

1|2012

# INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 16, ČÍSLO 1-2012 (63)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

Nejvýznamnější a nejdůležitější  
aktivum každé společnosti  
jsou lidé

Jak s menšími nebo v lepším případě  
stejnými rozpočty vybudovat  
kvalitnější týmy auditorů

Tým interních auditorů  
musí slyšet ze jeden prokaz,  
musí si vzájemně pomáhat  
a mít se

CO SE NEMĚŘÍ,  
TO SE NEZLEPŠUJE

Výběr člověka do týmu  
patří k důležitějším strategickým  
rozhodnutím každého manažera

CO JE HODNŮTIT?  
NEJEN SE Tedy ZHODNŮTIT  
A UKÁZ JAK JSTI DOPADL

Rízení lidí v Interním auditu  
je základem úspěchu

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ ÚTVARU  
INTERNÍHO AUDITU

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

# FINANČNÍ KONTROLA VČERA, DNES A ZÍTRA

25.–26. DUBNA 2012

LIBEREC



WORKSHOP

Workshop je realizován pod záštitou  
ředitele Krajského úřadu Libereckého kraje



Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ve dnech **25.–26. dubna 2012** organizuje Český institut interních auditorů workshop pro interní auditory s názvem „**Finanční kontrola včera, dnes a zítra**“.

## ▲ Na co bude workshop zaměřen?

Jak již název napovídá, chceme se věnovat tomu, jaké bylo a je postavení finanční kontroly při řízení a správě orgánů a organizací ve veřejné správě a diskutovat o tom, jaké postavení by měla finanční kontrola mít, aby byla funkční a účinná. Je posláním interního auditu, které vyplývá přímo z jeho vymezení, aby vedoucím orgánů a organizací v řízení rizik v této oblasti pomáhal a tím přidával hodnotu.

První den workshopu se budeme zabývat problematikou nastavení kontrolního systému v orgánech a organizacích v ČR, podle zákona o finanční kontrole, včetně pohledu do minulosti i budoucnosti. Důraz bude kladen především na cíle, úkoly, účinnost a efektivnost kontrol při řízení procesů. Druhý den workshopu se účastníci budou mít možnost rozhodnout mezi dvěma paralelními tématy. Buď se mohou věnovat:

- výměně zkušeností při současném způsobu provádění interního auditu a finančních kontrol nebo
- problematice porušování rozpočtové kázně při čerpání dotací.

Záměrně jsme zvolili témata, která jsou pro interní auditory provokativní, neboť zatímco management často mezi auditem a kontrolou nevidí rozdíl, interní auditoři jsou na pojem finanční kontrola často velmi citliví. I proto se chceme tomuto rozhraní věnovat.

## ▲ Pro koho je workshop určen?

Workshop je určen těm, pro které je současný zákon o finanční kontrole právním rámcem jejich činnosti, tj. pro interní auditory a kontrolory ze všech orgánů a organizací veřejné správy a vedoucí orgánů a organizací veřejné správy.

Věříme, že pro všechny jmenované bude účast na workshopu přínosem a vítanou příležitostí pro výměnu zkušeností.

## ▲ Co říci závěrem?

Přijměte, prosím, naše srdečné pozvání a zúčastněte se workshopu Českého institutu interních auditorů v Liberci o problematice finanční kontroly ve veřejné správě.

Věříme, že nebudete litovat!

*Na setkání s Vámi se těší*

Lukáš Wagenknecht  
víceprezident ČIIA  
předseda Výboru Sekce veřejné správy

Daniel Häusler  
ředitel kanceláře ČIIA

## OBSAH

### Úvodník

Jan Kovalčík 1

### Jak postavit úspěšný auditorský tým

Bohuslav Poduška 2

### Interní auditor je spolupracující partner

Ivan Zavadil 5

### Vybíráme interního auditora

Yvona Charouzová 7

### Personální řízení – současné výzvy pro vedoucí útvarů interního auditu

Michal Hašek 9

### Pohled na trh práce ze strany zaměstnance

Petr Cerman 12

### Interní auditor hledá práci. Zn: 3E

Václav Kupec 16

### HR Management for Audit and Fraud Investigation Professionals

Zachary Rosen 20

### Audit budoucích udalostí (rozpočet predaja)

Oldřich Kovář 23

### Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 26

### Desatero obrany proti stresu

Hana Ondrušková 27

### Veřejná podpora, která může přivést do záhuby

Ivana Krůželová 28

### Predstavenie interného auditu v Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s.

Branislav Kozmer 29

### Noví členové ČIIA

31

### Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, o.s.

Naďa Dingová 32

### CPE – Kontinuální profesní vzdělávání

Magda Barnatová 34

### Praha – centrum interního auditu

Daniel Häusler 35



Vážení čtenáři, především bych Vás rád uvítal v novém roce, bohužel plném nejasného vývoje ve společnosti, tušených nepříjemností, hledání pevného místa k odrazu do budoucnosti. S tím je spojena i řada výzev pro interní audit. Pro jejich naplnění je nutný dobrý kompaktní tým s dobrým vedením, jasné cíle a rozhodnutí. Nesmíme však zapomínat, že pro život je rovněž důležitý odpočinek, optimizmus a radost ze života. Do nového roku vstupuje časopis s novým vzhledem titulní strany. Ta je pro následující období zvolena tak, aby byly odstraněny „hádanky“ z obálek časopisu a vydává se zcela jednoduchým přímým směrem. Změnu zajisté vidíte. S novým rokem přichází i nová sada témat pro naše čtyři čísla časopisu:

- ▲ Personální řízení útvaru interního auditu (výběr, vzdělávání...).
- ▲ Interní audit a majetkové účasti (auditování v holdingu, příspěvkových organizacích, outsourcing, cosourcing interního auditu v rámci skupiny).
- ▲ Jak auditovat etické chování organizace?
- ▲ Ujišťovací a konzultační zakázky interního auditu.

Nová témata vychází z Vašich návrhů, z návrhů redakční rady a rady ČIIA. K těmto tématům můžete i Vy přispět prostřednictvím tradiční ankety, článkem, názorem. K tomu vás současně vyzývám. Stačí kontaktovat mě, další členy redakční rady nebo kancelář ČIIA. Vaše návrhy redakční rada projedná. Tématem 1. čísla, které se možná i více než jiná téma dotýká často i nás osobně, je Personální řízení útvaru interního auditu. Toto téma je ještě viditelnější na pozadí složité doby. Tlak na snížení nákladů, zvyšující se nároky na výkon, rostoucí konkurence v naší profesi, složité vztahy ve společnosti aj. Nabízíme Vám pohled jednotlivých účastníků celého procesu týkajícího se personálního řízení v útvech interního auditu. Pro toto číslo jsme oslovili personální agenturu, management útvaru interní audit a personálního útvaru, externího poskytovatele hodnocení interního auditu a rovněž i auditora s relativně čerstvými zkušenostmi v hledání práce. Snad půjde o zajímavé čtení.

Krásné jaro, nejen v práci a s časopisem Interní auditor Vám za redakční radu přeje

Jan Kovalčík

Bohuslav Poduška How To Create Successful Audit Team 2	Petr Cerman The Labour Market from the Employee's Point of View 12	Hana Ondrušková How to Resist Stress 10 Possible Approaches 27
Ivan Zavadil Internal Auditor is Cooperating Partner 5	Václav Kupec The Internal Auditor is Looking for a New Job 16	Ivana Krůželová Public Support Which Could Even Kill 28
Yvona Charouzová Selection of the Internal Auditor 7	Zachary Rosen HR Management for Audit and Fraud Investigation Professionals 20	Branislav Kozmer Introduction of the Audit in Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s. 29
Michal Hašek Human Resources Management – Current Challenges for the Head of the Internal Audit 9	Oldřich Kovář Audit of Future Events 23	Naďa Dingová The Czech Chamber of the Interpreters from the Sign Language 32
	Petr Kheil What Petr noted 26	



# JAK POSTAVIT ÚSPĚŠNÝ AUDITORSKÝ TÝM

Postavit dobrý vyzrálý tým auditorů není otázkou měsíců, jednoho či dvou let. Je to dlouhá cesta dlážděná úspěchy i neúspěchy, radostí i zklamáním, cesta hledání optimálního směru tak, aby disponibilní množství pracovníků bylo vybilancováno s bezednou potřebou věčně se měnící reality v organizaci. Vždy jde o to dobře rozhodnout na základě nejnovějších best practise, určit si meze potřeb a možností týmu. Není možné udělat vše. Samozřejmě záleží na velikosti organizace, její struktuře, náplni práce, její složitosti atd.

V úseku interní audit České spořitelny, a.s., musíme například zajistit auditu na základě požadavku regulátora, plánované auditu na základě analýzy rizik, auditu na základě požadavku vedení, auditu vyplývající ze spolupráce s naší mateřskou společností. K tomu zajišťujeme monitorování útvarů banky a monitorování projektů, koordinujeme práci s externím auditorem a dalšími externími orgány. Mnohé z výše uvedených činností nezajišťujeme jen u samotné České spořitelny, ale máme v podstatě na starosti celou její finanční skupinu. To znamená, že objem prací výrazně vzrůstá. Chceme také držet krok se světem, a proto udržujeme naši metodiku v souladu s nejnovějšími poznatky. K ujištění, že naše práce je

v souladu s požadavky a dobou, máme zavedený program kvality. Jak vidíte, je toho mnoho, a to uvádím jenom to hlavní.

**„Nejvýznamnější a nejdůležitější aktivum každé společnosti jsou lidé“**

Já svůj tým v interním auditu buduji již 18 let. Na počátku, když jsem převzal téměř čtyři sta pracovníků zejména interní kontroly, jsem se rozhodoval co dál, jak sestavit dobrý kolektiv a úspěšný auditorský tým? V této době jsem dostával doporučení, abych vyhlásil organizační změnu a všechny pracovníky propustil a přijal nové, specializované zejména z externích auditorských firem. Takto se u řady společností v té době postupovalo. Na tato doporučení jsem nakonec nere reflektoval a rozhodnul jsem se s několika spolupracovníky jít cestou rekválifikace a „převýchovy“. Byla to cesta velmi složitá, protože jsme museli naplnovat všechny požadavky kladené vlast-

níky a profesí interního auditu. Byly to dny a noci velmi namáhavé a tvrdé práce, protože jsme měli pouze omezené zdroje

a většinu aktivit jsme si zajišťovali sami. Dnes mohu konstatovat, že tato počáteční investice do lidí se nám vyplatila, protože jsme vybudovali tým nejen velmi dobrých specialistů, ale velmi dobrou a úspěšnou partu lidí, kteří prosazují u našich klientů velmi úspěšně profesi interního auditu a naši klienti nás velmi pozitivně hodnotí. Důležitým faktorem pro moje podřízené bylo i to, že se naučili novou profesi a tato profese je baví. To prokázal i výzkum motivovanosti všech zaměstnanců České spořitelny, kde se kolektiv interních auditorů umístil vysoce nad průměrem celé banky.

Stejně, ale stále mám pocit, že je potřeba udělat další a další zlepšení. Práce s lidmi je ta nejnáročnější práce každého manažera, je to průběžný nekonečný proces. Všichni si musíme uvědomit, že nejvýznamnější a nejdůležitější aktivum každé společnosti jsou lidé a podle této zásady bychom měli řídit a s tímto aktivem nakládat.

Jak tedy definovat úspěšný auditorský tým? Podle mého názoru je to tým, který vykonává svoji práci čestně a odpovědně. Musí být loajální k organizaci, ale zcela objektivní, a zejména musí mít dobré charakterové vlastnosti. Tým interních auditorů musí táhnout za jeden provaz, musí si vzájemně pomáhat a vnímat se. Kromě vysoké odbornosti a specializace tým interních auditorů musí umět naslouchat, komunikovat, reportovat ale i mlčet. Zkrátka je to parta lidí, která umí pracovat, ale i se dobře bavit.







### MOJE KRITÉRIA VÝBĚRU ČLENŮ TÝMU

Když se objeví prostor pro doplnění člena týmu interního auditu v bance, tak nejdříve personální útvar zajistí sám nebo prostřednictvím personálních agentur vyhledání vhodných uchazečů o práci v našem interním auditu podle předem nadefinovaných požadavků, provede určitý předvýběr. Kandidáti se účastní výběrového řízení

### ZÁSADNÍ VLASTNOSTI DOBRÉHO AUDITORA

Přemýšlím často nad touto otázkou, protože vím, že těch vlastností musí být hodně, vždy se zaleknu, zda takového pracovníka někdy někde najdu. Nikdo však není ideální, s tím se musíme smířit. Každý má své přednosti, v něčem je silný. Každý má své nedostatky, o těch určitě sami víme. Tým však budujeme proto, aby ve svém

- ▲ Náročný
- ▲ Spravedlivý
- ▲ Loajální
- ▲ Schopný se prosadit
- ▲ Odolný, neudolatelý
- ▲ Stratég
- ▲ Objektivní
- ▲ Čestný
- ▲ Odpovědný
- ▲ Respektovaný
- ▲ Obezřetný

Zdá se že musí být prostě ideální. Závisí také na tom, zda profesi interního auditu chce dělat, má ji rád.

### JAKÝCH SE VYVAROVAT CHYB, ČEMU SE VYHNOUT

Chyby děláme, úplně se jim vyhnout nemůžeme. Vždy je dobré si je přiznat a poučit se, jak se jim příště vyhnout.

#### *Chyby při výběru auditora:*

- ▲ Nepřijímat za každou cenu
- ▲ Nepřístupovat na všechny požadavky
- ▲ Nepřeceňovat předpoklady, atd.

#### *Chyby v práci týmu:*

- ▲ Ustnout v pokroku
- ▲ Nečinit rozhodnutí
- ▲ Sázet na jedince
- ▲ Nepřemýšlet a tupě souhlasit s vedením
- ▲ Nechat sebou manipulovat
- ▲ Ustupovat za hranici dobrého kompromisu
- ▲ Neobnovovat tým
- ▲ Ztratit iniciativu
- ▲ Vyčerpat tým, nestarat se o jeho „regeneraci“
- ▲ Smířit se s částečným řešením nedostatků atd.

## „Tým interních auditorů musí táhnout za jeden provaz, musí si vzájemně pomáhat a vnímat se“

za účasti příslušného manažera útvaru. Pokud mám nakonec srovnatelné uchazeče před sebou, zapojím rovněž svoji intuici, případně intuici svých ředitelů. Ta vychází z dlouholetých zkušeností z manažerských funkcí a je, dle mého názoru, velmi důležitá a nezastupitelná, protože na trhu existuje řada poradenských firem, kteří připravují uchazeče, jak se mají chovat při výběrových řízeních, jak psát životopis apod. Když tento uchazeč přijde do praxe, je to někdy propadák. Proto můj důraz na vnitřní pocit, na intuici.

Jiné požadavky jsou samozřejmě na management a jiné na ostatní členy týmu. V zásadě ale nejsou rozdíly v požadavcích tak velké, jde jenom o různě silný důraz na jednotlivé požadavky – manažerské schopnosti, odbornost, leadership atd.

celku podával dobré výkony. Lidé se doplňují, podporují a navenek potom působí kompaktním dojmem. Nesmíme zapomenout poskytnout dostatečný prostor pro jejich vzdělávání, zlepšování. K ideálu můžeme úspěšněji či méně úspěšně směřovat, ale nemůžeme ho zcela dosáhnout. Je však dobré, jdeme-li správným směrem a máme prostor k rozhodování. Zde uvedu vybrané požadované vlastnosti:

- ▲ Odborně na výši
- ▲ Komunikativní
- ▲ Zkušený
- ▲ Vzdělavatelý
- ▲ Iniciativní
- ▲ Rozhodný
- ▲ Nebojácný
- ▲ Zdravě sebevědomý
- ▲ Tolerantní
- ▲ Empatický

## DO ČEHO JÍT, CO NEVZDÁVAT

Vždy je dobré naslouchat okolí, třídit si myšlenky a nápady, vycítit trendy a v těch začít připravovat nové věci. Zní to idylicky. Samozřejmě jsou tlaky, se kterými musíme počítat a zajistit optimální řešení. Na vlastní iniciativu však musíme vždy myslet a připravovat pro ni prostor. To je úkol týmu.

## „Chceš hodnotit? Nech se tedy zhodnotit a ukaž, jak jsi dopadl“

Mám zkušenost, že existuje mnoho činností v bance, které internímu auditu tak zcela nepřísluší, protože by šlo o konflikt zájmů, kdyby je vykonával. V rámci své poradenské činnosti je však může ve společnosti iniciovat, ukázat směr, získat spojence a napomoci k rozběhu. Tak jsme v minulosti rozjízďeli např. metodiku řídicího a kontrolního systému, nyní je to například karta rizik útvarů banky.

### VZTAH K VEDENÍ – PODMÍNKA PRO PRÁCI

Věčně živé téma, kterému se nikdy nevyhneme, ale není nutné mu v tomto článku věnovat větší pozornost. Ano musíme být nezávislí organizačně a výkonem své práce, na druhé straně jsme však vždy součástí organizace. To je jasné a s tím musíme

## „Pokud mám nakonec srovnatelné uchazeče před sebou, zapojím rovněž svoji intuici“

pracovat. Jednoznačně se bez spolupráce managementu neobejdeme. Aby šlo o spolupráci s přidanou hodnotou, musíme k tomu mít vybudovaný respekt. To souvisí s dobrým týmem a jeho kontinuitou.

### ZPĚTNÁ VAZBA

Chceš hodnotit? Nech se tedy zhodnotit a ukaž, jak jsi dopadl. Je to transparentní vůči okolí a můžete tím jenom získat. O kvalitě týmu, personálních otázkách a možných východiscích nám může hodně

napovědět dobře připravený a zajišťovaný program kvality interního auditu, kam určité spadá quality assurance revue (QAR), periodické interní hodnocení a průběžné hodnocení auditovaným útvarem. Není jenom tento formalizovaný, avšak velmi užitečný program. Nesmíte se vyhýbat setkávání s lidmi na všech úrovních.

Je nutné stále sbírat informace všude, kde se nacházíte. A to od nejvyšších orgánů až po jednotlivé pracovníky organizace a spolupracovníky. Jenom tak můžete ucítit stav organizace a poznávat její pravé potřeby. Jsou také další individuální hodnocení jednotlivých manažerů v rámci organizace. To je ale více o jejich individuálních kvalitách a osobním rozvoji.

Je velmi důležité, aby každý vedoucí týmu vytvořil systém zpětné vazby. Jde o to, aby každý člen týmu měl možnost uplatnit názor na pozitiva, ale zejména negativa v pracovním prostředí ve kterém žije, na další rozvoj, kariérní růst apod. Je rovněž důležité, aby s takto získanou zpětnou vazbou příslušný manažer pracoval.

### NEZAPOMEŇTE, ŽE JSME TAKÉ LIDÉ

Dle mého názoru není možné vyžadovat od týmu trvale vysoké nasazení a jít stále dopředu bez chviliek „oddechu“. Tam počítám jak vzdělávání, to je zcela nezbytné, tak týmová setkání mimo pracoviště, jejichž účelem není jenom zábava bez cíle, ale oprostít se ze zatížení stereotypem přítomným při řešení standardních pracovních situací, využít pobytu celého kolektivu v atypického prostředí, v neznámé situaci, kde plní nestandardní úkoly. Cílem těchto setkání je:

- ▲ vytvořit pozitivní přirozené osobní vztahy mezi pracovníky
- ▲ prohloubit vědomí soudržnosti a důvěry
- ▲ zajistit hlubší vzájemné poznání a sebezpoznání
- ▲ odstranit předsudky a komunikační bariéry
- ▲ zlepšit týmovou komunikaci a týmovou spolupráci
- ▲ umožnit širší výměnu zkušeností v neformálním prostředí
- ▲ naznačit cestu k efektivnějšímu rozdělení týmových rolí
- ▲ podpora sebedůvěry
- ▲ posílení kreativity

a při tom všem se pobavit.





# INTERNÍ AUDITOR JE SPOLUPRACUJÍCÍ PARTNER

Role interních auditorů se ve společnosti ČEZ změnila. Pro jednotlivé útvary jsou auditoři rádcí a profesionály, kteří díky své odbornosti spolupracují na zlepšování interních procesů. Požadavky, které tento status klade na osobnost a kompetence interních auditorů, jsou proto obsáhlé. Pečliví musí tedy být i proces jejich výběru.

Šestnáct interních auditorů z útvaru interního auditu ČEZ, a.s., vykoná šedesát šetření (především procesních a finančních auditů) ročně. A to nejen pro mateřskou společnost, ale v případě specifické potřeby také pro dceřiné společnosti v Česku i v zahraničí (aktuálně mají za sebou auditoři pracovní zkušenost z Albánie, což je pro interní auditory českých společností poměrně unikátní příležitost). Za poslední léta se přitom vnímání role interních auditorů ve Skupině ČEZ výrazně změnilo. Nepracují tu jako „policisté“, kteří jen kontrolují a nespolupracují. Naopak. Z útvaru interního auditu a každého jednotlivého auditora se stává partner, který spolupracuje s ostatními útvary a podporuje je ve zlepšování auditovaných procesů. Interní audit už není nutným zlem, ale příležitostí, jak zlepšit procesy, najít

chyby v řízení a pomoci odborně a věcně diskutovat hledat možnosti jejich řešení.

## AUDITOR JAKO NOVODOBÁ „RENEŠANČNÍ“ OSOBNOST

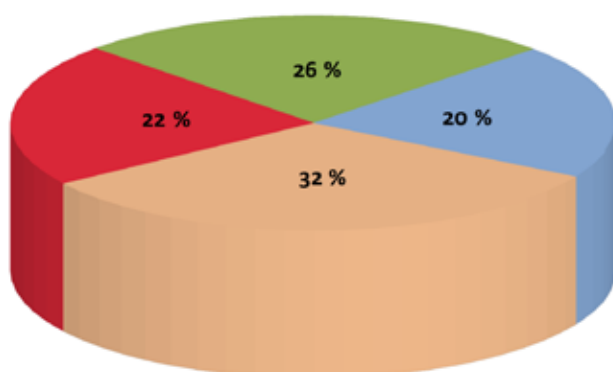
Partnerská pozice interního auditora znamená, že jsou na něj kladeny vysoké a všestranné požadavky jak z oblasti odborných auditorových znalostí, tak v případě osobnostního profilu a soft skills. Auditor tak musí disponovat širokým mixem znalostí a kompetencí, které zastrešuje jeho osobní integrita a loajalita k zaměstnavateli. Mezi základní kompetence patří odborné auditorové znalosti, jež zahrnují znalost Standardů mezinárodního auditu, CIA i metodiky společnosti ČEZ. Velký důraz klademe na hlubokou znalost core businessu interního zákazníka, jeho procesů, produktů a interních metodik Skupiny. V oblasti soft skills musí mít každý auditor zažité komunikační a argumentační dovednosti, musí umět zvládat konfliktní situace a vzhledem k velkému objemu práce se neobejde ani bez vypracované schopnosti efektivně plánovat a řídit svůj čas. „Každý interní auditor musí mít široký znalostní a dovednostní záběr, musí se umět zorientovat v nejrůznějších problematice tak, aby se lidově řečeno nenechal opít rohlíkem.

