ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

The Institute of Internal Auditors

2|2012

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 16, ČÍSLO 2–2012 (64)
ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

internal audit
à la carte

ECIIA

EUROPEAN CONFERENCE AMSTERDAM 2012

12 - 14 SEPTEMBER

In organizing the European Internal Audit conference in Amsterdam we are inspired by the ambition and way of working of top level restaurants. Therefore you should only expect the best of this conference. First of all we chose the most beautiful historic locations in the heart of Amsterdam. Secondly: with the à la carte concept you can choose your own menu. By looking at how much Spanish peppers a session has, you can see how interactive a session is.

Key note speakers

- Richard Chambers (USA)
- Carolynn Dittmeier (Italy)
- Jules Muijs (USA)
- Prof. Fleming Ruud (Switzerland)
- Phil Tarling (UK)
- Prof. Jaap Winter (Netherlands)

Case studies from

- Air France - KLM (France/Netherlands)
- CTC Media (Russia)
- Deutsche Post (Germany)
- Reed Elsevier (UK)
- Royal Ahold (Netherlands)
- Royal Dutch Shell (Netherlands)
- SES (Luxembourg)
- Sodexo (France)

Plus 12 other presentations from academics and experts related to governance, risk and internal audit.

Book your table now at **www.iiacongres.nl**

internal audit
à la carte

www.iiacongres.nl

OBSAH

Úvodník
Jan Kovalčík 1

Outsourcing interního auditu v rámci skupiny Société Générale
Pavel Racocha 2

Výkon interního auditu ve společnostech s majetkovou účastí České spořitelny, a.s.
Miroslav Janda 5

Interní audit v holdingu z pohledu poradenské firmy BDO
Ondřej Šnejdar 12

Efektivní řízení nástrojů kontroly hospodaření zřízených a založených právnických osob v podmínkách Statutárního města Karlovy Vary
Josef Bečvář 13

Zajištění veřejnosprávních kontrol externím auditorem v malých příspěvkových organizacích
Eva Klímová 15

Zkušenosti s cosourcingem interního auditu v PRE – rozhovor s Libuší Hutlovou
Petr Cerman 16

The Political Realm of Internal Auditing
Normand Ouellet 17

Výuka auditu na Vysoké škole finanční a správní
Pavel Schránil 20

Čeho si Petr povšiml
Petr Kheil 21

Desatero obrany proti stresu
Hana Ondrušková 22

Regionální podpora, ale nejenom Strukturální fondy
Ivana Krůželová 23

Z programu workshopu v Liberci
Josef Vincenec 24

Křtiny v rodině interních auditorů
Josef Vincenec 26

Certifikační vzdělávací program České komory tlumočníků znakového jazyka
Naďa Dingová 27

Z jednání Rady ČIIA 28
Daniel Häusler

Noví členové ČIIA 28

Členové Rady ČIIA po skončení 17. sněmu ČIIA 29

Vážení čtenáři,

vydání časopisu, které dostáváte do rukou, přináší články autorů, kteří se zaměřují na způsob výkonu interního auditu ve společnostech s rozsáhlejší organizační strukturou, společnostech, které mají své části rozmístěny v různých zemích, jsou součástí mezinárodních skupin a pracují v různorodém právním prostředí. Navíc nejde jen o pouhé zajištění výkonu auditu, ale je třeba volit takový přístup, který bude pro danou společnost nejefektivnější v rámci prostředí, ve kterém pracuje. Rovněž se můžete seznámit s názory, jak je zajišťována veřejnosprávní kontrola a interní audit u zřízených nebo založených právnických osob.

Časopis nemůže v žádném případě postihnout všechny formy přístupů, které mohou nastat v různých odvětvích hospodářství, odlišných formách organizačního uspořádání, vztahů a podmínek. Nabízí však přiblížení některých přístupů a řadu názorů na tuto problematiku.

V tomto čísle samozřejmě nechybí stálé rubriky a informace ze života ČIIA.

Příjemné chvíle strávené na dovolené Vám za redakční radu přeje

▲

Jan Kovalčík

Pavel Racocha
Outsourcing of the Internal Audit within the SG Group
2

Miroslav Janda
Performance of Internal Audit in the Companies with the Capital Participation of Česká spořitelna, a.s.
5

Ondřej Šnejdar
Internal Audit in Holding from the Point of View of Advisory Company BDO
12

Josef Bečvář
Effective Management of the Control Tools of Operations of the Legal Persons Set Up in theConditions of the Statutory City of Karlovy Vary
13

Eva Klímová
Public Service Control Performed by the External Auditor in Small Allowance Organisations
15

Petr Cerman
Experience with Internal Audit Co-sourcing in PRE – Interview with Libuse Hutlova
16

Normand Ouellet
The Political Realm of Internal Auditing
17

Petr Kheil
What Petr Noted (not only) in Legislation
21

Hana Ondrušková
Ten Ways of Defence against Stress
22

Ivana Krůželová
Regional Support, but Not Only Structural Funds
23

Josef Vincenec
From the Workshop Programme in Liberec
24

Naďa Dingová
Certification Educational Programme of the Czech Chamber of Interpreters of the Hand Language
27

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

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

Redakční rada:
Vedoucí – Jan Kovalčík
Linda Anušić, Petr Cerman,
Daniel Häusler, Milan Hejkrlík,
Šárka Kavková, Andrea Káňová,
Ignác Olexík, Roman Pavloušek,
Petra Škvorová, Kateřina Zonygová

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

Ing. Pavel Racocha
ředitel interního auditu
Komerční banka

OUTSOURCING INTERNÍHO AUDITU V RÁMCI SKUPINY SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Zajištění řádného fungování interního auditu je ve vlastním zájmu každého zodpovědného manažera společnosti přesahující určitou velikost nebo stupeň složitosti. Pouze dobře fungující interní audit, který pokrývá veškeré procesy a aktiva ve společnosti, může systematicky poskytovat ujištění o existenci, správném zaměření a funkčnosti procesních kontrol managementu společnosti. Poskytování tohoto typu ujištění je jednou ze základních funkcí interního auditu. Tento význam interního auditu si samozřejmě uvědomují regulátoři, a proto v regulovaných odvětvích, tedy v našem případě zejména ve finančním sektoru, jsou požadavky na existenci a fungování interního auditu ve společnosti vyžadovány přímo regulatorními normami. Zajímavým problémem je otázka, jakým způsobem pokrýt interním auditem aktiva a procesy ve složitějších podnicích a skupinách, které jsou složeny z řady dceřiných společností, z nichž některé navíc mohou podléhat specifické regulaci. I v těchto dceřiných společnostech je to totiž jejich management, kdo je odpovědný za řádný výkon interního auditu. A zároveň na konsolidované bázi je to management celé skupiny, který má povinnost zajistit pokrytí všech aktivit interním auditem. V tomto případě tedy vzniká nutnost mít několik auditních týmů, auditujících jednotlivé dceřiné společnosti, respektive aktivity mateřské společnosti. Ještě zajímavějším se tento problém stane ve chvíli, kdy různé aktivity jsou prováděny v různých zemích, a spadají tedy pod jurisdikci různých regulátorů. Výsledkem pak může být komplikovaná struktura auditu riskující přílišnou komplexnost a potenciální neefektivnost ve svých procesech. Co je ale horší, zvyšuje se riziko překryvů a duplicit, ale zejména riziko nepokrytí určitých oblastí z důvodů nejasně rozdělených kompetencí. S podobným problémem se potýkají v českém prostředí zejména velké banky, které jsou všechny součástí nadnárodních finančních skupin. V tomto článku v krátkosti popíšu, jakým způsobem se s touto otázkou vyrovnala Komerční banka, která je součástí finanční skupiny Société Générale.

V úvodu nutno podotknout, že skupina SG je mimořádně složitá, zahrnuje celou škálu finančních aktivit, velkou část z nich regulovanou, poskytovanou množstvím společností v sedmdesáti sedmi zemích pěti různých kontinentů. Z tohoto důvodu bylo zvoleno řešení založené na maticové struktuře řízení, která kombinuje základní geografický princip pokrytí auditního vesmíru s liniovým řízením jednotlivých společností. Současně došlo k maximální možné centralizaci dříve diverzifikovaných auditních týmů do „auditních center“ v rámci větších společností Skupiny SG v jednotlivých regionech. Jde tedy o integraci na základě geografickém, nikoliv na základě typu poskytovaných služeb, způsobu a formy podnikání apod. Dalším použitým principem bylo maximální zjednodušení struktury auditních týmů vyjádřené pravidlem „jedna země – jeden auditní tým“.

Před dvěma lety se jedním z regionálních auditních center stal i útvar interního auditu Komerční banky. Ten je v současné době poskytovatelem služeb pro všechny společnosti spojené se skupinou Société Générale působící v sedmi zemích středoevropského regionu (ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko). Vytvoření tohoto regionálního centra předcházela integrace do té doby samostatně existujících auditních týmů ze tří dceřiných společností Skupiny KB a posílení celkové kapacity týmu pro zvládnutí nových požadavků. Ve své podstatě jsou nyní služby interního auditu dodávány ostatním společnostem ve Skupině formou outsourcingu, na smluvním základě. Poskytované služby přitom musí respektovat potřeby jednotlivých managementů, a zejména jim garantovat plnění všech regulatorních povinností. Splnění regulatorních požadavků bylo možná tím nejsložitějším úkolem při přípravě zvoleného řešení. V ČR byla situace relativně jednoduchá, neboť ČNB vykonává funkci regulátora nejen pro banky, ale i pro další subjekty finančního trhu, kte-

rých se tato změna dotkla (pojišťovna, penzijní fond). Regulatorní prostředí je navíc v České republice relativně liberální, v některých jiných zemích je outsourcing interního auditu v regulovaných společnostech striktně vyloučen. Byly to tedy právě regulatorní požadavky, které do značné míry určily výslednou podobu organizační struktury a míry centralizace. V ČR tak patřilo mezi několik hlavních podmínek regulátora zachování rozsahu a kvality interního auditu pro vlastní potřeby KB (což je zabezpečeno dostatečnou kapacitou pro splnění auditního plánu). Dalším požadavkem bylo, aby banka nepodstupovala nová rizika v souvislosti s novými odpovědnostmi při auditování relativně málo spřízněných společností v jiných jurisdikcích. Tomuto riziku se banka vyhýbá tím, že v případě auditování mimo skupinu KB, pracovníci interního auditu jednají výhradně jménem mateřské skupiny, tj. Société Générale. Poslední podmínkou bylo nepřenášení nákladů za audity mimo banku na banku samotnou. S tímto požadavkem se KB vyrovnala smluvním ujednáním s jednotlivými společnostmi o poskytování služeb interního auditu za úplatu. Náklady na tuto činnost jsou tedy fakturovány přijímajícím společnostem.

vyrovnat s rozdílnými požadavky na činnost IA v různých společnostech. Jak zmíněno už výše, jsou to i nadále lokální managementy, které zůstávají odpovědné za řádný výkon auditu. Jediný rozdíl proti minulosti je ten, že si tuto službu nyní nakupují v rámci skupiny. Celá spolupráce je zasazena do smluvního rámce, který upravuje odpovědnosti a povinnosti jednotlivých stran. Dále musela být dohodnuta pravidla alokování nákladů na komplexní zajištění výkonu interního auditu. Tedy nikoliv jen na provádění jednotlivých auditních misí, ale i pravidelné hodnocení rizik, monitoring, sestavování auditních plánů, sledování nápravných opatření apod. Z těchto důvodů jsou smluvními stranami nejen KB jako dodavatel služby interního auditu a společnost odebírající tyto služby, ale i mateřská

„Jakým způsobem pokrýt interním auditem aktiva a procesy ve složitějších podnicích a skupinách“

vlastních týmů IA. Tím tedy odpadají nejasnosti o kompetencích jednotlivých lokálních a centrálních auditních týmů. Odpovědnost je jasně určena geograficky. Tím se též omezilo riziko duplicit, či nepokrytí některých rizik auditem z důvodu nejasných kompetencí. Samozřejmě by se našly i negativní stránky transformace, související například s nově zaváděnými jednotnými postupy, reportováním, nastavením pravidel pro komunikaci s reprezentanty různých obchodních aktivit na úrovni centrály apod. To jsou však do značné míry jen dětské nemoci, související s novostí zvoleného způsobu řešení.

Provedenou změnou je tedy zajištěno ověření kvality aktiv všech společností a odpovědnosti za provádění interního auditu jsou jednoznačně vymezeny.

SG towers © Benoit Roland

Došlo k maximální možné centralizaci dříve diverzifikovaných auditních týmů do „auditních center“

Samozřejmě celé transformaci interního auditu Komerční banky do regionálního auditního centra SG předcházela řada právních analýz o přípustnosti různých řešení, ale omezení zmíněná výše patřila mezi hlavní.

Příprava transformace lokálního týmu auditu v audit regionální zahrnovala řadu otázek právních, regulatorních i vztahujících se ke korporátní kultuře jednotlivých společností. Díky tomu se přípravný tým musel společnost, zastřešující celý smluvní rámec. Výsledkem je situace, kdy místo řady malých, roztříštěných auditních týmů působících v jednotlivých společnostech skupiny, kde byly do jisté míry izolované od dění ve skupině a v jiných společnostech skupiny, tady máme několik regionálních týmů, které pokrývají veškeré auditní činnosti ve všech společnostech působících na daném teritoriu. Na úrovni centrály byly zrušeny bývalé auditní týmy, které v minulosti auditovaly společnosti bez

Kromě jasného vymezení odpovědností v oblasti interního auditu najdeme samozřejmě i další pozitiva. Mezi ně zcela určitě patří sdílení know-how s mateřskou společností, sjednocení používaných metod a procesů napříč celou skupinou, možnost učit se od kolegů v jiných regionech. Zde nemohu nepoznamenat, že auditní tým umístěný v Komerční bance není zdaleka jen příjemcem know-how a informací z jiných míst ve skupině. Další výhodou je větší rozsah auditního týmu v regionálním centru. To umožňuje v porovnání s roztříštěnými malými týmy vyšší specializaci auditorů, při zachování obecných společných standardů. Je snazší mít ve velkém týmu odborníky na vysoce specializované oblasti, jako například kapitálové trhy, účetní standardy nebo informační technologie a využít je tam, kde jsou právě zapotřebí. A samozřejmě stále zůstává možnost získat dodatečné zdroje ve velmi úzkých specializacích, které jsou zapotřebí jen občas (například odborníky na hodnocení statistických modelů), získat formou externího cosourcingu nebo outsourcingu. Konec konců i v centrále skupiny existují malé týmy vysoce specializovaných auditorů, kteří jsou k dispozici ostatním auditorům právě pro takovéto případy. Kapacita, zejména ta vysoce specializovaná, sice nemusí být k dispozici okamžitě, což přináší větší nároky na plánování a následnou koordinaci. Na druhé straně by ale tato odbornost nebyla dostupná ve většině lokálních týmů vůbec, případně pouze s vysokými náklady. Vyšší koncentrace auditorů v jednom týmu přináší také vyšší flexibilitu při reagování na neočekávané požadavky. Je samozřejmě snazší vyčlenit několik procent kapacity ve stočleněném týmu než jednoho ze dvou auditorů. Vzniká také možnost provádění transverzálních auditů ověřující stejnou oblast ve více společnostech skupiny (například prevence praní špinavých peněz, bezpečnost IT atd.).

„Jde tedy o integraci na základě geografickém, nikoliv na základě typu poskytovaných služeb, způsobu a formy podnikání apod.“

Centrální řízení auditních týmů z jednoho centra rovněž umožňuje nastavení jednotných standardů kvality, jejich ověřování a neustálé poměřování výkonu jednoho regionálního auditního centra s ostatními, a tím i dosahovat stále vyšší efektivnosti práce IA.

