezervami a v příštím čísle se zaměříme na finanční umístění. Tento text se však netýká pouze, či převážně, plnění regulatorních pravidel, ale naše zkušenosti nás opakovaně přesvědčují, že řada z níže uvedených poznatků a pravidel vede k efektivnějšímu řízení pojišťovny, s následným pozitivním dopadem do jejího hospodaření.

### ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KÁMEN EFEKTIVNÍHO ŘÍDICÍHO A KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Základním předpokladem efektivně fungujícího řídicího a kontrolního systému (dále také „ŘKS“) je adekvátní nastavení procesů dle rozsahu a složitosti aktivit, které pojišťovna vykonává, včetně v nich nastavených kon-

Takto nastavené řídicí a kontrolní procesy včetně souvisejících odpovědností musí být odpovídajícím způsobem upraveny v předpisové základně pojišťovny, aby byla zajištěna kontinuita, konzistentnost a vymahatelnost těchto procesů. Dále i informační toky, tedy kdo, komu, kdy a jak, tedy v jaké formě, předkládá informace odpovědným osobám či orgánům je vhodné stanovit ve vnitřních předpisech. Patřičnou pozornost je přitom nutné věnovat všem prvkům informačních toků, tedy nejen určení zdroje a příjemce, ale i frekvenci, a zejména jejich formě, která by měla podporovat efektivní a srozumitelný transfer všech informací relevantních ve vztahu k účelu, který mají předávané informace plnit.

Třetím článkem v mozaice efektivního ŘKS je zajištění rekonstruovatelnosti výše zmíněných řídicích, rozhodovacích a schvalovacích procesů, postupů, odpovědností a v neposlední řadě vnitřních předpisů<sup>1</sup>. Bez toho aniž by pojišťovna zajistila možnost rekonstruovat jednotlivé vnitřní procesy, nelze zajistit ani účinné a nezávislé ověření, ať již jednotlivých



procesů, nebo celého ŘKS. Z tohoto pohledu je zajištění rekonstruovatelnosti zásadní nejen pro instituci samou (např. pro efektivní fungování interního auditu), ale zásadní význam má rovněž z pohledu třetích stran (např. externí auditor, orgány veřejné správy atd.).

Praktický význam výše zmíněných zásad, které jsou opěrným pilířem nejen pojišťovacích institucí, zřetelněji vyplyne na povrch v průběhu našeho krátkého exkurzu pojišťovnou, který začneme na úseku likvidace pojistných událostí.

## „Klíčové je, aby odpovědnosti za jednotlivé řídicí a kontrolní procesy byly určeny jednoznačně“

### LIKVIDACE POJISTNÝCH UDÁLOSTÍ

Proces likvidace pojistných událostí v sobě zahrnuje všechny úkony spojené s vyřizováním pojistné události od okamžiku jejího nahlášení až po okamžik oznámení výsledku šetření oprávněné osobě. V průběhu šetření pojistné události je pojišťovna vázána řadou pravidel, a to ať již ve formě legislativních požadavků<sup>2</sup>, či ve formě standardů ustálených praxí na trhu<sup>3</sup>, jejichž nedodržováním se ve větší či menší míře vystavuje různým druhům rizik s potenciálně negativním dopadem na kapitál či reputaci pojišťovny. V následujícím textu představíme klíčové

oblasti procesu likvidace pojistných událostí se zaměřením na ta místa, která jsou nebo mohou být v kontextu platných norem a ustálených standardů problematická, tj. registrace pojistné události, nastavení prvotní RBNS rezervy a její průběžná aktualizace, pojistné plnění, revize likvidace pojistné události a uvolnění výplaty pojistného plnění.

### REGISTRACE POJISTNÉ UDÁLOSTI

Prvním krokem pojišťovny ve vztahu k vyřízení nahlášené škody je její registrace. Oblast registrace pojistné události v sobě zahrnuje procesy zanesení relevantních

informací o nahlášené události do provozního systému, data hlášení události, typu škody, přiřazení odpovídající pojistné smlouvy, nastavení prvotní rezervy na pojistná plnění a předání zaregistrované události k likvidaci.

Klíčovým momentem pro efektivní průběh registrace a šetření události je zanesení správného data hlášení. Evidované datum hlášení musí odpovídat datu, kdy klient událost pojišťovně skutečně nahlásil, a to ať již písemně na podatelnu pojišťovny, telefonicky na call-centrum, nebo jinou pojišťovnou umožněnou formou. Datem hlášení tak proto

3. Měl by být zajištěn soulad mezi stanovenými cíli společnosti a vykonávanou činností. Ujištění by mělo vypovídat, že se tak děje, poradenství by mělo poskytnout managementu přídavnou hodnotu při řízení společnosti.

4. Otevřenou partnerskou komunikací s orgány společnosti a výkonným managementem, cit pro vhodný výběr témat pro audit, správné formulace zjištění a nápady dobrých řešení pro zlepšení společnosti.

### Miroslav Karas

**Krajský úřad Středočeského kraje  
Vedoucí odboru**

1. Služby poradenské a ujišťovací nemáme explicitně rozdělené. Nicméně s nimi počítáme v ročních plánech činností interního auditu, kde více než 3/4 zahrnují činnosti z oblasti ujišťovacích. V obecné rovině jsou tyto služby také vyjmenovány ve Statutu interního auditu. Interně zajišťuje poradenské služby zejm. vedoucí interního auditu a jeden interní auditor, který většinu svého pracovního času věnuje právě poradenským zakázkám.

2. V letošním roce jsme posílili naše řady o dalšího interního auditora a díky tomu jsme se mohli i více zaměřovat na poradenské služby. Od dubna do konce října 2012 jsme díky tomu mohli uspokojit více než 40 poradenských zakázek, které se nejvíce zaměřovaly na oblast veřejných zakázek, stavebních a investičních projektů z oblasti školství, sociálních věcí a kultury. Díky takto vysoké poptávce jsme upravili i způsob vyřizování jednotlivých zakázek, který následně více rozpracujeme do současného Statutu interního auditu.

3. Ideální poměr je závislý na personálním a odborném zajištění samotného útvaru interního auditu a také poptávce ze strany zadavatele. Přesto se domníváme, že by tento poměr neměl přesahovat více než 1/4 celkových zakázek.

4. Lepší legislativní ukotvení nejen kompetencí interního auditu, ale z kvalitnějšího celého právního prostředí, ve kterém bude mít každý občan důvěru a oporu. Samozřejmě také, aby interní auditoři měli hodně sil a pozitivní motivace pro svoji často nelehkou práci.

Národní konference ČIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
Chris Michael Tait (PricewaterhouseCoopers)



nemůže být, jak se bohužel v některých případech stává, datum, kdy byly zpracovány doručené podklady registrujícím pracovníkem, nebo datum, kdy písemně doručený formulář hlášení „doputoval“ v rámci pojišťovny na registraci pověřeného pracovníka. Riziko potenciální chyby v evidenci vzniká rovněž v případě, kdy je hlášení přijímáno makléři, nebo podobně pobočkou pojišťovny, ale samotný úkon registrace včetně vyznačení data hlášení provádí centrální pracoviště pojišťovny na základě doručených podkladů. Jak již vyplývá z výše uvedeného, datum obdržení nebo zpracování podkladu centrálním pracovištěm nelze v tomto případě považovat za datum hlášení pojistné události.

Důraz při nastavování procesů registrace by měl být kladen především na zajištění její včasnosti, respektive toho, aby byla provedena bez zbytečného odkladu od data hlášení, a to s odkazem na požadavek dodržení zákonné tříměsíční lhůty pro ukončení šetření a pro případné informování oprávněné osoby o nemožnosti šetření v řádném termínu ukončit podle § 16 zákona o pojistné smlouvě.

Z hlediska možných příčin pozdní registrace přitom kromě interního pochybení pracovníků pojišťovny při zpracování hlášení a zanesení události do systému může hrát zásadní roli i pochybení makléře<sup>4</sup>, například dodá-li podklady pro zaevidování uzavřené smlouvy do systému se zpožděním, přičemž systém umožňuje registraci pouze na platnou a evidovanou smlouvu. Úskalí v podobě zvýšeného operačního rizika mohou ovšem vzniknout i v případě, že je umožněna dočasná registrace události z dosud neevidované smlouvy například na smlouvu prozatímní, kdy je nutná pozdější manuální přeregistrace události, a vzniká tak prostor pro případný vznik chyb.

### NASTAVENÍ PRVOTNÍ RBNS REZERVY A JEJÍ PRŮBĚŽNÁ AKTUALIZACE

Rezerva na pojistná plnění, jako jedna z technických rezerv, je tvořena jako součet dvou samostatných komponent určených ke krytí závazků z pojistných událostí v období před rozvahovým dnem vzniklých, ale v tomto období nehlášených (tzv. IBNR rezerva) a hlášených, ale v tomto období nezlikvidovaných (tzv. RBNS rezerva). Výše RBNS rezervy se určuje v procesu likvidace pojistných událostí, a proto se jí budeme věnovat na tomto místě, i když je problematice technických rezerv věnována samostatná kapitola.



Národní konference ČIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
Michal Hašek (KPMG)

Povinnost pojišťovny tvořit RBNS rezervu včetně rezervy na odhadnuté vedlejší náklady spojené s likvidací pojistných událostí je dána ustanovením § 61 odst. 1 a odst. 2 zákona o pojišťovnictví. Dle § 55 zákona o pojišťovnictví je pojišťovna povinna mít technické rezervy nastaveny v dostatečné výši tak, aby byla v kterémkoliv okamžiku schopna dostát svým závazkům z uzavřených smluv. Je proto zcela klíčové, aby pojišťovna neprodleně po nahlášení pojistné události, tj. již při samotné registraci, nastavila tzv. prvotní RBNS rezervu a tuto pak průběžně aktualizovala na základě všech skutečností majících dopad na její výši. Mimo splnění výše zmíněných regulačních požadavků slouží včasné nastavení prvotní RBNS rezervy rovněž k včasné identifikaci budoucích, byť zatím jen potenciálních, plnění a v extrémních případech tím umožňuje pojišťovně dříve reagovat na nepříznivou situaci např. zpeněžením části finančního umístění. Nedostatek informací pro kvalifikovaný odhad výše prvotní RBNS rezervy lze přitom nahradit určitými přednastavenými hodnotami, které bývají pojišťovnami na základě zkušeností s jednotlivými druhy škod stanovovány a pravidelně přehodnocovány<sup>5</sup>.

Potenciální riziko podhodnocení celkové rezervy na pojistná plnění ve fázi registrace vzniká nejčastěji ze dvou důvodů. Zaprvé v důsledku pozdní registrace a souvisejícího pozdního nastavení prvotní RBNS rezervy, čemuž jsme se krátce věnovali v předchozí kapitole. Zadruhé v důsledku pochybení registrující osoby, umožňuje-li systém

pojišťovny zaregistrovat pojistnou událost i s nulovou prvotní rezervou. V závislosti na případné prodlevě v ukončení registrace nebo předání zaregistrované události k likvidaci, kdy by likvidátor měl pochybení registrující osoby odhalit a rezervu neprodleně upravit, tak dochází i k nežádoucím několikanásobným prodlevám v nastavení odpovídající výše RBNS rezervy. Pokud systém nelze nastavit tak, aby byla pro úspěšnou registraci události automaticky požadovaná kladná hodnota prvotní rezervy<sup>6</sup>, což je optimální řešení, je nutné riziko prodlevy v nastavení adekvátní výše RBNS rezervy omezit nastavením kontrolních mechanismů, které by jednak motivovaly k nastavení rezervy při registraci a zároveň umožnily událost s nulovou rezervou co nejdříve identifikovat a situaci napravit. Může se jednat nejen o kontroly organizační, ale i systémové, spočívající například v automatickém upozornění registrující osoby na nastalou prodlevu v registraci nebo likvidátora na skutečnost, že hodnota rezervy nebyla po definovaný čas aktualizována atd.

Co se týká práce s RBNS rezervou v průběhu šetření pojistné události, lze jako nežádoucí a ve svém důsledku neobeztřejný postup likvidátora označit aktualizaci rezervy až s přípravou výplaty pojistného plnění, například po obdržení faktury na opravu vozu, ačkoliv již v průběhu šetření disponoval informacemi blíže specifikujícími výši pojistného plnění (např. cenovou nabídkou servisu nebo odhadem maximálních nákladů na opravu škody

apod.). Rovněž rezervy na vedlejší náklady spojené s likvidací by měly být nastaveny již v okamžiku, kdy je zřejmé, že pojišťovna tyto náklady ponese<sup>7</sup>. Potenciální riziko s dopadem na podhodnocení výše rezervy vzniká pojišťovnám také kvůli nutnosti zohlednit v celkové RBNS rezervě i DPH.

S odkazem na úvodní slovo o rekonstruovatelnosti všech procesů pojišťovny považujeme za důležité v souvislosti s průběžnou aktualizací RBNS rezervy upozornit na nutnost důsledného vedení likvidačního spisu ve smyslu doložení každého jednotlivého pohybu rezervy odpovídajícími podklady.

### POJISTNÉ PLNĚNÍ

Rovněž při stanovení výše pojistného plnění je zásadní, bez o hledu na to, zda je plněno na základě rozpočtu, faktury, nebo obecné ceny, aby byly výsledná hodnota a postup jejího stanovení řádně doloženy. Postup výpočtu musí být zřejmý, a to takovým způsobem, aby bylo postup likvidátora při následujících kontrolách a revizích možné rekonstruovat. Z výsledné částky pojistného plnění je strhávána výše dlužného pojistného a případně smluvní spoluúčast, i pro tyto úpravy přitom bezvýtku platí nutnost doložení správnosti postupu likvidátora.

Jako více problematické než samotné stanovení výše pojistného plnění se nicméně jeví jeho výplata. Bohužel je časté, že číslo účtu příjemce pojistného plnění není doloženo písemně a do platebního návrhu

Po ukončení šetření pojistné události, výpočtu pojistného plnění a přípravě platebního návrhu je z obezřetnostního hlediska důležitý další krok, který předchází samotnému uvolnění výplaty pojistného plnění. Tímto krokem je revize, která je předmětem následujících kapitol. Jako samozřejmé by přitom mělo být, že systém po ukončení likvidace (tj. po předání k revizi) již neumožní likvidátorovi provádět ve spisu žádné změny.

### REVIZE LIKVIDACE POJISTNÉ UDÁLOSTI A UVOLNĚNÍ VÝPLATY POJISTNÉHO PLNĚNÍ

Již v úvodu bylo zmíněno, že základem efektivního systému řízení rizik jsou adekvátně nastavené řídicí a kontrolní procesy. Kontrolní prostředí musí adekvátně reflektovat komplexnost produktů, organizační strukturu a případnou síť externích partnerů pojišťovny. V této souvislosti je

prvků možná a je-li kontrola čtyř očí implementována pouze organizačně, vystavuje se pojišťovna operačnímu riziku jak z titulu neúmyslného pochybení likvidátora popřípadě revizora (např. spis omylem nepředán k revizi, revize neoprávněnou osobou, nerekonstruovatelný revize, prodlévání v revizi atd.), tak z titulu záměrného podvodného jednání (např. při krytí pojistného podvodu pracovníkem pojišťovny)<sup>10</sup>.