Neobejde se ani bez schopnosti rozlišit, co je podstatný problém, aby se neupopil v detailech. Jeho strategií musí být objektivita, schopnost zůstat nad věcí,“ vyjmenovává klíčové auditorové kompetence ředitel útvaru interního auditu ČEZ, a.s., Petr Vobořil, který je zároveň prezidentem Českého institutu interních auditorů. Celý tým interních auditorů pak musí být složený tak, aby kompetenčně a svým univerzálním záběrem kopíroval a pokrýval široký záběr činností společnosti. Další auditorové služby přitom ČEZ také nakupuje.

## VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ ROVNOCENNĚ HODNOTÍ AUDITORSKÉ ZNALOSTI I SOFT SKILLS

Těžíme z toho, že fluktuace na auditorových pozicích je poměrně nízká. Za poslední tři roky přišli do útvaru interního auditu pouze čtyři noví auditoři. Tři jako experti, kteří dobře znají auditorové řemeslo, přišli z externího trhu práce a jeden přímo ze Skupiny ČEZ. Jeho silnou stránkou je díky tomu hluboká znalost core businessu. Z naší praxe a ohlasu na zveřejněná výběrová řízení na auditorové pozice je přitom zřejmé, že sice na první pohled přibývá kandidátů na volné pozice (z naší statistiky výběrových řízení vyplývá, že se ohlas na naši inzerci k obsazení míst interních auditorů v posledních dvou letech významně zvýšil), trh práce ale v současné době nedisponuje zkušenými špičkovými auditory – a právě o ně má ČEZ zájem. Přesto, že většina nově příchozích auditorů přišla z externího trhu, je vzhledem ke složitosti našeho podnikání a různorodosti firemních procesů jednodušší (a také z pohledu výběru nových auditorů jednoznačně preferovanější), využít interní odborníky, například energetiky, a vzdělat je v oblasti auditu než zasvěcovat nově příchozího auditora do core business. Již zmíněné nutnosti širokého kompetenčního profilu interního auditora přispůsobujeme také výběrová řízení na nově obsazovaná místa. Výběrové řízení je rozděleno do dvou, z hlediska důležitosti rovnocenných částí. U kandidáta testujeme odborné znalosti z oblasti auditu a prověřujeme měkké kompetence. Důležitá je také jeho znalost veřejně dostupných informací o Skupině ČEZ, která pomáhá

Struktura vzdělávání interních auditorů v ČEZ, a.s. dle časové dotace v období 2009–2011



■ auditní odbornost ■ daně a účetnictví  
■ odborné konference ■ osobnostně rozvojové programy

velmi přesně odhalit, jak vážný zájem má uchazeč o pracovní pozici. V oblasti soft skills klademe důraz nejen na klíčové kompetence, které zdůrazňuje ředitel interního auditu Petr Vobořil a sám je díky svým velkým zkušenostem z oblasti managementu a řízení lidí u kandidátů prověřuje, tak na schopnost učit se novým věcem a být

Academy nebo workshopy Českého institutu interních auditorů; získání certifikátu CIA přitom u nás nijak výrazně nepreferujeme. Oblast daní nejčastěji pokrývají školení k mezinárodním účetním standardům IFRS a k častým novelám daňové a účetní legislativy, například k problematice daně z přidané hodnoty. Mezi audito-

Rozsahem svých činností a hloubkou poznání procesů by interní audit mohl být také dobrou první kariérní zkušeností čerstvých absolventů vysokých škol, kteří by své rychle nabyté znalosti a široký přehled o společnosti později výborně využili v expertních pozicích v core businessu. Interní audit tak může být do budoucna dobrým odrazovým můstkem pro další působení v expertních pozicích ve Skupině ČEZ. ▲

## „Role interních auditorů se ve společnosti ČEZ změnila“

inovativní. Výběr nového zaměstnance je doplněn i o zjišťování jeho schopnosti rovného a otevřeného jednání. K tomu využíváme otázky, na něž uchazeč nemůže znát odpověď a očekáváme tedy, že na ně odpoví „nevím“. Tento typ otázek přesně odhalí tendenci uchazečů vyhnout se upřímné odpovědi. Několik měsíců pak trvá, než projde nový auditor celkovým interním záškolovacím procesem a stane se plnohodnotným členem týmu interního auditu.

ry preferovaná školení patří také finance pro neekonomy nebo základy controllingu či řízení rizik. Z měkkých dovedností auditory nejvíce zajímají témata, jako je zvládání konfliktních situací, prezentační dovednosti, argumentace a sebeprosazování. Ale také time management, odolnost vůči stresu, plánování a řízení projektů. Auditóři se zajímají i o školení z oblasti firemní kultury, což nás personalisty opravdu těší. Tento zájem viditelně ko-



## „Těžíme z toho, že fluktuace na auditorských pozicích je poměrně nízká“

### KOMPETENCE JE TŘEBA ROZVÍJET

Aby interní auditor rozvíjel a prohluboval své kompetence, prochází tréninky a školeními, které pro ČEZ většinou zajišťují externí partneři. Rozvojové aktivity interních auditorů můžeme rozdělit do čtyř základních oblastí: prohlubování auditní odbornosti, orientace v daních a problematice financí, osobnostně-rozvojové programy zaměřené především na měkké dovednosti a účast na odborných konferencích k problematice auditu nebo energetiky. V oblasti auditu jsou přitom nejčastěji navštěvovaná školení v rámci Internal Audit

responduje s vnímáním interního auditu jako partnerství a podpory a dále se projevuje i v možnosti několikaměsíčních stáží interních auditorů v odborných útvech nebo výrobních organizačních jednotkách. Nejvíce času a úsilí věnujeme školení v oblasti auditu, ale tato oblast nepřesahuje ostatní oblasti až tak výrazně (strukturu vzdělávání auditorů přibližují grafy). Naší vizí je, aby se stal útvar interního auditu také vhodným prostředím pro další rozvoj kariéry. Zde ještě máme rezervy. Část nynějších auditorů přišla z jiné oblasti, z distribuce, personalistiky, controllingu nebo IT...

43 let je průměrný věk interního auditora, je to přitom o rok méně než průměrný věk v celé Skupině ČEZ.

Téměř 13 let praxe v energetice a více než 7 let v auditorské pozici je průměrná profesní seniorita našich auditorů, což odpovídá náročnosti požadovaných znalostí a kompetencí.





# VYBÍRÁME INTERNÍHO AUDITORA

V každé firmě po nějaké době vznikne potřeba obsadit pozici. Nejinak je tomu v případě interního auditu společnosti. Firmy se rozvíjejí, potřebují posílit některé kompetence a s tím vzniká i potřeba přesně vyspecifikovat požadavky na daného kandidáta. Po této velice důležité strategické úvodní aktivitě se společnost rozhodne, jak k vyhledávání a výběru kandidáta bude přistupovat. Těch možností se hned nabízí více. Chceme člověka, který již v naší firmě pracuje a zná dobře prostředí a úskalí, která by musel externí kandidát dlouhou dobu poznávat? Nebo pro nás v tuto chvíli bude vhodnější kandidát s již existující zkušeností a očekávanými kompetencemi a víme, že třeba již v některé z firem mimo nás pracuje? To znamená z externího zdroje?

Na tuto praktickou otázku neexistuje obecně platná odpověď. Každá firma se v daném okamžiku ocitá ve své jedinečné situaci. Proto toto rozhodnutí je potřeba individualizovaně zvážit. Pokud jdeme interní cestou, neznamená to, že by se kandidáti vyhnuli regulérnímu výběrovému řízení. I zde je třeba připravit jak ústní kolo výběru, tak i eventuálně praktickou část, která by ukazovala na řešení některých specifických situací zaměřených na interní audit. Pokud se firma rozhodne jít cestou externí, tak zde je možné využít více variant. Ta první je vystavit inzerát s požadavky na kandidáta. Nejlépe na některý z webových portálů nebo do odborného časopisu, denního tisku. Dále je možné zvolit variantu hledání přes personální poradenské firmy. Zde je možné jít klasickou cestou agentury vyhledávání nebo tzv. přímého oslovení, executive search. Zde jde

o hledání zprvu tajné, kdy v prvním eventuálně i v druhém kole se neuvádí jméno společnosti, pro kterou se kandidát hledá. Kandidáti jsou oslovováni napřímo na základě doporučení z trhu. Poradenská firma provede prvotní rozdělení životopisů, pozve kandidáty, uskuteční interview s potenciálními kandidáty a buď doporučí, nebo nedoporučí na prezentaci klientovi. Obvykle se jedná o 2–3 doporučené kandidáty, kteří se s firmou následně setkávají.

Ve všech případech hledání se dále dostáváme do momentu, kdy pracujeme s osobními materiály kandidáta, jeho CV. Ve srovnání například s Německem, jsou naše materiály mnohem chudší. Pokaždé, když totiž dostávám do ruky osobní materiály kandidátů z této země, jsem v úžasu. Kdo jste se s tím setkal, tak dobře víte, že jde o objemnou složku, někdy mající i přes kilogram čisté váhy. Jde o soubor materiálů o tom nejcennějším, co máme, a to je naše osoba, pracovní síla v tom nejobecnějším pojetí. Kandidáti z této země si velice hlídají, aby jim v této složce od doby studií opravdu nic nechybělo. Přes vysvědčení a hodnocení i třeba té objemem malé brigády, výpomoci. Nikdy bez doporučujícího/hodnotícího dopisu z firmy neodcházejí. A toto je vlastně ještě navíc dobrým standardem v těchto firmách napsat několik řádek o odcházejícím pracovníkovi. Pro člověka v oblasti nábory a výběru není po tom problém dohledat i ty nejmenší detaily v CV a běhu kariéry, které mohou být klíčové pro vhodnost nabízené pozice. Doporučující dopisy totiž zahrnují určitou rétoriku v hantýrce personalistů, takže i mezi pozitivními řádky



charakteristiky lze vyčíst i to, co pracovníkovi chybělo, např. smysl pro detail, nebyl dostatečně stresu odolný v zátěžových situacích, chyběla mu týmová orientace, odešel od nás sám, nebo došlo k návrhu odchodu z naší strany, nebo dokonce jsme se s ním rozloučili na minutu. Toto vše je zde velice kulturně a diplomaticky zašifrováno. Dalším pozitivem je i to, že máte písemně a s razítky doložené dokončené školy, zkoušky, zaměstnavatele a každý detail ze CV je ihned jasný, získáváte tím tak šanci i vy si údajně rychle ověřit.

Proto při práci s materiály, které se nám dostávají do rukou, je třeba se velmi dobře připravit i na personální rozhovor, interview a pokládat relevantní dotazy. Kandidáti se totiž řídí všemi poučkami, které jim říkají, napište CV na jednu stranu, nikdo to stejně nečte, buďte hodně struční. Žádný doklad nikdo nepřikládá, vždy většinou najdete s poznámkou na vyzádnání.

O co vlastně jde? Někteří žadatelé o místo si u nás do CV např. uvádějí název pozice, kterou přesně nevykonávali, nadsadí ji. Dále například nesedí data, kdy ve firmě působili, upravují si je tak, aby si některá svoje angažmá u firem časově prodloužili,

## „Dobrým standardem je napsat několik řádek o odcházejícím pracovníkovi“

řádek o odcházejícím pracovníkovi. Pro člověka v oblasti nábory a výběru není po tom problém dohledat i ty nejmenší detaily v CV a běhu kariéry, které mohou být klíčové pro vhodnost nabízené pozice. Doporučující dopisy totiž zahrnují určitou rétoriku v hantýrce personalistů, takže i mezi pozitivními řádky

řádek o odcházejícím pracovníkovi. Pro člověka v oblasti nábory a výběru není po tom problém dohledat i ty nejmenší detaily v CV a běhu kariéry, které mohou být klíčové pro vhodnost nabízené pozice. Doporučující dopisy totiž zahrnují určitou rétoriku v hantýrce personalistů, takže i mezi pozitivními řádky

nebo vykryli mezeru, kdy nepracovali, často napíší, že řádně ukončili svoje studia na vysoké škole, ale ve skutečnosti tomu tak není. Udávají větší zodpovědnost a výsledky, kterých nikdy nedosáhli. Nebo některé firmy, kde pracovali, naopak neuvádějí. V mojí poradenské praxi se mi stalo, že jsem jednoho kandidáta znala z praxe, věděla jsem, že pracoval v ještě dalších firmách, které v jeho CV úplně chyběly. Při rozhovoru jsem ho na to asertivně upozornila. Toto nejsou pozitivní signály, a proto není možné, aby tito lidé dále pokračovali ve výběrovém procesu. Zkreslování úrovně znalostí jazyků je stále aktuální. Jinak vynikající kandidátka uvedla, že normálně vede obchodní jednání v angličtině, na nějaké pomyslné stupnici si dala dvojku, a když jsme zkusily jednoduchý rozhovor, tak po dvou větách v jazyku toho vzdala. V materiálech také často nemáme uvedené osoby, které mohou poskytnout

reference, dostal referenci na tu osobu druhou, na níž doporučení bylo více než negativní. Ta pravá osoba, ale již přišla o nabízenou pozici právě díky této záměně a negativní referenci. Jakékoliv další vysvětlování již klienta nepřimělo ke změně svého rozhodnutí.

Proto při získávání referencí je vhodné kombinovat osoby z různých předchozích zaměstnání, jako i ty, které byly doporučeny daným kandidátem/kou a námi vytipované jedinci. Stále častěji se ukazuje, že jsme v této aktivitě nesystematičtí, hodně subjektivní, často dochází k vyřizování osobních účtů, bez většího pragmatizmu, validita poskytovaných referencí je proto stále poměrně nízká, protože nejdeme do patřičné hloubky. Často zůstáváme na povrchu jak při referenci pozitivní, tak i negativní. Jasně se ukazuje, že je velice důležité zachovat maximální profesionalitu, objektivnost, vyhnout se neúplné

sto vyvážený stav. Nezapomínejme na to! Budme profesionály. Další podmínkou pro to je, aby nám daná osoba dala k získávání referencí dopředu souhlas. Také jsem mluvila s kandidáty, kteří si stěžovali na to, že si již budoucí zaměstnavatel získával reference ve firmě, kde ještě pracuje a ten zatím ani o svém potenciálním odchodu ve firmě nikoho neinformoval. Kde že je ta námi zmiňovaná etika? Proto se ani náznakem nikdy neptejte ve firmě, kde dotyčný ještě pracuje!

Pokud předvybraný kandidát upěje v celém výběrovém procesu a je vybrán za zaměstnance, je třeba s ním doprojednat i další podstatné náležitosti pro nástup. Tím je i finanční ohodnocení a ostatní benefity, které firma nabízí. Hovořit o nich naprosto reálně, bez planých slibů. Je třeba také mít jasno o jeho zaškolení, případně využít mentoring na dobu prvních tří měsíců od nástupu. Tato metoda je nyní poměrně hodně využívána a přináší v mnoha firmách ovoce. Pro pozici interního auditora je určitě velice přínosná.

Výběr člověka do týmu patří k důležitému strategickému rozhodnutí každého manažera. Sama vím, že ne vždycky se jedná o jednoduché rozhodování – vždyť nikdo nejsme ideální ani dokonalí, a komu a čemu vlastně dát přednost – osobnostním, nebo profesionálním, nebo jiným kritériím? Trh sám o sobě také není jednoduchý. Je celá řada zajímavých kandidátů, ale ne vždycky k sobě kandidát a firma beze zbytku pasuje. Toto ale je již na vašem rozhodnutí, kdo bude tím vítězem. Takže hodně úspěchu a trpělivosti při výběru toho nejhodnějšího ne nejlepšího kandidáta na pozici interního auditora! ▲

## „Výběr člověka do týmu patří k důležitému strategickému rozhodnutí každého manažera“

na danou osobu reference. Na druhou stranu jsem se ale setkala s tím, že osoba, která napsala doporučující dopis na kandidáta a on ho přiložil ke svým materiálům, pak ho při ústním poskytnutí reference, naprosto zapřela s tím, že žádný doporučující dopis nepsala, byť byl opatřen razítkem. Komu tedy věřit? Jaká je vlastně etika poskytování referencí v Čechách a jak na tom jsme? Zde nastupuje další fáze, když jsme již předvybrali potenciálního pracovníka do týmu.

Při získávání reference jde o to získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím zaměstnanci s cílem posoudit jeho vhodnost na novou roli. Ovšem osoba, na kterou referenci získáváme, musí být o tomto kroku předem informována. Bohužel ani toto se u nás v mnoha případech nedodrжуje. Často slyšíme, no náhodou jsem se na něj/ní přeptal a reference nebyla nic moc... ale co dále... již nevíme, koho se dotyčný ptal, co si vzal za klíčové kritérium a zda šlo skutečně o danou osobu. Z praxe vím, že někdy došlo, i když neúmyslně k záměně osob, resp. jmen, na koho se ptáte, protože v tu podobnou dobu ve firmě působily dvě osoby stejného jména a ten, kdo získával refe-

a nevalidní referenci a nepovažovat ji jako seriózní. Vždy je třeba si ověřit, že se bavíme o té stejné osobě, která ve firmě pracovala na dané pozici a v daném časovém úseku.

I dnes vidíme, že v této disciplíně si musíme jít navzájem příkladem, jednou jsme totiž ti, kdo referenci poskytují, a jindy jsme ti, na které se reference získávají. Jde o napro-





# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ – SOUČASNÉ VÝZVY PRO VEDOUcí ÚTVARŮ INTERNÍHO AUDITU

Moje zkušenosti s personálním řízením v útvech interního auditu (ÚIA) souvisejí s prověrkami kvality interního auditu (QAR) a poradenskými projekty zaměřenými na řízení lidských zdrojů v ÚIA. Tyto zakázky KPMG provádí jak v malých útvech, tak ve velkých týmech o několika desítkách auditorů. Pokusím se některé zkušenosti zobecnit, i když je jasné, že praxe se výrazně liší právě v závislosti na velikosti útvaru. Zaměřím se na některá aktuální témata a také na oblasti, kde nejčastěji vidím prostor na zlepšení. S ohledem na současné finanční problémy v Evropské unii a negativní vliv na ekonomiky vyspělých zemí jsou v mnoha společnostech uplatňována úsporná opatření. Z tohoto důvodu je interní audit často pod tlakem z hlediska počtu auditorů a celkového rozpočtu. Na druhou stranu chtějí orgány společností vyšší přidanou hodnotu od interního auditu. Očekávají, že ujišťovací role IA

a strategie IA vedením společnosti. To vyžaduje mnoho neformálních diskuzí s členy managementu a orgánů společnosti. Vedoucí ÚIA musí velmi dobře znát jejich požadavky a priority před tím, než připraví strategii rozvoje interního auditu ke schválení. Je potřeba mít také v ruce průzkumy odměňování interních auditorů, které jsou pro některé sektory pravidelně připravovány specializovanými agenturami. Dle našich zkušeností je základem úspěchu aktivní přístup vedoucího ÚIA při sladování své vlastní strategie se změnami ve strategii společnosti. Musí být schopen vedení ukázat, že zná problémy a změny uvnitř organizace a že je schopen na ně reagovat z hlediska typu služeb, složení týmu a efektivního využívání kapacit ÚIA. Ten, kdo pouze pasivně vyčkává, co se stane, se může dočkat nemilých překvapení, například striktních rozhodnutí typu – od začátku roku vám snižujeme prostředky na mzdy o 10 %.

## „Jak s menšími nebo v lepším případě stejnými rozpočty vybudovat kvalitnější týmy auditorů“

je samozřejmostí, a navíc požadují od ÚIA návrhy na zlepšení fungování vnitřních procesů, typy na úsporu nákladů apod. Výzva dneška tedy zní, jak s menšími nebo v lepším případě stejnými rozpočty vybudovat kvalitnější týmy auditorů, kteří jsou schopni poskytovat ujišťovací i poradenské služby.

Pokud chce vedoucí ÚIA v dnešní nelehké době úspěšně obhájit počet lidí ve svém útvaru a výši jejich odměňování, musí se velmi dobře připravit na schvalování rozpočtu

Přijímání nových zaměstnanců dnes souvisí téměř výhradně s nahrazováním přirozených odchodů, protože nejsou možnosti pro zvětšování týmů. Větší útvary mohou jít částečně cestou přijímání absolventů vysokých škol bez praxe, protože v rámci většího týmu je prostor pro jejich zaškolení. Mladá krev je určitě prospěšná a přispívá k udržení rozumné věkové struktury v týmu. Menší útvary těžko najdou volnou kapacitu, aby se absolventům mohly věnovat a od základu si je vychovaly. Dobrou zprávou je, že trh pra-

## ANKETA ČIIA, o. s.

### OTÁZKY

- 1) Jaké máte poznatky o nabídce zkušených auditorů na trhu práce?
- 2) Jaký je, dle Vašich zkušeností, zájem o profesi interního auditora mezi mladými lidmi?
- 3) Jakým způsobem získává vaše společnost nové pracovníky do týmu interních auditorů?
- 4) Pokud by se mělo v personální oblasti, v souvislosti s interními auditory, něco změnit nebo zavést, co by to podle Vašeho názoru mělo být?

**Mgr. František Orság, CIA**  
**Vedoucí samostatného oddělení interního auditu a kontroly Česká průmyslová zdravotní pojišťovna**

- 1) V současnosti se zkušení auditori kontaktují individuálně, nikoli veřejně.
- 2) Zájem je, ale jen u těch začínajících absolventů.
- 3) Za mého působení v ČPZP taková situace nenastala.
- 4) Obecně to nemohu zhodnotit, ve státní správě je to především problém nezávislosti IA a pak vždy otázka dvou podproblémů: prvním je vztah vedoucího organizace k IA a naopak, a druhým ohodnocení IA.

**Jiráňová Ludmila**  
**Vedoucí interního auditu a kontroly ČHMÚ**

- 1) Nabídka „zkušených auditorů“ na trhu práce je mizivá. Při přijímacích řízeních se každý ptá na plat, pracovní dobu a výhody, ale zájem o pracovní náplň byl až na posledním místě. Kvalifikované kvalitní interní auditory jsem si prozatím musela vychovat.
- 2) Ano, se zájmem u mladých lidí o profesi interního auditora se setkávám. Rádi pracují s PC, poznávají nové odborné oblasti a činnosti, celkově získávají širší rozhled po společnosti, a tak si myslím, že pod správným vedením to může být pro mladé lidi zajímavá práce.

3) V naší společnosti při zavádění normy ISO a rozšiřování činnosti útvaru interního auditu a kontroly jsem si vytipovala několik zaměstnanců z ekonomicko-správních útvarů i z útvarů odborných činností (meteorologie, hydrologie a čistoty ovzduší) a oslovila je. Měla jsem několik základních požadavků na kvalitního interního auditora – odborná způsobilost, všeobecný rozhled, řídicí průkaz a výborné komunikační schopnosti. Tým auditorů jsem vybudovala a pro udržení kvality provádím pravidelná školení auditorské činnosti.