A v neposlední řadě dochází k posílení nezávislosti interního auditu na lokálních managementech, protože vlastní řízení je přeneseno do samotné centralizované organizace. Nezávislost auditorů je také podpořena i méně viditelnými prvky, například snadnějším přístupem k top managementu celé skupiny, ke kterému lze eskalovat případné problémy. Této možnosti není nutné vždy využívat, ale je důležité, že tato možnost existuje a je známa i auditovaným.

Nezanedbatelné jsou rovněž přínosy nové organizace v oblasti lidských zdrojů a jejich rozvoje. Auditoři mají v novém uspořádání mnohem širší pole působnosti a neomezují se jen na aktivity prováděné jednou společností. Auditní mise v jiných společnostech, v jiných zemích, v jiných typech businessu rozšiřují znalosti a rozhled auditorů. Nové uspořádání funkce IA ve skupině SG zároveň usnadňuje i případnou geografickou mobilitu. Každý z auditorů je součástí této specifické korporátní skupiny zaměstnanců (v SG je to cca 1500 auditorů), vzrůstá pocit sounáležitosti se společností a přináší další možnosti pro rozvoj kariéry např. formou participace na misích jiných týmů, případně rovnou geografické mobility.

Po dvou letech fungování interního auditu KB jako regionálního centra celé skupiny lze tedy říci, že zvolené uspořádání má přes jisté počáteční obtíže budoucnost a osvědčilo se jako životaschopný model poskytování služeb interního auditu ve velké a komplexně strukturované finanční společnosti. ▲

Miroslav Janda
ředitel odboru interního auditu
Odbor „Audit dceřiných společností“
Česká spořitelna, a.s.
mjanda@csas.cz

VÝKON INTERNÍHO AUDITU VE SPOLEČNOSTECH S MAJETKOVOU ÚČASTÍ ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.

V období na přelomu tisíciletí docházelo v České spořitelně, a.s., (dále také ČS) k postupné regionální a následně celostátní centralizaci vybraných neobchodních a podpůrných činností. V rámci tohoto procesu byl v souladu s projektem **„Sjednocení vnitřního kontrolního systému ve finanční skupině ČS“**, postupně také v jednotlivých krajích centralizován i interní audit a v roce 2003 došlo k organizační změně, dle které byl interní audit centralizován do jednoho pracoviště, tj. na centrálu České spořitelny, a.s., v Praze. V rámci tohoto procesu přišla na pořad dne i **otázka, jak bude interní audit pracovat v rámci celé finanční skupiny České spořitelny** (dále také FSČS) a v jednotlivých subjektech této skupiny.

„Česká spořitelna, a.s., má ve své finanční skupině široké portfolio dceřiných společností, které mohou být, resp. jsou bankou, finanční institucí nebo podnikem pomocných bankovních služeb“

Česká spořitelna, a.s., má ve své finanční skupině široké portfolio dceřiných společností (dále také DS), které mohou být, resp. jsou bankou, finanční institucí nebo podnikem pomocných bankovních služeb. Jedná se zejména o společnosti, kde Česká spořitelna, a.s., jako největší nebo jediný akcionář má rozhodující vliv. Vedle těchto společností má ČS významné majetkové účasti i ve společnostech s podstatným majetkovým vlivem a malého procentuálního rozsahu jsou tzv. ostatní majetkové podíly, nebo jde o společnosti se sídlem v České republice s majetkovou účastí v rámci Erste Bank Group. Část těchto společností podléhala a podléhá regulatorním požadavkům ze strany České národní banky (v minulosti před jejich sloučením vedle ČNB byla regulátorem rovněž Komise pro cenné papíry) a částečně je v některých společnostech regulatorní vliv i ze strany Ministerstva financí ČR. Některé společnosti přímo regulovány nejsou, ale regulatorní požadavky na ně částečně dopadají v rámci jejich začlenění do konsolidovaného celku České spořitelny, a.s. Protože FSČS má charakter faktického holdingu, kde ČS je osobou řídicí a DS jsou v systému jednotného holdingového řízení osobami řízenými, bylo v roce 2002 rozhodnuto o zavedení systému jednotného holdingového řízení. Systém jednotného holdingového řízení vychází z procesních standardů řízení zastřešených holdingovými normami. Holdingové normy (dále také HN) upravují metodologii postupů, používané formuláře, způsoby jejich zpracování a jsou používány tam, kde je potřeba sjednotit a metodologicky vysvětlit jednot-

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

1. Jaké máte zkušenosti s poskytováním služeb interního auditu vlastními silami mimo organizaci, ve které působíte (např. u dceřiné společnosti, jiné majetkové účasti, podřízené organizace, u dodavatele atd.)?

2. Jaké vnímáte výhody/nevýhody zajišťování služeb interního auditu mimo vlastní organizaci vlastními zdroji (oproti nákupu této služby)?

3. Máte dostatek informací o možnostech provádění auditu formou outsourcingu nebo cosourcingu? Uvítali byste v této oblasti větší výměnu zkušeností v rámci ČIIA?

Ľubica Rajtúchová
vedúca oddelenia vnútornej kontroly a auditu
Privatbanka, a.s., Bratislava

1. Žiadne. Neposkytujeme služby mimo vlastnú organizáciu.

2. Nevýhody – nedostatočné kapacity – personálne, časové, odborné Výhody – úspora nákladov pre vlastníka, ľahšie orientácia v problematike, pokiaľ ide o firmy, s ktorými spolupracujeme

3. Mám dostatok informácií o tejto možnosti. Nie je to nevyhnutné.

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

1. Na tyto audity se v současné době teprve připravujeme

2. Výhodou je znalost prostředí a lidí; nevyhody zatím nemohu popsat (viz ot. č. 1).

3. Rozhodně bych uvítala výměnu zkušeností především pro oblast cosourcingu; s outsourcování auditu již máme více zkušeností.

Alice Visolajská
Senior specialist, Interní auditor
DAIKIN Industries Czech republic s.r.o.

1. Naše skupina DAIKIN má v rámci Evropy mezinárodní tým interních auditorů, složený z různých poboček v Evropě, který je řízený mateřskou společností v Belgii.

2. Mezi výhody určitě patří znalost prostředí, výměna „best practise" mezi pobočkami, přidaná hodnota ve smyslu návaznosti sledování implementace doporučení, orientace na budoucnost a efektivitu, a vzájemná podpora poboček ve skupině.

3. Tuto možnost jsem nezjišťovala.

Ignác Olexík
riaditel interného auditu
Wüstenrot stavebná sporiteľňa, Bratislava

1. Vzhľadom k tomu, že skupina Wüstenrot má na Slovensku stavebnú sporiteľňu, aj poisťovňu, poskytovanie služieb mimo vlastnú organizáciu sa vzťahuje najmä na pomoc pre „sesterskú" spoločnosť. S takýmto „outsourcingom" máme viacročné skúsenosti a teraz, keď dochádza k personálnemu spájaniu organizačných zložiek týchto spoločností, sa vzájomná spolupráca stáva čoraz dôležitejšou.

2. Pri zabezpečovaní služieb interného auditu mimo našej organizácie vlastnými zdrojmi vidím dve výhody – zvyčajne prostredie do ktorého ideme poznáme lepšie ako iná externá spoločnosť a tiež nám táto spolupráca rozširuje obzory vo veciach, ktoré v našej spoločnosti nie sú, alebo sú iné. Na druhej strane sú to nevýhody – najmä to, že zabezpečovanie týchto služieb nás stojí zdroje, ktoré sú potrebné aj v našej spoločnosti. Preto sa vždy individuálne zvažuje celkové zapojenie, cosourcing, alebo outsourcing.

3. Napriek skúsenostiam v oblasti outsourcingu / cosourcingu si vždy rád vypočujem názor, alebo vymením skúsenosti s inými kolegami.

Jiřina Trojánková
Manažer interní kontroly
Danone, a.s.

1. Zastřešujeme interní kontrolu pro všechny samostatné divize v rámci jednoho oddělení interní kontroly na zá-

livé postupy. Současně bylo stanoveno, že:
- každá norma před konečným schválením musí být a je projednána se všemi dotčenými DS;
- normy nabývají platnosti schválením představenstvem ČS a statutárním orgánem dotčené společnosti – stejným způsobem jsou schvalovány veškeré změny normy.

skytovat vedoucím zaměstnancům společností a dozorčím radám objektivní informace, odborné konzultace a zejména ujištění o tom, že ve společnosti jsou:
- dodržovány strategické cíle rozvoje společnosti;
- rizika odpovídajícím způsobem řízena a jsou pod kontrolou;

Výkon interního auditu v jednotlivých společnostech je upraven ve „Smlouvě o poskytování outsourcingových služeb pro oblast interního auditu"

V rámci našich diskuzí, tj. jak dál bude v celé FSČS působit interní audit, jsme museli přihlédnout i k tehdejšímu aktuálnímu stavu, kdy část společností měla své útvary interního auditu, v dalších společnostech byla činnost interního auditu spojena s výkonem i jiných činností (kumulované funkce) a v poslední části nebyl výkon IA zabezpečován vůbec. Rozsah činností jednotlivých útvarů v DS byl naprosto různorodý, nebyla nastavena standardní úroveň vzájemné komunikace a výměny zkušeností a kvalita výkonu činnosti IA v těchto společnostech byla výrazně rozdílná. Závěrem těchto diskuzí bylo, že k 1. 7. 2003 byla vydána **„Holdingová norma Řídicí a kontrolní systém a Interní audit"**. Cílem holdingové normy (a průběžně prováděných aktualizací) ve FSČS bylo vymezit obsah interního auditu a po-
- vnitřní systémy úplné, správné, účelné a efektivně fungující;
- informace, zpracovávané a vytvářené vnitřními systémy vyhovující potřebám řízení.

Současně vzniklo k 1. 7. 2003 v rámci úseku interního auditu České spořitelny a v něm začleněném odboru auditu centrálních činností ČS samostatné oddělení auditu dceřiných společností. Od 1. 1. 2008 pak vznikl samostatný odbor auditu dceřiných společností. Vedle tohoto oddělení působily, jak již bylo uvedeno, v některých společnostech FSČS útvary IA. V podstatě v první fázi činnosti tohoto oddělení byl nastaven proces vzájemného vnitřního konkurenčního prostředí, když např. poradenská DS Consulting ČS, rovněž nabízela činnost IA v rámci FSČS.

Bohuslav Poduška, Miroslav Janda; Interní audit Česká spořitelna

Všem společnostem ve finanční skupině byla nabídnuta možnost, že toto nově vzniklé oddělení bude pro vedení společnosti zabezpečovat výkon interního auditu v takové úrovni, jaká byla standardně nastavena v České spořitelně s tím, že celý proces bude jednoznačně smluvně upraven rámcovými smlouvami mezi ČS a příslušnou společností.

V první fázi, tj. ještě v roce 2003 byl výkon interního auditu smluvně sjednán ve čtyřech společnostech (brokerjet, CDI Corporate Advisory, Investiční společnost a Realitní společnost). K realizaci vlastních auditů, jejich cílům, zaměření a termínům provedení byly uzavírány návazné samostatné prováděcí smlouvy, které obsahovaly i cenu provedeného auditu. S dalšími sedmi společnostmi FSČS, tj. s těmi, které měly svůj útvar IA, resp. pro ně výkon IA zajišťoval Consulting, byly uzavřeny zúžené Rámcové smlouvy. Tyto smlouvy byly směrovány zejména do poradenské činnosti, do vzájemné výměny zkušeností a do monitorování jednotlivých činností společnosti. Součástí byla i nabídka možnosti, uzavřít samostatnou prováděcí smlouvu, pokud vedení společnosti požádá o provedení konkrétního auditu na vybrané oblasti činnosti příslušné společnosti.

K výše uvedeným čtyřem společnostem v počátku roku 2005 přibyla pátá společnost (Penzijní fond ČS), která již sama vyhodnotila naší auditorskou činnost a auditorské činnosti IA Consultingu a požádala IA ČS, aby pro ní zajistil komplexní výkon interního auditu.

„V každé společnosti je naplánován na příslušný kalendářní rok jeden interní audit“

Po uplynutí dvou let od centralizace interního auditu, tj. v první polovině roku 2005 bylo vedením úseku interního auditu České spořitelny, a.s., v součinnosti s vedením jednotlivých společností **v rámci FSČS provedeno vyhodnocení činnosti všech útvarů interního auditu.** Vyhodnocení vycházelo především z pohledu naplňování standardů pro činnosti IA, kvality zpracování výstupů z jednotlivých auditorských činností a ekonomických ukazatelů, tj. především nákladů na činnost IA v jednotlivých společnostech. Závěrem tohoto vyhodnocení byl návrh předložený do představenstva České spořitelny, a.s., aby v rámci outsourcingu vybraných činností v celé FSČS došlo k centralizaci IA ve finanční skupině s cílem zajištění nezávislosti, objektivity, integrity a jednotného výkonu profese interního auditu dle best practice. Výjimkou zůstal samostatný útvar interního auditu ve Stavební spořitelně České spořitelny, a.s., jehož činnost byla s činností útvaru IA v ČS srovnatelná, proces IA byl smluvně průběžně koordinován a sjednocován s využitím jednotné softwarové pomoci i evidence a vycházel ze vzájemně průběžně projednávané a slaďované metodiky. Současně v době centralizace IA ve FSČS byla regulatorně nastavena povinnost výkonu IA v bankách vlastním útvarem, resp. vlastními zaměstnanci.

Centralizace činnosti IA ve FSČS byla zaměřena zejména:

- na naplnění strategie činnosti IA schválené představenstvem a Výborem pro audit
- na další naplnění záměru centralizace vybraných činností v rámci FSČS
- na zajištění jednotného postupu v souladu se standardy při výkonu IA v celé FSČS
- na zvýšení ujišťovací a konzultační úlohy interního auditu pro management
- na sjednocení identifikace rizik, plánování činnosti IA a reportingu pro příslušné orgány společností v rámci FSČS k zachování možnosti vyžádat si managementem jednotlivých DS provedení IA
- na úspory nákladů při centralizaci IA v rámci FSČS

Součástí schváleného procesu byl rovněž síťový harmonogram s průběžnými termíny postupových kroků realizovaného procesu s rozdělením do konce roku 2006. Dle tohoto harmonogramu došlo v průběhu roku 2006 k naplnění závěrů představenstva, dozorčí rady i výboru pro audit a činnosti IA v celé skupině FSČS byly sjednoceny. Jednotlivé kroky byly současně průběžně rovněž projednávány a konzultovány s vedením útvaru IA vlastníka České spořitelny, a.s., tj. Erste Bank Vídeň.

Od roku 2006 je (vedle dalších outsourcovaných činností ve FSČS) výkon interního auditu v jednotlivých společnostech upraven ve „Smlouvě o poskytování outsourcingových služeb pro oblast interního auditu“. Součástí smlouvy (smlouvy se průběžně aktualizují) jsou nejenom vzájemně upravená práva, povinnosti i odpovědnosti a rozkladě společné dohody o ročním plánu, ročních nákladech.

2. Vnímáme víceméně pouze výhody – synergie mezi divizemi tzn. divize, která je s interní kontrolou dále, poskytuje znalosti a zkušenosti divizím v interní kontrole méně zdatným. Potřeba zdrojů je plánována dle požadavků na interní kontrolu na roční bázi a odsouhlasována, takže každá divize zná své náklady na tuto oblast.

3. O outsourcingu neuvažujeme.

Ludmila Jiráňová
vedoucí interního auditu
ČHMÚ Praha

1. Zkušenosti mám a jde především o perfektní přípravu na celou akci. Je nutná prvotřídní komunikace mezi subjekty. Přesně vymezit předmět auditu a zajistit si všechny potřebné normy a kontaktní osoby. Důležitý je i správně vybraný vlastní auditní tým.

2. Převážně to bývá zajímavá práce a často si člověk rozšíří obzory. Je nutné dodat, že práce bývá mnohdy velmi náročná na odbornost a čas.

3. Ano, dostatek informací by bylo, ale zkušenosti od jiných auditorů by určitě byly zajímavé. Vlastní praxe a zkušenosti jsou nenahraditelné.