Revizor by neměl mít oprávnění cokoliv ve spisu aktivně upravovat. Výsledky revize má naopak v optimálním případě ve spisu zohlednit sám likvidátor, který modifikovaný spis opětovně předloží k revizi tak, aby byla zachována kontrola čtyř očí. Revizorem je přitom kontrolován celý postup likvidátora, včetně práce s rezervou, stanovení výše pojistného plnění a zadání platebních instrukcí.

## „Základním předpokladem pro řádnou aplikaci matematicko-statistických metod jsou správná a úplná podkladová data“

nutno zmínit na trhu již pevně ukotvený standard dodržování principu čtyř očí, který by měl být v oblasti likvidace pojistné události zaveden především v podobě povinné autorizace platebních instrukcí a v podobě povinné revize likvidace pojistných událostí.

Závěrem zbývá dodat, že kontrolní procesy nejsou autorizací platebních instrukcí druhou osobou a revizemi pojistných událostí vyčerpány. Samozřejmostí by měly být například namátkové kontroly spisů, které byly zlikvidovány v samorevizním režimu, i kontroly již uzavřených a zrevizovaných spisů. Ucelený výčet kontrol, který by bylo možné považovat za vyčerpávající zde však není možné předložit, a to především z toho důvodu, že kontrolní procesy umožňují pojišťovnám v závislosti na složitosti a rozsahu vykonávaných aktivit a jimi stanoveném rizikovém apetitu do jisté míry omezit riziko tam, kde nelze procesy nastavit obezřetněji např. z důvodů organizačních nebo technických omezení. Rozhodnutí o zavedení kontroly, její podobě, frekvenci a náležitostech tak je primárně odpovědností pojišťovny.

### TECHNICKÉ REZERVY

Další ze stěžejních oblastí přispívající k stabilnímu fungování pojišťoven je i proces rezervování – tvorby prostředků na krytí stávajících i budoucích závazků. Zákon o pojišťovnictví přímo definuje jednotlivé tzv. technické rezervy (§51), které jsou životní a neživotní pojišťovny povinny vytvářet. Ve většině případů pak zákon for-

## „Důvěřuj, ale prověřuj!“

je zaznamenáno pouze na základě telefonického hovoru s klientem (např. při hlášení pojistné události). Potenciální riziko výplaty plnění neoprávněné osobě lze přitom účinně omezit stanovením limitů na částky pojistného plnění, které je již nutné doložit písemně a kde naopak postačují telefonická informace<sup>8</sup>. V praxi se dále stává, že je plnění vyplaceno pojištěnému a nikoliv poškozenému, přitom souhlas poškozeného s výplatou pojištěnému není v likvidačním spisu v písemné podobě doložen nebo nebyl vůbec vyžadován. Nejenže tímto jednáním pojišťovna porušuje §10 zákona o pojistné smlouvě, ale vystavuje se tak i riziku prohrý případného soudního sporu<sup>9</sup>.

Pojišťovny standardně definují tzv. samorevizní limity. Částky pojistného plnění přesahující tyto limity pak automaticky kvalifikují danou pojistnou událost pro kontrolu revizorem. V ideálním případě jsou dodržování revizních či samorevizních limitů a samotná revize podpořeny provozním systémem pojišťovny, tj. limity jsou automaticky kontrolovány systémem, pojistná událost je v případě překročení samorevizního limitu automaticky přidělena revizorovi a celý průběh revize je systémem zaznamenávám (automaticky archivovaná doba revize, identifikace revizora, archivace výsledku revize). Není-li systémová podpora těchto kontrolních



muluje pouze obecný princip výpočtu nebo riziko, které má daná rezerva kryt, avšak blíže již nespécifikuje způsob samotného výpočtu. Některé technické rezervy jsou počítány matematicko-statistickými metodami, které využívají nesmírné množství dat, což dává prostor pro vznik různých typů nedostatků. V této části poodhalíme nejvýznamnější a nejzajímavější nedostatky v oblasti předpisové základny, podkladových dat, použitých metod a expertních úsudků, se kterými jsme se setkali při kontrolách na místě v rámci výkonu dohledu v pojišťovnách.

### PŘEDPISY VS. SKUTEČNÉ POSTUPY

Požadavky zákona o pojišřovnictví na řídící a kontrolní systém pojišřovny kromě jiného stanovují, že pojišřovna má mít do vnitřních předpisů promítnuty jí používané uznávané a osvědčené předpisy a postupy. Výpočet technických rezerv je v mnohých případech doprovázen častými úpravami podkladových dat a expertními úsudky, a proto je interní dokumentace upravující postupy a základní principy výpočtu technických rezerv obzvlášřt důležitá. Nežřídka se při výkonu dohledu setkáváme s dokumentací, která jen velice obecně (bez zohlednění jednotlivých specifik pojišřovny) popisuje výpočet technických rezerv, nebo dokonce, navzdory použití ne zcela standardní aktuářské metody nebo úpravy, způsob výpočtu některých rezerv vůbec nedefinuje. Absence příslušné dokumentace nejenom že snižuje kvalitu kontrolního prostředí, a tím zvyšuje riziko nedodržení zavedených postupů při výpočtu výše technických rezerv a riziko nekonzistence v čase<sup>11</sup>, ale i ztěžuje rekonstruovatelnost výpočtu technických rezerv, což je jedním ze základních předpokladů nejenom pro výkon dohledu, ale i pro interní a externí audit.

### REZERVA NA POJISTNÁ PLNĚNÍ

Jako již bylo zmíněno výše, rezerva na pojistná plnění je tvořena jako součet RBNS a IBNR rezervy. V části likvidace jsme popisovali problematiku spojenou s RBNS rezervou, a proto se již zaměříme jenom na samotnou IBNR rezervu, která je určená ke krytí závazků z pojistných událostí v období před rozvahovým dnem vzniklých, ale v tomto období nehlášených.

Zákon o pojišřovnictví (konkrétně ř 61) obecně stanovuje, že se výše IBNR rezervy stanoví matematicko-statistickou metodou, není-li to z objektivního důvodu možné, použije se metoda kvalifikovaného odhadu.

Konkrétní metoda tudíž není zákonem stanovena, výběr samotné metody výpočtu je ponechán na rozhodnutí příslušné pojišřovny. My se v následující části budeme věnovat problematickým tématům ovlivňujícím použití metod pro výpočet IBNR rezervy.

### NEKVALITNÍ DATA LIMITUJÍ I SEBELEPŠÍ METODU

Základním předpokladem pro řádnou aplikaci matematicko-statistických metod jsou správná a úplná podkladová data. K nenaplnění tohoto požadavku může vést např. neúplný (nebo jinak chybný) export dat z informačního systému do podkladového souboru, nezahrnutí událostí vzniklých v určitém období, případně jejich dvojitá zahrnutí, nebo započítání RBNS rezervy vytvořené na události z jiného období, jako i započítání záporných hodnot RBNS rezerv nesprávně evidovaných v systému. Naše praxe ukázala, že riziko spojené s podkladovými daty je zvýšené především u pojišřoven, které používají více primárních pojistně-technických systémů<sup>12</sup>. Zejména v případě předávání dat mezi různými odděleními lze použitím zásady „Důvěřuj, ale prověřuj!“ – tj. kontrolou dat na nezávislý zdroj (například účetnictví) – eliminovat použití nesprávných dat.

### JAK „(NE)OHÝBAT“ ZÁKLADNÍ METODY

Při stanovování IBNR rezervy je neméně důležitým samotný výpočet, který je obvykle založen na některé z matematicko-statistických metod. V této části poukážeme na různé expertní úsudky a aktuářské zásahy, které tyto metody přímo vyžadují, avšak ne vždy jsou aplikovány adekvátním způsobem nebo nejsou aplikovány vůbec. Zřídka existuje jediné správné řešení, nicméně mechanické použití některé z metod bez aplikace nezbytných expertních úprav a bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví proto nemůže být považováno za dostatečné.

Běžně prováděnými jsou úpravy dat o pojistných událostech před vlastním výpočtem vývojových koeficientů<sup>13</sup>, nebo přímo úpravy jednotlivých vývojových koeficientů. I když jsou tyto úpravy většinou individuálně vyhodnocovány, pojišřovna by měla mít stanoveny alespoň základní zásady pro provádění těchto úprav (např. pravidla pro vyřazování jednotlivých plnění z vývojových trojúhelníků nebo nahrazení všech koeficientů menších jako jedna hodnotou jedna). Tento požadavek platí rovněž pro

nestandardní zacházení s velkými škodami (např. určení prahu a metody), pro které se IBNR rezerva často stanovuje samostatně od ostatních škod. Při vymezování metod výpočtu IBNR rezervy by pojišřovna neměla opomenout definovat způsob tvorby rezervy pro odvětví s malým počtem pojistných událostí, kde není možné použít běžné matematicko-statistické metody.

Typicky osobitý přístup vyžaduje zohledňování katastrofických událostí. Pojišřovna má mít jasně stanovené postupy a pravidla pro zacházení s katastrofickými událostmi při výpočtu IBNR rezervy (např. označování katastrofických událostí a jejich (ne)zahrnování do vývojových trojúhelníků), aby byl zachován konzistentní přístup v čase a aby tyto události neovlivňovaly stabilitu jednotlivých koeficientů použité metody výpočtu. Vzhledem k objemu katastrofických škod může být celkový výsledek těmito škodami do značné míry ovlivněn. Rovněž správnost jakýchkoliv zjednodušení při výpočtu je nutné podložit adekvátní analýzou, (jako například použití vývojových koeficientů z hrubých dat na čistých datech, tj. před a po aplikování zajištění, protože neproporcionální zajištění může mít v jednotlivých letech jiný dopad na čistou výši škody).

### RUN-OFF – NEJENOM MATEMATICKÉ CVIČENÍ

Run-off analýzy přiměřenosti rezervy na pojistná plnění neslouží jenom k potvrzení dostatečnosti rezerv, ale mohou být chápány i jako test kvality použitých předpokladů a metod pro stanovení výše rezerv. Proto je vhodné vyhodnocovat výsledky run-off analýz samostatně za každé odvětví a nejenom posuzovat celkovou postačitelnost RBNS a IBNR rezerv. V rámci naší dohledové praxe jsme se například setkali s případem, kdy byl nedostatečný run-off v jednom významném odvětví kompenzován pozitivním výsledkem z jiného odvětví, co na jedné straně splňuje podmínku dostatečnosti celkových rezerv, avšak na druhé straně poukazuje na potenciální problémy se správností výpočtu rezerv v jednotlivých odvětvích. Dále je třeba mít na paměti, že při run-off analýze mají být použité stejné předpoklady jako při samotném výpočtu rezervy (např. podmínky pro zahrnutí jednotlivých pojistných událostí ohledně data vzniku, registrace a/ nebo nastavení prvotní RBNS rezervy), aby nedošlo ke zkreslení skutečnosti.

## REZERVA NA NEZASLOUŽENÉ POJISTNÉ

Výše rezervy na nezasloužené pojistné odpovídá části předepsaného pojistného, která časově souvisí s následujícím nebo s pozdějším účetním obdobím. Přestože samotný výpočet této rezervy, na rozdíl od IBNR rezervy, nevyžaduje použití expertních úsudků, je prostor pro různá pochybení v jejím výpočtu i tak poměrně široký. V případě, že tato rezerva není počítána přímo v pojistně-technickém systému je na chybu náchylné zejména již několikrát zmíněné exportování dat (neúplnost nebo duplicita záznamů). S konkrétními problémy jsme se setkali hlavně při výpočtu této rezervy u „nestandardních“ pojistných smluv (s nepravidelným splátkovým kalendářem pojistného nebo s odkladem účinnosti pojistné smlouvy), jako i u smluv na nichž byla provedena storna, opravy nebo změny (např. pojistné částky), kdy jsou upravující zápisy do systému prováděny ručně. V mnohých případech je možné pomoci jednoduchých kontrolních prvků (např. kontrola nezápornosti rezervy) identifikovat chybnou výši rezervy pro jednotlivé smlouvy.

Další kapitolou stanovování rezervy na nezasloužené pojistné je problematika pozdní evidence pojistných smluv do systému. Vzhledem k různorodosti distribučních kanálů pojišťovna obvykle není schopna zajistit včasné zaevidování všech platných pojistných smluv. Je v zájmu pojišťovny, aby tyto prodlevy v zadávání smluv nebyly významné, aby pojišťovna nejenom že napl-

ňovala požadavek zákona o účetnictví (provádění účetních zápisů průběžně v účetním období po vyhotovení účetního dokladu) ale též měla dostatečně kompletní informaci o upsaných rizicích. Pojišťovna by pro tyto účely měla sledovat a kvantifikovat zpoždění evidence pojistných smluv do systému a případný dopad jak na rezervu na nezasloužené pojistné, tak i na ostatní tímto ovlivněné hodnoty a zároveň využít tuto informaci i pro řízení distribučních kanálů.

## REZERVA NA PRÉMIE A SLEVY

Rezerva na prémie a slevy se používá ke krytí nákladů na prémie a slevy poskytnuté dle ustanovení v příslušných pojistných smlouvách. Podobně jako při výpočtu jiných rezerv, jsou kompletní podkladová data základem pro stanovení správné výše této rezervy. Dle našich poznatků jsou při samotném výpočtu běžně přímo či nepřímo používané zjednodušující předpoklady (např. zachování podílu smluv s opcí na vrácení části pojistného, podílu klientů s nárokem na vrácení části pojistného a především výše vráceného pojistného i v dalším období), platnost kterých je pojišťovnou málokdy vyhodnocována. Stejně jako u většiny ostatních předpokladů očekáváme, že pojišťovna bude platnost těchto předpokladů pravidelně ověřovat.

## ODPOVĚDNÝ POJISTNÝ MATEMATIK

Jednou ze základních a nezastupitelných úloh odpovědného pojistného matematika je, mimo jiné, posouzení správnosti výše technických rezerv a pojistně matematických metod používaných při provozovan-

pojišťovací činnosti. Vzhledem k výše uvedeným úskalím se odpovědný pojistný matematik k naplnění této úlohy potřebuje ujistit, že jsou pro výpočet jednotlivých rezerv použity nejenom adekvátní metody a s nimi konzistentní předpoklady, ale také správná a úplná podkladová data. V případě, že je výpočet prováděn s použitím speciálního softwaru<sup>14</sup>, by měl odpovědný pojistný matematik disponovat ověřením správnosti softwarového výpočetního algoritmu. Avšak v praxi se stává, že jsou výpočty v používaných softwarech automaticky považovány za správné, ačkoli ne vždy tomu tak je. Kontrolní prvky odpovědného pojistného matematika (např. ověření předpokladů, sledování konzistence vývoje jednotlivých veličin v čase, vykonání odhadu použitím alternativní metody, nebo logická kontrola dat) by měly být takového charakteru a rozsahu aby byly schopné identifikovat nejenom výše uvedené nedostatky, ale i jiné nepřesnosti vznikající při stanovování výše technických rezerv a tím předejít případným problémům pojišťovny plynoucím z nedostatečnosti technických rezerv.