4) Kvalita prováděné práce by se vždy měla rovnat finančnímu ohodnocení. Rozdíly jsou mezi státní a soukromou sférou, ale i po celé ČR. Tato situace je dána již historicky, určitě účetní na dvoře Karla IV. měl jiný plat než účetní na radnici v běžném královském městě.

#### **Evžen Mrázek**

##### **Senior konzultant / interní auditor FINAPP group s. r. o.**

1) Zkušených pracovníků ve všech oborech je na trhu práce obecně málo, a to platí i o auditorech. Zkušený auditor by měl mít výkonnou praxi v oblasti, kterou audituje, a zároveň zkušenosti s auditem, a to není častá kombinace v nabídkách uchazečů o práci auditora.

2) Mladí lidé mají zájem o práci auditora, ale poměrně často nemají reálnou představu, co práce auditora obnáší. Audit zaměřují s kontrolou nebo s poskytováním konzultací na úrovni liniových „finančních poradců“ fondů a jiných finančních institucí.

3) V případě potřeby prostřednictvím inzerce, ale optimálním způsobem je přímá akvizice osoby, s níž máme pozitivní osobní zkušenost.

4) Nemohu se vyjadřovat plošně, mohu mluvit jen o mé zkušenosti s interním auditem ve veřejné správě (na úrovni ústředního správního úřadu), kde je velkým problémem to, že neexistuje systém systematické a komplexní přípravy auditorů na výkon jejich náročných práce a ani systém dlouhodobého profesního rozvoje auditorů. A zlepšit by se mělo i české školství, které dnes neposkytuje dobrou nabídku vzdělání pro profesi interního auditora ve veřejné správě.

covních sil je příznivý z hlediska minimálního růstu úrovně odměňování a rozsahu nabídky kandidátů pro auditorskou profesi. Kvalita kandidátů – auditorů s praxí se však nijak dramaticky nezlepšuje a případy získání velmi dobrých lidí z trhu jsou spíše výjimkou. Pokud se to podaří, tak se jedná většinou o auditory přijaté na základě osobního doporučení kolegů z jiných organizací. O to více se musí vedoucí ÚIA v rámci personálního řízení zaměřit na rozvoj znalostí a schopností stávajících zaměstnanců. Rozvoj lidí v rámci auditu stejně jako u jiných typů profesionálních služeb je z hlediska personalistiky velmi náročný. V mnoha organizacích nejsou služby personálního oddělení na takové úrovni, aby dostal vedoucí ÚIA podporu a servis v požadované kvalitě. Úroveň služeb personálního oddělení je obvykle nastavena na požadavky v organizaci obecně, jež mohou být kvalitativně nižší než potřeby ÚIA. V rámci menších týmů interního auditu (do 10 lidí) tyto nedostatky může vedoucí ÚIA nahradit přímým každodenním řízením svých lidí. Takto to však není možné řešit ve větších útvarech interního auditu. Vedoucí si tedy musí pomoci sám a nastavit nástroje personálního řízení na požadovanou úroveň. To se týká především definice požadovaných znalostí a dovedností, plánování cílů osobního rozvoje, vyhodnocování výkonu na jednotlivých audittech, periodického hodnocení a nastavení odměňování.

## „Málokdo z nás je spokojený na stejné pozici po mnoho let a kariérní růst je velmi důležitým motivačním faktorem“

Je jasné, že pokud útvar interního auditu neroste, je omezená možnost povyšování, což může negativně ovlivnit motivaci auditorů. Málokdo z nás je spokojený na stejné pozici po mnoho let a kariérní růst je velmi důležitým motivačním faktorem. Vedoucí ÚIA musí tedy společně s vedením společnosti umožnit talentovaným lidem po určité době přechod z ÚIA do jiného útvaru společnosti, kde je prostor dosáhnout na manažerskou pozici. Dle našich zkušeností tento model velmi dobře funguje v řadě významných zahraničních korporací a začíná se postupně implementovat i v tuzemsku. Nutno však zdůraznit, že zavedení tohoto modelu je dlouhodobá záležitost vyžadující velkou míru otevřenosti a flexibility uvnitř společnosti. Je úkolem vedoucího ÚIA přesvědčit

o výhodách tohoto modelu vrcholové vedení a vysvětlit přínos pro organizaci – výchovu kandidátů pro manažerské pozice. Málokdo jinde ve společnosti může manažerské kandidáty získat tak široký přehled o fungování organizace jako v interním auditu. Pokud talentovaným lidem v ÚIA nedáme možnost kariérního růstu, odejdou po několika letech ze společnosti úplně, a promarníme tak investici vloženou do jejich rozvoje.

Ideální je, pokud existuje oboustranná výměna lidí. Z hlediska zvyšování kvality týmu IA je velmi přínosné čas od času přijmout do ÚIA i zkušené lidi z jiných útvarů společnosti. To pomůže doplnit specifické technické znalosti nebo znalosti konkrétního byznysu a rozšířit úhel pohledu, kterým interní audit nahlíží na fungování procesů a identifikované problémy. Poměrně často se totiž stává, že auditori jsou po letech práce v ÚIA poněkud odtrženi od reality a chybí jim schopnost vnímat problémy z pohledu managementu. Pokud mezi ně přijde člověk z jiného útvaru, který má zkušenosti, znalosti byznysu a dobře zapadne do týmu, určitě to pozitivně ovlivní kvalitu interního auditu.

Vzdělávání je významnou součástí personálního řízení a důležitým předpokladem zajištění kvality a rozvoje interního auditu. Co se týče externích kurzů, tak v tuzemsku a zahraničí je jejich nabídka nepřehledná a je mnohdy potíž správně zvolit vhodné kurzy. To se

zřejmě netýká vzdělávání juniorů, kteří musí absolvovat základní profesní kurzy, eventuelně programy typu CIA, CISA, ACCA apod. Větší problém existuje při výběru kurzů pro zkušené auditory. Náklady na odborné kurzy pro daný typ byznysu nebo technickou oblast mohou být vysoké. Je na vedoucím ÚIA, aby rozhodl, kde je potřeba prostředky investovat. Správné rozhodnutí by mělo vyplývat ze strategie vzdělávání, která musí reagovat na významná rizika, zásadní změny a trendy v organizaci. Je jasné, že pokud společnost např. implementuje nový informační systém, realizuje významnou akvizici v diverzifikované oblasti byznysu, vstupuje na nové zahraniční trhy nebo implementuje jiný důležitý strategický záměr, musí být interní audit schopen svými znalostmi a schop-



nostmi nové auditní oblasti pokrýt. Bohužel se často setkávám v praxi s tím, že takto se vzdělávací strategie nenastavuje a neexistuje provázanost na strategické cíle organizace. Vedoucí ÚIA má potom mnohem složitější pozici při obhajování rozpočtu na vzdělávání u top managementu. I když se mu to nakonec podaří, tak stejně zůstává pochybnost vedení, zda byly prostředky správně investovány.

## „Co se neměří, to se nezlepšuje“

Často si neuvědomujeme, že do vzdělávání nepatří pouze externí kurzy, ale také samostudium a „on-the-job“ trénink. Auditor stejně jako například lékař se musí vzdělávat celoživotně a velká část připadá na samostudium. Někdy se v týmu interního auditu najdou vysoce motivovaní jedinci, kteří ve volném čase tráví hodně času studiem odborné literatury. Pokud někoho takového vedoucí ÚIA v týmu má, a takový člověk je navíc schopen znalosti efektivně sdílet se svými kolegy, je to velké štěstí. Pokud nikoli, je potřeba někoho takového najít, ovlivňovat témata, kterým se věnuje, a zajistit, že se znalosti předávají i na ostatní členy týmu. To může být formou interních kurzů nebo předávání znalostí při konkrétním auditu. V tomto případě může organizace ušetřit část prostředků za externí kurzy nebo pokrýt témata, která kurzy dostupné na trhu nenabízejí. Další alternativou, jak doplnit specifické chybějící znalosti je spolupráce s ostatními útvary firmy a nalezení prostoru pro vzájemné sdílení znalostí, např. formou workshopů.

Asi největší fišl personálního řízení spočívá v propojení cílů organizace, cílů ÚIA a osobních rozvojových cílů jednotlivých auditorů. Je jasné, že bez systematického přístupu se toho ve větších týmech dá jen velmi složitě dosáhnout. Systematickým přístupem myslím jasnou formulaci a formalizaci rozvojové strategie ÚIA ve vazbě na strategii společnosti a následně analýzu, současného složení týmu, schopností, znalostí a zkušeností jednotlivých auditorů a mezer ve srovnání s cílovým stavem. Je nutné definovat, jaké mezery existují, kdo z týmu je nevhodnější pro jejich budoucí pokrytí a v rámci stanovení cílů osobního rozvoje jednotlivých auditorů jasně popsat kroky k dosažení cíle. Ideální je dát jednotlivcům určitý prostor v rámci stanovení rozvojových cílů, aby si eventuálně mohli v rámci stanovených rozvojových témat zvolit oblast, která jim sedí. Tím se zvýší motivace auditorů k plnění těchto cílů. To se týká především zkušených

auditorů, kteří už měli možnost se odborně profilovat, a vedoucí ÚIA může posoudit, zda je volba rozvojové oblasti rozumná.

Rozvojová strategie ÚIA se musí velmi dobře „prodat“ týmu jako celku. Zde je obrovský prostor pro vedoucího k uplatnění schopností leadershipu. Pokud tyto schopnosti má, je to půlka úspěchu personálního říze-

ní, protože je schopen strhnout a motivovat pro plnění cílů většinu týmu. Naopak, pokud tyto schopnosti chybí, musí vedoucí více spoléhat na systémové prvky personálního řízení a jít na věc přes práci s jednotlivci.

Co se neměří, to se nezlepšuje, což je pravidlo platící při řízení společnosti jako celku stejně jako při personálním řízení. Rozvoj ÚIA a dlouhodobý posun kupředu vede přes rozvoj jednotlivců, jejich spolupráci mezi sebou a společném naplňování očekávání zákazníků – představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit. To vše je potřeba pravidelně vyhodnocovat a promítnout do finančního ohodnocení lidí na jednotlivých pozicích v ÚIA. Jak nastavit tyto parametry a provázat je s variabilní složkou platu, je téma velmi zajímavé a zároveň komplikované. Ne vždy se vedoucím ÚIA daří parametry pro hodnocení rozumně nastavit. V naší profesi je možné sice najít několik kvantitativních ukazatelů, avšak většina parametrů k hodnocení práce auditora je kvalitativních. To přináší v rámci hodnocení výkonů auditorů a manažerů auditu potenciální spory, protože u kvalitativních parametrů jsou vždy názory založené na subjektivním úsudku. Sporům se dá vyhnout prostřednictvím průběžného a systematického shromažďování konkrétních informací k hodnocení a také včasnou komunikací nedostatků hodnocenému. Vždy je důležitější osobní rozhovor a možnost hodnoceného se k nedostatkům vyjádřit než písemná hodnocení. Ta jsou sice také potřeba, avšak stručná forma většinou plně dostačuje, pokud dochází k osobnímu projednání.

Řízení lidí v interním auditu je základem úspěchu ÚIA. Ne náhodou tato oblast představuje celou jednu třetinu systému hodnocení v rámci metodiky KPMG při prověrkách kvality interního auditu. Věřím, že několik postřehů, které jsem shrnul ve svém příspěvku, pomůže vedoucím útvarů interního auditu dále zlepšovat jejich řízení.

### Zdeněk Novák Deputy CP Manager

**Company Protection specialist,  
internal audit Barum Continental  
spol. s r. o.**

1) S ohledem na existenci personální divize v našem podniku přenecháváme sledování HR trhu tomuto útvaru. V případě výběru zaměstnance společně posuzujeme každého kandidáta individuálně.

2) Pokud budeme brát v úvahu věkovou skupinu 24–26 let (studenti ekonomického směru VŠ), tak se jejich představa omezuje na finančního a daňového auditora, a tato profese je příliš neláká (vlastní zkušenost).

3) Jak je uvedeno výše – personální divize spolupracuje s pracovními agenturami, vysokými školami a mapuje trh práce.

4) Nemyslím si, že by personalisté měli přistupovat ke kandidátům na pozici interního auditora jinak než k ostatním pozicím. Toto by mělo být úkolem vedoucího/ředitele interního auditu, aby společně s personalisty nastavili odpovídající kritéria výběru a správný popis pozice.

### Ing. Alice Visolajska Senior Specialist Department Control Daikin Industries Czech Republic s.r.o.

1) Nemám poznatky o nabídce (poptávka po IA je nízká dle inzerce – poptávky).

2) Není moc v povědomí.

3) Interními zdroji.

4) Začlenění do organ. struktury tak, aby byla zajištěna nezávislost a umožněna objektivita.

### Jan Hruša Consider Solution Ltd. Business Consultant

1) Pokud je auditor ochotný hodně cestovat, je nabídka na trhu obrovská a dobře ohodnocena.

2) Myslím si, že tato profese je pro většinu mladých lidí spíše velkou neznámou. Pokud znají audit, spojí si to se statutárním auditem a účetnictvím.

3) Nezískává.

4) Nejsem si ničeho vědom.



**Marie Kulhavá**  
Vedoucí Interního auditu  
Head of Internal Audit  
E.ON Česká republika, s.r.o.

1) Nemám informace v současné době, auditora jsem naposledy hledala na externím trhu před pěti lety, a to byla nabídka zcela omezená. Museli jsme vzít odborníka na finance, který byl odhodlán se interním auditorem stát.

2) Na základě zkušeností s absolventy VŠ, kteří mají o praxi v interním auditu zájem – a většinou o něm nemají informace – po absolvování základních znalostí o obsahu profese by nabídku takového pracovního místa akceptovali. To je naopak zkušenost současná.

3) Externí trh, interní výběrová řízení, zejména u technických auditorů.

4) Propagace profese jako průřezové a startovací, propagace možnosti specializace na různé typy auditů a odborností v rámci auditu (finanční, IT, technická, právní se zaměřením na kapitál, investování a účasti apod.).

**Mgr. Hanuš Volf**  
Internal audit manager  
EMS manager  
DPD CZ, Direct Parcel  
Distribution CZ s. r. o.

1) Pozici interního auditora jsme v posledním období z externích zdrojů neobsazovali.

2) I podle zkušeností, které máme s nabídkou možnosti uplatnění v procesu interního auditu našich kmenových zaměstnanců, přecházejících z jiné pracovní pozice, je zájem mezi mladými lidmi nezanedbatelný, a dokonce větší než mezi staršími zaměstnanci. Mladí zaměstnanci oceňují zejména různorodost auditorské práce, možnost poznávat oblasti firmy, které jim zůstávaly dosud vzdáleny, využívat vlastní úsudek a logické myšlení, jakož i profesně se rozvíjet, neboť profese interního auditora má ve firmě respekt a prestiž. To vše, spolu s finanční motivací za dobře odvedenou práci, činí pozici interního auditora atraktivní.

3) Nabízíme možnost stát se členy týmu interních auditorů našim vlastním zaměstnancům. Vzhledem k doposud dostatečnému zájmu nebyla potřeba vybírat z externích zdrojů. Zároveň považujeme výběr z vlastních kvalitních zaměstnanců za dobrou cestu, neboť mohou využívat zasloužené

# POHLED NA TRH PRÁCE ZE STRANY ZAMĚSTNANCE

Úvodem je třeba konstatovat, že zjištění přinášející tento článek nebudou příliš povzbuzující pro interní auditory hledající místo v jiné společnosti, a ještě o trochu pesimističtější pro ty, kdož by chtěli začít pracovat jako interní auditor. Je to odraz reality na trhu práce v Evropě za poslední období, který nezasahuje pouze tuto profesi. Pro ty z vás, kdo již v této pozici jste, by to mohlo být v současné době memento, které by vás mohlo motivovat k dalšímu přemýšlení o zefektivnění vaší činnosti a zvýšení přínosu pro zaměstnavatele, ale k tomu taky v tomto článku dojdeme.

## 1. NABÍDKA PRÁCE NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH

Když se porozhlédnete po nabídce práce u privátních společností jako interní auditor, je výsledek velmi skromný. Na www.prace.cz je celková nabídka kolem 5 000 volných míst ve více než 30 oborech, z nichž nejvíce je v oblasti obchodu, prodeje, nákupu a strojírenství. V době když jsem tyto stránky testoval, se mi jako reakce na požadavek „Interní auditor“ objevilo 10 nabídek. Při bližším pohledu pak bylo zřejmé, že pouze ve dvou případech jde o konkrétní výkon této profese a ostatní nabídky se týkaly auditu kvality jakosti ISO. S podobnou nabídkou jsem se setkal na www.jobs.cz. Vzhledem k tomu, že jsem navštívil tyto stránky jen jednorázově, neumím posoudit trend u naší profese.

## 2. CO NABÍZEJÍ PERSONÁLNÍ AGENTURY

U 5 náhodně vybraných agentur byla tato nabídka (viz tabulka níže).

Personální agentury	Nabídka pozice Interní auditor
Adecco	Žádná
Synergie	Manager pro interní auditní služby
Grafton recruitment	12 nabídek z toho 2x interní auditor, zbytek mix kvalita s controllinem
Manpower	Interní auditor výrobní společnosti, Správce systému kvality
Mita thor International	Žádná

## 3. POŽADAVKY NA VÝKON FUNKCE MANAGERA PRO INTERNÍ SLUŽBY:

- ▲ Univerzitní vzdělání ekonomického směru
- ▲ Min. 5 let praxe v oblasti auditu, financí, účetnictví
- ▲ Kvalifikaci ACCA
- ▲ Pokročilá úroveň AJ
- ▲ Znalost IFRS, interních kontrolních systémů a metod auditu
- ▲ Schopnost negociovat, samostatně řídit svěřené projekty, velmi dobré people management dovednosti, schopnost motivovat a být přirozenou autoritou a vzorem, časově flexibilní a ochotný často cestovat

„...tyto směrnice jsem nechal připravit a mohu je dnes či zítra okamžitě zrušit, na ně se neodvolávej...“



#### 4. A JAK TO VYPADÁ VE SVĚTĚ S PROFESÍ INTERNÍ AUDITOR

třeba v Anglii (viz tabulka níže).

Internal Auditor, Banco Santander, London	Senior Corporate Auditor, Baker Hughes, London	Quality Engineer, Baker Hughes, Aberdeen	Audit Manager, BBC, London	Auditor, BSI, location across the UK
Internal Auditor, BP - Twickenham	Senior Project Auditor, CH2M Hill, London	Customer Security Manager, Cable and Wireless Worldwide, Bracknell	Senior Project Engineer, Technip, Aberdeen	Head of QMS Audit, Futurestep, London
Internal Auditor, wesleyan Assurance Society, Birmingham	Senior Auditor IT, Aviva, London	Business Assurance Manager, CH2M Hill, London	Fund accountant, J.P. Morgan, London	Regulatory Executive Advisor, KPMG, London
Senior Internal Auditor, Chubb Insurance Company, London	Group Financial Auditor, Oxford Instruments, Abingdon	Top Tier Bank Internal Auditor, Ashton Hendrix, London	Compliance Auditor, ASA Recruitment, Inverness	Assurance Advisor, Elexon, London

*Velmi podobná situace co do počtu a pestrosti nabídky je i ve Francii a Německu*

#### 5. V ARGENTINĚ JSEM OBJEVIL JEDEŇ ZAJÍMAVÝ INZERÁT – ZÁROVEŇ TO MŮŽE BÝT MALÉ OPÁČKO Z AJ

##### Internal audit manager

We are looking for professionals with at least 10 year experience leading Internal audit areas at big companies. External audit and finance management experience ideal. The role of the Internal Audit Manager is to provide professional support to the Head of Internal Auditing and Risk to achieve this purpose through clear individual responsibility and work within internal auditing will have a substantial impact on ensuring effective financial and non – financial operations of the company.

*The technical knowledge required is:*

- ▲ Thorough knowledge of audit and accounting procedures
- ▲ Experience with review of business procedures
- ▲ Knowledge of risk –based internal auditing and planning techniques, information, records, statements and reports would be a clear advantage.
- ▲ Understanding the principles and application of good corporate governance with specific knowledge of the Latam corporate governance environment

This position will have line management responsibility for two Senior Internal Auditors based in Latam and will be a senior position within the Group internal audit function. The main skills for this position are: Leadership, initiative and judgment, great interpersonal skills including

strong personal honesty and integrity, team player, good communication skills, ability to perform well in a pressurised and changing working environment, proactive planning and organisational skills. Fluent english communication skills are required. All candidates must have ambitions to progress significantly within the organization. The role offers the right candidate the opportunity to work in a listed, fast pace group that is implementing a bold new business strategy.

#### 6. NABÍDKY JSME PROŠLI A NYNÍ ZPĚT DO PRAXE INTERNÍHO AUDITU

...hlavním limitem pro úspěšný rozvoj interního auditu jsou současné kompetence interních auditorů, které jim současně neumožňují poskytovat managementu další profesionální služby...

...nikdo si nepřeje návrat interního auditu v podobě nepřijemných a neužitečných kontrolů, kteří parazitují na chybách zaměstnanců...

Výše uvedené citace jsem si vypůjčil od jednoho velmi chytrého zaměstnance z renomované poradenské společnosti a zcela jednoznačně harmonují s mými zkušenostmi oblasti interního auditu.

Takže teoreticky je to velmi jednoduché. Máme-li jako auditoři potřebné znalosti, schopnosti k výkonu své profese a i nějaké zkušenosti z jiných oblastí činnosti a umíme využívat i své jazykové znalosti, co nás tedy vlastně limituje (abstrahujeme-li od věku) být úspěšným na tomto poli?

nější pohled na věc, znají firmu a její problematiku „zevnitř“, a tím umožňuje posouvat roli interního auditu ve firmě z kontrolní roviny do ověřování zaměřeného na zlepšování, využívání skrytého potenciálu a konzultační aktivity – auditorské dovednosti pak získávají programovým výcvikem.

4) Mezi zajímavé oblasti k rozvoji rozhodně patří certifikační programy, resp. jejich zaměření na konkrétní branži.

#### Miroslav Leixner

1) Mohu hovořit pouze za státní správu. A zde je nabídka zkušených auditorů minimální. Organizoval jsem již několikrát výběrové řízení na interního auditora na ministerstvu, vždy se přihlásil poměrně velký počet zájemců, zpravidla však mezi nimi nebyl žádný zkušený auditor, dokonce i finančních kontrolů mezi nimi bylo málo. Nový interní auditor se vybíral vždy velmi obtížně.

2) Mám zkušenost, že zájem o práci interního auditora je mezi studenty vysokých škol dostatečně velký. Mnozí z nich – VŠE – dokonce zpracovali svoji diplomovou práci na téma interního auditu. Nakonec však, bohužel, nekončí jako interní auditoři ve státní správě.