Monika Jurášová
vrchní auditor
Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG

1. Kooperativa pojišťovna, a.s, VIG poskytuje auditní služby v plném rozsahu (analýza rizik pro účely auditu a její vyhodnocení, zpracování krátkodobého a střednědobého plánu auditů, kompletní audity – příprava, programové body, dotazníky, audity na místě, auditní zpráva, manažerské shrnutí, hodnotící zpráva , roční vyhodnocení auditní činnosti, zpracování statutu, poradenství a další) na základě outsourcingové smlouvy své dceřiné společnosti (Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., VIG) a své sesterské společnosti (Pojišťovna české spořitelny, a.s., VIG). Zkušenosti máme dlouhodobé a velmi pozitivní. Každá ze společností má jiný charakter, jinou velikost, poskytuje rozdílný rozsah služeb. Spektrum činnosti pro interní auditory je tak velmi bohaté. Všechny tyto aktivity ale mají společný základ, kterým je hlavní předmět podnikání všech tří společností – tj. pojišťovnictví.

2. Vnímáme především výhody této činnosti. Na jedné straně můžeme využít našich dlouholetých zkušeností, které vhodným způsobem modifikujeme, na druhé straně si rozšiřujeme a doplňujeme své znalosti o nové oblasti. Všechny outsourcované činnosti se řídí ročním plánem auditní činnosti, který je schválen představenstvem dané společnosti a naše aktivity si lze dobře časově rozvrhnout. Výjimku samozřejmě představují mimořádné audity, na které máme vždy určitou časovou rezervu.

3. Informací máme poměrně dostatečné množství, ale jistě přivítáme výměnu praktických zkušeností.

Luděk Rezničenko

Interní auditor

Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, příspěvková organizace

1. V rámci útvaru interního auditu žádné zkušenosti s poskytováním služeb interního auditu mimo organizaci nemám. Nicméně s možnostmi a rámcem výkonu interního auditu u dodavatele bych byl rád blíže obeznámen.

2. Interní audit – Výhody: • hluboká znalost organizace (systémů, procesů a předpisů), • průběžná možnost systémového zásahu auditora (připomínkování směrnic, aj.), • hlubší pohled na konkrétní předmět auditu, • širší chápání souvislostí, • širší spektrum využití a integrace útvaru interního auditu. Nevýhody: • vysoké náklady na průběžné vzdělávání, • nižší možnosti prosazení doporučení, • postupná ztráta objektivity a nezávislosti. Outsourcing interního auditu: Výhody: • vyšší pravděpodobnost prosazení doporučení, • menší riziko ztráty objektivity a nezávislosti. Nevýhody: • vysoké náklady na pořízení (možná závislost organizace), • horší vymahatelnost výstupů od auditorské organizace, • povrchní znalost auditované organizace (nepochopení množiny propojení a procesů), • práce s citlivými daty auditovaného subjektu, • audity jsou dlouhodobějšího charakteru.

3. Jelikož v naší organizaci za poslední dva roky proběhly dva projekty na bázi cosourcingu, tak z tohoto pohledu již nějaké zkušenosti existují s tím, že samozřejmě uvítám jakékoli prohloubení dosavadních zkušeností. Co se týče outsourcinngu, tak s tímto zkušenosti zatím žádné nemám.

sah poskytovaných služeb, ale také rozsah FTE (kapacita pracovní doby IA pro příslušnou společnost) a z toho se odvíjející fakturovaná cena. Smlouvy obsahují ustanovení, dle kterého je IA povinen připravit, aktualizovat a dodržovat příslušný „Metodický a procesní postup pro výkon činnosti interního auditu“ a společnosti mají právo připomínkového řízení a po schválení oprávněnými osobami ve společností povinnost jej také dodržovat. Metodický a procesní postup pro oblast interního auditu ve FSČS upravuje a specifikuje zejména statut IA (postavení, odpovědnost, povinnosti a pravomoci, předmět činnosti a proces IA), dále způsob vzájemné spolupráce, zpracování reportingů a informací z jednotlivých auditorských činnosti a nastavení vzájemné procesní součinnosti mezi IA a DS.

Přílohou outsourcingové smlouvy jsou pak vyjmenované základní oblasti činnosti, kterou bude interní audit v DS zabezpečovat, a to v rozdělení na 10 základních oblastí:

1. Sestavování analýzy rizik společnosti pro potřeby plánovacího procesu.
Každá společnost má v ISIA (informační systém interního auditu) jako samostatná organizační jednotka prostor, do kterého jsou průběžně ukládána rizika (včetně jejich velikosti), tak jak vyplývají z činnosti interního i externího auditu, z kontrol externích orgánů nebo regulátora, příp. z dalších externích a interních zdrojů. V rámci plánovacího procesu jsou ve IV. Q příslušného roku všechna dosud neuzavřená rizika zpracována do mapy rizik, která je jedním z podkladů pro plán činnosti interního auditu na následující kalendářní rok.

2. Zpracování návrhu periodického plánu činnosti interního auditu.
3. Zpracování návrhu strategického plánu činnosti interního auditu.
4. Předkládání plánů činnosti interního auditu k projednání v představenstvu společnosti a ke schválení v dozorčí radě společnosti (u s.r.o. jednateli společnosti).
Pro každou společnost zpracovává interní audit v závěru roku na rok následující návrh periodického plánu činnosti IA. Pro tento plán je využívána mapa rizik, strategický (tříletý) plán činnosti IA, návrhy získané od vedoucích zaměstnanců společnosti, resp. vedoucích zaměstnanců ČS, od orgánů společnosti (představenstvo, dozorčí rada, jednatelé). U společností podléhajících regulatorním orgánům je současně vycházeno z požadavků regulátora. Návrh periodického plánu IA příslušné společnosti je koordinován v rámci plánu činnosti IA České spořitelny a IA Erste Bank Holding Vídeň a předložen k projednání a schválení v orgánech DS (dle charakteru společnosti, tj. představenstvo, dozorčí rada, jednatelé, příp. výbor pro audit). Součástí návrhu plánu činnosti je vedle provedení interního auditu také monitorovací činnost, ověřování opatření, zpracování návrhu vyhodnocení řídicí a kontrolní činnosti (dále také ŘKS) ve společnosti a roční zprávy o činnosti IA. Nedílnou součástí periodického plánu je také naplánovaná kapacita, tj. FTE na jednoho auditora za kalendářní rok. Obdobně je postupováno i u návrhu strategického plánu činnosti IA, který je rozpracován na následující tři roky a v roční periodicitě je vždy aktualizován tak, aby jeho platnost byla vždy na budoucí tři roky. Režim předkládání a schvalování je shodný jako periodický plán činnosti IA.

5. Provádění interních auditů ve společnosti v souladu s periodickým plánem činnosti schváleným dozorčí radou (jednateli) společnosti.
V každé společnosti je naplánován na příslušný kalendářní rok jeden interní audit a výsledná zpráva z tohoto auditu, včetně zpracování podkladů k projednání v orgánech příslušné společnosti. Zaměření jednotlivých auditů a jejich cíle vyplývají ze schválených periodických plánů činnosti IA. Proces vlastního auditu je standardizován a vychází z přípravy a písemně zpracovaného programu IA. Program IA obsahuje mj. také časový a věcný harmonogram auditu a je zpracováván formou testových otázek rozdělených do jednotlivých prvků ŘKS do 5 oblastí (Kontrolní prostředí, Systém vnitřní kontroly, Informace, Řízení rizik a Monitoring). Závěrečná písemná zpráva z IA je rozdělena na manažerské shrnutí s uvedením vyhodnocení splnění cíle auditu, shrnutí významných zjištění i souvisejících rizik a společností přijatých opatření. Následuje uvedení rozsahu auditu, tj. ověřovaných činností i procesů a výsledky ověřování. Zde jsou uvedena jednotlivá zjištění, související rizika včetně jejich typu, kódu dle knihy rizik a jejich velikosti dle vyhlášky ČNB a přijatá termínovaná, adresná opatření, která reagují na doporučení IA. Každá zpráva je ukončena závěrem včetně podpisů celého auditorského týmu. Významnou výhodou je možnost uceleného ověřování jednotlivých procesů a činností propojených mezi DS a útvary České spořitelny. V rámci prováděných auditů to znamená, že vedle DS jsou do auditů již od fáze zpracování plánů činnosti a přípravy na audity zahrnuty útvary nebo pobočky ČS, které s DS činnosti vzájemně outsourcují, příp.

mají technologické a procesní návaznosti. Výsledná zpráva je pak projednávána se všemi útvary a společnostmi, kterých se audit dotýkal. Obdobně je postupováno i při přijímání opatření – zahrnuty vzájemné návaznosti. Po ukončení každého auditu je všemi auditovanými společnostmi a auditovanými útvary ČS zpracováno pro využití v rámci zpětné vazby hodnocení auditu vedením auditované společnosti. Formou vyhodnocení známkami 1–7 je hodnocena činnost a přínos IA pro společnost. Tj. jak vlastní práce IA, flexibilita, organizační zajištění auditu, vzájemná komunikace apod., tak srozumitelnost a přehlednost výsledků, objektivita, přínos pro auditovaného a splnění cíle auditu nastaveného v plánu činnosti. Současně má vedení společnost možnost jakéhokoliv slovního vyjádření k internímu auditu i jednotlivým auditorům s uvedením námětů a doporučení do dalšího období. V převážné většině, a to i v auditech, kde IA upozorňuje na nedostatky a signalizuje rizika v řídicí činnosti, v nastavení a funkčnosti ŘKS, jsou hodnocení pozitivní s poděkováním IA za přidanou hodnotu a nezávislé postřehy.

6. Provádění neplánovaných auditů, tj. auditů z požadavků vedoucích zaměstnanců ČS nebo společnosti, uplatněných v průběhu kalendářního roku.
Jednotlivé společnosti mají možnost vyžádat v průběhu roku provedení dalšího IA s upřesněním, na která rizika, procesy a činnosti by tento audit měl být zaměřen, jaký by měl být jeho cíl a v jakém období by bylo vhodné jeho provedení. Vzhledem ke kapacitním možnostem jsou ředitelem úseku IA ČS tyto žádosti vyhodnoceny a v případě, že je takovýto audit realizován, je k němu vždy uzavřena samostatná smlouva o provedení IA. Smluvně dochází k upřesnění rozsahu auditu, stanovení týmu IA a termínu provedení. Nedílnou součástí je rovněž cena za provedení IA, která vychází z rozsahu tohoto auditu (předpoklad MD – počet dní na jednoho auditora) a „ceny jednoho auditora na příslušný rok" – cenu stanovuje dle skutečných vynaložených nákladů na jednoho IA úsek controllingu ČS. Tato služba je v případě potřeby ze strany DS využívána, přestože cena se pohybuje v řádech statisíců Kč. Vlastní provedení a výstup z neplánovaných auditů probíhá obdobně, jako u auditů plánovaných.

7. Provádění monitorování rizik vyplývajících z činnosti společnosti včetně připomínkového řízení k základním vnitřním předpisům společnosti.
V jednotlivých společnostech provádí IA monitorování s cílem soustavného sledování a vyhodnocování činností, významných skutečností a souvislostí ve vnitřním i vnějším prostředí, které mají nebo mohou mít vliv na jejich současnou i budoucí činnost. Cílem monitorování je průběžné a systematické provádění identifikace rizik. Zmapování rizik je pak využíváno jako jeden z podkladů pro plánovací činnost interního auditu. Z monitorování jsou v průběhu roku zpracovávány IA pro využití vedením společnosti vždy písemné záznamy, a to k termínu 31. 3. a 30. 9.

8. Zavedení a udržování funkčního a efektivního systému sledování nápravných opatření ve společnosti a ověřování plnění těchto opatření.
Jednotlivé společnosti přijímají opatření zejména ke zjištěním a identifikovaným rizikům z činnosti interního a externího auditu, z kontrol regulatorních orgánů a dalších externích kontrolních orgánů (finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, inspektorát bezpečnosti práce apod.). Dále jsou využívány závěry – přijatá opatření z každoročního vyhodnocení ŘKS a závěry (přijatá opatření) z dopisu externího auditora (Management Letter) vydávaného v rámci ověřování ročních účetních závěrek. Opatření jsou interním auditem zaváděna do ISIA, tj. především text opatření, související rizika, termín a vedoucí zaměstnance DS, odpovědný za realizaci přijatých opatření. Tento zaměstnanec má k příslušnému opatření v ISIA nastaven přístup a do systému pak uvádí skutečnosti související s plněním opatření. Současně 30 a 15 dnů před termínem pro splnění opatření je systémem mailovou zprávou automaticky upozorněn na blížící se termín plnění. Interní auditor, který monitoruje příslušnou společnost po uplynutí termínu opatření ve společnosti ověřuje způsob splnění a zda signalizovaná rizika jsou eliminována,

Šrámek Pavel
Útvar interního auditu
Metrostav, a.s.

1. Normální průběh, je schválen program i plán auditu, poté nastává příprava, vlastní šetření...

2. Hlavní problém spatřujeme v nutnosti seznámení se ext. auditorů s chodem organizace, stanovenými pravidly atd., a to vše již jako placenou činnost bez záruky očekávaného přínosu.

3. Sdílení zkušeností vítáme.

Racocha Pavel
ředitel interního auditu
Komerční banka

1. Zkušenosti mám dobré. Z Komerční banky poskytujeme služby interního auditu přímo asi dvaceti společnostem a dalším několika společnostem prostřednictvím lokálních týmů, jejichž činnost dohlížíme a koordinujeme. Klíčové je však správné nastavení základních principů spolupráce, vymezení odpovědnosti a systém úhrady nákladů.

2. Poskytování služeb větším týmem auditorů umožňuje vyšší specializaci, větší flexibilitu při okamžité potřebě dodatečných zdrojů a větší rozmanitost jednotlivých auditů a z toho vyplývající větší zajímavost samotné auditorské práce.

3. Informací mám dost, ale ČIIA může sehrát velmi významnou úlohu jako platforma pro výměnu informací i zkušeností v této oblasti.

▲

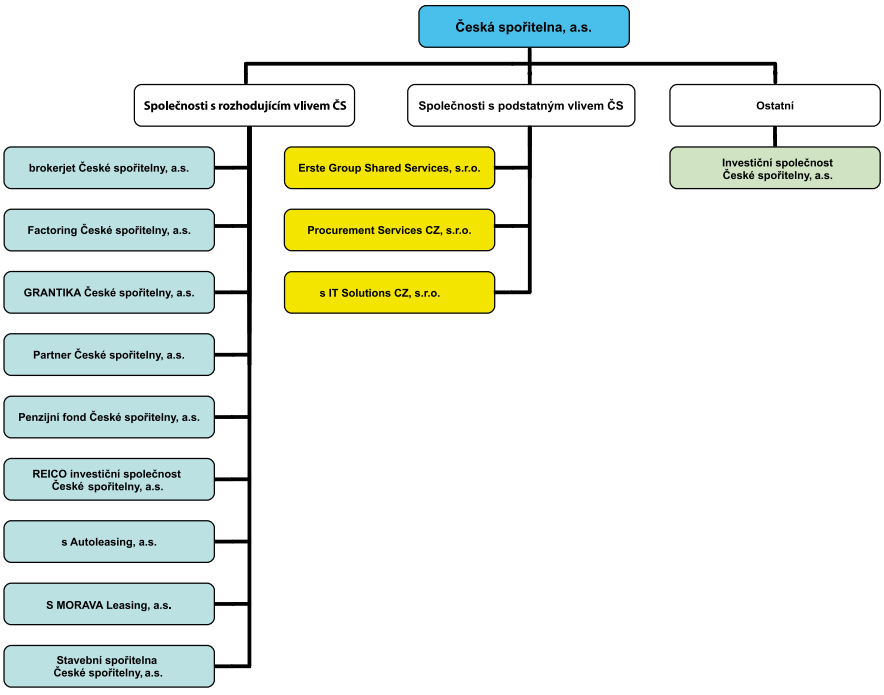
Tým odboru auditu dceřiných společností vyjíždí za dalším auditem v DS.

resp. zda jsou snížena na takovou úroveň, aby byla pod kontrolou vedení společnosti. Závěrem zpracuje IA záznam o kontrole splnění opatření a tento záznam pak je opět systémem zaslán odpovědné osobě ve společnosti. V případě, že IA vyhodnotí, že přijaté opatření nebylo splněno, tak je s vedením společnosti dohodnut náhradní termín plnění a k tomuto termínu se celý proces opakuje. ISIA současně umožňuje vedení společnosti kdykoli získat přehled o dosud neuzavřených opatřeních, resp. o stavu jejich plnění.