Tímto bychom ukončili naši stat pojednávající o oblastech likvidace pojistných událostí a technických rezerv, přičemž jsme si vědomi, že jsme zdaleka nepokryli veškeré otázky, které se v těchto oblastech mohou vyskytnout. Věříme však, že článek poskytl čtenáři zajímavý úhel pohledu na danou problematiku.

<sup>1</sup> Pod tímto je nutno chápat rekonstruovatelnost celého procesu přípravy a přijímání vnitřních předpisů.

<sup>2</sup> Především požadavky zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, vyhlášky č. 433/2009 Sb., o způsobu předkládání, formě a náležitostech výkazů pojišťovny a zajišťovny, vyhlášky č. 434/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o pojišťovnictví, zákona č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě a o změně souvisejících zákonů, zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů.

<sup>3</sup> Především Insurance Core Principles vydávané IAIS (International Association of Insurance Supervisors)

<sup>4</sup> S ohledem na potenciální rizika, kterým se pojišťovna vystavuje, není-li spolupráce s makléři optimální (např. pozdní taxace smluv, pozdní informace o upsaných rizicích pro pojistného matematika, pozdní nastavení technických rezerv atd.), je zásadní, aby pojišťovna ve vztahu k makléřům disponovala efektivními kontrolními a motivačními prvky.

<sup>5</sup> Zavedení takovýchto přednastavených hodnot přitom z pojišťovny nesmí odpovědnost nastavit prvotní RBNS rezervu tak, aby co nejméně odrážela výši v době registrace pravděpodobných přímých i vedlejších nákladů na likvidaci pojistné události. Zavedení přednastavených hodnot prvotních RBNS rezerv lze považovat pouze za možný přístup k nastavení prvotní rezervy, není-li kvalifikovaný úsudek v případě konkrétní hlášené události možné provést.

<sup>6</sup> Tato kladná hodnota by přitom opět měla co nejméně reflektovat očekávané přímé i vedlejší náklady spojené s likvidací, nemělo by se tedy v žádném případě jednat jen o formální naplnění tohoto požadavku.

<sup>7</sup> Například spolu se zadáním objednávky na služby poskytované třetími stranami, nikoliv až v okamžiku obdržení faktury za tyto služby (př. objednávka překladu policejního protokolu o dopravní nehodě vzniklé v zahraničí, objednávka prohlídky vozu externím technikem, objednávka služeb detektivní kanceláře, přidělení likvidace pojistné události externímu smluvnímu partnerovi atd.).

<sup>8</sup> Hodnota limitů by přitom měla odrážet rizikový apetit pojišťovny, který si sama stanovila na základě vyhodnocení potenciálního dopadu rizik, kterým může být v souvislosti

s nepožadováním písemné konfirmace čísla účtu vystavena (např. riziko plnění neoprávněné osobě, reputační riziko...).

<sup>9</sup> Obdobný požadavek na zajištění rekonstruovatelnosti je relevantní například i v případě devinkulace leasingových společností.

<sup>10</sup> Stejně jako v případě požadavku na písemné dokládání čísla účtu pro výplatu pojistného plnění je i v případě rozhodnutí, zda zavést či nezavést systémovou podporu kontroly čtyř očí, nutné zohlednit výnosy a náklady existujících alternativ a zvolené řešení doplnit vhodnými kontrolními mechanismy.

<sup>11</sup> V krajních případech i riziko nekonzistence s očekávaným vedením pojišťovny.

<sup>12</sup> Většinu těchto chyb je možné předejít nastavením logických kontrol přeměnných přímo v systému nebo při exportu dat.

<sup>13</sup> Většina metod je založena na vývojových trojúhelnících a následném výpočtu tzv. vývojových koeficientů a aplikování historického vývoje na budoucnost.

<sup>14</sup> Vyvinutého interně nebo externě.



# INTERNÍ AUDIT A RIZIKOLOGICKÉ MYŠLENÍ

## Jak mít rizika pod kontrolou

...pokračování z minuleho čísla.

### KAUZALITA

#### Pravděpodobnost

Výchozími úvahami při hodnocení rizik bývají odhady pravděpodobnosti, že dojde v důsledku jejich působení k nežádoucím událostem. Pro rozhodování o prevenci mohou být užitečné, ale zároveň je nutné si stále uvědomovat, že chování jakýchkoliv systémů, tedy i podniků a podnikových procesů, **nemůže být nikdy předpovídáno s vysokou spolehlivostí**. Lze vyslovit určité pravděpodobnostní prognózy, ale s vědomím že jejich platnosti je podmíněná a že se s nimi musí dále pracovat pouze jako s hypotézami. Přílišná důvěra ve spolehlivost jakýchkoliv prognóz se může stát rizikem.

**Rizikovost** se obvykle chápe ve smyslu **pravděpodobnosti určité ztráty** (materiální škody) nebo míry **ohrožení lidí**. Často se používá obecný vzorec pro kvantifikaci rizik  $R = p \times N$ , kde  $R$  je riziko,  $p$  je pravděpodobnost nebezpečné události a  $N$  vyjadřuje potenciální následky (škody, ztráty).

„Další chybou je sklon soustředit se na situace nebo na pracovníky stojící na konci řetězce událostí vedoucích k nehodě, neboli ne na příčiny, ale na důsledky a příznaky“

**Problémem kvantitativních odhadů** je, že prakticky nikdy **nejsou k dispozici dostatečně platná, věrohodná a spolehlivá data**, která mají být do vzorce dosazena. Pro většinu potenciálních událostí, procesů nebo zařízení dokonce nejsou k dispozici data žádná. **Pravděpodobnost vzniku určité nežádoucí události je možné určit jen výjimečně**, a to i u zařízení,

kteřá jsou provozována dlouhou dobu. Údaje z jiných zařízení nebo z literatury jsou zpravidla nepoužitelné.

O spuštění poruchových a nehodových dějů zpravidla rozhoduje těžko předvídatelná souhra faktorů a podmínek, které se navíc vzájemně různě ovlivňují. I v případech, že jsou k dispozici reálné nálezy z provedených šetření, např. statistiky nastalých nehod nebo havárií, je jejich převádění do číselných dat nebo do binárních voleb (ano – ne, úspěch – selhání, dobře – špatně apod.) možné jen v jednoduchých případech, které však nebývají pro navrhování preventivních ani nápravných opatření dostatečně relevantní.

Také na lidské chování působí mnoho sociálních, psychologických, ergonomických, organizačních a fyzikálních faktorů, z nichž většina nemůže být objektivně kvantifikována. Spolehlivost předpovědí, jak se lidé budou chovat a s jakou pravděpodobností selžou v mimořádných a náročných situacích, při akutním nebezpečí, ve stresových situacích při nehodách, je proto velmi nízká.

U jevů, které mají velmi malou četnost, rozhoduje o jejich výskytu často i náhodná koincidence spouštěcích faktorů. Přitom nevěnovat jim pozornost jenom proto, že jejich frekvence je nízká, může být velmi nebezpečné.

*Velmi často se můžeme setkat s nebezpečným sklonem opomíjet nebezpečí, které se*

*dosud v praxi neuplatnilo: rozborem se odhalí riziko, které by mohlo ohrozit probíhající procesy; v dalším kroku se zjistí, že ještě nikdy v organizaci k takové události nedošlo a úvaha skončí závěrem, že se tímto rizikem nemá smysl zabývat.*

Také určování závažnosti **následků**, pokud má být založeno na jejich kvantifikaci, naráží na problém, jak určit všechny budoucí škody způsobené nežádoucími událostmi a vyčíslit jejich finanční hodnotu.

U řady rizik nelze kvantifikovat závažnost následků ani po nastalých událostech – jak např. stanovit hodnotu zdraví lidí poškozeného úrazy, životního prostředí, ale i snížení kvality produktů, neúspěchu probíhajících i budoucích změnových procesů, následků odchodu klíčového pracovníka atd. Stanovit **potenciální škody** pro události, jejichž možnost vzniku se pouze předpokládá, ale dosud nikdy nenastaly, je pak možné jen zcela výjimečně – např. jak by klesla produkce nebo k jaké ztrátě zákazníků by mohlo dojít. Je také prakticky nemožné vyčíslit finanční následky např. zhoršení podnikové pověsti (image) nebo zpoždění v přípravě nového produktu atd.

Výsledkem je, že kvantifikované odhady následků bývají hodně spekulativní nebo nejdou stanovit vůbec. Snažit se hledat a popsat možné následky potenciálních rizikových událostí je však nanejvýš užitečné.

### ANALÝZY PŘÍČIN

Dalším důsledkem nesystémového pojetí analýz rizik je častý omyl, že existuje několik málo, nebo dokonce jedna **primární příčina** události. Z tohoto předpokladu pak vyplývá nedostatečná pozornost věnovaná při šetření nežádoucích událostí sběru informací o všech okolnostech událostí čili podmínkách, které v daném kontextu přispívaly nebo mohly přispívat ke vzniku selhání. Příčinou uvedených tendencí bývá nejen nedostatečně rozvinuté systémové rizikologické myšlení, ale také neznalost zákonitostí



spolehlivosti lidského činitele a faktorů, které ovlivňují výkonnost člověka.

Proti tomuto pojetí stojí postup založený na **principu mnohočetnosti příčin** označovaný též jako **multifaktoriální** nebo **multikauzální přístup**. Podle něj musí rozbor usilovat o formulaci všech **relevantních a přispívajících faktorů**. **Preventivní opatření** pak musí všechny tyto faktory brát v úvahu.

Je zřejmé, že odhalení opravdu všech příčin je většinou nedosažitelným ideálem. Zůstává ale základní princip a požadavek, že cílem je nalézt a ohodnotit co možná největší množinu rizikových faktorů a v dalších krocích se snažit tuto množinu doplňovat.

Další chybou je sklon soustředit se na situace nebo na pracovníky stojící na konci řetězce událostí vedoucích k nehodě, neboli ne na příčiny, ale na důsledky a příznaky.

## „Často porušovaným pravidlem je, že do rizik a jejich příčin musí vždy být zahrnovány i ty, o nichž už se ví“

### Příklad:

*V důsledku poruchy došlo k odstavení technologického zařízení. Výsledkem byla nehoda s dosti závažnými důsledky. Bylo provedeno její přezkoumání s tímto závěrem: za příčinu byla označena závada na výrobním zařízení. Nebylo zjištěno žádné zavinění ze strany ani vlastníka procesu ani ostatních zaměstnanců. Jako opatření k nápravě byla určena oprava zařízení.*

*Lze tento výsledek považovat za dostatečný? Může být využit pro formulaci preventivních opatření, která zabrání opakování podobných událostí? Pokud by pracovníci provádějící šetření měli být pochváleni, muselo by hledání příčin pokračovat až do chvíle, kdy by mohlo být věrohodně zjištěno např.: konstruktér zvolil špatný typ součástky a montér či technolog tuto chybu neodhalil; nebo životnost součástky vypršela a příslušný pracovník údržby ji včas nevyměnil; nebo nedodržováním provozních reglementů obsluhou bylo zařízení dlouhodobě přetěžováno, čímž došlo ke zhoršení jeho technického stavu a porušení součástky atd.*

*Často se tyto události také zařazují do kategorie, jejíž původ leží mimo vlastní organizaci, přičemž se zapomíná na to, že organizace*

*si dodavatele technického zařízení špatně vybrala, že neměla správně zformulované požadavky na dodávané produkty nebo si nedostatečně ověřila jejich kvalitu před uvedením do provozu, nezajistila jejich náležitou provozní kontrolu a údržbu atd. Svědčí to o tom, že v těchto analýzách nebylo důsledně zjištěno (ani zřejmě zjišťováno) kdo, v které fázi (obchodní, konstrukční, výrobní, montážní, provozní, kontrolní atd.) a z jakých příčin vznik této poruchy umožnil nebo ji přímo způsobil. Nebyly pojmenovány konkrétní procesní nedostatky ani nebyla zhodnocena účinnost preventivních opatření atd.*

Uvedený příklad se týká technické závady. Ještě mnohem složitější je to při selháních organizačních, procesních, koordinačních apod. Ale vždy platí, že na začátku každé nežádoucí události stojí skoro vždycky nějaké selhání člověka. Člověk selhává buď proto, že mu **objektivní** organizační, technické nebo např. ergonomické pod-

mínky neumožnily pracovat spolehlivě, nebo proto, že jeho **subjektivní** osobnostní nebo kvalifikační předpoklady, postoje či momentální psychosomatický stav mu bránily vyhovět všem na něj kladeným nárokům. Zavadějící jsou závěry rozborů nehod a poruch, které končí tím, že **za příčinu** je zkrátka **označen lidský činitel**. Kategorie „lidský činitel“ (LČ) často slouží jako úniková formulace tam, kde se nedaří, případně není zájem, skutečné příčiny nehody nebo poruchy odhalit a pojmenovat.

Běžně pak nastupují tendence svalovat vinu na konkrétní „viníky“, na nedbalost nebo ojedinelé opomenutí, ať by analýza pokračovala s cílem zjistit, proč k takovému selhání LČ došlo. V termínech **zavinění** je možno hovořit o selhání člověka jen ve zcela výjimečných případech. S výjimkou případů, kdy je prokázána jasná nedbalost, nebo dokonce úmysl, je vždy nutné určit pravou příčinu selhání.

*K předeslému příkladu: Na diagnózu odhalující selhání v činnostech a procesech musí navázat další otázky: Jaké příčiny vedly k tomu, že konstruktér nebo technolog nebo údržbář nebo montér nebo pracovník obslu-*

*hy opominul některou ze svých povinností? Nebyly tyto povinnosti opomenuty v příslušných pracovních předpisech? Stala se chyba při výškolení nebo závciuku? Byl někdo ustanoven jako odpovědný za kontrolu? Chyběly pracovníkům potřebné informace? Nejsou špatně nastaveny motivační stimuly? Atd. A bylo vůbec toto riziko identifikováno? Bylo zařazeno do seznamu rizik? Byla zpracována karta tohoto rizika? Určen jeho vlastník? Atd.*

Většina chyb LČ nastává v důsledku **situacních faktorů**. Řízení spolehlivosti má proto být důsledně založeno na významu objektivně existujících rizikových faktorů a procesů, které mají potenciál způsobit selhání LČ.