3) Dokud jsem vedl interní audit na ministerstvu kultury, tak to bylo vždy formou výběrového řízení. Nový vedoucí interního auditu na MK byl (ještě za ministra Bessera) vybrán zcela netransparentně a do funkce byla jmenována manželka náměstka jiného ministra.

4) Zcela jednoznačně je nezbytné posílit nezávislost vedoucích útvarů interních auditů na vedoucím organizace. Ustanovení v zákoně o finanční kontrole o povinnosti vedoucího organizace projednat jmenování a odvolání vedoucího útvaru interního auditu s vedoucím zřizovatelem (nadržené organizace) je zcela nedostatečné a pouze formální. Nesplnění povinnosti prakticky nelze prokázat, a pokud by i bylo prokázáno, nejsou stanoveny sankce. Stačí se jen podívat na změny ve funkcích vedoucích útvarů interního auditu na ministerstvech za poslední dva roky a je to jasné. Navíc se stále uvažuje aplikovat model ze soukromo-správní sféry – výbory pro audit. Toto řešení ve státní správě je však kontraproduktivní: Kdo by byl členem výboru pro audit např. na ministerstvu? Náměstci ministra? Nebo vrchní ředitel či ředitel odborů? Pak by to však znamenalo



lo, že vedoucí útvaru interního auditu by se dostal v jistém smyslu do podřízenosti těm, o jejichž práci má podávat informace a návrhy ministři.

### Na přání anonymně

1) Existuje dlouhodobý nedostatek interních auditorů obecně a zkušených zvláště. Není to ale tím, že by nebylo dost těch, kteří se interními auditory nazývají, ale dle mého soudu proto, že tato profese pod řadou různých tlaků (včetně pouhé pohodlnosti) sklouzla k obyčejné kontrole. Většina „interních auditorů“ nehledá odpověď na to, zda v dané organizaci existují a jsou funkční přiměřené kontrolní mechanismy, ale dělá pouze nejrůznější druhy vnitřní kontroly – jsou to tedy vlastně jen kontroloři.

2) Domnívám se, že na tak malý prostor interního auditu je docela velký. Vysvětluji si to tím, že slovem audit šermuje řada lidí a jako pojem se stává pro ně přitažlivým. Někdy to vypadá až na auditor = zachránce a jediný spravedlivý. Přitom ale, zejména pro mladé, je obtížné, a až nemožné rozlišit mezi sebou náplň práce a základní principy výkonu funkce interního auditora od externího, forenzního od literárního apod.

3) Naše organizace, podobně jako všechny ostatní příspěvkové organizace, trpí naprostým nedostatkem financí, takže si absolutně nemůže dovolit platit profesionálního interního auditora na plný úvazek, natož vytvářet auditorův tým z auditorů specialistů. V dané situaci zdaleka nedosahuje na plat průměrných auditorů ve významnějších firmách ani plat ředitele „příspěvkovky“ (přesto, že se od něj očekávají výkony souměřitelné s prvotřídními manažery velkých firem). A tím je i dáno, že jedinou cestou, jak auditora zajistit, je práce na částečný úvazek a sponzorování ze strany auditora (za jednu zaplacenou hodinu dát další zdarma) – nebo vzít kontrolora a zvat jej auditorem.

4) Pro personální oblast nevím o ničem, ale pro zlepšení stavu v oblasti interního auditu se dá udělat hodně.

**Ing. Jan Míka**  
Ředitel

**Krajská správa a údržba silnic  
Vysočiny, příspěvková organizace**

1) Poznatzky o zkušených IA na trhu práce jsou velice špatné.



Jeden základní standard praví:  
„Interní auditori musí mít znalosti,  
dovednosti a další schopnosti potřebné  
pro plnění svých úkolů“.

Faktem je, že dlouhodobě se spíše spoléháme na samostudium a využití nabídek školení zdarma. Snaha o vytvoření plánu vzdělávání nedopadla dobře, neb finanční zdroje jsou směřovány v oblasti vzdělávání a školení zejména do tzv. povinných školení ze zákona, jako jsou řízení motorových vozidel, BOZP, ochrana osobních údajů a další periodická školení. Vhodným doplněním znalostí je pak to, že naše společnost sama je organizátorem školení z oblastí, které souvisejí s její činností a kam může vyslat více zaměstnanců (kurzy organizované na míru). Jazykové kurzy za podpory společnosti byly zrušeny odchodem zahraničních vlastníků. Jazykové znalosti jsou i tak pro nás velmi důležité a díky nim získáváme informace, které lze uplatnit v naší práci. Samostatná oblast rozvoje našich schopností je průběžně doplňování znalostí při využívání informačních systémů a dalších vzdělávacích programů ve společnosti. Šťastná a akční je každá auditní skupina v privátní společnosti mající ve svém středu schopného ajťáka, jako je tomu například v jedné auditorské skupině působící v našem energetickém gigantu. Ale jak je to vlastně s činností interního auditora v privátní společnosti a působností „Standardů pro výkon IA“ na jeho chování?

Takto reagoval kdysi velmi dávno na limity interní legislativy jeden z mých oblíbených odborných ředitelů v diskuzi, když jsem mu sděloval výsledky šetření a upozorňoval mj. na nesoulad s některými ustanoveními organizačně řídicích dokumentů (což asi byla hloupost).

...tyto směrnice jsem nechal připravit a mohu je dnes či zítra okamžitě zrušit, na ně se neodvolávej...

Myslím, že neměl úplně pravdu, neb právě ta zmíněná interní legislativa rozpracovávala požadavky zákona, a ty byly v daném případě pro oblast technologie, kterou jsme řešili v auditu, nepřekročitelné, ale byl trochu v afektu a je to velmi dominantní osobnost... a musel mít poslední slovo... Zpět ke Standardům. Snažíme se je dodržovat např. v oblasti přípravy plánu, hodnocení RM a dalších ustanovení. V každé zprávě se nám objevuje sdělení že: „Auditní šetření probíhalo v souladu s platnými Standardy pro profesionální praxi IA.“ Skoro v každém závěru šetření narazíme na to, že jsme odvedli (relativně) dobrou práci a našli jsme problém, nedostatek, riziko nebo naopak naši výhodu, ale je zde limit, který neumíme překročit... napravit nedostatky, uvést vše do souladu s našimi doporučeními, navrhnout SW...

Asi je už na čase sdělit, kam směřuji...



Máme na své straně krom dalších i jednu velkou výhodu oproti ostatním zaměstnancům, a to je důkladná znalost procesů, činností křížem krážem přes působnost jednotlivých úseků ve společnosti, což by nás mohlo předurčovat k zajištění jakékoliv práce ve společnosti. Víme, jak by to šlo změnit k lepšímu nejrychleji, nejlevněji... pokud bychom však takto učinili (a tento požadavek zaznívá od managementu poměrně často), překračujeme jakousi magickou hranici mezi auditorem a výkonným pracovníkem a budeme řešit za někoho, co plyne z jeho povinností... Co bude pak s naší profesí, už asi nebudeme auditory ve smyslu ustanovení „Standardu...“.

Symbolem interního auditu se pro mě stala přesně strukturovaná a strohá forma závěreční zprávy auditorského šetření. Nezasvěcení si možná jen stěží představí – někdy i stovky telefonátů, osobních setkání a velké množství energie vložené do komunikace s dotčenými stranami skrývající se za jednou auditorskou zprávou. Auditóři, od kterých jsem se učila, oplývali v pracovním životě čestností jakou bychom našli u postav z ideálního státu Platóna. Domnívám se, že kromě ekonomického vzdělání, komunikačních schopností a aktivního přístupu k práci, se jedná o nesmírně důležitou kvalitu osobnosti auditora, i když občas nevyhnutelně vede k pocitu frustrace ze stávající podnikové kultury v ČR.

## „Neberte život příliš vážně, neb z něj stejně živi nevyváznete“

### SNAD JEŠTĚ JEDNA PRAKTICKÁ ZKUŠENOST Z NAŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Myslím, že to není špatné ani s myšlenkou, aby mladí začínající zaměstnanci měli šanci v rámci zaškolovacího kolečka se podívat do interního auditu. Skoro 10 let jsem pracoval pro zahraniční společnosti a tato praxe byla velmi oblíbená i ve vysoce ziskových společnostech (pobyt v interním auditu nebyl považován pro cirkulující nové adepty na zaměstnání za ztrátu času). V naší společnosti jsme jeden takový případ měli, ale s trochu jiným původním záměrem. Když jsme přijímali jednoho zaměstnance do útvaru interního auditu na záskok za mateřskou dovolenou, podal se nám skutečně dobrý tah. Po půl roce poznal schopnosti naší nové kolegyně i management, a tak jsme jí nabídli. Po dalším půlroce byla přeřazena a dnes už je pověřena důležitými úkoly v Evropské unii. Po cca roce, když je mimo náš útvary, jsme ji pro účely tohoto článku oslovili, nakolik se na ní pobyt v interním auditu podepsal:

### 7. ZÁVĚREM:

Nabídek na trhu práce, jak vidno z úvodních informací, v naší profesi není mnoho a patrně ani do budoucna tomu tak nebude, takže je skutečně důležité, jak sami tuto funkci vykonáváme a jaký kredit získáváme od managementu a vlastníků. Je docela možné, že jsem se trochu vzdálil od původního tématu, promiňte mi to, ale myslím, že alespoň někteří z nás cítí to hledání jakési substitute interního auditu v současnosti. Jak to bude vypadat na trhu práce s naší profesí a co nás čeká, kam se pohneme, to je opravdu velmi náročná predikce. Vsadil bych minimálně na pravidelné samostudium a posilování své přítomnosti ve společnosti neustálým hledáním, jak být platnějším a kam se v této souvislosti lze posunout. A tak jen na skutečný závěr bych vám chtěl popřát, ať se daří, a rozloučit se optimizmem v srdci a stále aktuálními slovy pana Wericha: „**Neberte život příliš vážně, neb z něj stejně živi nevyváznete.**“ ▲

- 2) Mladí lidé berou IA jako nějakou kontrolu. Ti, co se chtějí dát na dráhu IA, nevědí, co tato profese obnáší.
- 3) Klasického IA – přes výběrová řízení, pro interní audit ISO – z vlastních řad.
- 4) Interní audit je ve všech organizacích brán jako stát ve státě. Pokud by IA fungoval v bankovním sektoru, pojišťovnictví, na magistrátech, městech a obcích a jinde odpovědně, profesionálně a podle standardů, pak by nebylo tolik kauz korupčních afér, nečerpání fondů EU, tunelů s problémy, kolik je.

### Ing. Alexandra Grexová Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

#### Oddělení auditu ESF

- 1) Nabídka je pravděpodobně bídá (nástupy nových zaměstnanců).
- 2) Mají, ale jen do doby, než zjistí, co to obnáší práce v porovnání ze mzdou.
- 3) Pravděpodobně výběrovým řízením.
- 4) Možná je cíleně vyhledávat (u konkurence, spolupráce s VŠ) – ale na to je potřebný zájem a schopnost a na druhé straně zajímavé finanční nabídky (+ benefity) a perspektiva. O vhodném pracovním prostředí a kolektivu si už ani netroufnu říct.

### Ing. Věra Štembířková Pověřená vedením

#### Útvary interního auditu Krajského úřadu Olomouckého kraje

- 1) Poznatky mám z roku 2006, kdy jsme hledali interního auditora – v této době se nenašel z 20 přihlášených do výběrového řízení ani jeden, který by měl nějaké zkušenosti z auditorské práce.
- 2) Zájem by byl, ale jejich představa je taková, že bez dalšího školení a zvyšování odborné kvalifikace budou špičkovými auditory, kteří podle nich mají i špičkové platy. Neuvědomují si, že každý audit pro auditora znamená podrobné studium dané problematiky.
- 3) Od roku 2006 jsme nového pracovníka nepotřebovali. Posledního pracovníka jsme získali z řad kontrolorů – výměnou za stávajícího, kterému typ práce auditora neseděl (dnes je z něj výborný kontrolor). V průběhu roku se mi ale ozývají pracovníci z řad stávajících zaměstnanců organizace, kteří měli možnost se seznámit s prací interního auditora podrobněji a mají za to,



že by je profese interního auditora oslovila (většinou jsou to pracovníci s delší praxí ve veřejné správě, kteří potřebují změnit styl práce).

4) Povinnost vzdělávání by měla být dána zákonem (podobně jako zvláštní odborná způsobilost), včetně dalšího povinného profesního růstu. Organizace, pokud nemusí, tak se staví k profesnímu růstu auditorů různě – některý z auditorů má pak všechna dostupná školení, druhý se dostane na jedno odborné školení za rok. Dalším problémem je pak počet auditorů v jednotlivých krajích a městech. Porovnatelné kraje velikostí a počtem obyvatel by měly mít i stejný počet interních auditorů v týmu provádějícím audit.

**Ing. Michal Pravda, MBA**  
Department Manager  
Processes & Organisation  
/ Internal Audit  
NET4GAS, s.r.o.

- 1) Minimální.
- 2) Na škále 1–10, 3. Nízké povědomí, neodlišení od „externích auditorů“.
- 3) Interní development, především z oblasti Kvality služeb, procesů a projektových managerů.
- 4) Auditor není kontrolor ani bič, je to identifikátor příležitostí a ohrožení to vyžaduje extrovertní osobnosti, s prezentačními a investigativními schopnostmi.

**Ing. Mravcová Jarmila**  
Interní auditor  
Statutární město Chomutov

- 1) Bohužel žádné, protože jsem je nejišťovala.
- 2) Nedovedu odpovědět, spíše si myslím, že neví přesně, oč jde, a pletou si je s externími auditory.
- 3) Od vzniku útvaru interního auditu zde pracují stále stejní lidé a navýšení počtu se neplánuje.
- 4) Současný stav mi vyhovuje, ale to je dáno určitě i politickou reprezentací města a jejich přístupem k lidem.

**Ing. Vladimír Tvrđý, CIA**  
Město Vyškov

- 1) Poznatky v této oblasti nemám.
- 2) Nevím.
- 3) Pracuji v územním samosprávném

# INTERNÍ AUDITOR HLEDÁ PRÁCI. ZN: 3E

Pokud se nám v zaměstnání mění nervy v napjaté struny harfy, přehrávající apaticky Smetanovu Vltavu, nebo agresivně Montyho čardáš, je možná ten pravý čas zhodnotit, jak nastalou situaci řešit. Přitom úvahy o změně zaměstnání jsou jedněmi z těch posledních, obzvláště s ohledem na probíhající recesi. Je však dobré si zároveň říci, že „přestup“ do jiného auditního týmu může v mnohém znamenat osobní posun i pozitivní zkliďnění. Předkládaný článek je proto reportáží postřehů z hledání zaměstnání v auditorské sféře. Text přitom nikterak neaspiruje na to, aby se stal univerzálním rádcem, protože přináší individuální pohled na vybranou problematiku.

## ROZHODOVÁNÍ

Občas je dobré zastavit se a pořádně si uvědomit, že pracovní prostředí, tedy místo, kde trávíme většinu svého života, nás velkou měrou ovlivňuje, a to i mimo zaměstnání. Podvědomě proto hledáme takové kolektivy, jež nám vyhovují nejenom profesním zaměřením, ale i lidskou atmosférou. Zaměstnání i soukromí jsou zde pravděpodobně v naprostém propojení a těsné symbióze. Pokud je však tato rovnováha něčím narušena, nelze pak podávat požadované výkony ani v kanceláři ani v domácnosti, a ostatní to na nás stejně poznají. Dá se tedy hypoteticky předpokládat, že popisovaná situace je dlouhodobě neudržitelná a člověk začíná přemýšlet co s tím.

Fáze úvah je však při změně práce pouze jednou z mnoha. Leigh Branham, v knize „7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem“, jich vypočítává dokonce třináct. Mezi první přitom zařazuje už nástup zaměstnance do nového zaměstnání a jako poslední uvádí odchod ze stávající pozice nebo setrvání a odcizení se zaměstnavateli (2009, s. 25). Z teoretického pohledu je také vhodné definovat vlastní proces hledání zaměstnání. Kupříkladu Zbyněk Siegel v publikaci „Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání“ o něm hovoří jako o určité činnosti, kterou je možno považovat za skutečné zaměstnání, ale v poněkud jiném oboru (2005, s. 17).

Střídání pracovního kolektivu přitom není nikterak lehkou záležitostí, kterou bychom bez mrknutí oka dělali každý den. Pro zaměstnance to totiž znamená zpřetrhání osobních vazeb, opuštění známého prostředí, a především krok do neznáma. Bohužel i s tím někteří zaměstnavatelé počítají a věří, že i přes neúměrné napínání těch úvodem zmiňovaných strun, zaměstnanec neodejde. V této fázi je proto možné plánovanou změnu místa probrat s blízkým člověkem z pracovního prostředí, pro získání zaslíbeného názoru. Ale zároveň je vhodné promluvit si o celé záležitosti i s osobou z vnějšího prostředí, ke zjištění nezaujatého pohledu na věc. Konečné rozhodnutí ale bude vždy jen a jen na nás.

Tabulka: 13 fází úvah (kroků) k odchodu zaměstnance ze zaměstnání

1. Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením.
2. Má první pochybnosti o správnosti rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání.
3. Vážně se zamýšlí nad svým odchodem.
4. Snaží se o změnu.
5. Rozhoduje se odejít.
6. Zvažuje náklady odchodu.
7. Pasivně hledá nové zaměstnání.
8. Přípravuje se na aktivní hledání.
9. Aktivně hledá nové zaměstnání.
10. Dostává nabídku nového zaměstnání.
11. Odchází do nového zaměstnání, nebo:
12. Odchází, aniž by měl nové zaměstnání, nebo:
13. Zůstává a odcizuje se.

Zdroj: Leigh Branham, 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, s. 25

## HLEDÁNÍ

Bylo by krásné posadit se v neděli odpoledne do křesla, otevřít si denní tisk a v rubrice „Zaměstnání“ vesele kroužkovat položky slibující světlé pracovní zítřky. Svět se však zrychluje z minuty na minutu, obzvláště od dob zrušení ústavní záruky na práci. A k hledání zaměstnání je proto vhodnější otevřít si notebook. Z pohledu uchazeče lze přitom nabídky práce nalézat na personálních, individuálních či profesních webech. Vyzdvihováním těchto elektronických prostředků, před kupříkladu nejrůznějšími tisovinami nebo personálními agenturami, není přitom prováděno nikterak záměrně. Využívání internetu je zkrátka tou nejjednodušší cestou k aktuálním příležitostem.

„PRÁCE JE PŘÍLIŠ  
VÝZNAMNOU  
SOUČÁSTÍ  
ŽIVOTA NA TO, ABY SE  
V NÍ ČLOVĚK TRÁPIL.“

J. WELCH

V naznačeném pojetí jsou za personální portály považovány elektronické stránky uveřejňující nabídky volných pozic v rámci republiky i mimo ni. Velmi zjednodušeně

## „Hledáme takové kolektivy, jež nám vyhovují nejenom profesním zaměřením, ale i lidskou atmosférou“

řečeno se jedná o on-line vývěsku inzerátů, která podává téměř ucelený přehled o současné situaci na vybraném pracovním trhu (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)). U popisovaného rozhraní je samozřejmě možné výběr tisíců nabídek rovnou rozřadit kupříkladu dle profese, lokality nebo platu. Následně si stačí zvolit konkrétní anonci pro bližší informace. Zájemce se na personálních webech může také jednotlivě zaregistrovat, vytvořit si odborný profil, případně si nechat automaticky zasílat zajímavé zprávy na vlastní e-mail.

Individuální, respektive firemní nebo institucionální internetové prezentace zveřejňují vlastní nabídky pro potencionální zaměstnance (např. [www.csas.cz](http://www.csas.cz)). Velké organizace samozřejmě duplicitně inzerují pracovní příležitosti i na personálních portálech, avšak některé z nich je zveřejňují výhradně na svých e-stránkách. Logicky tím redukuje náklady a naznačují zájem především o uchazeče, kteří určitým způsobem společnost dlouhodobě sledují. Zajímavým zjištěním, jež však nebývá pravidlem, je skutečnost, že poptávky publikované na individuálních webech mohou obsahovat detailnější informace než inzertaty umístěné na personálních serverech.

Profesní [www.sdruzujici.org](http://www.sdruzujici.org) odborná povolání, pak poskytují inzertaty téměř výhradně pro zájemce z daného odvětví (např. [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)). Český institut interních auditorů zde nabízí celou sekci „Volná místa“, kde je možné nalézt jak poptávku, tak i nabídku z nejrůznějších oblastí auditu. U příležitosti elektronického hledání práce je také užitečné doporučit ukládání, tisknutí nebo stahování zajímavých nabídek přímo z internetu. Výběrová řízení bývají totiž nezřídkou dlouhodobým procesem, přičemž inzertenti po určitém čase zneprůstupňují anonce ze svých stránek. A při přípravě na pohovor pak není nic smutnějšího než zjištění, že vlastně ani nevíme, jaké požadavky na vybranou pozici byly.

## NABÍDKA

Ke shromažďování podkladů pro tento text došlo v průběhu třetího kvartálu roku 2011. I pracovní trh se v tu dobu opětovně potýkal s turbulentními změnami hospodářského cyklu. Navzdory tomu, nebo právě proto, se stala profese interního auditora čtenou položkou nabídek personalistů. Objektívni vnímání četnosti lze samozřejmě v rámci hlubší analýzy dále porovnávat, obzvláště s ohledem na jednotlivé požadavky poptávajících i nabízejících. Takovýto rozbor však není předmětem předkládané-

celku, takže se postup získávání v první řadě řídí přísl. ustanoveními zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC.

4) Nevím.

### Ing. Pavel Šrámek Ředitel interního auditu Metrostav a.s.

1) Jedná se o profesi se speciálním zaměřením, naše a.s. doposud řeší z vnitřních zdrojů. Kdybychom uvažovali o obsazení této pozice zvenku, uměli bychom stanovit potřebná kritéria a pravděpodobně bychom takového člověka získali.

2) Mezi mladými lidmi neregistrujeme velký zájem o tuto profesi, ten je spíše výjimečný. Problémem je pravděpodobně nízká informovanost o pracovní náplni, která je okolím vnímána jako nutná kontrola ostatních kolegů.

3) Z vnitřních zdrojů. Naše firma přijímá každoročně cca 80 absolventů VŠ, z nichž se následně rekrutují odborníci pro nejrůznější pozice. Občas z nich má někdo zájem provádět systémovou kontrolní činnost v působnosti jednotlivých divizí. Z těch se dále mohou stát pracovníci IA.

4) Pravděpodobně změna ve vnímání obsahu činnosti IA z kontroly na proaktivní působení v konečném důsledku ve prospěch celé firmy.

### Jan Březina Senior Head of Internal Audit T-Mobile Czech Republic a.s.

1) Nabídka na trhu práce je poměrně široká. Zejména z pohledu společnosti, která nehledá na trhu pouze kvalifikované interní auditory, ale také odborníky z praxe s vlohami pro interní audit.

2) Bohužel žádný průzkum v této oblasti nemám k dispozici. Nicméně podle průměrného věku týmu Interního auditu v naší společnosti (34 let) soudím, že o interní audit je zájem i mezi mladými lidmi.