9. Zpracování písemného návrhu souhrnného vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému a předkládání tohoto vyhodnocení k projednání v představenstvu a ke schválení v dozorčí radě společnosti (u s.r.o. jednateli společnosti).
IA pro orgány jednotlivých společností zpracovává za každý kalendářní rok návrh zprávy o souhrnném vyhodnocení funkčnosti a efektivností řídicího a kontrolního systému. Pro zpracování využívá všechny poznatky získané v průběhu roku, tj. zejména závěry z provedeného interního auditu a z průběžné monitorovací činnosti. Současně v průběhu roku jako jeden ze základních podkladů pro návrh zprávy vyhotovuje monitorující interní auditor podpůrný nástroj, tzv. **„Dotazník k ŘKS“**. Jedná se o strukturovaný dokument, který obsahuje 102 otázek v okruzích rozdělených do 5 oblastí dle jednotlivých prvků ŘKS (kontrolní prostředí, systém vnitřní kontroly, informace, řízení rizik a monitoring). Dle těchto prvků je pak také závěrečný návrh zprávy vyhotoven. V případě zjištění skutečností, které nemá vedení společností pod kontrolou, signalizuje IA rizika a se společností projedná doporučení k jejich odstranění. Výsledný návrh zprávy, již s formulací společností přijímaných opatření, předkládá IA k projednání v představenstvu a ke schválení v dozorčí radě (jednateli) společnosti.

10. Zpracování písemné roční zprávy o činnosti interního auditu a předkládání této zprávy k projednání v představenstvu a dozorčí radě společnosti (u s.r.o. jednateli společnosti).
Vždy po uplynutí kalendářního roku společně s vyhodnocením ŘKS předkládá IA do orgánů společnosti k projednání také zprávu o své činnosti. V této zprávě jsou shrnuty všechny realizované auditorské činnosti za příslušný kalendářní rok, vyhodnocena vzájemná spolupráce, plnění nastavených povinností a zhodnoceno splnění periodického plánu činnosti za uplynulý rok.

Vedle odboru auditu dceřiných společností vykonává od r. 2007 odbor auditu IT ČS obdobně všechny výše uvedené činnosti (s vyšším počtem samostatných auditů) ve vztahu ke společnosti s IT Solutions CZ, s.r.o., tj. společnosti, která pro ČS a některé DS, resp. vybrané oblasti IT a IS v DS zabezpečuje činnosti týkající se informačních systémů a informačních technologií. V průběhu roku 2010 byl z podnětu úseku IA ČS v rámci FSČS zahájen proces zpracování tzv. **„Karty rizik“** pro všechny útvary ČS a jednotlivé DS. Cílem bylo získat nástroj pro podporu a zefektivnění procesu řízení rizik na úrovni jednotlivých útvarů a společností. Pravidelná aktualizace údajů v kartách rizik vytváří komplexní přehled o identifikovaných rizicích, o jejich zbytkové velikosti a implementovaných řídicích a kontrolních mechanizmech. V jednotlivých kartách rizik jsou k příslušným činnostem a procesům uvedena všechna rizika související s výkonem činností společnosti, která mají přímý nebo nepřímý finanční dopad. Současně se uvádějí nastavené řídicí a kontrolní mechanizmy snižující riziko na akceptovatelnou úroveň. Kromě podpory procesu řízení rizik jsou touto formou naplňovány požadavky regulace a výstupy jsou využívány také v procesu plánování činnosti a výkonu interního auditu. Od roku 2012 po vyhodnocení pilotního provozu se karty rizik staly standardním nástrojem řízení jednotlivých společností a v součinnosti managementu DS a útvarů řízení rizik a interního auditu jsou karty rizik průběžně aktualizovány.



Výpis společností, v nichž IA ČS realizuje auditorskou činnost.

Celý proces sjednocení činnosti IA v rámci finanční skupiny ČS kladl a stále klade **velké nároky na interní auditory**, neboť bylo nutné získat a průběžně doplňovat odborné znalosti z naprosto různorodých činností, které byly a jsou realizovány v jednotlivých společnostech skupiny, tj. znalosti legislativy týkající se oblastí, které příslušní interní auditoři do této doby neověřovali (např. investiční bankovnictví, poradenská, realitní, leasingová a faktoringová činnost, pojišťovnictví, stavební spoření, penzijní připojištění atd.). V neposlední řadě bylo nutné získat svými znalostmi a dovednostmi důvěru managementu jednotlivých společností, aby interní audit realizovaný formou outsourcingu od České spořitelny byl z jejich strany považován za orgán, který je schopen poskytovat těmto společnostem ujišťovací, konzultační a poradenskou roli. Samozřejmě, že jsme se v počátcích naší činnosti u některých společností setkávali s názorem, že jsme „prodlouženou rukou“ České spořitelny, v některých případech dokonce, že jsme těmi, kdo

bude do ČS „donášet“ co se v DS děje. Výhoda byla, že jsme většinou začínali, jak se říká „na zelené louce“ a jsem plně přesvědčen, že svou prací, vystupováním, všemi písemnými i ústními reporty jsme získali pozici, kdy náhled na naši činnost doznal zásadní změny a vedením společností jsme považováni za interní auditory, kteří jsou schopni podat informaci o stavu rizik ve společnosti, o funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému, resp. shrnuli, **jsme schopni poskytovat a poskytujeme požadovanou přidanou hodnotu.** K tomu mohu uvést několik, teď již úsměvných příkladů, za kterými však stálo velké úsilí. Například jedna ze společností měla názor, že se domnívá, že má tak specifické zaměření, že nebudeme schopni pro vedení společnosti přinést žádné informace, které by již nemělo ze své řídicí činnosti, příp. z jiných zdrojů. Naše zpráva z provedení společností vyžádaného auditu zaměřeného na podezření na možné úniky a zneužití důvěrných informací signalizovala, že docházelo ke zneužití ve společnosti nedostatečně časově zabezpečeného procesu na podatelně osobně předávaných obchodních příkazů. Společnost přijala příslušná opatření k zamezení tohoto stavu, a nejenom že poděkovala za naše závěry, ale po určité době v rámci její delimitace mimo Českou spořitelnu požádala, zda by nebylo možné, abychom prováděli IA i nadále, byť již nebyla členem finanční skupiny ČS. V jiné společnosti generální ředitel při svém odchodu uvedl na adresu členky týmu IA dceřiných společností: „Chtěl jsem Vám touto cestou poděkovat za spolupráci. Přesto, že během trvání mého mandátu bych to nikdy nepřiznal, velice jsem oceňoval Vaši profesionalitu a důslednost. I když jsme často vedli spory o formulaci problémů a nemohli jsme se shodnout na závažnosti určitých zjištění, celkově nám Váš tým pomohl v nastavení lepšího fungování společnosti.“ Další příklady poděkování vyplývají z hodnocení jednotlivých auditů nebo z konkrétně slovně zpracovaných hodnocení kvality práce IA i jeho jednotlivých auditorů v pololetních celkových vzájemných hodnoceních realizovaných ve FSČS. Velmi si ceníme například i zcela neformálních jednání vyžádaných ze strany vedení různých společností, kdy vedoucí zaměstnanci včetně generálních ředitelů v rámci svých budoucích záměrů nebo připravovaných kroků v řízených společnostech chtějí znát naše stanovisko a neváhají se poradit o různých možnostech řešení. Samozřejmostí se také stalo i naše připomínkové řízení k různým dokumentům a vnitřním předpisům, tak jak je ze strany DS před jejich vydáním vyžadováno.

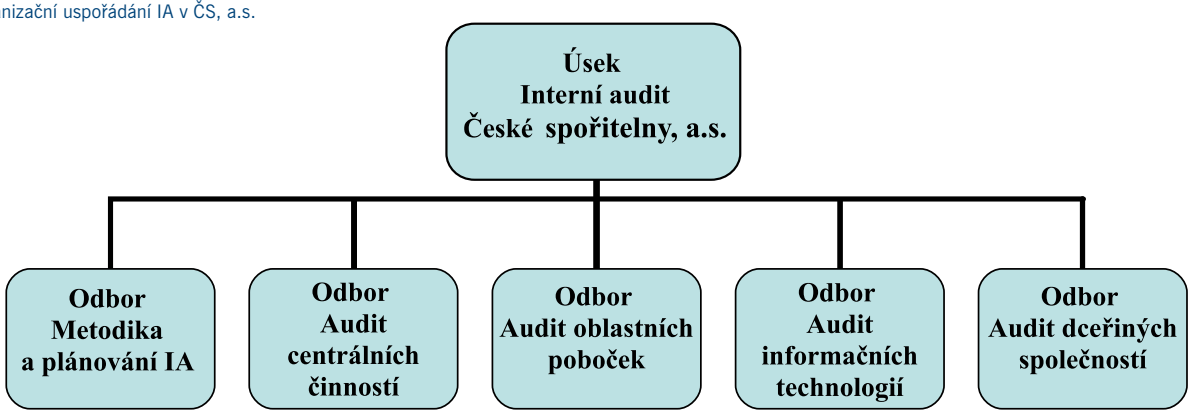
„Celý proces sjednocení činnosti IA v rámci finanční skupiny ČS kladl a stále klade velké nároky na interní auditory“

Dále vedle smluvní činnosti v rámci FSČS realizujeme požadavky z útvaru IA mateřské společnosti Erste Bank Holding Vídeň, a to buď formou přímého provedení konkrétně naplánovaných, příp. vyžádaných interních auditů v jednotlivých DS, nebo formou součinnosti ve společných týmech s kolegy z Vídně.

V průběhu let naší činnosti se různě obměňoval počet interních auditorů, nejdříve v rámci oddělení a později odboru auditu DS. V útvaru nás bylo v počátcích 8, postupně 11 a nyní již dva roky 9. Co se týká auditovaných společností, tak v úvodu našeho působení se jednalo o 11 společností (ve 4 DS výkon auditu v plném rozsahu a v 7 vybrané auditorské činnosti), postupně pak již především komplexní auditorská činnost ve 14 společnostech a v současné době ve 12 DS.

Jak jsem již uvedl, provádíme také audity v útvarech ČS, jejichž činnost souvisí nebo je navazující na činnosti jednotlivých DS, příp. realizujících formou outsourcingu činnosti pro DS. Zejména v těchto případech velmi úzce spolupracujeme s dalšími odbory v rámci úseku – Interní audit České spořitelny, a.s. Ve vztahu k činnostem k útvarům centrály se toto týká především odboru – Audit centrálních činností, ve vztahu k síti poboček, tj. s odborem – Audit oblastních poboček, a ve vztahu k oblasti informačních systémů a informačních technologií, tj. s odborem – Audit IT. U činností souvisejících s metodickou a plánovací činností je navázána velmi úzká spolupráce s odborem Metodika a plánování IA. Celková koordinace činnosti úseku pak vychází z jednotně nastaveného přístupu pod řízením ředitele úseku interního auditu a gestora holdingové normy týkající se ŘKS a IA Ing. Bohuslava Podušky. **Velice oceňuji kvality kolektivu, který se nám v uplynulých letech podařilo pro audit dceřiných společností vybudovat a stabilizovat. Odborné znalosti, zapálení pro práci a smysl pro odpovědnost je pro mě zárukou další dobré práce. Rovněž oceňuji nastavenou spolupráci všech auditorů v rámci celého našeho úseku, bez které si nedovedu plnění úkolů v rámci auditní činnosti ve FSČS představit.**

Organizační uspořádání IA v ČS, a.s.



Ing. Ondřej Šnejdar
Partner
BDO Audit s.r.o.
www.bdointernational.com

INTERNÍ AUDIT V HOLDINGU Z POHLEDU PORADENSKÉ FIRMY BDO

BDO je pátou největší poradenskou sítí na světě poskytující služby zejména v oblasti auditu, účetnictví a daní. Působíme v České republice již dvacet let a počet zakázek v oblasti interního auditu nám každým rokem roste. V soukromém sektoru se nejčastěji účastníme interních auditů ve společnostech, které jsou součástí mezinárodních holdingů. Je to samozřejmě dáno tím, že interní audit funguje obvykle u větších společností, které jsou buď součástí nadnárodních skupin, nebo naopak dceřiné společnosti samy vlastní. U našich klientů vnímáme, že existence holdingu má zcela zásadní vliv na interní audit, a to zejména na organizaci interního auditu v rámci skupiny, plánování jednotlivých auditů a výskyt nových rizik. Pokud si interní auditor nedostatečně uvědomuje tyto souvislosti, bývá výsledkem nižší přidaná hodnota interního auditu ve společnosti.

ORGANIZACE AUDITU

Pokud je interní audit zajišťován vlastními zaměstnanci, existují v praxi dva základní modely organizace interního auditu. První možností je, že funkci interního auditu zajišťuje pro celou skupinu firem pouze jedno oddělení interního auditu, nejčastěji z úrovně mateřské společnosti. Oddělení interního auditu pak musí zajistit ověření rizik, procesů a kontrol celé skupiny. Tento model je uplatňován zejména u menších společností. Podle mého názoru je tento přístup efektivní zejména tehdy, jestliže se společnosti holdingu nacházejí v rámci jednoho státu. V případě, že společnost má zahraniční pobočky, útvar interního auditu musí čelit celé řadě různorodých faktorů, které snižují efektivnost a kvalitu auditu. Nejzávažnějším problémem bývá neznalost prostředí, jazyková bariéra a také omezený rozpočet na cestovné. V druhém případě je útvar interního auditu v mateřské společnosti a současně i ve větších dceřiných společnostech. Interní audit mateřské společnosti pak kromě své běžné činnosti plní navíc koordinační a kontrolní roli nad prováděním interních auditů v dceřiných společnostech. V mateřské společnosti mohou být rovněž specialisté na určité oblasti, kteří se v případě potřeby účastní auditů v ostatních společnostech skupiny. Tento model je uplatňován obvykle u finančních institucí a ve velkých skupinách s různorodým předmětem podnikání. Pokud jsou zjištění z auditů řádně reportována do mateřské společnosti, je tento přístup z mého pohledu nejefektivnější.

PLÁNOVÁNÍ AUDITŮ

Teoreticky se při plánování interních auditů v holdingu postupuje obdobně jako u individuální společnosti. Četnost auditu jednotlivých oblastí správně závisí na významu rizika a jeho dopadu na společnost. Praxe bývá často odlišná. S nedostatky se nejčastěji setkávám v případech, kdy je útvar interního auditu pouze v mateřské společnosti a dceřiná společnost se nachází v zahraničí. Interní audit zahraniční dceřiné společnosti bývá prováděn pouze jednou za několik let. Navíc tento audit obvykle trvá jen pár dnů, během kterých musejí být ověřeny veškeré procesy a rizika. Je zřejmé, že auditní tým během takto prováděných auditů není schopen auditovaný subjekt dostatečně poznat a prověřit vše v potřebném detailu. Důvody mohou být různé povahy, například nedostatečné ohodnocení významu dceřiné společnosti nebo omezený rozpočet. Setkal jsem se také s případem, kdy interní auditor mateřské společnosti posílal pouze dotazník statutárními auditorovi účetní závěrky. Vlastní šetření interní auditor v dceřiné společnosti neprováděl. Výše uvedené postupy plánování a provádění interních auditů nesplňují definici interního auditu a jsou jednoznačně v rozporu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu. Je třeba si uvědomit, že v dceřiných společnostech není často nejvyšší vedení. Tyto společnosti jsou řízeny z úrovně mateřské společnosti a management skupiny vykonává také kontrolu. Riziko neefektivností, chyb a podvodů je v dceřiných společnostech často velmi vysoké, ale auditor na tuto skutečnost dostatečným způsobem nereaguje.