*Zaměstnanec, který „způsobil“ selhání procesu kupříkladu nebyl správně připraven (kvalifikován, informován, zacvičen) nebo byl k nesprávnému postupu vyzván či přinucen okolnostmi, možná dokonce, že „správný“ způsob v daných podmínkách vůbec neexistoval (k mnoha chybám např. dochází v nestandardních situacích a podmínkách, pro něž nejsou připraveny správné pracovní postupy). Je možné, že zaměstnanec byl v inkriminovaném okamžiku něčím rozptylován, byl soustředěn na něco jiného. Nebo byl nadměrně unaven, rozrušen nebo naopak psychicky utlumen předchozí stereotypní činností. Taký si mohl sníženou výkonnost (pozornost, reaktivitu, adaptabilitu atd.) přinést zvenku jako důsledek nějakých stresujících vlivů. Dokonce i v případě nedbalosti nebo úmyslu je třeba zjistit příčiny nevyhovujících postojů (demoivátorů), zhodnotit proceduru výběru a přípravy zaměstnanců pro danou funkci, stav podnikové kultury atd.*

*Výšetřováním by se možná zjistilo, že pracovník, který udělal chybu, se v poslední době dopustil nebezpečné chyby již dvakrát, pokaždé jen shodou okolností nedošlo k závažné události. Má tedy být případ uzavřen jeho potrestáním? Ale napřed musíme odpovědět na další otázky: Jak je možné, že člověk s nedostatečnými schopnostmi byl na dané místo určen? Kdo jej zacvičoval, že výsledek je tak špatný? Proč nebyly nedostatky v jeho znalostech a dovednostech včas odhaleny? Nebo se o nich jeho nadřízený věděl a z nějakého důvodu zamhouřil oči? Atd. atd.*

Je jasné, že nehoda měla své příčiny a tyto příčiny měly zase své příčiny. Někdy mohou být zjištěny a pojmenovány, jindy je to obtížné kupříkladu proto, že se spojilo několik příčin méně zřetelných. Synergické kombinování samostatně málo závažných

příčin pak navíc proběhlo pod vlivem mnoha skutečností – např. časový tlak, zvýšená náročnost spojená se zaváděním nové technologie, nepřítomnost odborníka specializovaného na danou technologii nebo třeba špatné počasí.

Často porušovaným pravidlem je, že do rizik a jejich příčin musí vždy být zahrnovány i ty, o nichž už se ví. I taková rizika jsou součástí rizikové interakce, a to samozřejmě i v případě, že už jsou předmětem realizovaných nápravných opatření.

Další chybou při hledání příčin je, když jedné příčině je připisován vždy stejný následek. Je třeba vždy přihlížet k dalším okolnostem, které mohou způsobit odlišnosti v kauzálním řetězci a k jiným důsledkům. Stejně tak jeden následek může být v různých situacích způsoben různými příčinami.

*Např.: Z podniku chtějí odejít dva důležití pracovníci. Ve spolupráci s personálním oddělením jsou provedeny úpravy mzdového řádu posílením pohyblivé složky (prémii) závislé na dosaženém zisku útvary. Vedoucí útvary se opíral o zkušenosti, že v minulosti byly obdobné personální problémy vždy zlepšením platových podmínek vyřešeny. Spokojenost s platovými podmínkami se v útvary skutečně zlepšila. Výpověď však stáhnul pouze jeden pracovník. Navíc po určité době výpověď podali další 2 pracovníci. Ukáže se, že příčinou u nich je vysoká pracovní zátěž. Zvýšením prémie pro pracovníky útvary za dosažený zisk se v tomto směru situace ještě zhoršila – časový stres je nyní prakticky permanentní. Ukázaly se tak různé následky téže příčiny: odstraněním identifikované příčiny „nespokojenost s výší platu“ bylo očekávaného následku „zrušení výpovědi“ dosaženo pouze u jednoho pracovníka, u ostatních mělo zvýšení platu následky opačné.*

*Podíváme-li se na kauzální řetězec v opačném směru, tedy s cílem identifikovat různé příčiny téhož následku, jímž je ztráta motivace a rozhodnutí odejít z podniku, pak identifikovány byly dvě různé příčiny: nespokojenost s platem a nadměrné pracovní nároky. Dalšími příčinami mohly být třeba pracovní podmínky (prostředí), meziosobní konflikty nebo lákavé nabídky konkurenční firmy.*

*Účinné vyřešení problému musí být založeno na komplexnějším rozboru příčin, než byl proveden. Jisté si lze představit např. pozitivní synergický efekt platové úpravy a současného zlepšování pracovních podmínek zaměřeného na snížení pracovní zátěže.*

Nejdůležitější požadavky kladené na analýzy příčin lze shrnout do těchto bodů:

- ▲ rozlišovat **kořenové příčiny** od příčin symptomatických – příznaků, následků, důsledků, stojících na konci kauzálního řetězce,
- ▲ analyzovat **situační faktory**, které mohou vyvolávat změny kauzálního řetězce (např. oproti závěrům dříve provedených analýz),
- ▲ věnovat pozornost rizikům a příčinám **skrytým** (latentním) a zdánlivě bezvýznamným, které bezprostředně nezhoršují funkci systému, ale v kombinaci s jinými událostmi nebo změnami mohou vyvolat nehodovou událost,
- ▲ uvědomovat si **cyklickou** povahu kauzálních dějů,
- ▲ dávat pozor na **záměnu příčin a následků**,
- ▲ současně rozlišovat a hodnotit rizika podle **napravitelnosti** následků.

## NEJISTOTA, NÁHODA

Při určitém zjednodušení lze rozlišit dva základní výklady **kauzality**:

1. Vše je podřízeno určitým zákonitostem vztahů mezi příčinami a následky, každá událost je výslednicí sice velkého, ale konečného počtu faktorů. Toto pojetí může být označeno jako mechanický determinizmus. Jeho principem je, že nic není náhoda a že všechny děje jsou předurčené, a tudíž beze zbytku vysvětlitelné předcházejícími událostmi a vlivy. Vztahy mezi příčinami a následky jsou jednoznačné a fatální.
2. Množina determinujících faktorů, vlivů, změn, událostí v bližší i vzdálené minulosti, které určují, že určitý děj probíhá, a probíhá právě teď, a právě zde, a právě tak, jak probíhá, je tak velká, že ji lze považovat za nekonečnou. Tato nekonečnost se týká i faktorů podílejících se na formování jednotlivých lidí – účastníků událostí, jejich vlastností a osudů, jejich jednání a myšlení. Některé faktory se jeví (ale někdy možná jen na první pohled) jako důležitější (fatálnější) a zatlačují jiné, méně výrazné, do pozadí. I když je z praktických důvodů nutné přistoupit k cenzuře toho, které faktory mají a které nemají být považovány za vlivy podstatné, pak v žádném případě nelze pominout nekonečnou variabilitu jejich vzájemného kombinování (sčítání, kompenzování). Toto ale **nesmí být vnímáno jako výzva k rezignaci**. ▲

Je zřejmé, že první výklad je těžko obhajitelný.

Přijetí druhého výkladu zakládá na jedné straně existenci něčeho, co nazýváme „náhoda“ a co je zdrojem **zákonité nejistoty či nemožnosti** spolehlivě **určit**, s jakou pravděpodobností **může určitá událost v budoucnosti nastat a jak bude probíhat**. Na straně druhé se tím vytváří akcent na **celostní rizikologické myšlení**, které je založeno na rozborech **komplexní kauzality** poznatelných **rizikových dějů a příčin**.

## ZÁVĚR

Jakékoliv pravděpodobnostní odhady budoucího výskytu nežádoucích událostí a jejich následků jsou sice užitečné, ale je třeba je vždy považovat za pouze orientační, a to i když jsou podloženy statistikami, názory velmi kvalifikovaných expertů a využitím sofistikovaných metod. Napomáhají celkové orientaci v problematice podnikových rizik a jejich zpřehlednění z hlediska závažnosti (mapy rizik). Při rozhodování managementu je však třeba s nimi zacházet velmi obezřetně. Např. vyhlášení a všeobecné přijetí závěru, že výskyt určité hrozby je velmi málo pravděpodobný může vést k jejímu podcenění až ignorování. Takové postoje stály na počátku většiny závažných havárií a významných podnikových selhání.

Ještě větší prospěch než samotný pravděpodobnostní odhad proto přináší důkladná **analýza a pojmenování faktorů, které o pravděpodobnosti** vzniku nežádoucích událostí **rozhodují**. Stejně tak faktorů, které rozhodují o jejich možných následcích. Takové rozbory a jejich závěry zpravidla přináší ničím nenahraditelné poznatky pro volbu potřebných opatření.

Klíčovým principem proto zůstává plnění dvou požadavků na rizikologické myšlení a zároveň na celý management rizik:

- ▲ průběžné provádění **komplexní identifikace všech zjistitelných rizik**, jejich příčin a vzájemných **interakcí** (synergického sčítání, kompenzování atd.) – vhodnou **metodou** a s důrazem na **proaktivní, celostní a kauzální myšlení** (viz výše zmíněná metoda IPR),
- ▲ **systematické hledání způsobů, jak snižovat jejich nebezpečí** – jejich výskytu a následků.

Více o managementu rizik a jejich odhalování v podnikové praxi v knize Jak vítězit nad riziky a na [www.management-rizik.cz](http://www.management-rizik.cz). ▲



# SCHVALOVÁNÍ ÚČETNÍCH ZÁVĚREK – NOVÝ PRINCIP

O aktuálnosti témat v oblasti účetních systémů orgánů a organizací veřejného sektoru se zvláštním zřetelům k probíhající reformě účetnictví veřejných financí se interní auditoři seznamují průběžně při příležitosti konferencí případně seminářů a workshopů. V neposlední řadě jsou interní auditoři na nové úkoly upozorňováni prostřednictvím aktuální nabídky vzdělávacích programů ČIIA zaměřených právě do oblastí účetnictví, výkaznictví a auditu účetní závěrky vybraných organizací, do nichž typicky patří organizace vyjmenované

Účetnictví je bezesporu „páteří“ řídicích a kontrolních systémů, avšak za předpokladu, že datová základna splňuje všechna potřebná (stanovená) kritéria. Logickým vyústěním požadavků je růst a tlak na kvalitu, relevantnost, spolehlivost a objemy předávaných a zpracovávaných dat a informací. Požadavek schvalování účetních závěrek je zároveň nástrojem pro posílení kladných stránek finančního řízení, je jedním z automatických stabilizátorů a působí jako nezapustitelný prvek pro ovládnutí a řízení rizik.

zcela opomíjen. Proces schvalování nově stanoveným způsobem sice zcela neodpovídá výše uvedenému požadavku mezinárodních standardů, ale obsahuje alespoň dílčí řešení.

Výchozím krokem k dosažení výše stanoveného cíle se stalo řádné legislativní ukotvení, vymezení schvalovacích povinností vybraným organizacím, které představují rozsáhlou „rodinu“ organizací s různorodou strukturou, posláním a odlišnou činností. Schválení, resp. neschválení účetní závěrky bude znamenat **historický průlom do dosavadních vztahů uvnitř samotných** (vybraných) účetních jednotek, ale i mezi nimi. Pro zajištění účinnější dobré správy v oblasti účetnictví, včetně přenosu účetních záznamů mezi účetními jednotkami a centrálním systémem účetních informací státu se budou využívat dosavadní zdroje případně (nevyužitě) kapacity uvnitř organizací.

„Schválení, resp. neschválení, účetní závěrky bude znamenat historický průlom do dosavadních vztahů uvnitř samotných (vybraných) účetních jednotek“

v § 1 odst. 3 zákona o účetnictví. Veřejně přístupné informace o výsledcích a závěrech z kontrolních akcí různých orgánů dohledu upozorňují na výskyt častých negativních jevů spojených s nedostatečnou péčí o rozvíjení nových metod účetní reformy ze strany samotných organizací. A tak jsou zaváděna opatření ve snaze, aby byly vyloučeny pochybnosti spojené se zajištěním věrného a poctivého obrazu, úplnosti a průkaznosti předkládaných dat, vedoucí k odhalení předvídatelných rizik či případných ztrát. Zajištění průběhu účetní reformy účinnými kontrolními mechanismy, které by napomohly dodržování účetních a kontrolních standardů a morálních zásad účetní profese v účetních jednotkách bez rozdílu velikosti, rozsahu činnosti či objemu finančních prostředků, vyvolává potřebu „nasazení“ dosud nevyužívaných instrumentů. Míra úspěšnosti je umocněna nově definovaným principem „**schvalování účetních závěrek**“, který mezi takové instrumenty bude nadále patřit. Schvalování účetních závěrek je zcela novým institutem zakotveným v dosavadním právním rámci veřejných financí, vztahujícím se již k období 2012.

Význam tohoto institutu podtrhuje skutečnost, že prakticky do současné doby účetní jednotky veřejného sektoru v ČR nepředkládají přesvědčivé výkazy, ověřené certifi-

**Úloha interních auditorů** v daném procesu je nezastupitelná. V souvislosti s tímto úkolem je nutno prověřit a nastolit takové profesní předpoklady pro plnění úkolu, které povedou prokazatelně k osobní integritě a odpovídající profesionalitě pro zvládnutí úkolu.

„Úloha interních auditorů v daném procesu je nezastupitelná“

kovanými (externími) nezávislými stranami tak, jak to např. předpokládají mezinárodní účetní standardy pro veřejný sektor IPSAS – International Public Sector Accounting Standards. (Pro úplnost jen poznámka, že *standardy IPSAS jsou směrodatné požadavky stanovené Výborem pro veřejný sektor a vyhlášené Radou pro mezinárodní účetní standardy, které mají zvýšit kvalitu finančního vykazování ve veřejném sektoru po celém světě.*) Zatímco podnikatelská sféra se s tímto požadavkem vyrovnala s odpovídající samozřejmostí, v rámci veřejných financí byl tento legitimní požadavek až dosud

V rámci legislativního procesu tak v konečném důsledku je třeba realizovat další významný krok, hledání, resp. definování nového **schvalovacího** mechanismu, jehož úlohou je usilovat o zjištění přesnosti údajů obsažených v účetních výkazech a zprávách. Smyslem je stanovit, zda uživatel těchto výkazů má dostatečnou jistotu, že výkazy řádně odrážejí finanční činnosti a podmínky v dané organizaci. Kombinace navržených pravidel prostřednictvím zákona o účetnictví a připravované prováděcí vyhlášky, umožňuje zavést řadu korekčních mechanismů vyplývajících ze specifik



vybraných organizací. Schvalovací postupy (mechanizmy) jsou **aktuální potřebou** a počáteční nesprávné pochopení cíle by mohlo celý proces nenávratně poškodit. Míra úspěšnosti při aplikaci nově zavedeného postupu bude záviset mimo jiné, na uchopení obsahu schvalovacího procesu a stanovení hledisek odpovědnosti za kvalitu na jednotlivých stupních zpracování. Z toho důvodu je třeba aktualizovat, resp. přehodnotit **kvalitu monitoringu a kontroly účetnictví** v samotných organizacích veřejného sektoru. To klade mnohem větší nároky na samotné účetní pracovníky, ale i na další orgány v rámci daných kompetencí a odpovědností. Nadále je vyžadováno systémové, tvůrčí a logické myšlení. Logicky musí docházet i k mnohem větším nárokům

## „Z toho důvodu je třeba aktualizovat resp. přehodnotit kvalitu monitoringu a kontroly účetnictví v samotných organizacích veřejného sektoru“

na jakkoli organizované konzultační a schvalovací orgány. Jak po odborné stránce a profesní vybavenosti, tak i po stránce adaptability ve stále měnícím se prostředí musí docházet k žádoucím posunům.