3) Naše společnost se soustředí zejména na získávání odborných pracovníků z jiných oblastí společnosti. Posun do interního auditu je pro tyto pracovníky kariérním posunem a do budoucna velmi dobrou zkušeností pro vykonávání manažerských pozic.

4) Průzkum mezi zákazníky interního auditu v T-Mobile ukázal, že poradenství se stává požadovaným produktem

interního auditu. Podle mého názoru konzultační dovednosti se stanou do budoucna jednou z klíčových kompetencí interního auditora. Proto rozvoj těchto dovedností je v personální oblasti jedno z klíčových témat.

**Petr Vobořil**

**Ředitel útvaru interní audit  
ČEZ, a. s.**

1) Nemyslím si, že na trhu práce se v současné době objevují zkušenější auditóři příliš často. Do VR, která jsme v posledních letech prováděli, se zkušenější auditóři, až na výjimky nehlásili. Pouze z důvodů např. organizačních změn prováděných u jejich stávajících zaměstnavatelů, pokud k tomu nejsou donuceni okolnostmi, změnu nehledají a na trh práce vstupují spíše ojediněle.

2) Podle mého názoru, který je podložen zkušeností z průběhu VR zájem o profesi interního auditora existuje. Nejsem si však jistý, zda všichni uchazeči ví, co tato profese vyžaduje. Řadě uchazečů chybí zkušenost z líniového řízení. To ve svém důsledku může vést při procesu auditování k přijímání zjednodušujících závěrů bez hlubší znalosti věci, bez řekněme „manažerského nadhledu“.

3) Standardně formou výběrových řízení. VR organizují personalisté, včetně „předvýběru“ s eliminací uchazečů nespĺňujících základní kritéria vyhlášených podmínek a účasti ve výběrovém řízení. Z předvybraných písemných přihlášek a motivačních dopisů postupuje do dalšího kola cca 10–12 uchazečů, které výběrová komise už zve na pohovor. Specificky přistupujeme k uchazečům z vnitřních zdrojů firmy, zejména pokud současně stojíme o určitou odbornost či zkušenost. Výběrová komise, vedená přímým nadřízeným vybíraného uchazeče, doporučí nejvhodnějšího kandidáta řediteli útvaru interní auditu ke konečnému schválení.

4) Velmi bych se přimlouval za rotaci auditorů uvnitř firem s cílem zdokonalovat auditory i v přímé linii řízení. To platí i opačně. Pro zaměstnance / manažery / personální rezervy by byly užitečné stáže v útvarch interního auditu. Oboje by firmám, auditorům i manažerům určitě prospělo.

ho pojednání. Důležité je ale konstatování, že z pracovních míst v popisované oblasti i v uvedeném čase bylo co vybírat. A to jak ve veřejném sektoru, tak také v privátní sféře.

V případě, že si tedy uchazeč najde vhodnou nabídku, nic mu již nebrání předepsanou formou odpovědět na takovýto inzerát. Kromě opravdu výjimečných případů probíhá následující komunikace mezi zájemci a personalisty elektronicky. Přitom již z této výměny informací je možno odhadovat kvalitu obou zúčastněných stran. Pokud totiž motivační dopis a příložený životopis obsahuje více nedostatků, než je přípustné (přičemž přípustné v tomto případě není téměř nic), jedná se o jasné záporné body pro uchazeče. A opačný pohled? Když nám organizace, kam se hlásíme, nezašle ani potvrzující zprávu o zařazení do výběrového řízení či další instrukce, není takovéto ušlé příležitosti nutně litovat.

## „Společnosti i organizace totiž dnes výrazně přihlížejí k tomu, zda má kandidát některou z profesních certifikací“

Konkrétní předpoklady na jednotlivé pozice jsou pak velmi individuální. Dá se proto provést jejich zevrubné zobecnění a následné utřídění do skupin dle nároků firem či institucí. Úvodní položkou tedy bývá vzdělání, které povětšinou upřednostňuje ekonomicky erudované vysokoškolské, přičemž je počítáno s jejich cizojazyčnou a počítačovou gramotností. Následuje praxe z oblasti interního auditu, pohybuji se v rozmezí jednoho až pěti let, přičemž zvláštní požadavky na odborné výkony jsou obvykle spojeny s budoucí specializací auditora. Závěrem jsou například ještě specifikovány charakteristiky zaměstnance navázané na jeho pracovní a osobnostní rysy.

„MŮŽE BÝT  
NĚCO KRÁSNĚJŠÍHO  
NEŽ DĚLAT TO, CO  
MÁTE RÁDI, A VĚDĚT,  
ŽE TO MÁ VÝZNAM?“

**K. GRAHAM**

Kromě výše uvedeného stojí za zmínku i nároky na uchazeče, týkající se jejich odborného vzdělávání. Společnosti i organizace totiž dnes výrazně přihlížejí k tomu, zda má kandidát některou z profesních certifikací. Uznává se přitom, samozřejmě s ohledem na oborové vyhranění auditora, především CIA, CISA či ACCA. Ve veřejné správě je následně vysoce oceňován zejména Základní kurz jednotného systému odborné přípravy pracovníků veřejné správy v oboru finanční kontroly a interního auditu organizovaný ČIIA a MV. Dále je v této sféře pozitivně hodnoceno absolvování atestačních kurzů, nyní směřujících k naplňování systému odborné certifikace interních auditorů.

dující komunikace mezi zájemci a personalisty elektronicky. Přitom již z této výměny informací je možno odhadovat kvalitu obou zúčastněných stran. Pokud totiž motivační dopis a příložený životopis obsahuje více nedostatků, než je přípustné (přičemž přípustné v tomto případě není téměř nic), jedná se o jasné záporné body pro uchazeče. A opačný pohled? Když nám organizace, kam se hlásíme, nezašle ani potvrzující zprávu o zařazení do výběrového řízení či další instrukce, není takovéto ušlé příležitosti nutně litovat.

### POHOVORY

Jakmile jsme se doslova probojovali přes počáteční selekci a byli jsme vyzváni k účasti na osobním pohovoru, dá se to bezesporu považovat za úspěch. Některé společnosti a instituce tento krok doplňují ještě o telefonický pohovor, který může být považován za „zahřívací kolo“ výběrového řízení. Z pohledu uchazeče, jehož tak lze zastihnout při nakupování či ve sprše (osobní zkušenost autora), se nejedná zrovna o pohodovou část výběrové procedury. Je však pochopitelné, že personalisté tím zjišťují naši pohotovost, upřesňují vlastní informace a ověřují kandidátovy schopnosti (při zastavování sprchy). Pokud byl uchazeč úspěšný i v této fázi, je čas se s plnou vervou pustit do přípravy na osobní pohovor.

V rámci toho je užitečné doporučit nastudování co nejvíce informací o firmě či organizaci, kam se hlásí. A to od obchodního rejstříku až po internetovou prezentaci tak, aby získal znalostní náskok před ostatními kandidáty. Něco podobného provádějí ostatně i některé personální útvary sami, když porovnávají uchazečův životopis s jeho tzv. elektronickou stopou, kterou zanechal na internetu. Není totiž žádnou výjimkou, že oficiální informace žadatelů o práci se mnohdy liší od jejich profilů na nejrůznějších sociálních serverech. Zkrátka světová síť může být velmi užitečná v tom, co nám sdělí o někom třetím, ale také vítaným zdrojem údajů někoho třetího o nás.



Na samotné interview je dnes vhodné připravit se alespoň dle základních pravidel odborné literatury, které je v elektronické i tištěné formě dostatek. A není to zde zmiňováno jako licoměrná reklama personálních publikací, ani jako pokus o zbavení se úkolu pojednat o této části problematiky, kterou ale zpracovali jiní a odborněji. Je však důležité uvážit fakt, že personalisté při pracovních interview používají psychologické metody a kladou sofistikované dotazy, takže proč nevybrousit vlastní selský rozum do jimi očekávané podoby? Samozřejmě, že se s velkou pravděpodobností nedá nastudovat kompletní agenda personálních tipů a triků, ale pokud se s nimi uchazeč alespoň letmo seznámí, může mu to jediné pomoci.

Průběh pracovního pohovoru je pak jednou z nejdůležitějších částí celého řízení. Přitom způsobů jeho vedení i vnímání může být několik. Od nepříjemné atmosféry podobné maturitním zkouškám, realizované v potměšilé kanceláři, kde by se dalo ovzdušit krájet, až po klidnou náladu s laskavými prvky, v prosvětlené místnosti, plné pohodového rozpoložení. Osobní i firemní kultura je totiž patrná na první pohled a nedá se zaobalit do prázdných frází, laciných úsměvů a planých slibů. Protože stejně jako je důležitý první dojem, který uděláme na potenciálního zaměstnavatele my, funguje tato procedura i opačně. Je tedy možné jen doufat, že se struny harfy podaří profesionálně sladit.

### ZHDNOCENÍ

Jednotlivé fáze hledání práce se mohou samozřejmě lišit a klást na uchazeče různé požadavky. Předkládaný článek se však nesnažil o komplexní rozbor problematiky, ale měl sumarizovat aktuální stav a zachytit vybrané fáze při změně zaměstnání v oblasti interního auditu. A je přitom velká škoda, že naši sportovci tolik zprofanovali rčení o „štěstí a srdci“, protože oba tyto faktory jsou zcela zásadní pro zdárné dokončení popisovaného procesu. Avšak nikoli ve smyslu dokončení, jakožto odškrtnutém úkolu, ale dokončení ve významu začátku nové spolupráce. Spolupráce, ke které můžeme nám i zaměstnavateli popřát jen a jen hodně štěstí!

„Využívání internetu je zkrátka tou nejjednodušší cestou k aktuálním příležitostem“



#### Lubomír Netolický Manažer vnitřního auditu pojišťovny

- 1) Zatím jsme žádné auditory nepoptávali, ale podle mých informací a dosavadních zkušeností je nabídka zkušených auditorů obecně velmi omezená.
- 2) Myslím, že pro mladé lidi je profese interního auditora málo přitažlivá, respektive informace o odborné náplni těchto pozic.
- 3) Pokud bychom hledali, tak bychom asi především zkoušeli vybrat někoho ze stávajících zaměstnanců a vychovávali si jej.
- 4) Z pozice ČIIA by mohly být vypracovány standardní profily pro vzdělávání a praxi interních auditorů pro jednotlivé oblasti (státní sektor, finanční instituce, ostatní).

#### Kpt. Ing. Olga Rožňavská Interní auditorka ČR – HZS Královéhradeckého kraje

- 1) Jistě existuje plno schopných lidí pro práci v auditorském týmu. Problém nastává v organizaci, kde pracuje interní auditor sám. Zde požadavky na jeho schopnosti převyšují nabídku na trhu práce.
- 2) Pokud bychom hodnotili zájem o práci jako takovou, tak jsem toho názoru, že její pozitiva může hodnotit ten, kdo tuto práci již vykonával a uměl se vyrovnat i s tou druhou stranou této práce. A v týmové práci platí trochu jiná pravidla, tam může být každý do určité míry elitním týmovým hráčem.
- 3) V naší organizaci je jeden interní auditor.
- 4) Jistě by nebylo od věci více zapojit, v našem případě organizační složky státu, správce kapitoly do metodické koordinace této činnosti.

#### Ing. Simona Székelyová Ministerstvo pro místní rozvoj ČR Ředitelka Odboru interního auditu a pověřeného auditního subjektu

- 1) Zájem zkušených auditorů pro výkon interních auditů ve veřejné správě je nízký. Je to dáno dle mého názoru především finančními možnostmi veřejné správy.
- 2) Zájem je dostatečný. I s ohledem na současnou situaci na vysokých ško-



lách, kde už je audit vyučován a představa o náplni práce se dostává stále více do povědomí mladých lidí.

3) Vždy se tak děje na základě výběrového řízení, které je vyhlášováno na webových stránkách úřadu. Osvědčila se nám inzerce na serverech nabízejících práci.

4) Především bych uvítala posílení postavení vedoucího auditora především v zákoně o finanční kontrole a přehodnocení systému finančního ohodnocení interních auditorů ve veřejné správě.

Ing. Erik Klein  
Internal Audit

Východoslovenská energetika, a.s.

1) V druhom minuloročnom čísle časopisu Interní auditor sme si prečítali, že Ngesi z Mondeoru v Južnej Afrike sa stal stotisícim uznávaného certifikátu CIA. Nepodarilo sa mi zistiť, koľko držiteľov certifikátu je na Slovensku. Nepochybujem, že je to zlomok. Ak by teda kritériom bola certifikácia CIA, ponuka je veľmi obmedzená najmä pre výkon práce mimo hlavného mesta.

2) Certifikát CIA však nie je nevyhnutné kritérium. U mladých ľudí som sa stretol s veľkým záujmom o prácu interného audítora. Napočítal som 8 mladých ľudí alebo absolventov, ktorých som uviedol do sveta auditu. Bola radosť vidieť ako odborne napredujú. Boli medzi nimi aj extrémne dobrí audítori. V súčasnosti už univerzity do svojich študijných programov zaraďujú aj predmet auditing. Vďaka tejto príprave mladí ľudia majú predstavu do čoho ídú.

3) Minulý rok sme prostredníctvom internetového portálu vypísali výber na obsadenie pozície interného audítora. Prišlo nám 56 ponúk. Len 11 ponúk sme vyhodnotili ako relevantných alebo s potenciálom. Žiadny z uchádzačov nebol držiteľom certifikátu CIA, dvaja sa na skúšky CIA pripravovali. Pre uchádzačov sme pripravili úlohu, ktorou sme overili ich schopnosť analytického myslenia, schopnosť vyjadriť závery svojej práce, schopnosť využívať bežný softvérový nástroj na spracovanie dát a jazykové znalosti. V závere sme vyhodnotili, že plne obstáli dvaja uchádzači a jeden ďalší uchádzač mal potenciál pod dobrým vedením dosiahnuť požadovaný stav. Možno predpokladať, že ponuka bola ovplyvnená miestom výkonu práce – Košice.

4) Práca audítora je práca s ľuďmi. Preto by interný auditor mal byť prijíma-

# HR MANAGEMENT FOR AUDIT AND FRAUD INVESTIGATION PROFESSIONALS

Audit and fraud investigation departments face many challenges in hiring, managing, and improving skills amongst team members while continuously striving to provide a high level of service. Departmental leaders usually have an ideal profile of mandatory soft and hard skill sets required from existing and new team members as well as offering continuous internal and external training. From an industry perspective, auditors can look for direction from The Institute of Internal Auditors (IIA), a professional organization which offers technical guidance, research, and the Certified Internal Auditor (CIA) certification. Fraud examiners receive guidance from the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), the world's largest anti-fraud organization and provider of training, education, and the Certified Fraud Examiner (CFE) certification. Thus, auditors and fraud examiners need to stay abreast of regulatory issues and best practices as well as acquire an understanding of fraud awareness and trends when working with clients and developing professional competencies.

Hiring and training strategies of professions share similar characteristics. The article focuses on implementing effective strategies by following interview guidelines, continuous training, and use of periodic performance assessments throughout the professional's career.

## INTERVIEWING

Careful attention should be made reviewing and confirming items contained in a candidate's resume, checking references, and validating work with past employers. Also, interviewers should pay attention to a candidate's body language, social skills, appearance, and ability to communicate effectively during the interview. These initial steps during the interviewing and evaluation process will provide important information as to whether a candidate is the right fit. To recruit great employees and minimize potential staff turnover, audit and fraud investigation departments may want to consider

using certain techniques when interviewing and identifying candidate characteristics possessing the right set of soft and hard skills. **Behavior description interviewing** is a common technique used in evaluating candidate behaviors and identifying characteristics based on prior experiences as indicators for future performance.

Initially, the interviewer begins by identifying skill sets required for the position and then assesses the candidate's ability to handle the job based on past experiences when skills sets were applied. Critical moments of a candidate's past work experience are helpful in identifying successful job performance. To qualify, the past event or behavior should be something a peer or Supervisor observed. Examples include putting in overtime, taking initiative to create new services, or meeting client deadlines. Interviewers should try to ensure a candidate gives a complete response with regards to an explanation of the circumstances leading up to the critical moments, how the candidate behaved in the situation, and the outcome of the event.

The interviewer should maintain control of the interview and intervene when the candidate tries to change the subject or their response is ambiguous. When the candidate relates experiences clearly demonstrating good or poor suitability for the position, the interviewer should keep a neutral attitude. Any positive or negative reaction through words or body language may affect the interviewing process by causing the candidate to start making responses agreeable to the interviewer. Proper follow up questions should be asked by the interviewer in situations when the candidate provided brief answers to questions. A simple follow up question such as "can you tell me more about this" is a good way for the candidate to expand upon their answer to a question.

Organizational skills are critical for auditors and fraud examiners. Auditors require these skills when preparing work papers and au-

dit reports while fraud examiners require the ability to summarize matters clearly when writing investigation reports and other documents. Ideal candidate questions could be inquiring about situations when they prepared documents consistent in format with a clear summary and conclusion. For entry level professionals, a writing sample may be a suitable substitute to recognize their level of writing skills. As a working exercise, interviewers may want to consider asking a candidate to prepare summary or short memoranda in response to a client case scenario. Based on the candidate's work, the interviewer can then begin to analyze whether the candidate has the ability to identify and summarize key points in an organizational manner with minimal revision.

Attention to detail is another characteristic important for both professions. Overlooking small details could result in missing a key issue to a potential larger client problem. For example, if during an audit engagement the auditor noticed a small detail of client's cashier being short of money from the cash desk, the auditor or fraud examiner may focus on this detail as a cause for suspicion. If the cashier was observed further through a review of cash tape transactions and video surveillance, there may be a cause for enough evidence indicating employee theft. Interview activities identifying this skill could be in the form of having a candidate proofread a loan application and identify potential mistakes which could result in processing delays or rejection of the application. Another example would be to ask the candidate to review a scenario of a company's control environment and point out potential control weaknesses.

Time management is also a critical soft skill for auditors and fraud examiners. Interviewers should consider asking questions related to this skill set to determine if the candidate can be relied upon and has the willingness to work later than required in an efficient manner. Time management also involves close communication with other team members working on the same engagement affecting their work schedule. Therefore, candidates should be mindful of other people's working schedule and work scope. Sample interview questions could relate to how a candidate handles situations when receiving new projects unexpectedly, meeting deadlines, or situations when a lot of new material has to be learned quickly.

Client relationship skills are important in fostering the relationship with the client and amongst team members. When an auditor or

fraud examiner establishes a relationship to the extent where the client calls and asks for advice about a questionable activity within their organization, the interviewer may be able to consider the candidate has developed a sound working relationship. Being a good listener and maintaining objectivity also contributes to developing a strong client relationship as the client acts more openly. Some questions to consider could be related to situations when a candidate had to work closely with someone in a position above or below them, the tasks required, and outcome. Another question could relate to how a candidate worked to meet a client's needs.

Teamwork is an integral part of maintaining cohesiveness and rapport within any environment. Audit and fraud investigation departments may want to create environments where Supervisors work towards interdependence on discussing and dealing with engagement issues. Questions an interviewer may ask could relate to challenges a candidate had with diverse team working styles and how they managed working with various team personalities. For example, a candidate may be asked how he would respond to a team member preventing them from completing a project and what action they would take. Another question could be to describe a problematic situation working with a co-worker and how the conflict was resolved.

Determining a candidate's technical skills is very important to ensure they have the ability to apply them during an engagement. An interviewer should inquire about situations when their skills were applied or how they handled a difficult work situation and the outcome. Auditors and fraud examiners have to be self-motivated as they may encounter situations where they have little or no supervision and need to pursue a course of action on their own. Also, each engagement allows them to learn something new and professionals should take advantage of an assignment to develop their skills or new expertise. Some questions posed to a candidate could relate to how they gained knowledge to complete an engagement for which they had no prior experience. Another question could relate to an experience when the candidate had to lead an engagement or solve a difficult situation and the results.

#### CONTINUOUS TRAINING AND PROFESSIONAL GUIDANCE

Audit and fraud investigation departments should consider periodic staff trainings based on best practice guidance to maintain and increase staff competencies. The IIA and ACFE provide continuing professional education via

ný na základe splnenia osobnostných predpokladov. Súčasťou prijímacieho pohovoru by teda mali byť psychologické testy. Z mojej skúsenosti môžem povedať, že takýto postup prinášal efekt.

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

1) Podle zkušeností z České spořitelny se v současné době nachází na trhu práce dostatečné množství zájemců o práci v interním auditu. Jsou mezi nimi nejen zkušení interní auditóři, ale i zájemci z příbuzných profesí (Controlling, Risk management, Externí Audit, Accounting atd.). K řešení pak zůstávají možnosti finančního ohodnocení takových odborníků.

2) Profese interní auditor stále více vstupuje mezi mladými lidmi ve známost. Dle mého názoru je to výsledek větší informovanosti o profesi v běžném životě, jejího zviditelnění prostřednictvím činnosti profesních organizací, a také začleněním předmětu „Interní audit“ do osnov a programů v rámci vysokoškolského studia.

3) V České spořitelně, a.s., je nastaven proces výběrového řízení. Interní audit vyhlásí interní nebo externí výběrové řízení na volné pozice v interním auditu a zároveň stanoví pro toto výběrové řízení konkrétní požadavky. Zájemci pak procházejí několikastupňovým výběrovým řízením (personální agentury – hledání zájemců, personální útvar – assessment center – předvýběr, pohovor s ředitelem příslušného odborného útvaru interního auditu). Finální rozhodnutí je v kompetenci ředitele útvaru interního auditu.

#### 4) Několik námětů:

- vytvořit podmínky, které povedou k vyššímu ocenění profese interní audit jako takové,
- vnímat nutnost vyčlenit vybraným specializacím, v rámci interního auditu, zvýšený limit finančních prostředků pro vzdělávání z důvodu rychle se měnících podmínek ve specifických oblastech (např. IT, risk management, finanční trhy),
- nastavit pravidla pro job rotation v rámci organizace,
- zavést postupy pro kariérní růst,
- umisťovat na manažerské pozice v rámci organizace nadané interní auditory.



seminars, regional and international conferences, local chapter activities, as well as self-study through on-line learning. Also trainings can be conducted internally by departmental heads through the use of departmental or external materials. The IIA and ACFE provide a vast of training material based on a certain skill set or client industry focus. For example, the IIA provides technical materials in areas such as audit communication, ethics, foundational skills, knowledge management, leadership, and project management. The ACFE offers supplemental materials and training on a broad range of topics including financial transactions and fraud schemes, interviewing and reporting techniques, report writing, the legal elements of fraud, fraud investigation and examination techniques.