RIZIKA

Pro holding jsou charakteristická rizika, se kterými se u individuálních společností nesetkáme. Tato rizika vznikají v důsledku:
samotné existence holdingu;
odlišného tržního, ekonomického a legislativního prostředí v dceřiných společnostech.
Veškerá významná rizika je nutné zahrnout do katalogu rizik a zohlednit je při plánování a provádění auditů.
V holdingu jsou vždy složitější vztahy. Proto se zde setkáváme s riziky souvisejícími s nastavením transferových cen, vykázáním vzájemných vztahů, přenosem dat nebo koordinací subjektů a procesů v rámci skupiny. Pokud se dceřiná společnost nachází v jiném státě Evropské unie, rozdíly v ekonomice a legislativě nejsou natolik zásadní. Představte si ale, že dceřiná společnost se nachází v Číně nebo Argentině. Jedná se o zcela odlišná prostředí s jiným jazykem, kulturou a historií. Český auditor téměř není schopen řádným způsobem identifikovat rizika a provést audit efektivním způsobem.

V případě, že jste interním auditorem ve skupině firem, je třeba této skutečnosti přizpůsobit zejména organizaci auditu. Pokud jsou dceřiné společnosti v zahraničí a je neefektivní v ní založit samostatný útvar interního auditu, vhodným řešením je využít služeb místního externího poradce. Zahraniční poradce může interní audit provést sám nebo může asistovat internímu auditorovi z mateřské společnosti. Pro holdingy je vhodnější z hlediska organizace i nákladů nastavit spolupráci s jednou mezinárodní firmou, která zajistí poradenské služby ve všech státech. ▲

> „Pro holding jsou charakteristická rizika, se kterými se u individuálních společností nesetkáme.“

JUDr. Ing. Josef Bečvář
vedoucí odboru vnitřního auditu a kontroly
Magistrát města Karlovy Vary

EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ NÁSTROJŮ KONTROLY HOSPODAŘENÍ ZŘÍZENÝCH A ZALOŽENÝCH PRÁVNICKÝCH OSOB V PODMÍNKÁCH STATUTÁRNÍHO MĚSTA KARLOVY VARY

VEŘEJNOSPRÁVNÍ KONTROLA A INTERNÍ AUDIT

Je neustále opakovanou notorietou, že kontrola hospodaření zřízených nebo založených právnických osob územními samosprávnými celky vykazuje znaky dichotomie. Je tomu proto, že sám zákonodárce takto rozhodl, když v ustanovení § 15 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, uzákonil, že kontrola hospodaření jím zřízených a založených právnických osob se uskutečňuje v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. Avšak v ustanovení § 9 odst. 1 zákona o finanční kontrole zákonodárce pouze definoval, že územní samosprávné celky kontrolují podle tohoto zákona hospodaření s veřejnými prostředky u příspěvkových organizací ve své působnosti. Takto zakotveným legislativním vymezením veřejnosprávní kontroly hospodaření realizované územním samosprávným celkem zákonodárce omezil tuto kontrolu jen na jím zřízené právnické osoby, které mohou pouze a jedině být příspěvkové organizace, organizační složky nebo veřejné výzkumné instituce či školské právnické osoby (§ 23 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Podíváme-li se na územní samosprávný celek z hlediska managementu řízení, konkrétně z pohledu řízení holdingových struktur, tak lze bez nadsázky říci, že samosprávný územní celek, v našem případě Statutární město Karlovy Vary, je vlastně matka holdingové struktury, která má různé majetkové podíly v různých entitách. Tímto je dán základní rámec vlastnického vztahu města, coby právnické osoby, k jím zřízeným či založeným právnických osobám, který je navíc umocněn nejen odpovědnostní vlastnickou, ale rovněž i odpovědností za správu veřejného majetku, byť municipálního.

> „Tímto je dána možnost trestněprávně stíhat územní samosprávné celky v samostatné působnosti, jakož i jím zřízené nebo založené právnické osoby“

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012 – Vendula Kožíšková, Magistrát hlavního města Prahy *(foto Radoslav Bernat)*

TRESTNĚPRÁVNÍ ODPOVĚDNOSTI PRÁVNICKÝCH OSOB

Tuto odpovědnost ještě více akceleruje ta premisa, že počínaje 1. lednem letošního roku nabyl účinnosti zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim. Doposud totiž platilo, že trestní odpovědnosti podléhaly pouze fyzické osoby, a to od patnácti let svého věku[1)]. Prolomením zásady, že právnické osoby nemohly naplnit skutkovou podstatu trestného činu, tedy spáchat trestný čin (societas delinquere non potest), prvním dnem letošního roku již neplatí.
Je možné namítnout, že územní samosprávné celky, jakož i Česká republika, jsou vyloučeny z trestněprávní odpovědnosti (§ 6 odst. 1 zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim), avšak vyloučení odpovědnosti vůči územním samosprávným celkům není absolutní, neboť zákon vyloučení trestněprávní odpovědnosti územního samosprávného celku zužuje pouze na výkon veřejné moci. Tímto je dána

možnost trestněprávně stíhat územní samosprávné celky v samostatné působnosti, jakož i jím zřízené nebo založené právnické osoby. Mluvím právě o tom proto, že dostatečná vnitřní kontrola, dohled nad hospodařením zřízených či založených právnických osob získává ještě o to více na významu. Proto v podmínkách Statutárního města Karlovy Vary se nemůžeme spokojit na straně jedné s intenzivním výkonem veřejnosprávní kontroly příspěvkových organizací, která se zpravidla opakuje u většiny organizací každoročně, a na straně druhé se spokojit s doposud aplikovanou kontrolou hospodaření městem založených právnických osob, když tato se odehrává prostřednictvím dozorčího statutárního orgánu skládajícího se zejména z politické reprezentace města a každoročně prováděných řádných účetních závěrek ověřených auditorem[2)], či tzv. „dohledu na dálku", ze strany zakladatele.

Vzhledem k tomu, že současná právní úprava je do jisté míry dosti benevolentní ohledně legislativního rámce kontroly hospodaření založených právnických osob územními samosprávnými celky, bylo a je základním cílem odpovědných osob Statutárního města Karlovy Vary aplikovat synergické efekty na výkon veřejnosprávní kontroly u příspěvkových organizací zřízených městem, na výkon interního auditu realizovaného v podmínkách našeho města a posílení externí kontroly městem založených právnických osob. Jako jedním z možných řešení efektivního nastavení nástrojů kontroly a auditu realizovaných Statutárním městem Karlovy Vary, coby matkou holdingové struktury, se jeví právě uzavření jednolitých smluv o kontrolní činnosti mezi městem (matkou holdingu) a jednotlivými společnostmi (dcerami holdingu), kde město přímo či nepřímo vlastní nadpoloviční většinu rozhodovacích práv v těchto jím založených či vlastněných společnostech.

Smlouva o kontrolní činnosti

Uzavřením samostatných smluv o kontrolní činnosti ve smyslu ustanovení § 591 a následně zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, s jednotlivými společnostmi založenými městem, jakož i vzhledem ke značné smluvní volnosti, kterou předmětná právní úprava nabízí smluvním stranám, neboť smlouvy o kontrolní činnosti, jako samostatný smluvní typ ve smyslu ustanovení § 261 odst. 3 písm. d) obchodního zákoníku patří mezi „absolutní obchody", může být uzavřena jak mezi podnikateli v rámci jejich podnikatelské činnosti, tak i mezi podnikatelem a nepodnikatelem, nebo mezi nepodnikatelskými subjekty. Zvolením právě tohoto smluvního typu mezi městem a jím založenou společností tak vzniká smluvní vztah, který je založen na legitimním posílení kontrolních mechanizmů matky holdingu ve směru k dceřiné společnosti a který je založen na kontrole a ověření výsledků hospodaření, včetně prověrky nastavených vnitřních kontrolních mechanizmů uvnitř entity, jakož i ověření funkčnosti metod řízení společnosti, což dle mého názoru jednoznačně vede k posílení kontroly při nakládání s majetkem, který byl do společností založených Statutárním městem Karlovy Vary vložen, coby základní kapitál, jakož i posílení odpovědnosti statutárních zástupců těchto společností. Neméně důležitou výhodou tohoto modelu řízení kontroly z pohledu města ve směru ke společnostem městem založeným, je odborné know-how, které je tvořeno zaměstnanci města zařazenými na odboru interního auditu a kontroly, kde někteří jsou rovněž soudními znalci v oboru ekonomika, což dává základní předpoklad pro odborně vysoce profesionální výkon provedení kontroly hospodaření u těchto společností. S ohledem na právní rámec upravující smlouvu o kontrolní činnosti je obligatorně kladen důraz na nestrannost provádění takovýchto kontrol. V našem případě lze říci, že nestrannost a objektivnost provádění těchto kontrol je samozřejmostí, a to s ohledem na zakotvení těchto pravidel ve vnitřních předpisech odboru interního auditu, neboť takto nastavené vnitřní předpisy a aplikace mezinárodních standardů na výkon interního auditu dávají základní předpoklad pro zvýšení přidané hodnoty činnosti zaměstnanců města. V neposlední řadě je nutno pro úplnost uvést, že takto smluvně nastavený vztah mezi matkou holdingu a jejími dcerami přináší jednoznačné vymezení smluvního vztahu, neboť je právně vyloučeno, aby vykonavatel kontroly činil jménem objednatele právní úkony, neboť pouze a toliko objednatel kontroly je oprávněn nakládat s výsledky provedené kontroly.

ZÁVĚR

Bez ohledu na současnou právní úpravu veřejnosprávní kontroly příspěvkových organizací zřízených statutárním městem, jakož i interní audit, který je prováděn v souladu s vnitřními předpisy a mezinárodními standardy, lze říci, že nic nebrání tomu, aby, pokud je politická vůle, kontrola a interní audit zajistily na vysoké odborné úrovni komplexní a nestranný výkon kontroly všech právnických osob, které byly zřízeny či založeny. V souvislosti s tímto závěrem si musím rovněž položit otázku, proč se snažíme změnit současný legislativní rámec výkonu veřejnosprávní kontroly a interního auditu, když tento se v praxi osvědčil. Domnívám se, že „Švejkovským" nahrazením něčeho, co se v praxi osvědčilo, něčím novým, co je složitější, finančně náročnější a z části i v praxi nefunkční, mě vede k zamyšlení, že cílem odpovědných osob není kvalitativně zvýšit úroveň výkonu interního auditu a kontroly, nýbrž opět se vyhradit proti zbytu Evropské unie, která se přiklání k jinému modelu výkonu interního auditu a kontroly. Vždyť přece platí, alespoň u nás, že současný právní rámec nám umožňuje na dostatečné úrovni zajistit vysoký standard výkonu interního auditu a kontroly, a to právě za přispění aplikace smluvního vztahu, právně založeného na uzavřených smlouvách o výkonu kontrolní činnosti. Jsem si vědom, že zde prezentované závěry nebude možno považovat za konečné, neboť jsou spíše podnětem pro další diskuzi, která by měla směřovat k ucelenému výkonu kontroly a interního auditu u územních samosprávných celků na straně jedné a současně na straně druhé by měla vést k zamyšlení nad přijímáním nové právní úpravy v této oblasti, která je právě teď v legislativním procesu, a to ve druhém čtení v Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky.

[1)] Ustanovení § 25 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

[2)] Ustanovení § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

▲

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012 – Pavel Skalník, Nejvyšší kontrolní úřad *(foto Radoslav Bernat)*

Ing. Eva Klímová
vedoucí odboru interního auditu a kontroly
ÚMČ Praha 2

ZAJIŠTĚNÍ VEŘEJNOSPRÁVNÍCH KONTROL EXTERNÍM AUDITOREM V MALÝCH PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Úvodem tohoto článku se musíme přenést o deset let zpět, tedy do roku 2002, kdy vešel v platnost zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Vzhledem k tomu, že naše městská část byla tehdy zřizovatelem celkem 29 příspěvkových organizací, stála před důležitými otázkami: jakým způsobem zajistit ve svých příspěvkových organizacích nastavení vnitřního kontrolního systému v souladu se zákonem a jak a kdo by měl zajistit provádění veřejnosprávních kontrol a interního auditu v těchto organizacích. Dnes bych se chtěla věnovat odpovědi na druhou z těchto otázek a podělit se s vámi o zkušenosti, které jsme za tuto dobu nastřádali.

„Zajištění veřejnosprávních kontrol v malých příspěvkových organizacích externími auditorskými subjekty, se v našich podmínkách osvědčilo“

Portfolio našich příspěvkových organizací před 10 lety bylo rozmanité co do velikosti i druhu jejich předmětu činnosti – školské subjekty (mateřské školy, základní školy), školní jídelny, knihovna, centrum sociálních služeb apod. V průběhu let došlo k různým změnám těchto organizací v důsledku sloučení nebo zrušení i ke vzniku nové příspěvkové organizace. Dnes máme celkem 21 příspěvkových organizací, kde největší zastoupení mají školské subjekty, a to celkem 18.

Rada MČ Praha 2 po posouzení klíčových kritérií (např. personální zabezpečení interního auditu nebo veřejnosprávních kontrol, finanční náklady s tím spojené, zabezpečení každoroční kontroly hospodaření v příspěvkových organizacích, efektivnost nastavení systému) nejprve rozhodla svým usnesením o nahrazení interního auditu v příspěvkových organizacích prováděním veřejnosprávní kontroly zřizovatelem. Dalším usnesením zajistila ve školských subjektech výkon veřejnosprávní kontroly externím auditorem. Neznamená to však, že se zřizovatel tímto krokem zcela zřekl svého práva na provádění veřejnosprávní kontroly v těchto organizacích. V případě neškolských subjektů zajišťují veřejnosprávní kontrolu jednak odbory úřadu MČ, kterým byly svěřeny Radou MČ některé úkony zřizovatele (tzv. metodicky usměrňující odbory), a jednak odbor interního auditu a kontroly, který provádí následnou veřejnosprávní kontrolu. V případě školských subjektů zajišťuje veřejnosprávní kontrolu v souladu s usnesením Rady MČ Praha 2 externí auditor, metodicky usměrňující odbory a odbor interního auditu a kontroly v souladu se schváleným ročním plánem veřejnosprávních kontrol nebo mimo tento plán v případě mimořádných situací. Externí auditor byl vybírán vždy na základě výběrového řízení (zakázka malého rozsahu) a v průběhu 10letého období jsme získali zkušenosti celkem se 4 externími auditorskými subjekty. Předmětem zadání zakázky malého rozsahu u školských příspěvkových organizací bylo vždy provedení auditorského ověření ročních účetních závěrek za příslušný rok, dále jejich mzdových nákladů a jejich plnění, hospodaření se svěřenými prostředky a smluv jich se týkajících ve smyslu ustanovení zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění, zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění a zákona č. 93/2009Sb., (před rokem 2009 zákon č. 254/2000 Sb.), o auditorech a Komoře auditorů ČR, v platném znění. Dále bylo předmětem poskytování průběžné poradenské činnosti v oblasti daní, ekonomické a účetní problematiky. Důležitými kritérii pro výběr byly: ekonomická výhodnost (nejnižší nabídnutá cena) a poskytování poradenské činnosti. Do výběru se přihlásilo obvykle 5–7 subjektů. Smlouva byla vždy uzavřena s vítězným externím auditorským subjektem, který nabídl nejnižší cenu za poskytnuté služby a součástí této ceny bylo i poskytování poradenské činnosti příspěvkovým organizacím. Smlouvy byly uzavírány na dobu určitou. Z každého auditorského ověření provedeného u příslušné příspěvkové organizace je vypracována externím auditorem jednak zpráva o ověření účetní závěrky za příslušný rok a dále dopis pro vedení organizace a jejího zřizovatele, ve kterém je podrobněji popsáno např. hospodaření se svěřenými prostředky, oblast mzdových prostředků, plnění uzavřených smluv, hospodaření s peněžními fondy včetně doporučení či uložení opatření. Auditorské zprávy jsou následně předkládány starostce (starostovi) MČ a Radě MČ pro informaci, popř. k uložení nápravných opatření. S výsledky z auditorských ověření dále pracuje metodicky usměrňující odbor (např. vydávání pokynů, metodik, vyhodnocování příčin zjištěných nedostatků či chyb, vymezování rizik, sledování plnění nápravných opatření) a odbor interního auditu a kontroly v souvislosti s vyhodnocováním nastavení vnitřního kontrolního systému.