V tezích prováděcí vyhlášky je zosobněna myšlenka **součinnosti** interních auditorů. I když zamýšlené zpracování konzultační zprávy na dané téma je v souladu s tradičně předkládanou i modernizovanou definicí interního auditu, je třeba stanovený úkol z hlediska „přidané hodnoty“ opakovaně zdůrazňovat. V odborné předkládané literatuře, lhostejno jakých je kořenů, bývá vždy při srovnání zdůrazněna samozřejmá skutečnost zaměření interního auditora na finanční a účetní operace s poznámkou, že dokonce úloha interního auditora je svým komplexním zaměřením širšího rozsahu ve srovnání s externím auditorem. V zásadě správná úvaha, která by tudíž neměla činit prázdné obtíže při realizaci a vypracování konzultační zprávy při respektování potřebného obsahu a rozsahu, ze strany interních auditorů. V rámci diskuze lze připomenout, že velmi dobře vedený atestační audit by měl ukázat na slabá místa ve vnitřní kontrole, která vedou k případným závadám a nesrovnalostem.

Obdobně může důkladná kontrola souladu s právním řádem být užitečným vodítkem při ověřování věrohodnosti finančních výkazů a vyhodnocení jejich poctivosti. Avšak v rámci využití práce interního auditora pro zpracování tzv. „konzultační zprávy“ která bude součástí podkladů připravených pro schvalovací orgány, bude nejspíš nanejvýš nutné **vládnout blubším pochopením účetních principů**, seznámit se s aplikací účetních postupů a metod pro posouzení jejich **vlivu** na budoucí finanční pozici účetní jednotky.

Z nutně uplatňovaných zásad schvalovacího mechanismu vyplývá, že činnosti na různých stupních zpracování spojených se schvalováním účetních závěrek by měly

být svěřeny pouze těm, kteří budou alespoň rámcově seznámeni, resp. osvojí si:

- ▲ aplikaci tzv. účetního myšlení při **analýze vlivu** konkrétních hospodářských transakcí na hodnotové parametry subjektů ekonomické aktivity (např. strukturu jejich aktiv, závazků, vlastních zdrojů, případně ztráty/zisku, příp. daňového základu a finanční pozice);
- ▲ **obsah a význam** základních charakteristik české účetní legislativy, se spolehlivým zjištěním, kdy a které pravidlo se na účetní jednotku vztahuje, ke kterému okamžiku vznikají konkrétní povinnosti dané účetní jednotce;
- ▲ porozumění **ideovému základu**, obsahu a vypovídací schopnosti

účetní závěrky a zveřejňovaných informací finančního účetnictví; a budou schopni docenit způsob mnohostranného **využití** těchto informací pro zjištění a analýzu faktorů ovlivňujících finanční pozici a celkovou finanční stabilitu vlastního subjektu pro další ekonomické aktivity, či rizikovost způsobu finančního řízení pro budoucí finanční pozici. Konkrétní postupy nastavené prostřednictvím vnitřních předpisů musí poskytovat v tomto směru **potřebnou záruku**, že nastavené procesy povedou k plnění stanoveného účelu.

Zavedený institut vyvolá především **potřebu změn v technickém, organizačním i profesním zázemí** jednotlivých vybraných organizací. Mimo jiné je třeba se zamýšlet nad rozsahem potřebných šetření, kvalifikačních předpokladů realizátorů, soustředit se nad podobou jevové formy a obsahu zprávy, nakládání s výsledky realizovaného procesu atd. Stejně tak je třeba odstranit existující mezery i na úrovni synergie a koordinace činností na všech úrovních. To vyvolává potřebu nastavení určitých pravidel, ve kterých bude založena možnost pro všechny zúčastněné, spolehlivě se v daných mantinelech pohybovat, a přitom dosáhnout zamýšleného cíle.

Klíčovým prvkem a zásadním kritériem úspěšnosti pro řádné plnění úkolu bude **profesní vybavení**. Podobně jak je stále zdůrazňováno směrem k účetním pracovníkům, i u auditorské profese již nevystačíme s dosavadními uplatňovanými přístupy. Vybrané vzdělávací programy realizované Českým institutem interních auditorů jsou již nyní zacíleny na tuto oblast a do budoucna se počítá s jejich rozšiřováním a hlubší specifikací. Domnívám se, že i pro interní auditory působící ve sféře veřejných financí je v tomto sdělení obsažena významná výzva. ▲

Národní konference ČIA – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
Helena Plosová (Krajský úřad Jihočeského kraje) a Pavel Racocho (Komerční banka)





# CO JE ROVNĚŽ SOUČÁSTÍ EFEKTIVNÍ SPRÁVY SPOLEČNOSTI

Analýzy nedávné světové finanční a ekonomické krize, které doposud proběhly na půdě mezinárodních ekonomických organizací (např. OECD) i národních regulativních orgánů a dalších institucí ve vyspělých zemích téměř jednohlasně spatřují jednu z hlavních příčin v selhání praktického výkonu corporate governance v jednotlivých společnostech a rovněž v nesprávném (nedostatečném) nastavení regulačních i samoregulačních mechanismů. Jako problémové oblasti byly označeny zejména systémy odměňování a motivace vrcholového vedení společnosti, kvalita rozhodovacího procesu a naplňování role správních orgánů při určování strategie společnosti, stanovení úrovně apetence rizik pro podnikání společnosti, nastavení a prosazování etických standardů podnikání a zajištění účinných vnitřních kontrol, personální složení a odborná způsobilost členů správních orgánů, nastavení a implementace systému řízení rizik a využívání jeho výstupů ze strany správních orgánů a vrcholového vedení společnosti a v neposlední řadě nedostatečný výkon akcionářských práv (aktivita), zejména ze strany institucionálních investorů na valných hromadách společností.

Jednotčím tématem, které se prolíná ve všech zjištěních a „poučeních“ z krize a představuje současně podmínku nutnou pro realizaci řádného výkonu corporate governance je nutnost kvalitního zajištění *administrace správy společnosti*. Co je tím myšleno? Jde o odpovídající nastavení a průběžnou aktualizaci korporáčních dokumentů a procedur správy (stanovy, jednací řády, statuty, etický kodex atd.), systematické provádění dokumentace činnosti správních orgánů, zajištění podmínek pro řádný výkon funkce člena orgánu společnosti (dostupnost a kvalita podkladových materiálů apod.), zajištění řádné správy v rámci podnikatelských seskupení (na úrovni mateřské společnosti i ovládaných osob) a ostatních oblastí a činností spadajících do procesu řízení

a správy společnosti. Správně nastavená a dobře implementovaná administrace správy společnosti by měla zahrnovat a paralelně zabezpečovat *podpůrnou funkci*, spočívající primárně v poskytování komplexní podpory předsedům/předsedajícím orgánů (a výborů) při výkonu jejich role a úkolů; *distribuční funkci* zajišťující včasné poskytování adekvátních (= odpovídajících) podkladů (k rozhodování, pro informaci) členům orgánů, jakož i obousměrný tok informací mezi orgány a výbory a mezi sférou správy a exekutivy společnosti; *dokumentační funkci* (zápisy, podklady k jednání, dokumentace rozhodování per rollam atd.); *archivační funkci* zajišťující důslednou archivaci tištěných i elektronických

a jejich postavení v řídicí hierarchii společnosti odpovídá významu jejich role.

Zatímco v aktuálních doporučeních ke zlepšení správy a řízení a soudobých kodexech řádné corporate governance (např. FRC Guidance on Board Effectiveness nebo UK Corporate Governance Code) je administraci správy společnosti a roli tajemníka společnosti (corporate governance profesionála) věnována zásadní pozornost, v České republice a praxi českých obchodních společností (až na čestné výjimky) se jedná o oblast stojící na okraji zájmu či zcela opomíjenou. V období posledních 3 let, kdy české společnosti reagovaly na dopady světové finanční krize a ekonomické recese,

## „Je to důležitý předpoklad naplnění povinnosti jednat s péčí řádného hospodáře“

dokumentů správy společnosti a *informační funkci*, zahrnující zejména poskytování informací o rozhodnutích a činnosti správních orgánů zainteresovaným stranám (stakeholderům), komunikaci s externím auditorem a participaci na tvorbě reportingových zpráv (výroční zpráva atd.).

Jakkoliv je za výkon řádné administrace odpovědný statutární orgán společnosti, jeho rolí (resp. předsedy orgánu) určitě není výkon funkce „vrchního administrátora“. Ve vyspělých zemích je obvyklé, že administraci správy společnosti systematicky vykonávají k tomu určení pracovníci společnosti (corporate secretary, corporate governance directors atd.), kteří jsou k tomuto účelu patřičně kvalifikováni

bývaly právě podpůrné útvary velmi častým zdrojem pro hledání úspor pracovních sil a provozních nákladů. Na tuto nepříznivou situaci nepřímo poukázal i průzkum správy a řízení společností v ČR provedený letos na jaře společně českým Corporate Governance Centrem Deloitte a CIOd. O zlepšení kvality administrace správy společnosti v ČR usiluje již osmým rokem Český institut tajemníků obchodních společností (ČITOS), jehož nové pojetí, plány a činnosti pro další období, budou představeny v příštím čísle časopisu Interní Auditor. Informace k tématu administrace správy společnosti a ČITOS lze najít na stránkách [www.governance.cz](http://www.governance.cz).



# ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

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

*Vzhledem k tomu, že nadále trvá poklidná situace v tuzemské legislativě, pojďme se podívat na informace ze zahraničí.*

*Při zaměření pozornosti do oblasti auditu informačních systémů jsem si již v uplynulém období povšiml, že na internetu [www.isaca.org](http://www.isaca.org),*

*byl zveřejněn nový rámec **COBIT** (Control Objectives for Information and related Technology), ve verzi 5.*

*Tato verze integruje předchozí procedury a kontrolní mechanismy spojené s řízením rizik a řízením IT jako celku a jako nedílné součásti řízení celé společnosti.*

*Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů byly zveřejněny **změny ve standardech IIA s účinností od 1. 1. 2013** (viz <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>). Součástí*

*informací je porovnání změn se současnou verzí standardů a prezentace o změnách.*

*Na internetu [www.coso.org](http://www.coso.org) byl zveřejněn materiál „**Risk Assessment in Practice**“, o přístupech k posuzování rizik a technik, které se jeví jako nejužitečnější pro rozhodovací proces ve společnosti.*

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



inzercie

Schopnost přečíst firemní systém a zařídit změnu.

## Interní audit 2.0

Josef Severa  
 225 335 438  
[josef.severa@cz.ey.com](mailto:josef.severa@cz.ey.com)

Michal Kurfirst  
 257 314 251  
[michal.kurfirst@plainmanagement.cz](mailto:michal.kurfirst@plainmanagement.cz)





# DESATERO OBRANY PROTI STRESU

## 8) Udělejte si plán

- Jakmile se něčeho bojíte, nebo máte pocit, že nezvládáte, sedněte si a zpracujte si „akční plán“. Ve skutečnosti bude bohatě stačit jen pár řádků. Například – co udělám teď, co potom, koho se zeptám, kam zavolám, co zjistím a kdy to všechno udělám. Tento malý zvyk vám může dramaticky omezit pocit panikaření a místo původního strachu, že „mi věci utíkají mezi prsty“ okamžitě získáte pocit „držím to v rukách“.

## 9) Aktivita léčí strach

- Začněte pracovat na svém akčním plánu. A pokud to nejde a trápí vás problém, se kterým bohužel nelze nic dělat, pak se stejně pokuste nějak intenzivně zaměstnat. Je to jeden z neefektivnějších způsobů, jak se bleskově zbavit smutku a deprese. Psychiatři tomu říkají „pracovní terapie“. Zaměstnejte mysl i tělo a skutečně se vám uleví.

## 10) Buďte vděční!

- Jistě už jste sami zjistili, že většina problémů lidí spočívá v tom, že přemýšlejí hlavně o tom, co nemají, nechtějí nebo co ztratili. Místo toho, aby se rozhlédli a vděčně si uvědomili, kolik toho mají, co všechno jim bylo dáno a že jejich štěstí ve skutečnosti leží uvnitř nich samotných.

## 10) Buďte vděční!

*„Tížily mě trampoty, že  
nemám ani na boty, až jsem  
potkala toho, co vyšel i bez  
nohou.“*

Dale Carnegie, Jak se zbavit  
starostí a začít žít, str. 144

## Desatero proti stresu

1. Neřešte problémy za všechny.
2. Neřešte všechny problémy najednou.
3. Nezabídněte do malichernosti – zkuste získat nadhled. „Jak důležitá ta věc bude ode dneška za deset let?“
4. Co nejhoršího se mi může stát?
5. Zjistěte si fakta.
6. Nebrečte nad rozlítým mlékem.
7. „Ani hlupák si na dvoudenní výlet nebere zásoby na doživotí.“
8. Udělejte si plán.
9. Aktivita léčí strach.
10. Buďte vděční!!!

## Cvičení

1. Zkuste popřemýšlet, která z doporučení v desateru se vám daří zvládat a která ne.
2. Řešíte taky někdy problémy, které „nejsou k vyřešení“?
3. Trápíte se občas věcmi, které už vzala voda?
4. Zkuste si uvědomit, které problémy vás v poslední době trápili a třeba si na ně vytvořte plán akce.
5. Zkuste napsat co nejdelší seznam věcí, za které jste vděční.

A jako vždycky, pokud vás téma zvládnání stresu zaujalo a chtěli byste se dovědět víc, neváhejte si napsat o doporučenou literaturu na adresu  
[hana@hanaondruskova.com](mailto:hana@hanaondruskova.com)



# OHLEDNUTÍ ZA NÁRODNÍ KONFERENCÍ ČIIA

Vážené kolegyně a kolegové, dovoluji mi, abych se s vámi touto cestou podělila o poznatky a zážitky z národní konference ČIIA na téma „Jak na kvalitu v interním auditu“, která se uskutečnila ve dnech 10. a 11. října 2012 v hotelu Galant v Mikulově.

Po oficiálním zahájení konference prezidentem ČIIA Petrem Vobořilem pronesl úvodní slovo Michal Hašek, zástupce hlavního partnera konference společnosti KPMG, a dále tajemník Města Mikulova Jiří Večeřa. Následující dopolední program byl koncipován společně jak pro komerční, tak i pro veřejnou sekci, a moderovala jej Eva Klímová (UMČ Praha 2).

RWE CZ“, ve kterém se zabýval především fungováním IA tohoto typu, jeho výhodami, riziky i jeho nevýhodami.

Po polední přestávce byl program konference rozdělen na dvě sekce, a to na sekci komerční a na sekci veřejné správy. Vzhledem k tomu, že jsem byla účastníkem za sekci pro veřejnou správu, dále se budu věnovat pouze této části. Odpolední program sekce veřejné správy moderovala kolegyně Dana Ratajská z města Opavy. První příspěvek byl zaměřen na téma „Proč, jak a kým hodnotit kvalitu interního auditu“ a představili jej zástupci Ministerstva financí Jan Málek (ředitel odboru Kontrola), Martina Košťálová (Centrální harmonizační jednotka MFČR)

Poslední odpolední příspěvek Ivany Göttingerové (Magistrát města Brna) s názvem „Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu“ byl věnován postavení a fungování IA a praktickým zkušenostem z provádění hodnocení kvality IA v podmínkách Magistrátu města Brna.