The IIA provides professional guidance often referenced by auditors and supplemented by fraud examiners through a continuously updated publication, The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. The standards focus on audit principles, performance, and evaluation of the results. The standards are globally recognized and contain many interpretations clarifying audit concepts. Several key guidance areas worth mentioning for auditors and fraud examiners are Sections 1200-10 relating to professional proficiency and due professional care during an engagement. Practitioners should possess the knowledge, skills, and other competencies in order to perform their responsibilities. Furthermore the Chief Audit Executive or audit Supervisor should obtain competent advice and assistance if the internal audit staff lacks the knowledge, skills, or other competencies required to perform all or part of the engagement. Training staff should also include a developing awareness and ability to identify the indicators of fraud. Finally, Section 1300 is worth mentioning as it relates to a Quality Assurance and Improvement Program. The Chief Audit Executive or Supervisor should develop and maintain a quality assurance and improvement program covering all aspects of the internal audit activity while continuously monitoring its effectiveness. The program could include regular internal and external quality assessments and ongoing internal monitoring.

Fraud examiners often use the ACFE Fraud Examiners Manual, which is updated regularly. Auditors use the publication as a supplement to their understanding of fraud schemes, prevention, and detection. The manual also cites the IIA's International Standards for the Professional Practice of

Internal Auditing, specifically the sections related to due professional care and importance of possessing key auditor competencies. Fraud examiners may also supplement their professional competencies through ethics training and regular review of the ACFE Code of Ethics. Some of the periodic training requirements include exemplifying high ethical standards during engagements, demonstrating a commitment to professionalism, and diligence in performing duties. Auditors and fraud examiners may also benefit by following and periodically reviewing other regulatory guidelines. The Internal Control – Integrated Framework, created by the Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission, is one of their most commonly known publications used in the United States and worldwide. In general, the publication defines internal control and components throughout an organization, specifically the control environment, identifying and assessing relevant company risks, information and communication, the importance of policies and procedures for company management to ensure control activities are carried out, and the monitoring process used to assess the quality of internal control performance. Auditors and fraud examiners should also consider using SAS-99 for staff training. SAS-99 is a statement release issued by the Auditing Standards Board of the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) in October 2002 and includes recommendations from various regulatory bodies, including the International Auditing and Assurance Standards Board. SAS 99 offers an excellent, step-by-step approach for identifying risk. The approach initially begins with pre-audit staff discussions as to how and where financial statements or asset misappropriation might be susceptible to fraud. Subsequent steps include obtaining information needed to identify the risk of fraud, considering the types, likelihood, and pervasiveness of risk and whether control plans or programs identify these risks.

## REGULAR PEER EVALUATION

Through periodic employee evaluations, audit and fraud investigation staff is able to effectively track their career development with supervisors. Evaluations based on certain competency goals (technical, soft skills) and career goals (short and long term) should be driven by specific, achievable action activities agreed upon by staff member and Supervisor. For example, one competency metric could involve providing excellent service by identifying the client's needs. The performance of this metric could be demonstrated through evaluation of staff members managing client relationships or making decisions under pressure or with limited information. Auditors and fraud investigation departments can strengthen teams through sound hiring practices and interview techniques. Creating goals for staff through continuous training and measuring performance can maintain continuity and reduce the potential for high turnover.

*The comments in this article reflect the view of the author based on the results of his personal research and does not necessarily reflect the opinion of Deloitte Advisory. Zachary Rosen is the President of the Czech Chapter of the Association of Certified Fraud Examiners and a Manager of Forensic Services at Deloitte Advisory in Prague. He is responsible for conducting fraud investigations, risk assessments and client corporate training whilst implementing anti-fraud and ethical compliance programs. zrosen@deloittece.com*

## REFERENCES

Association of Certified Fraud Examiners, ACFE Fraud Examiners Manual; <http://www.acfe.com/books-manuals.aspx>

The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing; <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/>

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission; Internal Control-Integrated Framework; <http://coso.org/guidance.htm>

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), SAS-99 Guidance, <http://www.aicpa.org/InterestAreas/ForensicAndValuation/Resources/FraudPreventionDetectionResponse/Pages/Summary%20of%20SAS%20No.aspx>

## SLOVNÍČEK

Fraud examiners	vyšetřovatelé podvodů
Pay attention to the body language	dbát na to, co říká řeč těla
Ability to summarize matters clearly	schopnost shrnout záležitosti jasně
Subsequent steps include	následné kroky zahrnují
Meeting deadlines	dodržování termínů
Attention to detail	věnovat pozornost detailům





# AUDIT BUDÚCICH UDALOSTÍ (ROZPOČET PREDAJA)

Pre rok 2012 prioritou číslo jedna vlastníka skupiny Kronospan (ďalej skupina) je predaj. Kľúčový je zákaznícky servis, zvýšenie podielu predaja na kľúčových (key accounts) a získavanie cieľových zákazníkov. Strategická úloha roku 2012 interného auditu (ďalej audit) skupiny je overiť predpoklady rozpočtovania predaja a ako ďaleko do budúcnosti dokáže manažment predpokladať situáciu na trhu s následnou reflexiou do finančných ukazovateľov. Najdôležitejším aspektom ako sa fundovane vyjadriť k rozpočtom predaja jednotlivých spoločností skupiny, je porozumieť očakávaniam vlastníka, predajnej stratégii skupiny a mať neustály prístup k informáciám, čo sa deje na trhu a v podnikoch skupiny. Jedna stránka je vypracovanie rozpočtu na základe definovanej stratégie vlastníka a druhá je jeho následná realizácia. V súčasnej dobe sme schopný predpovedať detailne predajnú situáciu na tri mesiace vopred. Aktualizácia ročného rozpočtu prebieha každý mesiac na ďalšie tri mesiace (rolling forecast).

Kontrola formálnych náležitostí rozpočtu predaja (ďalej rozpočet), ako jeho schválenie v súlade s princípom štyroch očí, predloženie v stanovenom termíne, v správnom formáte, vypracované podľa metodológie atď., je kľúčová oblasť súladu (compliance) s pravidlami manažmentu skupiny, ale má minimálnu pridanú hodnotu pre manažment a majiteľa. Od auditu majiteľ očakáva, že je schopný prevítať rozpočet skrz na skrz a vyjadriť názor na jeho kvalitu a realizovateľnosť. Audit overuje stavebné kamene rozpočtu, kvalitu vstupov rozpočtu a aktuálne jeho plnenie.

Aby audit porozumel a dostal do hĺbky problematiky predaja, vybraní členovia tímu absolvovali školenia (on the job) s najlepšimi riaditeľmi predajných oddelení skupiny.

Od roku 2010 sa manažment auditu zúčastňuje kvartálnych koordinačných mítingov predaja na úrovni skupiny a jednotlivých holdingov. Osobne považujem sa najcennejšie informácie z týchto mítingov čo sa deje na trhu, aké sú cieľové a minimálne ceny za jednotlivé produktové sku-

piny, regióny a predpokladané predané množstvá. Tieto informácie nám slúžia na overenie reálnosti rozpočtov na úrovni jednotlivých podnikov skupiny a umožňuje auditu identifikovať úniky marží (margin's leakages). Toto je veľmi cenná informácia pre manažment a vlastníka.

Audit sa zúčastnil „business simulácie“ so spoločnosťou BPP. Každý auditor mal možnosť vyskúšať si fungovanie komplexného výrobného podniku. Simulácia zahŕňala tvorbu stratégie a rozpočtu predaja, vývoj a výrobu jednotlivých produktov, investície do jedinečnosti a kvality produktu, boj s konkurenciou na trhu, investovanie, monitorovanie a využitie výrobných kapacít, organizáciu skladu výrobných a zásob hotových výrobkov atď. Každý kvartál súťažiaci tímy pripravili Výkaz ziskov a strát, Súvahu a Výkaz peňažných tokov (cash flow), kde sme trpkosťou zisťovali ako naše rozhodnutia mali dopad na finančnú situáciu podniku. Ešte väčšie rozčarovanie nás čakalo pri porovnaní plánovaného rozpočtu a reality. Ani jeden tím nedosiahol plánované finančné výsledky. Simulácia nám pomohla porozumieť prioritám manažmentu a ich denným rozhodnutiam.

Audit si odniesol nasledovnú skúsenosť zo simulácie. Mať stratégiu a postupovať podľa nej, znie možno ako fráza, ale čas a úsilie pri tvorbe stratégie sa mnohonásobne vrátia pri hektických denných rozhodnutiach, kde hlavným nedostatkom je čas.

Audit oddelení predaja v minulosti narážal na výrečnosť predajcov, ktorí poskytovali mnohé vysvetlenia prečo nemohli predať, prípadne prečo cena bola taká nízka, ktoré audit nevedel jednoznačne overiť. Audit rozpočtu ale prenáša „hracie pole“ auditovania do budúcnosti. Auditor musí uplatniť svoje analytické schopnosti a vyrovnávať svoje nedostatkové znalosti voči predajcovi, ktorý pozná klientov osobne a mal by mať detailný prehľad o situácii na zverenom trhu. Auditor musí zužitkovať svoje znalosti z oblastí do ktorých pracovníci predaja nemajú prístup, ako je účtovníctvo, nákup, logistika, sklady, atď.

Audit potrebuje mať širokú platformu prístupu k informáciám. Pracujeme s asi 50 reportmi, ktoré boli pripravené na základe interných (napr. VS044 – Porovnanie rozpočtu a skutočného predaja, CRM01 – Zápisy stretnutí so zákazníkom, tento re-



port obsahuje mesačný potenciál predaného množstva, obsah stretnutia, na čom sa predajca dohodol so zákazníkom, aké sú ceny a dodávané množstvá konkurencie, atď.) alebo externých dát (KFI – Key financial indicators – je to balík, ktorý obsahuje Výkaz ziskov a strát, Súvahu, Cash Flow a vybrané

získaných z predajných mítingov, tréningov, osem ročných skúseností pôsobenia v skupine, audit pripravil a priebežne aktualizuje model audit programu predaja a rozpočtovania. Ich priebežná mesačná aktualizácia nám umožňuje štruktúrované akumulovať znalosti a auditovať do hĺb-

celého tímu s riaditeľom predajného oddelenia auditovaného závodu. Stratégia by mala byť pretavená do rozpočtu. Rozpočet je štruktúrovaný podľa predajných regiónov, produktových skupín, zákazníkov, a je vyjadrený v množstvách m3 alebo m2, jednotkovou netto cenou (cena po odpočítaní dopravy, bonusu, skonta, zľavy, dobropisu) a celkovým objemom predaja v EUR. Rozpočet, by mal reflektovať možnosti výrobných kapacít, s ohľadom na predstavenie nových výrobkov. Najslabšou časťou rozpočtu je identifikovanie potenciálnych odobratých množstiev a cien nových zákazníkov. Kľúčovou otázkou je odkiaľ predajcovia získali tieto informácie a aká je kvalita ich zdroja. Najrizikovejšie časť rozpočtu predstavuje nealokovaný objem výroby na zákazníkov. Ak tento objem presahuje 10 % celkového ročného rozpočtu a vedúci predaja nemá predstavu, kam vyrobené množstvá na trhu umiestni, tak

## „Od auditu majiteľ očakáva, že je schopný prevrátať rozpočet skrz na skrz a vyjadriť názor na jeho kvalitu a realizovateľnosť“

analytické ukazovatele top 20 zákazníkov každého podniku skupiny). CRM modul (Customer relationship management) by mal obsahovať informácie o mesačnom a ročnom potenciály odberu klienta so špecifikáciu, koľko zákazníkovi dodáva konkurencia, aké množstvá a za akú cenu. CRM dáta sú založené na zbere informácií od predajcov na základe návštev u zákazníkov. Tieto informácie sú cenné, ale sú pripravované pracovníkmi predaja, ktorí majú tendenciu vidieť predajný potenciál klientov veľmi optimisticky. Audítor musí overiť či dáta v CRM sú kvalitné a relevantné pre rozhodovanie manažmentu. Identifikovali sme mnohé zistenia, že predajcovia nezískavali a neuvádzali žiadne informácie o zákazníkovi v CRM.

Audit má k dispozícii aj štatistiky z trhov pripravované spoločnosťami EUWID alebo Random Lengths. Máme prístup ku konsolidovaným historickým dátam predaja z celého trhu kde skupina pôsobí a tým máme v rukách nástroje ako overiť predpoklady rozpočtovania jednotlivých riaditeľov predajných oddelení skupiny. Tento súbor informácií nám pomáha overovať stavebné kamene rozpočtu a to predajné množstvá a ceny. Reporty pripravené na základe kvalitných externých dát (overiteľný zdroj) poskytujú auditu väčší komfort a uistenie či rozpočet je postavený realisticky a pravdivo. Na základe pokynov vlastníka, informácii

ky prípravu rozpočtu a jeho realizácie. Audit začína pochopením stratégie predaja podniku skupiny. Stratégia podniku by mala byť samozrejme v súlade so stratégiou definovanú vlastníkom. Ak stratégia je nepochopená, alebo je zle interpretovaná tak aj nastavenie individuálnych cieľov a priorit členov predajných oddelení nie je v súlade s očakávaním vlastníka. Potom je správna otázka na mieste audítora je čo vlastne predajcovia robia?

Najlepšou praxou je zdokumentovaná stratégia. Diskusia o stratégii prebieha za účasti

to týchto 10 % predstavuje riziko nesplnenia rozpočtu. Úloha audítora je overiť tieto predpoklady rozpočtu. Stretol som sa už aj so situáciou, keď rozpočet bol vyjadrený len v absolútnej hodnote EUR 10 miliónov, ale za týmto číslom neexistovala žiadna podporná dokumentácia. Na druhej strane to číslo nebolo ďaleko od reality predaja minulého finančného roka. Plánovanie a predstavenie nových dekorov s prípravou vzoriek a predstavenie zákazníkovi, trvá 6 mesiacov. Audítor musí zistiť, či nové dekory a produkty sa nachádzajú v rozpočte a či kedy budú uvedené na trh.



Najslabšou oblasťou predajcov je akvizičná činnosť nových zákazníkov a nealokované predajné množstvá k jednotlivým zákazníkom. Tu musí audítor overiť predpoklady na základe, ktorých bol rozpočet predajcom zostavený. Detailný rozpočet má výhodu pre audítora v tom, že môže následne skontrolovať ako si predajcovia plánujú svoje návštevy u zákazníkov. Ďalšou slabou stránkou predajcov je že radi chodia k príjemným klientom, ktorých poznajú a snažia sa vyhýbať problematickým klientom.

## „Audit oddelení predaja v minulosti narážal na výrečnosť predajcov“

Dotazníkovou metódou, rozhovormi s manažmentom a zamestnancami oddelenia predaja, audit overuje, ako sú ciele od komunikované a pochopené jednotlivými predajcami. Operatívne zápisy z porád predaja sú dobrým indikátorom ako vedenie predaja analyzuje a rieši problémy stratégie. Mali sme prípady, keď z porád neboli zosumarizované žiadny zápis. To nám samozrejme sťažuje prácu, ale naše odporúčanie bolo aby zaviedli zápisy z porád.

Identifikovali sme zistenia, keď individuálna stratégia podniku skupiny, nebola v súlade so stratégiou definovanú vlastníkom. Ciele a priority neboli vôbec komunikované vysvetlené jednotlivým predajcom. Napríklad vlastníci skupiny komunikovali stratégiu obstarávania trhov Škandinávie, ale nikto z predajcov, nevykonával pracovnú cestu k zákazníkom na tomto teritóriu dve mesiace pred auditom a ani neplánovali žiadne návštevy na nasledujúce tri mesiace. Úloha auditu bola následne rozprúdiť diskusiu a byť sprostredkovateľom diskusie, ktorá stratégia je najlepšia pre daný podnik a či globálna stratégia je aplikovateľná na lokálne podmienky, napr. v Srbsku alebo Rumunsku. Lokálny manažment by mal postupovať podľa pokynov vlastníka, ale niekedy nevie alebo nemá odvahu urobiť radikálne nepohodlné rozhodnutie v súlade s inštrukciami vlastníka.

V súčasnej situácii na trhu pri nedostatku likvidity, centrá kreditnej kontroly analyzujú finančné výsledky zákazníkov podnikov skupiny. Tieto finančné výkazy sú cenným zdrojom dát na odhadnutie potenciálu rastu zákazníka a prípadnú včasnú indikáciu problémov s platobnou neschopnosťou. Čím je klient na to finančne horšie, tým ochotnejšie poskytuje informácie o svojom hos-

podárení na mesačnej prípadne štvrtročnej báze. Finančné informácie na ročnej báze je možné zakúpiť od spoločností ako Coface, Euler Hermes, Prisma atď. za poplatok cca. EUR 50. Pre audítora táto platforma poskytuje neoceniteľné informácie. Napríklad je možné zistiť podiel a objem predajov podniku skupiny, na celkových nákupoch zákazníka. Ak máme k dispozícii trojročné obdobie dát, audítor môže analyzovať či podiel na nákupoch klienta rastie alebo klesá. Predajcovia nemajú radi otázky typu, pre-

čo predajný podiel podniku skupiny klesá na celkových nákupoch zákazníka, pričom jeho obrat rastie, prípadne ak jeho tržby klesajú o 5 % ročne, ale podiel na celkových nákupoch zákazníka podniku skupiny klesá o 10 %. Z finančných výkazov a poznámok, je možné prepočítať skutočne odobraté množstvá zákazníkom a určiť exaktne aký je podiel zákazníckych nákupov na predajoch podniku skupiny. Z poznámok je možné vyčítať aj budúcu predikciu predajov. Ak zákazník indikuje pokles tržieb a v rozpočte je nárast predaja u zákazníka napr. o 20 %, je to indikácia nesprávneho predpokladu pre zostavenie rozpočtu. Audítori dostávajú mnohé vysvetlenia, prečo klient neodoberá, čo nie sme schopný splniť dodávky atď. Kto iný by mal byť schopný lepšie dodať produkty skupiny, keď máme technickú a trhovú dominanciu. Nazývam to sférou ospravedlnení a výhovoriek, ktoré nie je možné overiť, lebo sa udiali v minulosti a na určitom relevantnom trhu. Správne položená otázka musí byť upriamená na budúcnosť, čo idete urobiť aby ste zastavili prepád predaja a zároveň čo plánujete urobiť aby ste znovuzískali zákazníka. Predajca vám rozpovie príbeh, ktorý následne je možné overiť, v pláne návštev na nasledovné tri mesiace. Ak návšteva u problematického zákazníka nie je naplánovaná na ďalšie tri mesiace v CRM module, audítor má veľmi dobrý dôkaz, že predajca nerieši vzniknutú situáciu so zákazníkom. Ďalším zdrojom na overenie aktivity sú zápisy z denných, týždenných a mesačných porád predaja. Ak v zápisoch z porád, nie je za posledné tri mesiace zmienka čo, ako a kedy sa ide urobiť s týmto klientom, má audítor v rukách silný argumentačný nástroj na jednanie s manažmentom, že rozsahu 6 mesiacov sa nič neurobilo a nič sa neplánuje urobiť s problematickým zákazníkom.

Kríza priniesla do drevárskeho priemyslu, tlak na vývoj nových produktov a zákaznícky servis. Čím viac rozdielnych produktov ponúkate, musíte prestavovať a nastavovať výrobné linky na výrobné parametre nových produktov a tým si znižujete ich celkové využitie. Predaj rád ponúka nové výrobky, ale audítor si musí klásť otázky, či sú to tie správne produkty. Stretol som sa s prípadom, keď laminátová podlaha v drahejšej cenovej kategórii, bola najžiadanejší produkt a zároveň s jednou najlepších produktových marží, nebola na sklade a plánovač výroby, ju ani v najbližšom týždni, nemali v pláne vyrábať. Paradoxom boli otvorené objednávky voči tomuto produktu, keď zároveň výroba vyrábala najlacnejšiu kategóriu laminátových podláh na báze dreva, ktorá sa im kopila na sklade, nemali pre ne predajné objednávky a zároveň EBDA (Cash flow na produkt) na produkt bola negatívna. V rozpočte preto musí audítor overiť správny mix produktov (product mix).

Od rozpočtu predaja má následne obrovský vplyv aj nákup drevenej hmoty, ktorá sa kontrahuje na kvartálnej báze. Čím presnejšie predaj vyšpecifikuje produktovú škálu, tým nákup dreva vie podchytiť optimálne potrebu nákupu (objem a cena) drevenej suroviny. Správne zvolený drevený mix má vplyv na vyššiu kvalitu produktov a zároveň aj na jednotkovú vstupnú cenu, čím sa stáva produkt lacnejší. V niektorých podnikoch skupiny, sme zistili, že neexistovala komunikácia medzi oddelením predaja a nákupom dreva. Nákup dreva nakupoval, čo bolo k dispozícii na trhu, bez komerčného aspektu k predajným potrebám podniku. Audítor musí overiť ako prebieha dialóg medzi predajným a oddelením nákupu drevenej hmoty. Rozpočet nákupu dreva, musí obsahovať komerčné prvky reflektujúce predajný rozpočet. Audítor musí overiť, či zakontrahovaný nákup dreveného mixu, je v súlade s potrebami produktov (objem, cena, kvalita), ktoré by mali byť predávané v nasledujúcom kvartály. Tým že audit rozpočtu pracuje s mnohými vstupmi ktoré je potrebné overiť, vyberáme troch zákazníkov, ktorých preverujeme do hĺbky. Keby sme rozšírili vzorku testovania, mnohých detaily by sme nestihli overiť počas auditu. Absolútnou pridanou hodnotou je odkrytie, ďalších možností dodatočného predaja cez nepokryté miesta na predajnej mape a neoslovených zákazníkov. Najťažšia časť práce audítora je overiť, či klient je schopný odobrať rozpočtované množstvo a kvalitu nášho vzťahu s klientom.





# ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

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

Vzhledem k tomu, že situace v tuzemské regulaci je poměrně klidná, pojďme se podívat na informace ze zahraničí.

Na konci roku 2011 jsem svoji pozornost zaměřil na internet Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), kde byl publikován návrh aktualizovaného integrovaného rámce řídicího a kontrolního systému „Internal Control – Integrated Framework“ (viz [www.ic.coso.org](http://www.ic.coso.org)). Koncept aktualizovaného rámce zavádí 17 zásad, které jsou začleněny do pěti prvků řídicího a kontrolního systému. Návrhy k tomuto návrhu je možno předložit do 31. 3. 2012.

Dalším materiálem, který byl publikován na internetu [www.coso.org](http://www.coso.org), je „Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite“. Cílem tohoto materiálu je napomoci orgánům společnosti a klíčovým zaměstnancům pochopit,

kommunikovat, rozvíjet a sledovat úroveň přijatelného rizika, a tím přispět k posílení řídicího a kontrolního systému.

Na internetu Basilejského výboru pro bankovní dohled byl, v konzultační verzi, publikován materiál „The internal audit function in banks“ (viz [www.bis.org/publ/bcbs210.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs210.htm)). Tento dokument se zabývá úlohou interního auditu v bankách a očekáváním orgánů dohledu. Přesto, že tento materiál je určen pro subjekty v oblasti bankovníctví, je možno přihlídnout k popisovaným principům pro výkon interního auditu i v ostatních oblastech a sektorech naší ekonomiky. Návrhy k tomuto materiálu bylo možno předložit do 2. 3. 2012.