Musím konstatovat, že za uplynulých 10 let nemáme negativní zkušenosti s poskytnutými službami externím auditorským subjektem. Samozřejmě, že se jedná o subjektivní náhled, protože každý auditor má svůj styl vyjadřování, ale vždy jsme obdrželi ucelený přehled o výsledku hospodaření a úrovni nastavení kontrolního systému příslušných školských subjektů. Zajištění veřejnosprávních kontrol v malých příspěvkových organizacích (např. školské subjekty, organizace s malým počtem zaměstnanců) externími auditorskými subjekty, se v našich podmínkách osvědčilo, a je to tedy jedno z možných řešení.

Libuše Hutlová
vedoucí oddělení interního auditu a řízení rizik
Pražská energetika, a.s.

ZKUŠENOSTI S COSOURCINGEM INTERNÍHO AUDITU V PRE

V případě zajišťování složitějších interních auditních šetření v energetice je vhodné zapojit externí poradenskou společnost, která nabízí nezávislý pohled a bohaté zkušenosti z dané oblasti. Velmi dobrým příkladem takovéhoto využití externích znalosti je tzv. cosourcing realizovaný ve společnosti Pražská energetika, a.s.. Požádal jsem proto o rozhovor vedoucí oddělení interní audit a řízení rizik v této společnosti paní Libuši Hutlovou.

Můžete krátce představit IA v PRE?

Současná podoba interního auditu v Pražské energetice, a.s., se datuje od roku 2008. V tomto roce prošel náš útvar významnou obměnou, postupně jsme zredukovali počet zaměstnanců a začali jsme spolupracovat s Ernst & Young formou cosourcingu interního auditu.
V dnešní době má útvar interního auditu a řízení rizik dva interní auditory a manažera řízení rizik. Ten se občas do interních auditů také zapojuje, hlavně však má na starost reporting rizik a řešení specifických stížností. Náš útvar odpovídá za realizaci plánovaných a vyžádaných interních auditů pro celou Skupinu PRE (mateřskou společnost PRE a dceřiné společnosti PREdistribuci a PREměření), reporting rizik a řešení specifických stížností. Dále provádíme různá kontrolní šetření dle aktuálních požadavků vedení společnosti. Také zajišťujeme a odpovídáme za interní audity v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

Pojďme se zaměřit na cosourcing. Jakým způsobem máte uzavřenou smlouvu na cosourcing IA?

Předmětem spolupráce s Ernst & Young jsou právě plánované a vyžádané interní audity. Jejich zaměření vychází ze střednědobého plánu interních auditů a dalších témat, která jsou pro management společností aktuální. Znamená to, že v rámci auditů řešíme témata, která jsou klíčová pro chod byznysu, nebo je management požaduje okamžitě řešit. S Ernst & Young máme uzavřenou rámcovou smlouvu. Každý rok uzavíráme dodatek této smlouvy, ve kterém je definován rozsah prací na plánovaných auditech, na kterých spolupracujeme. Pro všechny vyžádané audity uzavíráme rovněž individuální objednávky.

Kdo a jak rozhoduje o zaměření auditu (rozsah, metodika, použité testy)?

O zaměření auditů rozhoduje vrcholové vedení společnosti. Společně s kolegy z Ernst & Young připravujeme před každým auditem program auditu, ve kterém je obsažen detailní popis prováděných prací. Program auditu následně diskutujeme s managementem, ten jej odsouhlasí a dále s ním seznamujeme auditované útvary, resp. jejich vedoucí.

Jakým způsobem jsou rozděleny úlohy během auditů?

Za chod útvaru interního auditu a řízení rizik a výstupy z interních auditů jsem odpovědná já. Auditoři Ernst & Young nám však pomáhají ve všech fázích auditu – při jeho přípravě, realizaci i finalizaci.
Během přípravy auditu zástupci Ernst & Young vypracují na základě svých zkušeností hypotézy pro audit, a my je doplníme a zpřesníme o pohled zevnitř PRE. To považuji za jednu z mnoha výhod naší spolupráce. Oba týmy se vzájemně obohacují a předávají si své zkušenosti. Práce „v poli“ realizujeme společně s využitím metodiky Ernst & Young. Dle dohody a potřeby je buď rozdělujeme mezi oba týmy, anebo auditujeme společně. Výsledky auditu projednáváme s odpovědnými osobami a prezentujeme vedení společnosti. Následně pak sledujeme plnění nápravných opatření prostřednictvím intranetové aplikace Audit Tracker Database, kterou jsme nedávno úspěšně s pomocí našeho útvaru informatiky implementovali.

Jaké další povinnosti plynou ze smlouvy pro externí společnost a IA v PRE?

Společně pracujeme na přípravě ročních plánů interních auditů, včetně jejich projednání s managementem. V poslední době jsme rovněž kolegy z Ernst & Young využili při spolupráci s týmem našeho akcionáře z Německa. Pracovali a pracují na přípravě reportů o stavu vnitřního kontrolního systému pro EnBW. Vzhledem k pokračující integraci, resp. harmonizaci vnitřních kontrolních systémů PRE s německou EnBW očekáváme do budoucna zintenzivnění této spolupráce. Obecně však lze říct, že ze smlouvy nevyplývají pro nás ani Ernst & Young žádné další specifické povinnosti.

Stručně zhodnoťte výhody a nevýhody této spolupráce?

Model cosourcingu má podle mě své výhody i nevýhody. Za hlavní výhodu považuji expertní roli auditorů Ernst & Young. Díky nim máme přístup k jejich znalostním databázím a modelům, které během auditů využíváme pro benchmarking s osvědčenou praxí. Další velkou výhodou je, že EY je schopna v případě potřeby rozšířit standardní tým o odborníky na konkrétní oblast, jejichž zkušenosti pak během auditů využíváme. Tyto výhody byly letos potvrzeny zástupci našeho akcionáře EnBW, což považuji za velkou pochvalu pro interní audit v PRE a odůvodnění oprávněnosti modelu cosourcingu. Za nevýhodu považuji částečně to, že někteří kolegové napříč PRE vidí v Ernst & Young, i přes dlouholetou spolupráci, spíše externího poskytovatele služeb než „interního auditora“. Jsou tak vůči auditu více obezřetní. Kvůli tomu někdy dochází ke zpožďování při přípravě podkladů, problémům při předávání dokumentace a nutnému opakovanému vysvětlování našich rolí některým manažerům. Občas bývá obtížné jim vysvětlit, že audit není „na ně“, ale „pro ně“. Na druhou stranu jsou auditovaní většinou dobře na audit připraveni. Věřím, že úspěch vzájemné spolupráce je založen na důvěře, spolehlivosti, slušnosti, dlouhodobě budovaných lidských vztazích a také na vzájemném respektu auditora a auditovaného. Velmi se o to snažíme.

Uvažujete o jiné formě spolupráce s externí auditorskou společností?

Co se nákladů týče, tato služba není levná. Nicméně, jak jsem uvedla již na začátku tohoto rozhovoru, došlo v našem útvaru ke snížení počtu zaměstnanců a samozřejmě každoročně probíhají jednání o ceně za poskytnutou službu. Současně průběžně monitorujeme jiné formy spolupráce nabízené na trhu, diskutujeme také různé varianty spolupráce přímo s EY. Doufám, že nejen zaměření interního auditu na posílení vnitřního kontrolního prostředí, ale hlavně kvalita všech našich společných výstupů postačí vedení společnosti i představenstvu k vyhodnocení, že současný model cosourcingu je pro PRE optimální a že na něm v nejbližší době není důvod nic zásadního měnit…

děkuji za rozhovor

▲

rozhovor vedl Petr Cerman

Normand Ouellet, CA
Director of Internal Audit
Government of Québec, Canada

THE POLITICAL REALM OF INTERNAL AUDITING

Today's auditors need to understand the political environment within their organization, while maintaining their independence.

EVERYONE IS INTERDEPENDENT IN THE 21ST CENTURY. Power in organizations is shared and delegated from stakeholders to boards of directors and other governance representatives, executive managers, operational managers, and finally to the front-line personnel who realize corporate objectives. A top-down or bottom-up perspective does not change this inter-dependence, nor does being a private or public sector entity change the fundamental need to delegate powers in an organized manner to direct resources and effort toward achieving goals. Of course, delegating powers also brings both responsibility and accountability. The board of directors establishes and oversees the achievement of an organization's goals and in the process provides a balance of power among the key participants that is essential to good communication and effectiveness. These checks and balances render participants accountable and ensure their appropriate use of powers. Internal auditing provides objective assurance on the performance of internal processes and accountability to those responsible for governance of the organization. Auditors facilitate good governance by providing assurance as to the application of good management practices, including reliable performance reporting. Ultimately, internal auditing's efforts come down to using professional judgment and experience to reconcile both the formal and the informal facets of organizational reality — the "ideal world" versus the "real world." Because there is always a gap between what is formally and informally structured, auditors need to keep an open mind and adapt without compromising their professional values. Although the internal audit profession is well-structured worldwide with a set of generally accepted standards, the various individuals and groups involved in governance may not share the same perspectives of it. Do board members recognize that internal auditing is an aid to their oversight responsibility? Do operational-level managers want to transform internal auditing into a component of their internal control system? Do auditors resist the temptation to assume management responsibilities, such as managing risks by designing and implementing control measures? With their different perspectives, everyone in an organization participates in its political dynamic, including internal auditors. However within this dynamic, independence is a challenging issue confronting auditors (see "Objectivity and Independence" on this page).

OBJECTIVITY AND INDEPENDENCE

The virtues of independence and objectivity form the cornerstones of the internal audit profession. Objectivity is the ability to differentiate among beliefs, perceptions, and facts. Auditors need to focus on facts and to ignore, as much as possible, beliefs and opinions based on perceptions that are not substantiated by facts. Because facts do not exist in a vacuum and often must be interpreted, auditors need to exercise professional skepticism and require evidence that supports assertions. Moreover, auditors should be objective and perform their responsibilities with due care. Independence is both a state of mind and a question of perception based on the absence of interests that may influence judgment or opinion. If auditors' opinions can be influenced due to economic dependence or persons having authority over them, even if they are objective, they will not be independent. If vested interests could interfere with the auditors' opinions, a third party would probably consider that they are not independent and therefore not credible. Internal auditing is a component of the control environment that facilitates the governance of the organization. Although some people believe that the internal audit function is an integral part of the internal control system, internal auditing should be viewed as distinct and independent from internal control so that it may offer assurance of adequate control and, if required, issue recommendations that improve controls. Often, internal auditors must perform their duties under pressures that if not well managed can easily impair their independence. These pressures may result from

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012 *(foto Radoslav Bernat)*

a misunderstanding of their role, the fact that they may be called on to provide services to two different levels of delegation of power at the same time, or, in some cases, regulations that require organizations to make public internal audit reports. Disclosure of internal audit reports directly to shareholders or citizens presents a serious problem. Given that directors are accountable to shareholders, their concern about direct dissemination to shareholders of confidential information resulting from internal audit work, such as proposals for improving internal controls and management practices, is understandable. This resistance may put internal auditors in a delicate position because shareholders are not their client. To minimize these potential pressures, the board and executives need to clearly state in an oversight policy the internal audit function's terms of reference. By doing so, they reduce the risk of impairment to the auditors' independence and effectiveness. Unfortunately, they are often unaware of the potential sources of tension or the impact these sources may have on the internal auditors' ability to be effective. Without clear terms of reference, the auditors' task becomes more difficult and susceptible to possible influences from different actors within the organization. Of course, an active and effective audit committee can reinforce internal auditing's independence.

The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) takes into consideration that the various political perspectives could result in different ways of structuring an organization. Therefore, the Standards have the necessary flexibility to cope with key issues such as the responsibilities of the principal parties, independence and objectivity, internal auditing's true client, and the audit committee's role as a balancing agent. Nevertheless, all organizations should clarify these issues in a general policy concerning oversight responsibilities. Often, an organization's general bylaws will have no or few details about its internal audit function. Given that there are different perspectives within an organization, a general policy on internal auditing, or internal audit charter, is a great means of structuring this function based on a shared vision. The internal audit charter should clearly describe the function's purpose, authority, and responsibilities.

RESPONSIBILITIES OF THE PRINCIPAL PARTIES

The internal audit function's role and responsibilities depend on its client's needs. Before identifying internal auditing's client, it is worth summarizing the roles and responsibilities of the principal parties involved in the organization's political environment.

Board of Directors As the representative of the organization's shareholders, or citizens in a governmental organization, the board uses the organization's resources to realize its mission. While shareholders represent the first level of delegation of power in organizations, the board constitutes the second level. The board's role is to establish management, issue policies and strategic direction guiding the organization's actions, and institute a control environment that clearly articulates values, setting the tone at the top. Board members monitor results to ensure that overall performance meets shareholders' expectations and that the means used to attain results comply with policies and regulations. To exercise adequate oversight, a clear accountability framework must be implemented that directs personnel to attain performance goals and identifies how the representatives report results to shareholders. Unfortunately, those responsible for governance often have too little time or resources to perform their tremendous responsibilities adequately. In many cases, they receive no compensation, and the infrequency of meetings does not allow them to monitor the organization's performance continuously. Yet, the effectiveness of their oversight activities depends on the sufficiency and the quality of invested resources. Generally, these representatives rely substantially on executive management reporting. Executives have in-depth knowledge of activities and operations and are expected to produce detailed reports on performance and results. Ultimately, the board bears the risk of mismanagement, as seen in the many private and public sector scandals that have made front page news recently. That is why directors need to ensure that there is appropriate risk management of activities to achieve the organization's goals.

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012 – Lukáš Wagenknecht, viceprezident Rady ČIIA *(foto Radoslav Bernat)*

Executive Management Executive-level managers are responsible for performing tasks within the framework of the organization's policies and proposing a strategic plan, investment plan, and annual budget to the board. Executive management promotes the organization's values and the vision throughout its administrative and operational units as well as sets and communicates the tone of the control environment. Moreover, senior executives are responsible for managing organizational risks and implementing adequate mitigating control measures. Executive management bears the performance risk of the organization and is accountable for results. It also has important monitoring responsibilities because these executives delegate much of their authority to administrative and operational managers.

Front-line Personnel No organization can produce output without front-line personnel to execute the necessary actions. These individuals perform operational tasks related to the production of specific services or goods as well as administrative tasks. Sometimes front-line managers responsible for production and administrative tasks want to incorporate the internal auditor into their team, for the purpose of continuous monitoring and improving their operations; however, that would conflict with the internal audit function's purpose.