První den byl zakončen neformálním setkáním nás všech, kde jsme měli možnost popovídat si nejen o proběhlých příspěvcích, našich zkušenostech či názorech, ale měli jsme i velkou příležitost poznat se navzájem. Organizátoři sestavili zasedací pořádek zúčastněných tak, aby se pokud možno neznali. Musím říct, že to bylo vymyšleno na jedničku a večer měl velký úspěch.

## „Víteř kvality nadouvá plachty ČIIA“

V dopoledním bloku konference měli první příspěvek na téma „Víteř kvality nadouvá plachty ČIIA“ společně Pavel Vácha (konzultant Ernst & Young) a Daniel Häusler (ředitel kanceláře ČIIA). Jejich vystoupení začalo netradičně, za doprovodu zvukových efektů foukajícího větru. Seznámili nás s připravovaným projektem ČIIA v oblasti hodnocení kvality interního auditu, s důvody vzniku projektu a s vybraným týmem hodnotitelů. Dále nás seznámili s nově připravovaným dlouhodobým vzdělávacím programem – Univerzitou interního auditu. Tento program bude zaměřen na shodná témata, jaká jsou v programu CIA, ale bude více orientován na praxi, procvičování znalostí na příkladech z praxe, využívání příkladů „best practice“, a zejména bude využívána i diskuze zúčastněných. Další přednášku s názvem „Jak přistupujeme ke kvalitě interního auditu v České spořitelně“ si připravil Bohuslav Poduška (Česká spořitelna, a.s.). Pohovořil o jejich programu kvality interního auditu včetně jeho používání a vyhodnocování. Poslední dopolední příspěvek přednesl Ivo Sředa (RWE Transgas, a.s.) na téma „Řízení kvality interního auditu v cosourcingovém vztahu ve Skupině

a Rodan Svoboda (Eurodan). Byli jsme blíže seznámeni s materiálem vydaným Centrální harmonizační jednotkou MFČR k hodnocení kvality interního auditu, který je přístupný na webových stránkách ministerstva pod názvem „Manuál k jednotnému postupu při hodnocení kvality auditní činnosti zajišťované útvary IA v orgánech veřejné správy“. Rodan Svoboda ve svých vstupech aplikoval jednotlivé teoretické části manuálu do praxe a upozorňoval na časté nedostatky zjištěné při hodnocení kvality IA. Dále probíhaly velmi zajímavé názory a diskuze na možnosti hodnocení kvality interního auditu zastoupeného jedním člověkem.

## „Proč, jak a kým hodnotit kvalitu interního auditu“

Následoval příspěvek Hany Žufanové (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy) s názvem „Kvalita a interní audit“, který byl zaměřen spíše na teoretickou část hodnocení kvality, a zejména na metody a nástroje pro řízení kvality.

Druhý den konference pokračoval opět společným programem pro obě sekce a po uvítání moderátora Josefa Vincence z Krajského úřadu v Liberci následovala první prezentace Andrey Schlossarek (METRO AG) s názvem „Pohled a požadavky dohledu na interní audit“. Pro mnohé z nás, především z veřejné správy, byla tato prezentace v mnohém poučná. Měli jsme možnost nahlédnout do fungování a hodnocení interního auditu nadnárodní společnosti fungující ve 32 zemích světa a bylo nám představeno, jakým způsobem dokáže působit interní audit centrálně – poskytovat své služby po celém světě a v různých kulturách. Byla jenom velká škoda, že tomuto příspěvku nemohlo být z organizačních důvodů věnováno více času. Dále následovala prezentace Angeliky Fábry (Česká národní banka) na téma „Pohled a požadavky dohledu na interní

audit“. V této části konference jsme se mohli seznámit s výkonem dohledu ČNB nad fungováním interních auditů bank a pojištěn formou kontrol na místě, včetně uvedení nejčastějších nedostatků. Poslední dopolední vystoupení zajistil



Michal Hašek (KPMG) s příspěvkem na téma „Kvalita interního auditu z pohledu managementu“. V tomto příspěvku byly vyzdvihnuty ukazatele, které zásadně ovlivňují kvalitu výkonu interního auditu – výstupy IA, znalosti IA, samotný průběh auditů a opora ve vedení organizace.

Nejvíce dotazů směřovalo na kolegyni z Krajského úřadu Jihočeského kraje. Poté následoval příspěvek Chrise Michaela Taita (PricewaterhouseCoopers) s názvem „Jak auditovat etické chování v organizaci“. Tento příspěvek navíc zaujal posluchače vynikajícím přednesem v českém jazyce.

tématem – oblasti kvality interního auditu, prostředím města Mikulova, prostředím hotelu Galant, ale především organizačním zajištěním celé konference. Proto patří velké poděkování všem, kteří se podíleli na přípravě, průběhu, programu celé konference. ▲

## „Kvalita interního auditu z pohledu managementu“

Odpolední část konference byla věnována panelové diskusi „QAR – zkušenosti“, na které se společnými silami podíleli Tomáš Pivoňka (Ernst & Young), Helena Plovová (Krajský úřad Jihočeského kraje), Pavel Racocha (Komerční banka) a Petr Vobořil (ČEZ). Tato část programu přinesla „oživení“ druhého dne konference, neboť se mohli do ní zapojit i posluchači svými dotazy či připomínkami. Byl nám představen jak pohled hodnotitele kvality interního auditu, tak i pohled hodnocených a jejich zkušenosti z provedených externích hodnocení kvality interního auditu.

Posledním bodem programu konference, byl příspěvek Josefa Severy (Ernst & Young) a Michala Kurfirsta (Plain Management) s názvem „Výsledky globálního průzkumu interního auditu alias Interní audit 2.0“, jehož předmětem bylo představení nového pojetí fungování interního auditu. Musím říct, že tento příspěvek rozproudil v sále velkou diskusi, ať se souhlasnými slovy, nebo naopak se striktně odmítajícími. Závěrem bych chtěla konstatovat, že národní konference pro rok 2012 byla na vysoké odborné úrovni a měla mezi námi velký ohlas. Bylo to dáno nejen vybraným

Celkem bylo registrováno 170 účastníků. Z toho bylo 83 z komerční sféry, 87 z veřejné správy a 13 účastníků jsme registrovali ze Slovenska.

Z hlediska hodnocení (konferenci hodnotilo 126 účastníků) byla konference celkově vyhodnocena známkou 1,3 a 96 % respondentů bylo spokojeno s organizačním zajištěním.

Z hlediska odborného zajištění programu bylo spokojeno 91 % respondentů, přičemž nejlepší hodnocení mezi lektory zaujímali Andrea Schlossarek, Helena Plovová, Tomáš Pivoňka, Chris Michael Tait a Josef Severa společně s Michalem Kurfirstem.

# ČIIA DĚKUJE VŠEM PARTNERŮM KONFERENCE ZA DOBRŮ SPOLUPRÁCI PŘI JEJÍ REALIZACI.



MIKULOV

# JAK NA KVALITU V INTERNÍM AUDITU

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA  
10 – 11 | 10 | 2012

GENERÁLNÍ PARTNER

HLAVNÍ PARTNER

PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER







# JESSICA A OSTATNÍ MLÁDEŽ

Pokaždé, když Evropská komise vymyslí něco inovačního a nového, měl by zkušený implementátor zavolat zkušenému auditorovi a zeptat se: „Poslyš, co bude na tomhle nejhorší (nereálné, nekontrolovatelné a neimplementovatelné)? Po pár upřímných otázkách a stejně tak upřímných odpovědích si už bude umět odpovědět sám.“ „Tak to zase bude implementační horor.“

**„Pokaždé, když Evropská komise vymyslí něco inovačního a nového, měl by zkušený implementátor zavolat zkušenému auditorovi a zeptat se“**

Jedním z posledních implementačních Harry Potterů jsou finanční nástroje. Mezi zlatou euromládeží v podobě JASPERS, JEREMIE, JESSICA a JASMINE má JESSICA za úlohu komplexní rozvoj urbánních území, tedy měst a jejich částí a spolu s tím naučit obce, a jejich části, programovat, plánovat, budovat a hledět do budoucna. A neutratit víc, než rozpočet umožní. Transparentně.

JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) je pak tak trochu jako rozšířený bankovní úvěr, kombinovaný s plánem rozvoje města a architektonickým návrhem, developerským projektem, řízením cashflow a veřejnou dotací zároveň. Vzhledem k tomu, že se jedná o dotaci, je potřeba ji zahrnout do OP s indikátory, Smlouvou, Rozhodnutím, Žádostmi o platbu, termínem čerpání, ale i veřejnou podporou. Vzhledem k tomu, že se jedná o developerský projekt s obecními financemi, znamená to veřejnou diskusi o podobě města, vstup a účast klíčových hráčů v něm a um řízení financí. Vzhledem k tomu, že se jedná o plán rozvoje města, znamená to souhlas nad jeho podobou, začlenění neziskového a podnikatelského sektoru a vize do budoucna. A trpělivost.

Kromě tematiky komplexního rozvoje města, které je atraktivní samo o sobě, má z implementačního hlediska

JESSICA jednu výraznou výhodu pro řídicí orgán. Ve chvíli, kdy je finanční nástroj vytvořen a jsou do něj alokovány prostředky, lze je vykazovat jako vyčerpané, aniž by se jich příjemci dotkli.

Londýn byl jedním z prvních měst, kde se JESSICA realizovala. Podařilo se nejenom realizovat inovační model u operačního programu, ale po vzoru už zaběhlé tradice

spojit veřejné a soukromé zdroje v rámci developerského projektu. Z 16 potenciálních oblastí bylo vybráno pět, jedna pilotní. Barking Power Station (projekt ekologické elektrárny). Jedním velkým Londýnským tématem, které je součástí OP, je instalace energetických systémů s mizivým nebo nulovým množstvím uhlíku. Implementačně jsou do hry zapojeni Ministerstvo místních samospráv, jakožto řídicí orgán, magistrát města Londýna, který schvaluje oblasti/projekty, které do JESSICA půjdou a Londýnská rozvojová agentura jako zprostředkující subjekt. Kritéria, na základě kterých Holdingový fond vybírá investice do Rozvojových

fondů měst, schvaluje Monitorovací výbor OP. A pod Rozvojovými fondy měst je ještě princip PPP.

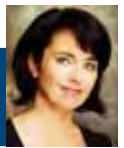
V programovém období 2007–2013 byly v rámci ERDF programů realizovány čtyři finanční nástroje JESSICA, East Midlands, Londýn, North West, Yorkshire a Humber. V rámci Londýnského nástroje využila Anglie možnosti zapojení Evropské investiční banky (což je silně doporučováno EK, a má to mimo jiné podstatný vliv na rychlost nastavení, nikoliv však na náročnost prováděných kontrol a auditů), všechny nástroje byly pod hodnotou 50 milionů EUR (velký projekt), a přesto jenom přípravy trvaly více než rok.

Holdingský fond byl zpravidla nastaven na základě výběrového řízení uveřejněného v Official Journal za přísného dodržení pravidel pro veřejné zakázky. Na řízení fondu se pak může podílet, jak veřejný, tak privátní sektor, či kombinace obojího, v každém případě však jako nezávislý právní subjekt. Řídicí orgán (Ministerstvo místních samospráv) nedoporučuje zakládání a řízení Holdingského fondu vlastními zdroji. Časově náročným krokem pak bylo dosažení dohod a smluv s Ministerstvem financí a všech dalších vládních institucí (ministerstva, místní samospráva apod.), které do finančního nástroje implementačně spadají, a musí s nimi tudíž být uzavřena písemná dohoda. A v neposlední řadě finanční krize zahýbala možnostmi spolufinancování a vstupu soukromých zdrojů.

Další finanční nástroj JESSICA se pro toto programové období nastavit nepodaří. Je to příliš náročné. Do budoucna se ale počítá s nárůstem počtu těchto nástrojů, pokud se zároveň podaří nějak viditelně oříznout administrativní proces. EK na konferenci ve Varšavě na podzim roku 2010 „tak trochu“ avizovala možnost realizovat až 60 % prostředků ze strukturálních fondů prostřednictvím finančních nástrojů. Jestli se tato tendence naplní, měl by už teď zkušený implementátor volat jinému ještě zkušenějšímu implementátorovi a ptát se: „Poslyš...“

Národní konference ČIIA  
 – Jak na kvalitu v interním auditu; říjen 2012  
 Angelika Fábry (Česká národní banka)





# KONFERENCE ECIIA V AMSTERDAMU – À LA CARTE

Vážení kolegové interní auditori, ráda bych se s vámi krátce podělila o zážitky z konference ECIIA, která se letos uskutečnila v hlavním městě Nizozemska v Amsterdamu ve dnech 12. až 14. září. Konference proběhla za podpory nizozemského institutu interního auditu jako hostitele.

**„Všichni účastníci konference měli možnost ‚uvařit‘ si svůj vlastní program“**

Účast na konferenci byla značná. Celkem se zúčastnilo cca 530 interních auditorů ze všech zemí napříč Evropou, ale rovněž i mimo Evropu, zejména z Asie, odkud bylo cca 90 účastníků. Za český institut zde byli, pokud je nám dobře známo, pouze prezident ČIIA pan Petr Vobořil a dvě členky Českého institutu interních auditorů: Jiřina Oleksiaková a Pavla Heroutová.

**„Velmi zajímavé byly přednášky zabývající se budoucností interního auditu“**

Něco málo o Amsterdamu. Město a centrum obchodů leží na řece Amstel. Amsterdam je město propletené kanály, které vedou celým městem. Amsterdam je velice kosmopolitní, což určuje výjimečnou atmosféru tohoto města. Co nás zde zaujalo kromě zvláštní a výjimečné architektury budov v celém městě byla obří několikapatrová parkoviště pro kola. Bicykly tu mají výsadní postavení a mají téměř všude přednost. Přes historický střed města se na kole dostanete zaručeně rychleji než třeba tramvají.

Konference probíhala v centru Amsterdamu v budově bývalého burzovního paláce Beurs van Berlage. Tato nádherná budova, která je postavena z červených cihel, s železnou a skleněnou střechou, nese jméno slavného holandského architekta Hendrika Berlage. Vchod do budovy je pod 40metrovou vysokou věží s hodinami a vnitřek tvoří tři velké multi-haly, které se dříve používaly jako obchodní prostory.

Konference se zúčastnila řada špičkových odborníků z oblasti auditu, kteří poskytli široký pohled na auditní problémy napříč mnoha odvětvími i zeměmi. Mezi přednášejícími nechyběl Richard Chambers, president a CEO of global Institute of Internal Auditors (IIA), Phil Tarling, předseda IIA, Carolyn Dittmeier, prezidentka of the European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) Italy, Michel Kee, předseda ECIIA, Jules Muis, bývalý viceprezident Worldbank a řada dalších významných osobností převážně z auditorského světa.