Mezinárodní svaz účetních vydal konzultační dokument „Evaluating and Improving Internal Control in Organizations“ (viz [www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internal-control-organizations](http://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internal-control-organizations)). Cílem tohoto materiálu, který obsahuje devět klíčových zásad, je vytvořit standard pro udržování efektivního řízení a kontroly. Návrhy k tomuto návrhu bylo možno předložit do 29. 2. 2012.

Na internetu mezinárodního institutu interních auditorů ([www.theiia.org](http://www.theiia.org)) bylo zveřejněno nové „doporučení pro praxi 2320-2 Root Cause Analysis“, které se zabývá přístupem k analýze hlavních příčin, kvůli kterým dochází ke vzniku problémů a rizik. Dalším z publikovaných materiálů se stala praktická pomůcka „Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers“. Tato pomůcka obsahuje návod k přístupu a spolupráci se na výsledky činnosti interních nebo externích poskytovatelů ujišťovacích služeb. Součástí příručky je ukáзка návodu k posouzení spolehlivosti interního poskytovatele ujišťovacích služeb. Pro oblast veřejné správy byl v řadě tzv. Supplemental Guidance vydán materiál „The Role of Auditing in Public Sector Governance“ (viz [www.theiia.org/recent-ii-news/?i=17260](http://www.theiia.org/recent-ii-news/?i=17260)). Tento materiál obsahuje klíčové zásady pro výkon interního auditu ve veřejném sektoru.

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

inzence

## ODBORNÝ SEMINÁŘ NOVELA ZÁKONA O DPH 2012

- NOVELA ZÁKONA O DPH 2012
- ÚČETNÍ PORADCE - JEDNODUCHÁ CESTA KE SPOLEHLIVÝM INFORMACÍM
- NOVINKY V ÚČETNICTVÍ PODNIKATELŮ 2012

20. DUBNA 2012 HOTEL DAP, PRAHA 6 - DEJVICE  
 REGISTRACE NA [www.mbm.cz](http://www.mbm.cz)  
 CENA: 250,- Kč, VSTUP ZDARMA PRO UŽIVATELE ÚP



ÚČETNÍ  
PORADCE







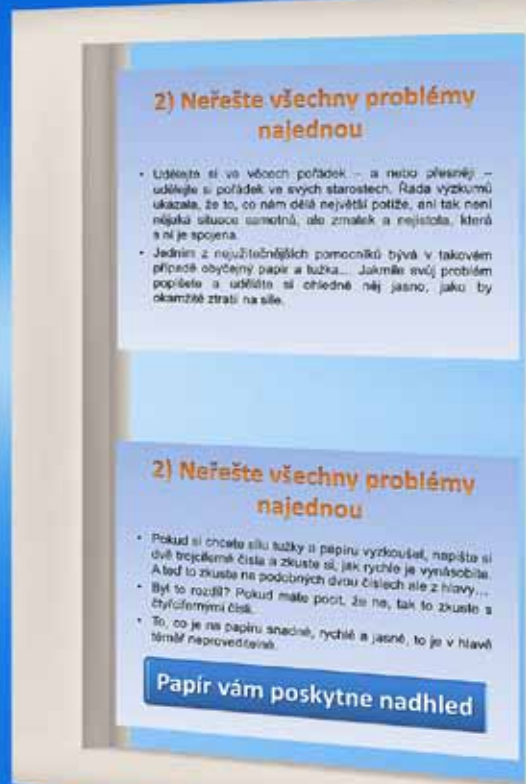
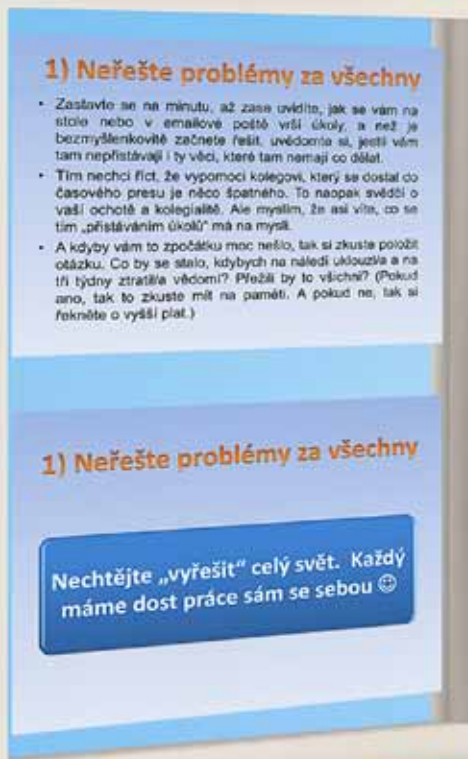
# DESATERO OBRANY PROTI STRESU

Se stresem se bije snad každý. Následujících pár řádků jsem napsala už před několika lety a tehdy mě ani nenapadlo, že je bude někdy někdo číst. Psala jsem je totiž sama pro sebe. Celé dny pracuji s lidmi. A když už jsem toho někdy měla plné zuby, potřebovala jsem se zastavit a uvědomit si, co je skutečně důležité. Jinak bych se zbláz-

nila. Chápu, že podobný stav občas zažívá každý. Proto vám dávám k dispozici moje staré desatero. Třeba pomůže i vám.

Víme, jak to končí, když si člověk přečte mnoho informací najednou, takže jsme se rozhodli, že vám nabídneme v každém letošním čísle časopisu Interní audi-

tor několik z deseti doporučení, jak se lépe vypořádat se stresem a v závěrečném čísle na vás bude čekat poslední doporučení, soupis všech deseti a praktické cvičení. Máte tak také šanci na konci roku zjistit, jestli se vám některá z předchozích doporučení, už osvědčila. ▲



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ DALŠÍ SEMINÁŘE:

## ING. HANY ONDRUŠKOVÉ

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
7.–8. 3. 2012	Náročná komunikační situace (s Markem Dzirasou)	4 400 / 4 900
13. 3. 2012	Forezní interview v praxi (s Janem Vučkou)	2 300 / 2 800
16.–17. 4. 2012	Forezní interview v praxi – trénink a případová studie (s Janem Vučkou)	4 000 / 4 500
24. 5. 2012	Vyjednávání (s Markem Dzirasou)	2 700 / 3 300

**INFORMACE PODÁ**  
 Email: [sindelarova@interniaudit.cz](mailto:sindelarova@interniaudit.cz), telefon 224 920 3321.27, [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

**MÍSTO KONÁNÍ**  
 ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2



# VEŘEJNÁ PODPORA, KTERÁ MŮŽE PŘIVÉST DO ZÁHUBY

Maďarská letecká společnost Malév zastavila provoz a zrušila všechny lety. Důvodem je špatná finanční situace. Malév se dostal do potíží po nedávném oznámení Evropské komise, že musí vrátit státní pomoc v řádu milionů dolarů, kterou dostal v letech 2007 až 2010. Částka, kterou má Malév vrátit, odpovídá tržbám podniku za celý rok 2010. Podle čl. 107 Smlouvy o fungování Evropské Unie je veřejná podpora obecně zakázána. POKUD nenajdeme právní titul – výjimku k jejímu legálnímu poskytnutí. Jak trefně praví titulek na stránkách k veřejné podpoře Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže „Proč veřejnou podporu řešit?“ Protože neoprávněná veřejná podpora se musí vrátit, a to včetně úroků, a vrátit podporu, která už běží, byla přidělena, probíhá na ní schéma výběru projektů, může znamenat kalamitu.

Od prosince 2004 do prosince 2010 vzrostla výše navrácené protiprávní a neslučitelné podpory na území Evropské Unie z 2,3 miliard EUR na 10,9 miliard EUR. (Tyto údaje nezahrnují státní podporu udělenou odvětvím zemědělství, rybolovu a dopravy). Procentní podíl dosud nevrácené protiprávní a neslučitelné podpory tak poklesl ze 75 % na 14 %. Dá se tedy zjednodušeně konstatovat, že je trend kontroly neoprávněných podpor a jejich vymáhání je rozhodně vzrůstající. A nejen ten.

## „Trend kontroly neoprávněných podpor a jejich vymáhání je rozhodně vzrůstající“

Skočíme-li rovnýma nohama na soušední břeh problematiky, a to do vod Strukturálních Fondů najdeme celou řadu „bažin“, které by docela slušně mohly vést k neoprávněné podpoře.

Tak například řada Operačních programů uvádí, že se veřejná podpora v programu ne-

poskytuje. I když se v jeho prioritách mluví o regionálních letištích, aktivitách v oblasti turistiky, internetu, kombinované dopravě a dalších. Další základní chybou je konstatování, že veřejné prostředky do veřejného subjektu nejsou veřejná podpora, pokud se neposkytuje podpora soukromým firmám, nejde o veřejnou podporu, nebo pokud se vyhlásí výběrové řízení, tak také ne. A pak samozřejmě představa, že když je program Komisí schválený, žádná neoprávněná veřejná podpora v něm prostě nebude.

## „Podle čl. 107 Smlouvy o fungování Evropské Unie je veřejná podpora obecně zakázána“

Oproti tomu je pak dobré si připomenout zkušenost „starších“ členských států, kdy vymáhání, nebo alespoň zkoumání pravidel přidělení veřejné podpory může běžet za první léta, a za druhé léta od okamžiku, kdy byla přidělena. K tomu je dobré si

kládat s odpady, stadiony, lyžařské vleky a dále některé oblasti výzkumu a vývoje, jakož i energetiky jsou ekonomickými aktivitami, které zakládají veřejnou podporu.

V současné době nelze zaznamenat, že by riziko veřejné podpory nějak výrazně přispívalo k počtu nesrovnalostí a případných korekcí. Ovšem dá se očekávat, že pokud Evropská komise prosadí maximální podíl implementace SF prostřednictvím finančních nástrojů, dají nám pravidla pro poskytování veřejné podpory asi pořádně zabrat.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zajímavé také bude sledovat, jak dopadne šetření EK na veřejnou podporu poskytnutou Českým aeroliniím.





# PREDSTAVENIE INTERNÉHO AUDITU V ALLIANZ – SLOVENSKEJ POIŠŤOVNI, A.S.

Do konca roku 2002 bolo oddelenie interného auditu súčasťou Odboru kontroly. Keď v roku 2003 došlo k zlúčeniu spoločnosti Slovenská poisťovňa, a.s. a Allianz poisťovňa, a.s., v našej spoločnosti boli vykonané viaceré organizačné zmeny. Výsledkom týchto zmien bolo aj zriadenie samostatného Odboru interného auditu. Od uvedeného momentu možno hovoriť ako o vzniku interného auditu v modernom chápaní. Kompetencie a zodpovednosti Odboru interného auditu prešli od zriadenia do konca roka 2006 mnohými zmenami. Pribúdali, ale zároveň boli aj odčlenené, mnohé vykonávané činnosti. Od roku 2006 sa ustálilo členenie Odboru interného auditu na dve oddelenia:

- odd. Interného auditu a
- odd. forenzného auditu a špeciálnych činností.

Interný audit sa týmto vývojom postupne zbavil výkonných právomoci, pre-

– agenda Anti Money laundering,  
– whistleblowing.

Odbor Interného auditu je v organizačnej štruktúre poisťovne priamo podriadený prezidentovi spoločnosti. A práve týmto jeho zaradením sa mu dostáva nevyhnutná organizačná a funkčná nezávislosť. No nielen z organizačného hľadiska bol spomínaný rok 2006 veľkým medzníkom pre interný audit. V tomto roku bola tiež schválená charta Interného auditu, ako základného dokumentu pre jeho existenciu. V roku 2008 bol prijatý Etický kódex interného audítora. Týmto zmenami sa z interného auditu sa stal nástroj riadenia, ktorý síce slúži manažérom, no nenahrádza ich zodpovednosť. Odbor Interného auditu ma v súčasnosti 15 zamestnancov. Z toho na oddelení Interného auditu pracuje 6 audítorov a 8 špecialistov je zaradených na oddelení forenzného auditu a špeciálnych činností.

„Interný audit sa vývojom postupne zbavil výkonných právomoci, ktoré zasahovali do jeho nezávislosti a objektívnosti“

tože možno zjednodušene povedať, že práve oni zasahovali do jeho nezávislosti a objektívnosti. Takto boli postupne odčlenené nasledovné činnosti:

- stratégie spoločnosti,
- agenda interných noriem,
- agenda sťažnosti,

Do pôsobnosti interného auditu podľa charty Interného auditu patrí najmä:

- preskúmať a vyhodnocovať primeranosť a účinnosť systému vnútornej kontroly a riadenia a vnútorných aktov riadenia,
- navrhovať relevantné odporúčania na odstránenie, príp. elimináciu identifikovaných

**Branislav Kozmer** vyštudoval Právnickú fakultu Univerzity Komenského v Bratislave v roku 1997. V roku 2002 získal diplom doktora práv na Trnavskej Univerzite. Od roku 1997 do 2002 pôsobil ako právnik v Slovenskej poisťovni. Od roku 2003 až 2005 pôsobil ako regionálny riaditeľ právneho odboru Allianz – Slovenskej poisťovni. Od roku 2006 pracuje v Allianz – Slovenskej poisťovni ako riaditeľ odboru Interného auditu. V rokoch 2007 až 2009 bol predsedom sekcie interného auditu na Slovenskej asociácii poisťovateľov. Od roku 2009 je predsedom sekcie pre boj s poisťovacími podvodmi v Slovenskej asociácii poisťovateľov. V Allianz – Slovenskej poisťovni sa okrem samotného výkonu interného auditu, zameriava aj na riadenie procesu vyšetrovania interných poistných podvodov.

- vaných nedostatkov v procese systému vnútornej kontroly a riadenia a vnútorných aktov riadenia spoločnosti,
- vypracúvať, uplatňovať a dodržiavať plán interného auditu,
  - vykonávať následné monitorovanie stavu implementácie navrhnutých opatrení na riešenie identifikovaných nedostatkov počas auditu,
  - posudzovať činnosti a procedúry vo všetkých oblastiach spoločnosti bez limitácie svojej činnosti so zámerom bezpečnosti a ochrany, súladu s predpismi a efektívnosťou činnosti,
  - asistovať manažmentu pri kontrolných činnostiach
  - asistovať manažmentu pri prevencii a odhaľovaní podvodov.
  - poskytovať konzultácie na zabezpečenie kontinuálneho zefektívňovania systému vnútornej kontroly,
  - asistovať manažmentu pri výberových konaniach,
  - poskytovať konzultačnú a projektovú činnosť (interný audit vystupuje v uvedených prípadoch len ako konzultant),
  - informovať dozornú radu poisťovne, Výbor pre Audit, Group Audit a Národnú banku Slovenska.

Zjednodušene možno povedať, že interný audit v rámci organizácie poskytuje nezávislé a objektívne posúdenie jej fungovania. Napomáha tak dosiahnuť ciele organizácie, a to systematickým prístupom k hodnoteniu a zdokonaľovaniu riadenia rizík, internej kontroly, rozhodovacích a riadiacich procesov

Na to, aby interný audit mohol plniť svoje činnosti dostáva predovšetkým metodickú podporu z Group Audit (Allianz Group).

Interný audit od konca roku 2006 používa, spoločne s externou spoločnosťou vyvinutú, aplikáciu „AUDIS“. Táto aplikácia je pravidelne aktualizovaná, aby bola plne v súlade s požiadavkami z Group Audit. „AUDIS“ je elektronický systém, ktorý pokrýva celý

životný cyklus interných auditov, vrátane akčných plánov vytváraných na odstránenie zistených nedostatkov. Auditovaní prostredníctvom tejto aplikácie dostávajú automaticky notifikácie na zadávanie vyjadrenia tak k zisteniam ako aj k realizácii akčných plánov. Prostredníctvom predmetnej aplikácie sa zabezpečuje plánovanie a príprava interných auditov, evidencia a výber auditov, vypracovanie potrebnej dokumentácie počas auditu a jej následne aj archivácia. Plánovanie auditov je v našej poisťovni založené na strategickom 5 ročnom pláne a na detailnejšom ročnom pláne. Pri plánovaní Odbor interného auditu úzko spolupracuje s Risk managementom, ktorý uskutočňuje hodnotenie top rizík (Top Risk Assessment). Toto hodnotenie má poisťovni zabezpečiť, že najzávažnejšie riziká budú identifikované, ohodnotené, riadené, zmiernené a monitorované. Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. taktiež identifikuje, meria a riadi operačné riziká a nedostatky v kontrolách prostredníctvom procesu RCSA.

Odbor interného auditu má pomerne širokú paletu reportovacích povinností. Z každého vykonaného auditu je vytváraná:

- detailná správa
  - sumárna správa – pre prezidenta spoločnosti a jednotlivým členom predstavenstva,
  - Risk Summary** – pre oddelenie Risk management,
  - Audit Dashboard** – pre Group Audit.
- Okrem uvedeného predkladáme Group Audit každý kalendárny štvrtok správu o svojej činnosti. Každých 6 mesiacov predkladáme ucelenú správu o svojej čin-

„Z roka na rok vidíme zvýšený záujem o túto profesiu, a to najmä u mladých ľudí, no povedomie o obsahovej náplni práce je dosť nízke“

nosti prezidentovi spoločnosti a Výboru pre audit. A taktiež raz za rok máme reportovaciu povinnosť Národnej banke Slovenska v zmysle národnej legislatívy.

Činnosť interného auditu doposiaľ nebola ešte externe hodnotená v zmysle med-



zinárodných štandardov, pravdepodobne práve tento rok by sa tak malo uskutočniť. No od roku 2006 u nás Group Audit už dva krát vykonal tzv. Quality review.

#### PERSONÁLNE RIADENIE IA

Na pozícii riaditeľa Odboru interného auditu pôsobím od roku 2006. Pri svojej činnosti sa držím motta Róberta Kennedyho: „Niektorí ľudia vidia veci tak, ako sú a pýtajú sa prečo? Ja snívam o veciach, ktoré doteraz neexistovali a pýtam sa: Prečo nie?“.

Riaditeľ odboru Interného auditu zároveň zabezpečuje aj riadenie oddelenia interného auditu. Zamestnanci oddele-

du disponuje odborníkmi na rôzne oblasti činnosti poisťovne. Pri výkone auditu však plne rešpektuje zásadu, že audítor nemôže auditovať činnosť, za ktorú predtým zodpovedal presne stanovenú dobu.

Naše skúsenosti s ponukou interných audítorov na trhu práce nie sú veľmi dobré. Z roka na rok síce vidíme zvýšený záujem o túto profesiu, a to najmä u mladých ľudí, no povedomie kandidátov o obsahovej náplni danej práce je dosť nízke. Okrem toho sa nedá spoliehať na pracovné návyky z predchádzajúcich zamestnaní. Z týchto dôvodov sme doposiaľ žiadneho „hotového“ človeka neprijali.

V spolupráci s odborom ľudských zdrojov sme vyvinuli veľmi špecifický systém vzdelávania určený len pre interných audítorov. Tento systém vzdelávania pre audítorov je každý rok aktualizovaný a dopĺňaný o ďalšie a ďalšie školenia, predovšetkým so zameraním na prezentačné zručnosti. Tento druh vzdelávania je zároveň vhodne dopĺňaný vzdelávaním v Českom inštitúte interných audítorov, ktorého niektorí zamestnanci sú taktiež členmi.

Skutočnosť, že interný audítor získava počas svojej činnosti, obrovské poznanie o fungovaní spoločnosti, najlepšie preukazuje skutočnosť, že bývalý riaditeľ interného auditu je momentálne jeden z členov predstavenstva našej spoločnosti.

nia interného auditu sú zaradení do pozícií „audítor senior“ a „audítor junior“. Odbor interného auditu tiež disponuje jedným špecialistom v odbore IT.