Internal Auditors Internal auditing has two complementary roles: 1) providing objective assurance that management has put in place an adequate internal control system to manage risks and attain the organization's objectives, and 2) proposing improvements to the internal control system and management practices. To fulfill these responsibilities, auditors should establish an audit strategy to provide, within a medium-term time frame, an overall opinion on the internal control system. In that regard, audit work covering all major activities and risk areas should be completed within three to four years.
Who Is Internal Auditing's True Client?
This question can be posed another way: Who in the organization needs assurance that delegated power is used appropriately? At each level of delegation a need for oversight is created and therefore assurance services may be required.
Traditionally, external auditors are one of the ways that the public could obtain assurance. For example, the external auditor's opinion on the financial statements of a publicly listed corporation provides assurance to shareholders about the reliability of performance reporting.
The board and executive managers establish an internal audit function to support their oversight responsibilities. One key advantage of appointing an internal auditor is the dedication of resources that possess in-depth knowledge of the organization's issues and activities. The internal audit function may be mandated to provide services to the board, executive management, or both. Internal auditing's clients are definitely the board and executive management. Front-line personnel should obtain the assurance they need through the organization's operational activities and the application of the internal control system. Credibility is essential to an internal auditor's effectiveness. It makes no sense to place the internal audit function under the supervision of operational or administrative managers because auditors would, in reality, be acting as controllers, developing and implementing the internal control system. Furthermore, while under the authority of a front-line manager, internal auditors cannot issue a credible independent opinion on the effectiveness of management practices or the reliability of performance reporting. Therefore, an impairment of independence directly impacts the auditors' capacity to deliver assurance to the directors and executives.

THE AUDIT COMMITTEE

Because politics is inherent in any organization, the ideal of achieving complete independence and objectivity is a constant challenge. Internal auditors, however, cannot permit themselves to have a political agenda if they hope to protect their credibility and fulfill their role adequately. It is important that auditors keep in mind that responsibility and accountability are opposite faces of the same coin. Each level of delegation has its own specific responsibilities and accountability. Internal auditors are not directly responsible for the organization's performance, and they should not take the place of those to whom this responsibility has been given nor take on the role of public reporting of the organization's performance. Indeed, directors and executive management are responsible for the organization's performance and are accountable to the shareholders, and therefore, should have full control over public disclosure.
It is in acting as an equilibrium agent among the board, executives, and internal auditors that the audit committee can be tremendously useful. This committee, composed of independent directors, offers an interface for regulating the oversight needs of directors and, if desired, of executive management. Moreover, the audit committee can promote and safeguard the independence and objectivity of internal auditors. Accountability of internal auditors is obtained through their performance report to the audit committee. If internal auditors are to facilitate accountability throughout the organization, the audit committee acts to ensure the right balance as it reviews performance issues of the organization's different departments; it also protects the credibility and effectiveness of the internal audit function. This balance is a matter of making sure that responsibilities are adequately addressed and that accountability rests in the appropriate hands in accordance with delegated powers.

BALANCE OF POWERS

The internal audit function offers an introspective look at organizational activities conducted by the entity's various political actors, and the auditor's opinion serves to confirm or to improve good management. This certification function gives internal audit practitioners an ability to contribute directly to the organization's performance and the quality of public reporting. Two main ingredients are necessary for a credible internal audit function. First, an organization needs a shared vision among its principal parties provided by an internal audit charter that defines internal auditing's purpose, authority, and responsibilities. Then, the audit committee must provide oversight and guidance to each level of delegated authority and power to ensure that the responsibilities and accountability of these different individuals and groups are well-exercised and internal auditing's independence is preserved.

This article is based on a version that was published in the September 2009 issue of L'Audit Interne, published by IFACI.
To Comment on this article, please e-mail the author at normand.ouellet@theiia.org.
june 2010 Internal Auditor.

This article was reprinted with permission from the June 2010 issue of Internal Auditor, published by The Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org and has been translated from English to Czech.

SLOVNÍČEK

to maintain the independence	zachovat si nezávislost
those responsible for governance of the organization	ti, kteří jsou zodpovědní za správu organizace
the ability to differentiate among	schopnost rozlišovat mezi
internal control system	vnitřní kontrolní systém
control environment	kontrolní prostředí
balance of powers	rovnováha sil

Doc. Ing. Pavel Schránil, CSc.
Vysoká škola finanční a správní,
první ekonomická soukromá universita, Praha.

VÝUKA AUDITU NA VYSOKÉ ŠKOLE FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

Audit je dnes velice důležitým oborem. O tom je možné se přesvědčit i např. pouhým poslechem televizního vysílání zpráv. Frekvence pojmu audit, v oborech týkajících se ekonomiky, je tu značně vysoká. Souvisí především s dnes všemi stranami propagovanou protikorupční politikou.

Ve škole je výuka rozčleněna do následujících, již konkrétních výukových předmětů:

1. **Kontrola a audit ve finančních institucích.**
2. **Kontrola a audit.** Zabývá se kontrolou a auditem v průmyslu a obchodu.
3. **Kontrola a audit ve veřejné správě.**
4. **Auditing.** Jde o počáteční, všeobecnou výuku auditu.

Zde je předmětem zájmu výuka pod bodem **1. Kontrola a audit ve finančních institucích.** Obecně lze konstatovat, že v oboru financí je **interní audit (dále IA)**, ve srovnání s IA v průmyslu a ve veřejné správě, na vysoké úrovni. Důležitým důvodem je existence mezinárodního autoritativního Basilejského výboru, stručně **BASEL**. Založen byl koncem minulého století guvernéry centrálních bank a dnes již má prakticky celosvětovou působnost. Určuje vydávanými dokumenty též postavení, pravidla a působnost IA ve finančních subjektech, zejména pokud jde o banky. V tomto ohledu je to např. Konzultační dokument **„Útvar interního auditu v bankách“**, BASEL, prosinec 2011.

Tyto dokumenty přejímá ČNB, provádí jejich jednotný překlad a poskytuje je bankám. Důležité je, že ČNB je závazným regulačním orgánem pro banky, tedy svým způsobem orgánem nadřízeným.

Škola věnuje velkou pozornost výuce auditu, zejména IA. Příkladem je výuka pod bodem **1. Kontrola a audit ve finančních institucích.** Dokument **Útvar interního auditu v bankách** byl zařazen do výuky a podrobně probírán. To je však jen teorie a pro zvýšení efektu probíhá každoroční setkání našich studentů prezenčního studia s praxí na úseku Interního auditu na centrále České spořitelny, a.s. V letošním roce proběhlo toto setkání v dubnu 2012. Tento, možno říci seminář, se vždy těší velké pozornosti studentů a má, pro jejich poznání problémů IA, velký význam.

Za možnost realizovat tento seminář chci jménem studentů i jménem svým upřímně poděkovat řediteli IA Ing. Bohuslavu Poduškovi, CIA. Jeho vysoce kvalifikovaný výklad poskytl studentům nový pohled a zvýšil jejich zájem o IA. Jde o příkladnou spolupráci školy s bankou. Ještě jednou díky.

inzerce

Certifikace Risk Management Assurance™

CRMA™
CERTIFICATION IN RISK MANAGEMENT ASSURANCE

Certifikace Risk Management Assurance™ (CRMA™) je nový certifikační program.

Pro koho je CRMA určena?
CRMA je určena pro interní auditory a ostatní osoby, které se zajímají o ujištění v oblasti řízení rizik.

Proč CRMA získat?
Získání titulu CRMA pomůže demonstrovat schopnost:
Poskytovat ujištění ohledně řízení rizik a governance v klíčových procesech.
Rozšiřovat obzory managementu a výboru pro audit v oblasti konceptů rizik a řízení rizik.
Zaměřovat se na strategická rizika v organizaci.
Přidávat organizaci hodnotu.

KONTAKT: www.interniaudit.cz

Ing. Petr Kheil
Česká spořitelna, a.s.,
Metodika interního auditu, řídicího a kontrolního systému včetně jeho vyhodnocování

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:

Při výběru materiálů z tuzemské regulace jsem svoji pozornost zaměřil na internet ministerstva financí, kde byl zveřejněn ***Manuál k jednotnému postupu při hodnocení kvality auditorské činnosti zajišťované útvary interního auditu v orgánech veřejné správy*** *(viz http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/metodicke_pokyny_postupy_68622.html).*

Nyní se pojďme podívat na informace ze zahraničí.

Na internetu mezinárodního institutu interních auditorů (www.theiia.org nebo také www.globaliia.org) byl zveřejněn ***návrh změn ve Standardech IIA****. V termínu do 20. 5. 2012 bylo možno k tomuto návrhu, v rámci tzv. konzultačního řízení, předkládat náměty a komentáře.*

Kromě návrhu změn ve Standardech IIA publikovala 2 nové praktické pomůcky: pomůcku ***Program pro zvýšení kvality interního auditu****, která obsahuje klíčové prvky programu pro zvýšení kvality interního auditu a předkládá možnosti pro rozvoj tohoto programu a dále pomůcku* ***Koordinace řízení rizik a poskytovatelů ujišťovacích služeb****, která zmiňuje koordinaci interního auditu s ostatními poskytovateli ujišťovacích služeb a využití procesu řízení rizik při plánování činnosti interního auditu.*

Na internetu IIA mne dále zaujaly publikace v řadě tzv. GTAG – aktualizované (druhé) vydání příručky ***GTAG 1 – Information Technology Risks and Controls*** *a aktualizované (druhé) vydání příručky* ***GTAG 2 – Change and Patch Management Controls: Critical for Organizational Success.***

Mezi aktuálně vydanými dokumenty jsem zaměřil pozornost na příručku ***„Risk-Management-and-Internal-Audit-Forging-a-Collaborative-Alliance"*** *ke spolupráci útvaru interního auditu a útvaru řízení rizik, s cílem využití vzájemných zdrojů, dovedností a zkušeností k posílení podnikové praxe při řízení rizik. Tato příručka definuje role a povinnosti pro řízení rizik a interní audit, a obsahuje také čtyři případové studie upozorňující na odlišné přístupy při realizaci této spolupráce.*

*Na internetu Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (**www.coso.org**), byl publikován materiál* ***„Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgment Traps and Biases"****. Tento dokument by měl sloužit jako pomůcka členům představenstva pro posílení jistoty, že v mnoha otázkách, kterými se zabývají a o kterých rozhodují, je kladen důraz na zdravý úsudek. Dokument také obsahuje konkrétní kroky, jak se vyvarovat pastím a předsudkům při rozhodování. Osobně tento dokument považuji za další návod k posílení úrovně správy a řízení společnosti.*

Na internetu Institutu autorizovaných účetních Anglie a Walesu byl zveřejněn materiál ***Enhancing the Dialogue between Bank Auditors and Audit Committees*** *(viz http://www.icaew.com/~/media/Files/Technical/Financial-services/tecpl-m11129-webaudit-banks.ashx). Přesto, že tento materiál byl vydán pro subjekty v oblasti bankovnictví, je možno přihlédnout k doporučením k posílení dialogu mezi bankovními auditory, výborem pro audit a výkonným managementem i v ostatních oblastech a sektorech naší ekonomiky.*

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

inzerce

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁM NABÍZÍ ATESTAČNÍ KURZY:

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
17.–20. 9. 2012	SF EU 2007–2013 „Audit systémů"	4 900/5 700
25.–27. 9. 2012	Nové účetnictví státu CSÚIS	4 000/4 800
12.–15. 11. 2012	Audit horizontálních otázek	5 200/6 000
26.–28. 11. 2012	Audit klíčových oblastí	4 600/5 600
11.–13. 12. 2012	SF EU 2007–2013 „Audit operací"	4 200/5 000

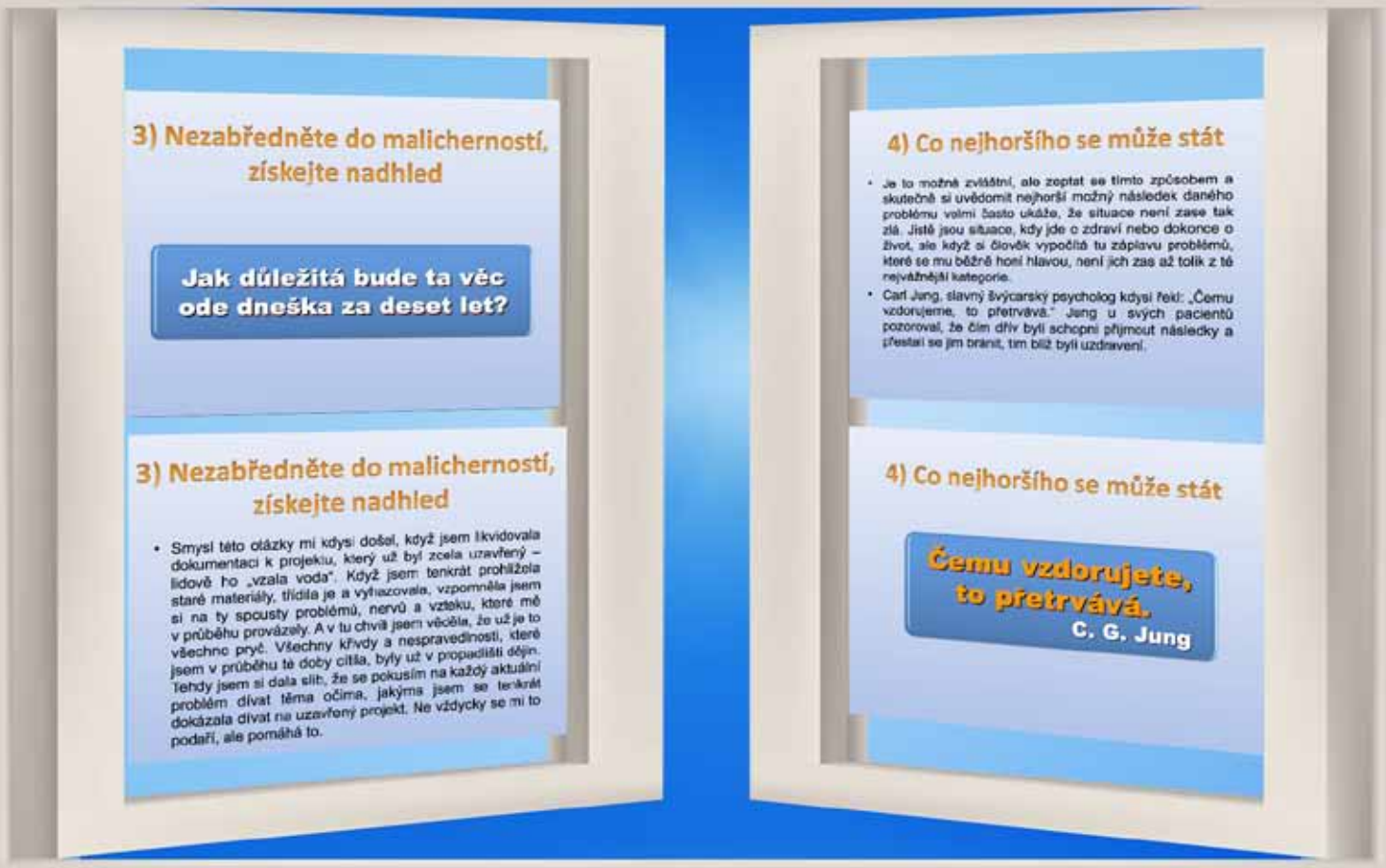
INFORMACE PODÁ
Email: sindelarova@interniaudit.cz; telefon 224 920 332 l. 27

MÍSTO KONÁNÍ
ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2

Ing. Hana Ondrušková
Lektorka a trenérka soft skills (komunikace, time management, obchodní dovednosti). Vyučuje prezentační dovednosti na VŠE v Praze.
hana@hanaondruskova.com

DESATERO OBRANY PROTI STRESU

V minulém čísle jsme Vám představili první dvě doporučení z desatera obrany proti stresu. Jak jsme slíbili, dáváme Vám k dispozici další dvě a doufáme, že pro Vás snad budou užitečné. A jen pro zopakovaní, vzpomněli byste si na předchozí dvě doporučení? Pokud ne, nevadí. První bylo „Neřešte problémy za všechny" a druhé „Neřešte všechny problémy najednou". Daří se Vám tato dvě pravidla obrany proti stresu dodržovat? Pokud ne, také nevadí – i upřímná snaha se počítá.