Jednotlivými sekcemi nás provázeli rovněž zástupci z předních evropských společností, jako je francouzská farmaceutická společnost Sanofi, satelitní operátor SES, holandský potravinový konglomerát Royal Ahold, Air France, Royal Dutch Shell a Sodexo.

Mezi hlavní témata společná pro všechny účastníky patřily přednášky na téma „Trendy a hledání stability v EU Corporate governance“, „Jak říkat správně správné věci“, „Hranice ovládání – silný etický kompas“, „Vnímání a realita – jak zlepšit svou image“, „Řízení Corporate governance z pohledu členů představenstva a výboru pro audit“.

Všichni účastníci konference dále měli možnost „uvařit“ si svůj vlastní program a spojit se a sdílet své zkušenosti s ostatními. Koncept konference „À la carte“ umožňoval vybrat si odlišné typy paralelních přednášek. Mohli jsem si vybrat přednášku, kde budeme pouze poslouchat

zajímavé aktuální téma interního auditu, nebo se zúčastnit vysoce interaktivních sekcí, kde všichni účastníci byli velmi aktivně zapojeni do společného tématu.

Přednášky a otevřené konverzační sekce se zabývaly otázkami jako např. jak zlepšit komunikaci v rámci společnosti, jak zajistit zpracování jednotného reportingu, jak přispět ke zlepšení finanční výkonnosti a co mohou členové managementů a výbory pro audit udělat pro zajištění správného Corporate governance. Velmi zajímavé byly rovněž přednášky zabývající se budoucností interního auditu.

V současné době, kdy se rozrůstá krize téměř do všech států, se výrazně posiluje role a význam interního auditu. Můžeme účinně řídit očekávání a zobecnit hranice možného interního auditu, využít naše dovednosti a znalosti. Otázkou však zůstává, jaký rozsah a mandát je nám ze strany managementu dán, jakou jsme získali důvěryhodnost.

Pokud bych měla provést celkové shrnutí proběhlé konference, můžu říci, že tato konference byla inspirací pro interní auditory, jak získat nové pohledy na svoji činnost a jak dát větší význam naší práci.

Příští konference ECIIA s mottem „The Sound of Music“ se uskuteční ve dnech 2. až 4. října 2013 ve Vídni.

Richard Chambers, president a CEO of global Institute of Internal Auditors (IIA), Ing. Jiřina Oleksiaková, Ing. Pavla Heroutová





# ČESKÁ KOMORA TLUMOČNÍKŮ ZNAKOVÉHO JAZYKA, O.S. – TLUMOČENÍ HUDBY PRO NESLYŠÍCÍ



V posledních třech číslech časopisu jsme si představili profesní organizaci tlumočnicků pro neslyšící, Českou komoru tlumočnicků znakového jazyka (Komoru) nejen jako sdružení profesionálů na komunikaci neslyšících, ale zároveň jako činnostnou organizaci s mnoha aktivitami. Jednou z jejich velmi významných aktivit, kterou se pokusíme přiblížit dnes, je tlumočení hudby pro neslyšící.

První tlumočené skladby tlumočníci Komory nastudovali a prezentovali na veřejnosti v roce 2002. Bylo to v době, kdy se v Evropě tlumočení hudby pro neslyšící téměř neprovozovalo. Zkušenosti s tím měli především naši kolegové tlumočníci z USA. Od té doby se však mnohé změnilo a v České republice se díky Komoře za posledních deset let odtlumočilo mnoho velmi různorodých hudebních událostí. Troufáme si říci, že těmito aktivitami jsme dodali kuráž našim kolegům v zahraničí, kteří se rozhodli jít v našich šlépějích a i v jiných zemích Evropy se dnes už s tlumočením hudby můžeme běžně setkat v každém větším městě se silnou komunitou neslyšících.

Jednou z tradičních hudebních akcí, na které pravidelně tlumočí tlumočníci Komory dodnes, je Tříkrálový večer s Bárou Basikovou. Jedná se o koncipovaný večer Báry Basikové a jejich hostů moderovaný panem Jaroslavem Duškem. Během večera zazní mnoho popových písní známých nejen z produkce hlavní hvězdy večera, ale i z populárních muzikálů.

Další velmi známou hudební událostí je tradiční benefiční koncert Podepsáno srdcem, který byl během posledních osmi let v tlumočené verzi pravidelně přenášen českou televizí, a byl tudíž dostupný nejen neslyšícím hostům v koncertním sále, ale i neslyšícím divákům doma u televizních obrazovek. Tentokrát se

jednalo především o pásmo symfonických skladeb prezentovaných v podání českého národního symfonického orchestru.

Tlumočníci však odtlumočili i koncert rockový, který připravila skupina mladých hudebníků z Hradce Králové, skupina Standby. Tady byla hranice opět posunuta o něco dále, a tlumočníci dokázali, že možnosti znakového jazyka jsou po všech stránkách neomezené.

Unikátním počinem bylo také zpracování jedné s písníček CD Michala Horáčka Strážci plamene. Skladba interpretovaná Janou Kirschner byla tlumočená do českého znakového jazyka a zpracovaná do velmi emocionálně nabitého videoklipu.

V listopadu roku 2010 se tlumočníci Komory poprvé setkali se skupinou Traband. Bylo to velmi zlomové setkání pro tlumočení hudby a spolupráce velmi úspěšně funguje dodnes. První společná práce tehdy proběhla na výbornou, a výsledek tomu odpovídal.

Tlumočnický tým těšila nejen příprava na tlumočení šesti vybraných písníček, ale i jejich prezentace před neslyšícím publikem. Spojení vzniklo téměř okamžitě, a to velkou zásluhou kapelníka Jardy Svobody, který je velmi respektující osobou a tak nově vzniklý pracovní kamarádský svazek snad ani nemohl dopadnout jinak než úspěšně. Po třech

letech spolupráce se interpreti společně rozhodli, že k novému CD skupiny Traband Neslycháno! s protagonisty skupiny připraví bonusové DVD s překladem vybraných písníček do českého znakového jazyka s názvem Neslyšené? Nastudovali tak 12 skladeb v českém znakovém jazyce, ke kterým vzápětí vznikly opravdu povedené, výtvarně velmi zajímavé řešené videoklipy. S tímto repertoárem tlumočníci mimo jiné absolvovali i šňůru Neslychaných festivalů realizovanou během letošního léta. Turné zahrnovalo účast i na takových festivalech jako Colors of Ostrava, Mezi ploty, Benátská noc a další.

Jedním z „majstrštiků“ našich hudebních profesionálů byl tlumočený koncert skladeb Bohuslava Martinů, který s nadšením přijali nejen neslyšící diváci, ale i slyšící hosté koncertu, kteří potvrdili, že díky tlumočení skladeb do znakového jazyka získává koncert další velmi významný rozměr. Hudebníci symfonického tělesa si lámali hlavu nad tím, co tlumočníci vlastně reálně





dělají, když převádí hudbu do podoby, která je přístupná neslyšícím divákům. Možná to vrtá hlavou i vám, tak vám snad pomůže následující přiblížení práce na posledních symfonických skladbách.

Český znakový jazyk je vizuální jazyk a jeho uživatelé jsou ve valné většině lidé, pro něž je vizuální vjem základní prvkem jejich života, který determinuje jejich životní zkušenosti, prožívání a kulturu v nejšířším slova smyslu. Neslyšící člověk žije ve světě ticha. Všechny informace a zážitky vnímá pouze zrakem. To je výchozí bod pro celé naše tlumočení, resp. abych byla zcela přesná, pro naše překlady, protože se

tlumočníci zahrnují do přípravy i svůj vlastní prožitek z hudby, svoje subjektivní pocity a snaží se je v rámci celku také předat. Je to podobné, jako kdyby několik různých překladatelů angličtiny mělo za úkol přebásnit poezii z angličtiny do češtiny. Jednotlivé překlady se budou mírně lišit jazykovými prostředky, ale obsahově, budou totožné. Na rozdíl od výtvarných obrazů nejsou tyto obrazy ve znakovém jazyce statické, ale pohyblivé, tvárné. Proto v nich lze velmi dobře zachytit a do určité míry i vyjádřit rytmus, melodii, tempo, důrazy. Pokud mám situaci k něčemu připodobnit, tak k filmovým klipům, které dnes hudbu velmi často doprovází.

někomu věnoval, nebo se zmínil, co bylo jejich inspirací). Nakonec se rozhodli překlad připravit jako obrazy ze života B. Martinů do roku 1930, kdy violoncellový koncert č. 1 složil, protože hudba vyjadřuje svého skladatele, který do ní určitým způsobem přetaví to, co prožil.

První věta byla tedy složena z obrazů, které měly evokovat dětství B. Martinů. Druhá věta zpodobňovala v jednotlivých pohyblivých obrazech jeho studia a „pražské období“ před trvalým přesídlením do ciziny. Třetí větu tvořily obrazy z období, které prožil B. Martinů ve Francii do roku 1930. Celý překlad skladby byl rámcově pojat jako vzpomínka B. Martinů na rodnou vlast a vlastní život do roku 1930.

Tlumočení hudby je velmi efektivní cesta, jak propojovat světy slyšících a neslyšících, které jsou jinak velmi často odděleny hlubokou jazykovou bariérou. V prostředí hudby oba světy získávají velmi silný emoční a estetický zážitek, který je pevným základem pro jejich vzájemnou komunikaci. Komunikovat přece můžeme na různých úrovních a tato hudební úroveň je jednou z nejintenzivnějších.

Pevně věřím, že se někdy brzy společně setkáme na nějaké tlumočené hudební akci, a i vy budete mít jedinečnou příležitost prožít tuto komunikaci na hudebních vlnách.

Přejeme vše nejlepší do nového roku 2013, ať se nám daří i nadále nacházet společnou řeč.

## „Díky tlumočení skladeb do znakového jazyka získává koncert další velmi významný rozměr“

vlastně nikdy nejedná o skutečné tlumočení (tento termín označuje zprostředkování informací v daném okamžiku), ale o předem detailně připravený překlad.

Překládat hudbu do znakového jazyka vlastně znamená připravit neslyšícímu divákovi obrazy, které by pokud možno, co nejpřesněji vyjadřovaly danou skladbu. Samozřejmě, že se při překladu jedná také o subjektivní záležitost. Autoři překladu-

Z čeho konkrétně vycházel překlad violoncellového koncertu č. 1 B. Martinů? Tlumočníci načteli nejprve monografii věnovanou tomuto autorovi od Jaroslava Mihuleho. Z ní se dozvěděli, v jaké době, za jakých podmínek a s jakými životními zkušenostmi B. Martinů skladbu psal. Bohužel, nikde není zmiňováno, zda autor skladbu nějak osobně obsahově vymezil (na rozdíl od řady jiných, které např.

# NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

▲ Ing. Emil Hájek, Ministerstvo zemědělství ČR

▲ Ing. Helena Jumrová, Komerční banka, a.s.

▲ Ing. Tomáš Paulus, Česká národní banka

▲ Ing. Tomáš Voloczek, Individuální člen

▲ Ing. Miloslav Bernat, Zoologická zahrada hl. m. Prahy, příspěvková organizace

▲ Ing. Petra Broncová, Pražská plynárenská, a.s.

▲ Ing. Viera Huková, UniCredit Bank Slovakia, a.s.

▲ Mgr. Miroslava Brychová, Česká pojišťovna, a.s.

▲ Ing. Zuzana Kitto, KPMG Česká republika, s.r.o.

▲ Ing. Štefan Šišmiš, CIA, Individuální člen

▲ Ing. Stanislav Zápotočný, Kraj Vysočina

▲ Ing. Peter Pavlík, Železničná spoločnosť Slovensko, a.s.

▲ Mgr. Vojtěch Kocman, Ernst & Young, s.r.o.

▲ Bc. Simona Pivovarníková, Ernst & Young, s.r.o.

▲ Bc. Jan Kurka, Ernst & Young, s.r.o.

▲ Ing. Marie Kolářová, Archiv bezpečnostních složek

▲ Ing. Barbora Liberská, České dráhy, a.s.

▲ Mgr. Veronika Honzáková, Státní fond životního prostředí ČR

▲ Ing. Ivana Matoušková, Městská nemocnice následné péče

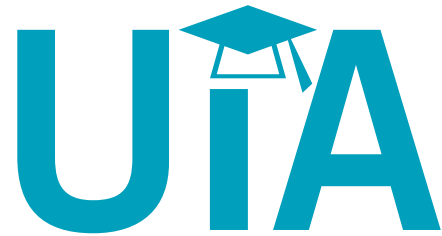
▲ Ing. Petra Pírek, Artesa, Spořitelna družstvo



# UNIVERZITA INTERNÍHO AUDITU – NOVÁ HVĚZDA NA VZDĚLÁVACÍM NEBI ČIIA

Účastníci konference ČIIA v Mikulově začátkem října byli účastníky oficiálního představení Univerzity interního auditu. Ale to byla jen taková happeningová ochutnávka. Teprve zde je tento nový projekt Českého institutu interních auditorů přestaven podrobněji.

Univerzita je pro každého, kdo chce vidět interní audit v celé jeho šíři a poznat souvislosti, které v téhle profesi nemusí být zřejmé na první pohled. Porozumět všem souvislostem a konotacím interního auditu není vůbec jednoduchá a lehká disciplína. Právě ta komplexnost je jedním z hlavních atributů celého programu. Univerzita



## „Výrazným rysem Univerzity je vazba na realitu“

### OČ SE TEDY JEDNÁ?

Je to nový komplexní vzdělávací produkt pro interní auditory. Dlouhodobé vzdělávání a Komplexní vzdělávání jsou pojmy známé každému internímu auditorovi

pokrývá nejen celý proces interního auditu, od plánování až po řízení auditního útvaru, ale i znalosti z podnikatelského prostředí, právního rámce, komunikace i lidských zdrojů.

## „Univerzita pokrývá nejen celý proces interního auditu, od plánování až po řízení auditního útvaru, ale i znalosti z podnikatelského prostředí, právního rámce, komunikace i lidských zdrojů“

v Čechách. Ale daní za tu známost je jistá obstarožnost. Přece jen vznikali v jiné době a tak už neodpovídaly plně současným potřebám. Interní audit zůstal pořád interním auditem, definici má starou už 10 let, ale třeba stanovy už za tuhle dobu prodělaly pár změn. A s tím vzděláváním je to podobné. Nicméně, je to pořád o interním auditu a pro interní auditory. Ale je to o dnešním interním auditu a pro dnešní a možná i budoucí interní auditory.

### JAKÉ JSOU HLAVNÍ RYSY UNIVERZITY INTERNÍHO AUDITU?

Dalším výrazným rysem Univerzity je vazba na realitu, na praktické využití znalostí o interním auditu ve prospěch managementu a potažmo i společnosti. Propojení teorie interního auditu s reálnými ukázkami, jak tyto principy a postupy uplatnit v praxi, standardní přednášky, ale i živé a neformální workshopy vám ukáží, jak přednášená fakta nejlépe realizovat. Zacilení na komunikační a prezentační dovednosti

vám naznačí jak přistoupit k této pro auditora nepostradatelné oblasti. Naším cílem je ukázat možnosti a způsoby přidávání hodnoty interním auditem ve prospěch společnosti, pro kterou pracujete.