Oddelenie interného auditu pozostáva predovšetkým zo zamestnancov, ktorí prišli z iných odborov poisťovne. Z toho dôvo-



# NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Bc. Eva Pekárková, Nemocnice na Bulovce
- ▲ Ing. Eva Štorková, Individuální členka
- ▲ JUDr. Luděk Lisse, Ph.D. LL.M. MPA,  
Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- ▲ Ing. Jaroslava Machová, Czech Coal Services, a.s.
- ▲ Ing. Jiří Nekovář, Euro – Trend, s.r.o.
- ▲ Jan Petřík, Individuální člen
- ▲ Tomáš Miho, UNIPETROL SERVICES, s.r.o.
- ▲ Artur Jablonski, UNIPETROL, a.s.
- ▲ Dita Němčíková, Regionální rada regionu soudržnosti  
Moravskoslezsko – Úřad regionální rady
- ▲ Mgr. Michal Hájek, DYNATECH, s.r.o.
- ▲ Lucie Brešová, M.A., Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Karel Dušek, Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG
- ▲ JUDr. Karel Hromada, Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG
- ▲ Ing. Kamila Rejzková, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Romana Nečasová, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Jiří Veselý, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Jiří Sejkora, Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG
- ▲ Bc. Hana Kosová, Městský úřad Bučovice
- ▲ Ing. Tomáš Kořán, Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo
- ▲ Ing. Marcela Krejčířová, Regionální rada  
regionu soudržnosti Jihovýchod
- ▲ Ing. Eva Dragolovová, Regionální rada  
regionu soudržnosti Jihovýchod
- ▲ Ing. Zdeněk Krejčík, Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, p.o.
- ▲ Ing. Pavel Handl, Provident Financial
- ▲ RNDr. Lubomír Netolický, Individuální člen
- ▲ Ing. Markéta Sovová, ČSOB, a.s.
- ▲ Ing. Jaroslava Kopová, Město Šumperk
- ▲ Ing. Jan Hurda, Individuální člen
- ▲ Lubomír Sejkora, České dráhy, a.s.
- ▲ Ing. Milada Nikodemová, MBA, STARS Karviná, s.r.o.
- ▲ Ing. Jiří Jechoutek, Burza cenných papírů Praha, a.s.
- ▲ Ing. Václav Kupec, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Ing. Jarmila Koliandrová, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Ivan Kubát, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Jan Kusbach, Ministerstvo zemědělství ČR
- ▲ Ing. Jitka Adámková, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Karel Kechner, ČD Cargo, a.s.
- ▲ Daniel Machan, Nestlé Česko, s.r.o.
- ▲ Ing. Ondřej Basař, Nestlé Česko, s.r.o.
- ▲ Ing. Milan Kolín, Úřad městské části Praha 2
- ▲ Ing. Michal Čup, ACCA, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Miroslav Šíp, CISA, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Vojtěch Hájek, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Jan Šiška, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Renáta Urbanová, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Radka Hejzlarová, Magistrát hlavního města Praha
- ▲ Ing. Jitka Šturmová, Národní technická knihovna
- ▲ RNDr. Josef Novák, CSc., Individuální člen
- ▲ PhDr. Evžen Mrázek, Individuální člen
- ▲ Mgr. Magda Mazúrová, Československá obchodní banka, a.s.
- ▲ PaedDr. Ing. Robert Prorok, ELTODO EG, a.s.
- ▲ Mgr. Jan Říha, Městské divadlo Brno
- ▲ Ing. Roman Zetlitzler, Krajský úřad Ústeckého kraje
- ▲ Ing. Zuzana Cepková, Krajský úřad Ústeckého kraje
- ▲ Ing. Ivan Haco, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Dagmar Chlumská, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Pavlína Protivánková, Ministerstvo  
práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Hana Návratová, Equa bank, a.s.
- ▲ JUDr. Zdeněk Durčák, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Silvie Gregorová, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Milena Janků, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Mgr. Barbora Konečná, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Miroslav Moucha, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Miroslav Svoboda, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Lenka Řechková, R4B consulting, s.r.o.
- ▲ Ing. Luděk Gulázi, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Karolína Vlašánková, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Pavel Racoča, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Pavel Javůrek, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Kristýna Knetlová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Jan Jindra, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Pavla Kostříbová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Martin Růžička, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Simona Řeháková, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Zdeněk Luzar, Komerční banka, a.s.
- ▲ Tomáš Hlivka, Komerční banka, a.s.
- ▲ Bc. Jana Nováková, Česká národní banka
- ▲ Bc. Jakub Fišer, Česká národní banka
- ▲ Ing. Jan Málek, Individuální člen
- ▲ Ing. Jaroslava Orkáčová, Generální finanční ředitelství
- ▲ Bc. David Pospíšil, DiS., Středočeský kraj, Krajský úřad
- ▲ Mgr. Petr Plaňanský, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Jiří Nitkulinec, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Bc. Miloš Bartoš, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Aleš Sekyra, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Miroslava Peterková, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. David Šrom, EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.
- ▲ Ing. Milan Müller, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Andrea Kuchtová, Telefonica Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Margareta Andrejová, Telefonica Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Marie Jandová, Telefonica Czech Republic, a.s.
- ▲ Benjamin Trott, BA, ACA, Holcim, a.s.
- ▲ Ing. Jan Beránek, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
- ▲ Mgr. Pavel Pešek, Raiffeisenbank, a.s.
- ▲ Ing. Pavlína Kolbabová, Moravský Peněžní Ústav  
– spořitelní družstvo
- ▲ Ing. Andrea Hammerová, Moravský Peněžní Ústav  
– spořitelní družstvo
- ▲ Ing. Marcela Švrčková, Individuální členka
- ▲ Ing. Jana Jorpalidisová, Město Nový Jičín



# ČESKÁ KOMORA TLUMOČNÍKŮ ZNAKOVÉHO JAZYKA, O.S.

Tlumočení pro neslyšící se v naší zemi dostalo na úroveň profesionální služby relativně nedávno, po roce 1998. Od této chvíle měli neslyšící požadovat možnost komunikace ve svém mateřském jazyce, tj. v českém znakovém jazyce na základě zákonného práva. V roce 1998 byl poprvé definován český znakový jazyk jako přirozený jazyk rovnocenný jazykům mluveným. Od této doby se začínají pochopitelně klást větší nároky na kvalitu poskytované tlumočnické služby. Neslyšící klienti už se zdaleka nespokojí s tlumočníky z řad rodinných příslušníků, kamarádů či kolegů z práce, kteří se s nimi sice „tak nějak domluví“, a mohou jim tedy pomoci domluvit se i s okolím, ale s profesionálním tlumočením to nemá moc společného. Klienti čím dál častěji vyžadují tlumočníky nejen pro běžné životní situace (tlumočení u lékaře, na úřadě, v bance, v zaměstnání), ale i pro potřeby vzdělání (tlumočení ve škole, v kurzech pro veřejnost, v rekvalifikačních kurzech) či pro možnost účasti na kulturním a společenském životě většinové společnosti (tlumočení divadelních představení, hudebních akcí, výstav v muzeu).



Forum of Sign Language Interpreters), které sdružuje tlumočníky znakových jazyků z téměř všech evropských zemí.

a aby měl každý klient s poruchou sluchu jistotu, že v Komoře vždy nalezne tlumočnicka-profesionála, s jehož službami snadno překoná všechny komunikační bariéry mezi světem slyšících a světem ticha.

**„Cílem komory je trvale zvyšovat profesní úroveň svých členů tak, aby naplnila právo neslyšících na plnohodnotnou komunikaci v jejich přirozeném jazyce“**

Významné postavení v oblasti tlumočení zaujímá od roku 2000 právě Česká komora tlumočnicků znakového jazyka. Jedná se o profesní a neziskovou organizaci, jejíž členy jsou jak tlumočníci pro neslyšící, tak i osoby, které samy tlumočnickou činnost nevykonávají, ale plně sympatizují s názory, stanovisky a cíli Komory. Jako jediná česká organizace je řádným členem Evropského fóra tlumočnicků znakového jazyka (European

Komora považuje neslyšící (resp. Neslyšící) za kulturní a jazykovou menšinu, respektuje jejich právo na vlastní identitu, jazyk a kulturu a uznává český znakový jazyk jako jejich primární komunikační prostředek. Jejím cílem je trvale zvyšovat profesní úroveň svých členů tak, aby naplnila právo neslyšících na plnohodnotnou komunikaci v jejich přirozeném jazyce, jazyce znakovém, aby zajistila kvalitu tlumočení na úrovni obvyklé v zemích Evropské unie

Mezi další cíle Komory patří tlumočení společenských a kulturních akcí pro neslyšící; vzdělávací činnost v oblasti tlumočení pro neslyšící; tlumočení při úředních i soudních jednáních, kde by jinak mohlo dojít k poškození neslyšících klientů; hájení zájmů tlumočnicků pro neslyšící; navazování a udržování vztahů s organizacemi podobného zaměření na národní i mezinárodní úrovni; šíření informovanosti o tlumočení pro neslyšící a o problematice komunikace a kultuře neslyšících lidí, a vytváření výukových programů využitelných ve vzdělávání neslyšících dětí a tlumočnicků pro neslyšící. Aby Komora co nejlépe své neskromné cíle naplnit, pořádá osvětové a vzdělávací semináře a přednášky nejen pro tlumočnický, ale i pro širokou veřejnost; tlumočí odborné přednášky a programy zabývající se především problematikou neslyšících; tlumočí kulturní události ze světa slyšící-

cích, jakými jsou např. koncerty a divadelní představení; členové Komory také působí jako stálí tlumočníci denního studia oboru Čeština v komunikaci neslyšících na FF UK v Praze, tlumočníci Komory tlumočí televizní pořady, vládní jednání, soudní procesy a jiná důležitá úřední jednání.

Při sčítání členů Komory jsme dospěli k těmto údajům. Ke konci roku tedy měla Komora 116 členek a členů. Stále jsou v převaze ženy – je jich 90, mužů je 26. Co se týče věkové skladby, nejpočetněji je zastoupena skupina členů od 26 do 30 let (33 členů), následuje skupina členů ve věku 31 až 35 let (31 členů), 19 až 25 let (21 členů), 36 až 40 (10 členů), 41 a více (taktéž 10 členů). Nejméně členů má Komora ve věku do 18 let (celkem 5). Šest členů svůj věk neuvedlo. Zajímavé jsou i údaje o tom, odkud členové Komory jsou – 56 členů pochází z Prahy, 35 z Čech a 22 z Moravy a Slezska, 2 členové jsou ze Slovenska, 1 členka je původem z Argentiny.

Komora však navíc každý rok uděluje čestné členství osobám, které se výrazným způsobem zaslouží o posílení profese tlumočení znakového jazyka, podporu pozitivního vnímání komunity Neslyšících, jejich jazyka (znakového jazyka) a kultury. Mezi čestnými členy jsou: Prof. Ivana Čeňková (prodělkanka pro zahraniční záležitosti FFUK, tlumočnice EU), Maya de Wit (prezident EFSLI), Jaroslav Dušek (herec), Michal Horáček (hudební skladatel), Prof. Alena Macurová (lingvistka), Vesta Dee Sauter (tlumočnice z USA), Věra Strnadová (ohluchlá spisovatelka) a Apolena Vynohradnyková (divadelní režisérka). Nejvyšším orgánem Komory je Valná hromada členů Komory, která je složena z členů Komory. Valná hromada rozhoduje o důležitých záležitostech Komory, jako je například volba členů Rady Komory, Revizní komise, Komise pro Etický kodex, změna Stanov nebo zánik Komory.

Dalším orgánem Komory je Rada Komory. Je to je statutární, výkonný a řídicí orgán Komory. Rada je pětičlenná. Členové Rady jsou voleni v tajném hlasování Valnou hromadou. Funkční období Rady je dvouleté. Kontrolním orgánem je Revizní komise, která kontroluje hospodaření Komory a předkládá výsledky svého šetření Radě a Valné hromadě. Revizní komise je tříčlenná. Funkční období Revizní komise je dvouleté.



Neméně důležitou je Komise pro Etický kodex, která řeší stížnosti na členy Komory související s dodržováním Etického kodexu tlumočnické profese. Komise pro Etický kodex je pětičlenná. Jejich funkční období je dvouleté. Další dva členové Komise pro Etický kodex jsou jmenováni Radou Komory podle povahy aktuálně řešeného případu, a to na dobu nutnou k jeho vyřešení. Výsledky svého šetření předkládá Radě a Valné hromadě.

*Kontakt:*

Ocelářská 35/1354, 190 00 Praha 9,  
Tel: (+420) 284 080 296,  
Internet: [www.cktjz.com](http://www.cktjz.com),  
e-mail: [info@cktjz.com](mailto:info@cktjz.com).

Při další příležitosti rádi představíme konkrétní projekty a činnost Komory. ▲



# CPE KONTINUÁLNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Změny týkající se kontinuálního profesního vzdělávání pro všechny druhy certifikačních programů

S platností od 1. ledna 2012 jsou zavedeny změny v době hlášení, požadavcích kladných na CPE a změny v procesu hlášení.

15. listopadu 2011, Globální rada ředitelů IIA schválila zavedení několika klíčových změn v procesu hlášení kontinuálního profesního vzdělávání. Tyto programové změny řadí IIA na úroveň odpovídající nejlepším postupům v tomto odvětví a zároveň povede k rozšíření zkušeností certifikovaných osob.

Všechny certifikované osoby jsou odpovědné za udržování svých znalostí a dovedností a doplňování svých znalostí a dovedností z hlediska zdokonalování a současného vývoje v oblasti standardů interního auditu, jeho postupů a metod nebo v jejich oblastech specializace (audity státní správy, finanční služby, sebehodnocení řízení a kontroly, nebo ujištění v oblasti řízení rizik). Držitelé certifikátů musí potvrdit za svou osobu absolvování vyžadovaného počtu hodin průběžného vzdělávání a odpovědností každé certifikované osoby je, zajistit, aby hlášené hodiny CPE byly v souladu s pokyny stanovenými Radou IIA pro profesní certifikaci. Předchozí roky hlášení poskytly řadu podnětů vůči aktuálním procesům hlášení CPE. V rámci projektu, který měl zajistit, aby procesy hlášení CPE odpovídaly nejlepším postupům v tomto odvětví, IIA provedla při zpracování těchto podnětů porovnání podobných certifikačních programů. Toto porovnání vedlo k identifikaci řady změn, které byly nezbytné pro snížení zmatků v tomto procesu, pro zlepšení komunikace s certifikovanými osobami a pro trvalé zajištění, aby certifikované osoby držely krok s novými trendy a udržely si význam ve svých organizacích.

Magda Barnatová, kancelář ČIIA

Následující tabulka shrnuje změny k 1. 1. 2012:

Položka	Platnost od 1. ledna 2012
Doba hlášení	Všichni certifikovaní interní auditoři musí podávat hlášení každý rok.
Datum hlášení	Datum hlášení se mění z 31. května na <b>31. prosince</b> .
Počet hodin vyžadovaných pro CIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 hodin za rok (praktikující IA)</li> <li>• 20 hodin za rok (nepraktikující IA)</li> <li>• 0 hodin (IA v důchodu)</li> </ul>
Počet vyžadovaných hodin CPE pro CCSA, CFSA, CGAP, CRMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 hodin za rok (praktikující IA)</li> <li>• 10 hodin za rok (nepraktikující IA)</li> <li>• 0 hodin za rok (IA v důchodu)</li> </ul>
Požadavky CPE pro specializované certifikace	25 procent získaných hodin CPE musí být v oblasti specializovaných odborných znalostí.
Osvědčení vyžadované v okamžiku podávání hlášení CPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Postupujete v souladu s Mezinárodním rámcem IIA pro profesní praxi (IPPF).</li> <li>■ Budete se řídit Etickým kodexem IIA.</li> <li>■ Nepoškodíte dobré jméno IIA.</li> <li>■ Stvrdíte neexistenci záznamů v trestním rejstříku vzniklých od předchozího hlášeného období.</li> </ul>
Nenahlášení CPE	Stav certifikace se změní na „NEAKTIVNÍ“. Titul nemůže být nadále používán a to až do okamžiku obnovení platnosti stavu na „CERTIFIKOVÁN“.
Postup pro obnovení	Pokud je kandidát ve stavu „NEAKTIVNÍ“ po dobu delší než 12 měsíců, bude muset nahlásit 80 hodin CPE a zaplatit poplatek.

Podrobnější informace neleznete na stránkách ČIIA; [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)





# PRAHA – CENTRUM INTERNÍHO AUDITU

Český institut interních auditorů hostil ve dnech 8.–10. března jednání (CEO meeting) skupiny ředitelů národních institutů z vybraných států Evropy. Na jednání bylo přítomno 13 zástupců národních institutů a čtyři zástupci z Mezinárodního institutu interních auditorů (The IIA) z USA. Tato setkávání jsou pravidelně organizována

dvakrát ročně a poprvé bylo hostitelským městem hlavní město České republiky.

Při příležitosti tohoto zasedání bylo realizováno setkání reprezentantů ČIIA se zástupci The IIA. ČIIA byl zastoupen prezidentem Petrem Vobořilem a dále přítomnými past prezidenty – Ivo Středou,

Bohuslavem Poduškou a Pavlem Váchou. Jednání se též zúčastnili členka Českého prezidia, paní Jaroslava Hřebíková, a ředitel kanceláře Daniel Häusler. Mezinárodní institut interních auditorů byl zastoupen viceprezidentkami Sylvií Gonner, Cyndi Plamondon, Lindou C. Moore a panem Davidem Polanskym. Jednání bylo vedeno v přátelské atmosféře a po úvodním představení vize, činnosti a plánů Českého institutu interních auditorů proběhla diskuze o další vzájemné spolupráci. Základními diskutovanými tématy byla zejména certifikace interních auditorů, nové trendy ve formě vzdělávání a výměny zkušeností mezi interními auditory a také nastavený systém informování a komunikace pro ředitele útvarů interních auditů, tzv. Audit executive center. Z obou stran zaznělo, že obdobná setkání jsou velmi přínosná pro obě strany a přispějí ke zlepšení vzájemné informovanosti a spolupráce.

*Ing. Daniel Häusler  
ředitel kanceláře ČIIA*



[Bohuslav Poduška](#)

### **How To Create Successful Audit Team**

The author shares in the article his wide experience with creation of the audit team at Česká spořitelna, a.s., big and important bank.

[Ivan Zavadil](#)

### **Internal Auditor is Cooperating Partner**

The author describes the system of human resources work of internal auditors in the energy company ČEZ. He deals with the process of recruitment and also competence development.

[Yvona Charouzová](#)

### **Selection of the Internal Auditor**

The author describes her long professional experience with the selection of suitable candidates for working positions. She compares Czech and German candidates, quality of their CVs and professional references. She also compares the possibilities of internal and external approach to recruitment.

[Michal Hašek](#)

### **Human Resources Management – Current Challenges for the Head of the Internal Audit**

The author describes his experience and conclusions relating to HR management of the internal audit function which he got mainly through performance of quality assurance reviews and consulting projects focused on HR management of internal audit departments.

[Petr Cerman](#)

### **The Labour Market from the Employee's Point of View**

The author discusses the actual possibilities of the internal auditor at the labour market and use of experience from the internal audit in management. At the first part the author compares situation in the Czech Republic and abroad and then he discusses the approach of management. At the end of the article there is a positive statement regarding use of practical experience from the internal audit in the top management of the organization.

[Václav Kupec](#)

### **The Internal Auditor is Looking for a New Job**

The author describes his experience with a process of looking for a new job in internal audit. He partly tries to solve some issues of the HR market and he also tries to give away some advice about succeed there. It is very important to be responsible when changing a job because it is one of the major things in life of every man, the internal auditor as well.

[Zachary Rosen](#)

### **HR Management for Audit and Fraud Investigation Professionals**

The author of the article deals with the HR management and further development of the auditors and fraud investigators. He also shows importance of regular evaluations of the professionals.

[Oldřich Kovár](#)

### **Audit of Future Events**

The author describes how the internal auditors perform the audit of the sales budget. The focus is on obtaining and analysis of information for the firm itself and also from the market.

[Petr Kheil](#)

### **What Petr Noted**

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

[Hana Ondrušková](#)

### **How to Resist Stress – 10 Possible Approaches**

The article is part of the 4 part series. The author recommends how to better deal with stress.

[Ivana Krůželová](#)

### **Public Support Which Could Even Kill**

The author deals with the topic of public support especially how it is treated by the European Commission.

[Branislav Kozmer](#)

### **Introduction of the Audit in Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s.**

The Author is Head of the Internal Audit, which was change several times during his practice. At the moment the internal audit covers also forensic services. The HR management is based on development of internal auditors from the current employees of the company.

[Naďa Dingová](#)

### **The Czech Chamber of the Interpreters from the Sign Language**

The author briefly introduces The Chamber as a professional organization of interpreters for the deaf. The Chamber's aim is to improve the quality of interpreting, professional interpretation during official meetings and interpretation of cultural and social events.



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

# FINANČNÍ KONTROLA VČERA, DNES A ZÍTRA

25.–26. DUBNA 2012

LIBEREC



WORKSHOP

Workshop je realizován pod záštitou  
ředitele Krajského úřadu Libereckého kraje



## PROGRAM

### 25. 4. 2012

9:30–10:30	Registrace
10:30–10:50	Zahájení
10:50–11:20	<b>Jan Málek</b> , Ministerstvo financí ČR
11:20–11:40	<b>Pavel Skalník</b> , Nejvyšší kontrolní úřad – „ <i>Shrnutí výsledků kontrolní činnosti NKÚ v roce 2011 – fungování vnitřního kontrolního systému</i> “
11:40–12:00	Přestávka
12:00–12:30	<b>Lukáš Wagenknecht</b> , Deloitte Audit – „ <i>Legislativa a systém finanční kontroly z pohledu ČIIA, prezentace kompendií k PIC</i> “
12:30–13:00	<b>Miloslav Kvapil</b> , DYNATECH – „ <i>Elektronická řídicí kontrola jako součást Finančního řízení a kontroly organizace</i> “
13:00–14:00	Oběd
14:00–14:30	<b>Eva Janoušková</b> , Krajský úřad Kraje Vysočina – „ <i>Co by nás mohlo/mělo zajímat z aktualizovaného rámce pro vnitřní kontrolní systém (COSO)</i> “
14:30–15:00	<b>Vendula Kožíšková</b> , Magistrát hlavního města Prahy – „ <i>Řídicí kontrola na MHMP – nastavení, praxe a problémy</i> “
15:00–15:20	Přestávka
15:20–15:50	<b>František Orság</b> , Česká průmyslová zdravotní pojišťovna – „ <i>Od kontroly k auditu a zpět</i> “
15:50–16:50	<b>Simona Székelyová</b> , Ministerstvo pro místní rozvoj – „ <i>Zpráva o stavu interního auditu na ministerstvech</i> “
16:50–17:00	Ukončení prvního dne workshopu
19:30	Večerní program „Číše vína“

### 26. 4. 2012

#### SEKCE A

8:30–9:00	Registrace
9:00–10:40	<b>Josef Vincenc</b> , Krajský úřad Libereckého kraje a hosté workshopu – „ <i>Interní audit v praxi a finanční kontrola v praxi</i> “
10:40–11:00	Přestávka
11:00–12:45	<b>Josef Vincenc</b> , Krajský úřad Libereckého kraje a hosté workshopu – <i>pokračování</i>
12:45–12:55	Ukončení
13:00	Oběd

#### Sekce A nabízí tato témata:

1. *Kontroly příspěvkových organizací*  
(**Hana Machová**, Městský úřad Česká Lípa, **Ilona Honsová**, Městská část Praha 1)
2. *Jak se dostat korupci na kopylku?*  
(**Marie Vozobulová**, Statutární město Liberec)
3. *Může interní audit spravovat agendu stížností?*  
(**Martin Oklamčák**, Místní úřad Jablonec nad Nisou)
4. *Přínos procesního řízení pro interní audit a naopak*  
(**Josef Vincenc**, Liberecký kraj)

#### SEKCE B

8:30–9:30	Registrace
9:30–10:40	<b>Martin Vlček</b> , Krajský úřad Moravskoslezského kraje – „ <i>Nebezpečí porušování rozpočtové kázně při čerpání dotací v roce 2012</i> “
10:40–11:00	Přestávka
11:00–12:45	<b>Martin Vlček</b> , Krajský úřad Moravskoslezského kraje – <i>pokračování</i>
12:45–12:55	Ukončení
13:00	Oběd

HLAVNÍ PARTNER



PARTNER

Deloitte.



MEDIÁLNÍ PARTNER





# Software IDEA Vám nabízí

Snadné použití | zvýšení efektivity | úsporu času i nákladů



## 1. import dat

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

## 2. analýza dat

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

## 3. zobrazení výsledku

Kontingenční tabulky  
Sestavy  
Grafy  
Exporty  
Historie práce  
Přehled projektu

### Automatizace

Používejte IDEASkript a Vizualní skript



## Data pod lupou

J+Consult spol. s r.o. | Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4 | tel.: +420 244 118 411 | jconsult@jconsult.cz | www.jconsult.cz

NOVINKA

### PRŮVODCE VEŘEJNÝMI ROZPOČTY

Komise pro primární systém dohledu Sekce veřejné správy

Ing. Blanka ŠTEFANKOVÁ



Publikace „**Průvodce veřejnými rozpočty**“, vznikla jako součást iniciativy Komise pro systémy manažerské odpovědnosti Sekce veřejné správy Českého institutu interních auditorů. Tato komise vyvinula 8 základních znalostních komponent, které poskytnou komplexní pohled na hlavní principy moderní správy a řízení orgánů a organizací veřejného sektoru a poslouží jako průvodce politickým zástupcům v orgánech veřejné moci a správy, úředníkům státní správy a územní samosprávy a zaměstnancům ostatních veřejných institucí a zařízení, kteří mají profesionální zájem o tuto oblast. Cílem je vytvořit publikace jednotlivých zaměření, které napomůžou jejich adresátům k získání rychlé orientace v problematice, na základě které pak tyto adresáti získanou základní mohou nadále prohlubovat. Jako první z komponent Průvodce procesy řádné správy a řízení orgánů a organizací veřejného sektoru se Vám dostává publikace, kterou napsala Ing. Blanka Štefanková, členka Komise pro systémy manažerské odpovědnosti Sekce veřejné správy Českého institutu interních auditorů a interní auditorka Moravskoslezského kraje.