### JAKÁ JE STRUKTURA UNIVERZITY?

Nosnou vizí při tvorbě Univerzity bylo být průvodcem při zrání mladého auditora a poskytovat mu oporu při cestě na auditní vrchol. Proto je UIA rozdělena do tří sekcí či stupňů, které vyjadřují ten proces vyspívání – junior, senior, manažer. A v každém z těchto stupňů budou témata typická pro příslušný „vývojový stupeň“. A všechno dohromady to poskytne univerzální pohled na interní audit. Závěrečným výstupem bude certifikát s razítkem Vysoké školy ekonomické (fakulta Podnikohospodářská). Získání tohoto osvědčení by mělo být základní profesní certifikací každého interního auditora.

Pevně jsme stanovili a připravili témata jen pro 90 % celé kapacity. Chceme být totiž flexibilní a nabídnout účastníkům i aktivní podíl na dotvoření celého programu. Volná témata definujeme s výraznou pomocí a podle přání a potřeb účastníků. Na konci prvního týdne, kdy se organizátoři a účastníci lépe poznají, provedeme interaktivní vyhodnocení a dohodneme se, jaká témata by nejlépe doplnila celý program. Uvítáme ale vstupy i od vás, čtenářů Interního auditora. Staňte se i vy spoluvůdci učebního programu a napište nám, jaká témata byste v Univerzitě rádi viděli!

Struktura projektu bude vypadat takto:

Blok	Téma	
Junior I	Principy interního auditu	
	Standardy IA	
	Techniky a nástroje interního auditu	
	Sběr dat	
	Analýza dat	
	Pracovní dokumentace, auditní názor	
	Komunikace výsledků – zpráva	
	Výstupy/zpráva	
	Typy auditních projektů	
	Volné téma	
	Junior II	Risk management
		Projektové řízení
		Procesní řízení
		Plán auditního projektu
Workshop – Audit A		
Účetnictví pro audit – základní koncept		
Účetnictví pro audit – využití pro audit		
Senior I	Účetnictví pro audit – manažerské účetnictví	
	Rozhodování	
	Volné téma	
	Roční plán interního auditu	
	Follow up proces, následné audity, supervize	
	Riziko podvodu, forenzní audit	
	Compliance	
	Procesní pojetí řízení IT a kontrolní koncept I	
	Procesní pojetí řízení IT a kontrolní koncept II	
	Audit IT I	
Senior II	Audit IT II	
	IT pro auditory	
	Volné téma	
	Systém práva a vybraná odvětví regulace	
	Právní rizika a jejich audit	
	Úvod do kapitálových trhů	
	Bezpečnost	
	Finanční řízení podniku	
	Finance	
	Workshop – Audit B-1	
Manažer	Workshop – Audit B-2	
	Workshop – Audit B-3	
	Workshop – Audit B-4	
	Strategie řízení a komunikace útvaru IA	
	HR interního auditu	
	Měkké dovednosti	
	Měkké dovednosti	
	Měkké dovednosti	
	Měkké dovednosti	
	Strategické řízení firmy	
Makroekonomika		
Leadership a kvalita interního auditu, koordinace dalších ujišťovatelů		
Závěrečný test a debriefing celého bloku		

#### A CO ORGANIZACE PROJEKTU?

Celý program se skládá z 5 týdenních bloků. To je samozřejmě velký rozsah. Proto bude Univerzita rozložena do pěti čtvrtletí, každý blok do jednoho. Složení týdenních bloků není pro účastníky vzdělávacích

akcí ČIIA nic převratně nového. Začneme v 9 hodin ráno a do oběda zvládneme 180 vyučovacích minut. Zdali budou rozloženy do čtyř vyučovacích hodin po 45 minutách či se bude jednat o nepřetržitý proud informací, to bude záležet na lektorovi,

probíraném tématu a v neposlední řadě i okamžitě pozornosti účastníků (-:-).

#### JAK BUDE VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHAT?

V Univerzitě bude výrazné množství aktivních prvků. Diskuze s lektory, workshopy, tréninky, to vše z Univerzity bude dělat aktivní výukový program. Proto jsme také značně obměnili lektorský sbor. Více než 40 % lektorů jsou zkušení dlouholetí auditoři, vesměs vedoucí útvarů interního auditu, kteří již mají něco za sebou a dokáží prezentovat jasný názor na konkrétní problém. Popovídat si s nimi o interním auditu bude vážně obohacující! Můžeme se také pochlubit, že se nám podařilo domluvit se na lektorování i s pěti prezidenty ČIIA. Abychom dostáli avizované komplexnosti, tito zkušení auditoři byli doplněni špičkovými specialisty na „neauditní“ témata.

#### JAKÝ JE VZTAH UNIVERZITY A CIA?

Všechna témata nutná pro absolvování certifikace CIA v její nejnovější podobě jsou do programu Univerzity zařazena. Univerzita má ale o něco širší záběr díky zaměření na praktickou realizovatelnost metodologie interního auditu. Absolvování UIA vás zcela jistě posune velmi blízko ke zdárnému absolvování CIA, protože cílem Univerzity je i špičkové zvládnutí interního auditu, který CIA testuje. Není to ale produkt specificky navržený k získání této certifikace. Jako forma přípravy na zvládnutí této mety interních auditorů je ovšem vynikající, protože vám ukáže interní audit z toho nejkomplexnějšího úhlu a ozřejmí vám návaznosti a principy, jejichž znalost je CIA testována. A Univerzita navíc nabízí informace, znalosti a dovednosti k praxi a výkonu interního auditu, což je aspekt, který CIA zcela vynechává.

#### A PRO KOHO JE UNIVERZITA VLASTNĚ URČENA?

Je to jednoduché - pro každého vážného zájemce o interní audit. Ale největší užitek bude mít ten, kdo se již nějakou dobu v oblasti interního auditu pohybuje, kdo zná Standardy pro profesionální praxi interního auditu, kdo se chce posunout do „mistrovské oblasti“ interního auditu. Zkrátka pro toho, kdo má ambice stát se špičkovým auditorem.

#### Máte ještě další otázky?

Tak zavolejte Magdě Barnatové či klikněte na [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)



# Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

Ve druhém pololetí roku 2012 zasedala Rada ČIIA celkem pětkrát, přičemž základní témata byla tato:

## ADVOCACY

Spolupráce s partnerskými organizacemi byla aktivní i v tomto pololetí a za všechny lze zmínit aktivní podporu a spolupráci Institutu členů správních orgánů na ČIIA realizované konferenci v Mikulově. Dále byla v průběhu pololetí domluvena spolupráce s novým partnerem, Českým institutem tajemníků obchodních společností.

## ČLENSKÉ SLUŽBY

I v tomto období jsme realizovali akce pro interní auditory z konkrétních oblastí, jednalo se o setkání interních auditorů z průmyslu, z finanční oblasti (banky, pojišťovny) a ze zdravotnictví. Těší nás zvýšený zájem o tato setkávání.

## VZDĚLÁVÁNÍ A KONFERENCE

Na konferenci v Mikulově byl představen nový vzdělávací projekt Univerzita interního auditu (o tomto produktu naleznete informace na straně 32), který do jisté míry nahrazuje Komplexní vzdělávání. Již jsem zmínil realizaci národní konference v Mikulově, která byla hodnocena velmi kvalitně a která zaznamenala také významný úspěch v návštěvnosti. Současně bych rád zmínil, že ČIIA se také stává poskytovatelem služeb hodnocení kvality interního auditu.

## VEŘEJNÁ SPRÁVA

Sekce veřejné správy (SVS) nezhálela ani v tomto pololetí a pravidelně zasedal jak Výbor SVS, tak i jeho komise. V rámci spolupráce s Ministerstvem financí Rada ČIIA rozhodla o zpřístupnění české verze části IPPF na svém webu. Na tyto dokumenty

pak odkazuje web Ministerstva financí, a zejména Definice interního auditu, Etický kodex a Mezinárodní standardy pro profesní praxi jsou přístupné široké veřejnosti.

## CERTIFIKACE

Také v oblasti certifikací dochází ke změnám, a to konkrétně u realizace zkoušek u certifikace CIA (Certifikovaný interní auditor) a v oblasti reportingu CPE. Další informace k těmto oblastem rádi poskytneme v kanceláři ČIIA.

Úspěšný rok 2013 Vám přeje

  
*Daniel Häusler*  
ředitel kanceláře ČIIA

inzerce



cutting through complexity

## • Audit • Daně • Poradenství • Právní služby

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

1. místo v kategorii Nejštedřejší firemní dárců v žebříčku TOP Odpovědná firma v letech 2010 a 2009. 2012 a 2011 jsme získali 2. místo.

2. místo v žebříčku nejatraktivnějších zaměstnavatelů světa podle průzkumu společnosti Universum v letech 2012, 2011 a 2010.

kpmg.cz



# DODÁVKY ENERGIÍ OD SKUPINY ČEZ VÁM USNADNÍ PODNIKÁNÍ V JAKÉMKOLIV OBORU

ČEZ Prodej rozšiřuje své zaměření na individuální obsluhu živnostníků a podnikatelů, proto vytvořil **nový segment SME pro malé a střední podniky**. Ještě více se tak přibližuje přímo vašim konkrétním představám a požadavkům pro úspěšné podnikání.



[Petr Hanzlík](#)

### **Assurance and Consulting Engagements of Internal Audit**

The author discusses the role of internal audit in assurance and consulting engagements. Maps the risks which might be tackled during these engagements.

[Petr Cerman](#)

### **Better, with More Enthusiasm and with Better Understanding in IA**

The Author discusses the role of internal audit (not only in assurance and consulting engagements) during concrete audits. He also deals with the future of internal audit and where should be the effort aimed to.

[Silvie Gregorová](#)

### **Where Is the Beginning and the End of the Internal Auditor's Independence**

The author discusses the role of internal auditor during assurance and consulting engagements in the context of the requirement for its Independence.

[Zuzana Ambrožová, Jan Bursa, Marian Krajč](#)

### **Findings of the Czech National Bank (CNB) from the Oversight over the Insurance Companies**

The authors came during the preparation of the article out from the fact that CNB has interesting and unique set of knowledge about functioning of the insurance companies. In this issue first part of the article is published in which the authors deal with the liquidation of insurance incidents and technical reserves.

[Jiří Kruliš](#)

### **Internal Audit and Risk Based Thinkign – How to Have Risks Under Control**

*(continuance from the issue 3/2012)*

The author deals with risk management systems in the organisations, including the role of internal audit in this area.

[Danuše Prokůpková](#)

### **Approval of Accounts Closing Procedures – New Principle**

The Author deals with the role of the internal audit in relation to the change of the accounting act and approval of accounts closing.

[Vladimír Brož](#)

### **What Is Also Part of the Effective Corporate Governance**

The author deals with the area of high quality corporate governance.

[Petr Kheil](#)

### **What Peter Noted not Only in Legislation**

The author mentions in his regular column useful sources of information relating to management and control system and internal audit activity. The aim is not the full list of issued laws, bylaws, regulations and other documents.

[Hana Ondrušková](#)

### **Ten Ways of Defence against Stress**

The author continues in her advices how to deal with stress situations.

[Eva Klímová](#)

### **Hindsight at the National Conference CIIA**

The author describes the CIIA national conference which took place in October in Mikulov and she also describes the speeches and their authors.

[Ivana Krůželová](#)

### **Jessica and Other Youth**

The author introduces us the financial instrument Jessica and its implementation.

[Jiřina Oleksiaková](#)

### **ECIIA Conference in Amsterdam – À LA CARTE**

The author shares in her article with the readers her experience with the internation conference ECIIA in Amsterdam. She describes the speeches and evaluates the conference and its environment.

[Nada Dingová](#)

### **The Czech Chamber of Sign Language Interpreters – Interpreting of Music for Deaf**

The author who is the leading sign language interpreter introduces specific technique of musinc interpreting for deaf people. The interpreter shows visually the music. The article summarizes also musical performances which were interpreted by the Czech Chamber of Sign Language Interpreters.

[Pavel Vácha](#)

### **University of Internal Audit – New Star in Educational Sky CIIA**

The author introduces new educational product of CIIA – University of Internal Audit.





www.ucetnikavarna.cz

**Komplexní zdroj  
aktuálních a ověřených  
informací pro účetní**



**účetnictví**  
v praxi



**účetní kavárna**  
čerstvé informace · horké diskuse

## Rozšiřujeme služby profesionálům

**Bonus k předplatnému pro rok 2013**

Zdarma přístup do jedinečné online databáze  
**OTÁZKY & ODPOVĚDI PRO ÚČETNÍ**

+

**zdarma přístup do databáze  
více než 8 000 odborných  
otázek a odpovědí.**

Vyberte si z nabídky verzí předplatného na [www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz)  
**Nežádanější verze pro profesionální účetní a auditory**

- Účetní standard a daně
- Účetní expert

**Komplexní portfolio účetních  
a souvisejících odborných  
informací na jednom místě.**

**Komentáře, předpisy  
a výklady účetní a daňové  
problematiky s příklady.**

**Spolehlivé informace  
garantované odborným  
dohledem a kvalitními autory.**



Ilustrační foto verze Účetní expert

Bonus platí pro verze Účetní standard, Účetní standard a daně a Účetní expert.

**Slevy pro členy ČIIA**

## Nezávislá analýza dat Kontinuální monitoring Snadný přístup k datům SAP®

### Software IDEA®

#### Nezávislá analýza dat

- **Nezávislost** – na programech, na strukturách dat.
- **Univerzalita** – schopnost importovat různé formáty dat.
- **Produktivita** – schopnost zpracovávat velké soubory.
- **Průkaznost** – intaktnost dat, výpis historie.
- Intuitivní ovládání.
- Výkonné serverové řešení pro velké korporace.

### Smart Exporter

#### Snadný přístup k datům SAP®

- Spolehlivý, jednoduchý a rychlý export dat ze systému SAP®.
- Tvorba požadavku na SAP® data přímo ve vašem PC.
- Přístup online i offline.
- Exporty dat lze přesně načasovat [např. noční hodiny, víkend].
- Spolupráce se softwarem IDEA®.

### Smart Analyzer

#### Soubor základních auditorских testů

- Doplněk softwaru IDEA®.
- Testy hlavní účetní knihy.
- Analýzy pohledávek a závazků.
- Testy majetku.
- Testy skladů.

### CaseWare™ Monitor

#### Kontinuální monitoring

- Efektivní řešení průběžné kontroly vnitřních procesů.
- Univerzální použití, snadná implementace do stávajících systémů.
- Prevence podvodů a neefektivního využití zdrojů.
- Okamžité detekce a reakce.
- Účinné sledování více systémů v rámci organizace.
- Snadná integrace se stávajícími skriptovacími nástroji, jako je IDEA®.