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ DALŠÍ SEMINÁŘE:

ING. HANY ONDRUŠKOVÉ

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
2.–3. 10. 2012	**Time management (s Markem Dzirasou)**	4 000 / 5 000
12. 11. 2012	**Jak úspěšně projít auditem**	2 300 / 2 800
19. 11. 2012	**Vyjednávání (s Markem Dzirasou)**	2 500 / 3 000

INFORMACE PODÁ
Email: sindelarova@interniaudit.cz, telefon 224 920 332 l. 27, www.interniaudit.cz

MÍSTO KONÁNÍ
ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2

SEMINÁŘE/KURZY

Ivana Krůželová
Expert v oblasti kohezní politiky působící v Londýně, Velká Británie

REGIONÁLNÍ PODPORA, ALE NEJENOM STRUKTURÁLNÍ FONDY

Na způsobu, jakým komunikuje britská státní správa, je sympatické, že ačkoliv úřední angličtina používá formálních a řekněme „něžnějších" výrazů, otázky se kladou přímo. „Byla regionální schémata vhodně administrativně nastavena?"; „Přinesly regionální granty očekávaný účinek?"; „Byly na granty alokovány dostatečné prostředky?"; „Dokázalo ministerstvo definovat problematické oblasti?". No a co potom, když si budeme muset odpovědět, že ne. Vláda, finance, volby, rozpočty, škrty… Otázky, které si přirozeně klade daně platící veřejnost. „Je to vůbec k něčemu?" Ale zpátky k tématu. Národní auditní úřad (National Audit Office) zpracoval vyhodnocení nastavení a čerpání regionálních grantů na podporu nových i stávajících pracovních míst, která probíhala v minulém programovém období. Území Velké Británie z velké míry zahrnuje regiony, které přesahují 75% DPH, což znamená, že aplikace mapy regionální podpory je nastavena na základě metodiky, kterou si země obhajuje v Bruselu. Vybraná území se mohou shodovat s oblastmi, které spadají do čerpání Strukturálních fondů, ale mohou sahat i mimo ně. Vesměs území s velkou nezaměstnaností, oblasti historicky průmyslové, dnes dlouhodobě hledající motor konkurenceschopnosti, a v neposlední řadě turistické oblasti se specifickým sezonním boomem. Administrativně se tedy kombinují evropské, ale i národní prostředky a priority. Zpráva, která je upravena i pro publikační účely a lze ji běžně zakoupit, obsahuje jak metodiku a rozsah auditu, tak nastavení grantů z hlediska priorit, administrativní a implementační systém grantů, dopad podpory a konkrétní výsledky (Provádí ministerstvo následné evaluace dosažených výsledků? Lze na základě těchto výsledků konstatovat efektivnost grantů?), jako počet vytvořených pracovních míst, jakož i konkrétní příklady podniků, které dotaci obdržely. Zpráva rovněž zahrnuje vklad konzultantské firmy, která se věnovala vyhodnocení celkového ekonomickému dopadu.

„Nahrnout do regionu hrůzy peněz také není jediné řešení a záruka rozvoje"

Pozitivním závěrem zprávy je, že administrace grantů na straně Ministerstva místního rozvoje a jeho regionálních agentur nepřesahuje 5 %, na straně žadatelů se pak pohybuje kolem 6 %. V rámci administrace se podařilo snížit náklady mimo jiné i tím, že se jak jen to šlo, používaly dokumenty žadatelů. Tři čtvrtiny příjemců zaznamenaly zlepšení ve smyslu konkurenčního postavení. Negativním závěrem je, že prostřednictvím grantů se sice nová pracovní místa vytvořila, ale nijak výrazně více oproti nepodporovaným regionům. Asistovaná pracovní místa jsou tak ve výsledku dražší. Podpořené regiony se také neprokázaly nijak výrazně konkurenceschopnější.

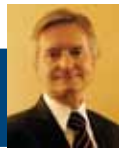
Zpráva rovněž jasně doporučuje do budoucna přesněji definovat selhání trhu, na jehož základě je podpora strukturována, detailněji vymezit ekonomický rozvoj, kterého se má dosáhnout (včetně adicionality), zahrnout marketing podpory, proškolovat administrátory, a hlavně průběžně a důsledně vyhodnocovat. Na základě provedeného auditu pak vláda přehodnotila způsob regionální podpory ve prospěch úvěrů a kapitálových investic.

A poučení z bajky na závěr? Nahrnout do regionu hrůzy peněz také není jediné řešení a záruka rozvoje. Ale pokud už to děláme, ptejme se průběžně a konkrétně: „Jak a k čemu to je vlastně dobré?"

Odkaz na Národní auditní úřad: http://web.nao.org.uk

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012 – Miloslav Kvapil, DYNATECH *(foto Radoslav Bernat)*

Ing. Josef Vincenec
vedoucí oddělení interního auditu
Krajský úřad Libereckého kraje



Z PROGRAMU WORKSHOPU V LIBERCI

Ve dnech 25. a 26. dubna se v Liberci uskutečnil další workshop ČIIA, zaměřený především na veřejnou správu. Tentokrát pod názvem Finanční kontrola včera, dnes a zítra.

Slavnostní zahájení obstaral prezident ČIIA **Petr Vobořil**. Ve svém úvodním slovu připomněl složitou situaci, ve které se interní audit ve veřejné správě momentálně nachází. Upozornil, že správné nastavení služby interního auditu, jeho respektování a pochopení managementem je během na dlouhou trať. Vyjádřil naději, že ve spolupráci ČIIA, ministerstva financí i odborníků z dalších institucí veřejné správy se to podaří. Účastníky workshopu pozdravil také **René Havlík**, ředitel Krajského úřadu Libereckého kraje, pod jehož záštitou se akce konala. Konstatoval, že i v úřadě, který řídí, věnují problematice finanční kontroly velkou pozornost. Interní auditoři jsou pro management významným pomocníkem a partnerem. „Vycházíme z mezinárodních standardů, legislativy i zkušeností, které v této oblasti máme. Jestli to stačí a zda všechno děláme dobře, to můžeme konfrontovat právě na této půdě," řekl. Současně popřál přítomným úspěšné jednání, mnoho nových poznatků a hodně příjemných chvil i mimo oficiální program konference.

Zajímavé bylo také úvodní krátké vystoupení **Jiřího Šolce**, ekonomického náměstka primátorky Statutárního města Liberec. Přinesl do pléna náhled politiků na problematiku finančního řízení a efektivní veřejné správy. Odbornou část programu zahájil ředitel odboru kontrola Ministerstva financí ČR **Jan Málek**. Ve svém vystoupení pod názvem Směry vývoje finanční kontroly v kontextu Evropské dobré praxe podal informace o některých aktuálních tématech současnosti a prezentoval přístup ministerstva k těmto otázkám. Informoval o Mezinárodní konferenci o vnitřních řídicích a kontrolních systémech Evropské unie (PIC), která se konala v únoru 2012 v Bruselu. Představil důvody, které vedou k aktualizaci zákona o finanční kontrole. Je třeba sjednotit naši národní legislativu s právem EU. Podle stanoviska legislativní rady vlády ČR je návrh zákona s právem EU plně slučitelný. Současně je třeba zajistit plnění funkcí Národního kontrolního orgánu a auditního orgánu – pro ověřování správnosti čerpání dalších zahraničních prostředků.

Ministerstvo musí zajišťovat výkon auditu v souladu s mezinárodními auditorskými standardy, což podle současné právní úpravy není garantováno. Je třeba rozdělit a oddělit odpovědnosti správců veřejných rozpočtů za systémy řízení a kontroly financování jednotlivých činností těchto správců a za audit v působnosti těchto správců. Základem je jasně stanovit odpovědnost managementu za systém řízení a kontroly veřejných finančních podpor a zřizovaných subjektů. V návaznosti na státní pokladnu je nutné přímo zákonem stanovit nezpochybnitelné povinnosti a odpovědnosti jednotlivých činitelů – příkazce, správce rozpočtu a hlavní účetní za systém předběžných, průběžných a následných finančních kontrol. Ministerstvo přikládá velkou váhu zavedení auditní služby správce veřejných rozpočtů. Ta by mohla podat ujištění, že systém předběžných, průběžných a následných administrativních a finančních kontrol zajišťovaný v odpovědnosti managementu funguje efektivně a účinně.

Novela zákona vytvoří prostor pro posílení kontrolních mechanizmů v působnosti správců veřejných rozpočtů, a to zavedením auditu ve veřejné správě. Takový správce veřejných rozpočtů bude oprávněn k výkonu auditu fungování řídicího a kontrolního systému, zavedeného systému řízení rizik u zřizovaných subjektů. K odstranění korupce může přispět nastavení takových kontrolních mechanizmů, které ztíží vznik korupčního jednání a současně zvýší pravděpodobnost jeho odhalení. K tomu by zavedení dvou úrovní kontroly v působnosti odlišných subjektů mělo přispět. Je třeba rozdělit a oddělit odpovědnosti správců veřejných rozpočtů za systémy řízení a kontroly financování jednotlivých činností těchto správců a za audit v působnosti těchto správců. Musí se jasně stanovit odpovědnost managementu za systém řízení a kontroly veřejných finančních podpor a zřizovaných subjektů.

Zavedeme-li audit ve veřejné správě v působnosti správců veřejných rozpočtů, přejdeme ze stávajícího decentralizovaného systému interního auditu na kombinovaný systém v působnosti jednotlivých správců veřejných rozpočtů – tím se evropské dobré praxi významně přibližujeme. Významná je otázka funkční nezávislosti, která dle mínění ministerstva je nedostatečná až nulová. Je třeba vytvořit legislativní předpoklady pro to, aby si mohl interní auditor ve vztahu ke statutárnímu orgánu zachovat nezávislý profesionální úsudek. Stabilitu funkcí ve státní správě zásadním způsobem ovlivňuje neúčinnost zákona o státní službě. To platí i pro interní audit. Pro dodržení funkční nezávislosti je významné zřídit výbory pro audit. Novela zákona nenavrhuje definici mezinárodních standardů, ale upravuje použití auditorských standardů při výkonu auditu ve veřejné správě. Úprava konkrétního užití vhodných postupů při výkonu jednotlivých typů auditů bude následně nastavena v metodickém pokynu ministerstva. V další části svého vystoupení se Jan Málek věnoval zapojení orgánů finanční správy do procesu následných kontrol v odpovědnosti managementu. Novela zákona vytvoří právní předpoklady k odstranění dupli-

citního výkonu kontrol. Poskytovatel, který primárně odpovídá za výkon veřejnosprávních kontrol veřejných finančních podpor, může požádat o výkon kontroly na místě orgán Finanční správy. V působnosti ministerstva financí bude vytvořen informační systém pro plánování finančních kontrol veřejných finančních podpor tak, aby nedocházelo k duplicitnímu výkonu kontrol mezi poskytovateli a orgány Finanční správy. Novela zavede další kontroly – bude existovat mnohem více úrovní kontrol příjemců, kontroly bude vykonávat ministerstvo financí, územní finanční orgány i poskytovatelé. V souladu s evropskou legislativou bude zaveden dvoustupňový systém finanční kontroly na jednotlivých úrovních veřejné správy. První úroveň tvoří kontroly v odpovědnosti řídicích a výkonných struktur, tedy veřejnosprávní kontroly v působnosti správců veřejných rozpočtů a tzv. řídicí kontroly v rámci vnitřního kontrolního systému organizace. Druhou úroveň tvoří auditní funkce – audit ve veřejné správě v působnosti správců veřejných rozpočtů a interní audit v rámci vnitřního kontrolního systému organizace. Veřejnosprávní kontrola jako kontrola v první úrovni je vykonávána jako součást finančního řízení v pravomoci a odpovědnosti statutárního zástupce organizace nebo vedoucích zaměstnanců, kteří zajišťují přímé uskutečňování finančních operací při hospodaření s veřejnými prostředky v orgánech veřejné správy. Novela stanoví jednoznačné povinnosti vedoucích zaměstnanců při výkonu zejména předběžné veřejnosprávní kontroly, která by měla prioritně plnit preventivní funkci. Tyto kontroly na místě v manažerské odpovědnosti bude u příjemce veřejných prostředků vykonávat poskytovatel nebo územní finanční orgán. Návrh nové vyhlášky odstraní prvky, které mají pouze metodický charakter, tedy kontrolní metody a kontrolní postupy. Vystoupení Jana Málka vyvolalo celou řadu otázek i odborných polemik. O problematice novelizovaného zákona o finanční kontrole a jejím dopadu na interní audit se živě diskutovalo nejen v rámci plenárního jednání. Na praktickou realizaci některých ustanovení zákona se ptali zástupci městských a krajských úřadů v navazující sekci.

„Nevyužívá se poslání a funkce interního auditu“

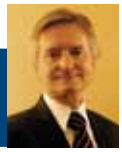
Pavel Skalník z Nejvyššího kontrolního úřadu prezentoval výsledky kontrolní činnosti úřadu v roce 2011. Mezi hlavní nedostatky, které byly identifikovány, patřila neefektivnost a nehospodárnost správy vybraných pohledávek státu. Často se vyskytovaly nedostatky při nabývání a užívání majetku, nevýhodnost použitých způsobů financování. Závažný dopad mají chyby v implementaci programů EU a ve vedení účetnictví a vykazování majetku. Stále se v řadě organizací nedostatečně uplatňují kontrolní mechanizmy. Především pro interní auditory byla velmi zajímavá pasáž jeho vystoupení, ve které se zaměřil na hodnocení vnitřního kontrolního systému. Zde byly konstatovány nedostatky v metodickém zajištění a nastavení postupů, např. v interních předpisech. Velkým problémem je nezajištění funkcí příkazce operace, správce rozpočtu nebo hlavní účetní a nepřípustné slučování těchto funkcí. Také postavení útvaru interního auditu v organizaci nebylo vždy v souladu se zákonem. Vnitřní kontrolní systém je v řadě organizací neúčinný. Nedostatečně nebo formálně se provádí řídicí kontrola. Nevyužívá se poslání a funkce interního auditu. Ke zvýšení efektivity by vedlo lepší využívání výsledků kontrolní činnosti, jak externí, tak interní. Málo se přijímají opatření k nápravě. Některé nedostatky se opakují. Závažné chyby se dopouštějí tam, kde se nevyvozuje odpovědnost konkrétních osob za zjištěná pochybení a nedostatky.

Lukáš Wagenknecht, viceprezident ČIIA a předseda výboru sekce veřejné správy, komentoval prezentaci Roberta Gielisse, se kterou vystoupil 11. dubna na semináři v Poslanecké sněmovně ČR. Vysvětlil, že systém řízení a kontroly ve veřejné správě, který je od roku 2004 zaveden v zemích EU pod zkratkou PIFC je nyní v 27 státech EU označován PIC (Public Internal Control). Probíhající reformy vedou k zefektivnění a zpřehlednění současných národních systémů. Většina členských států zachovává centrální řídicí jednotku (něco jako CHJ) za účelem poskytování návodů, rozšiřování dobrých zkušeností a propagování kvalitního řízení a kontroly. Jako klíčové podmínky pro správný výkon interního auditu jsou mimo jiné považovány: funkční nezávislost, chráněná zákonem, statutem a stanoveným orgánem (výbor pro audit, CHJ), útvary IA tvořené minimálně 3 zaměstnanci (jinak nelze splnit požadavky na kvalitu IA). Audity musí být prováděny v souladu s mezinárodními standardy IIA. Byla identifikována rizika, která ohrožují systém řízení a kontroly. Je markantní potřeba snižovat veřejné výdaje, bude se tedy šetřit také v této oblasti. Snižuje se také politická a manažerská podpora. V řadě případů není zaručena nezávislost interního auditu. Především v malých organizacích je velký problém s personálním obsazením útvaru interního auditu.

Eva Janoušková z Krajského úřadu Kraje Vysočina tematicky navázala na předchozí příspěvek. Její vystoupení i svým názvem napovídalo „Co by nás mohlo/mělo zajímat z aktualizovaného rámce pro vnitřní řídicí kontrolní systém (COSO)“. Do problematiky nás uvedla krátkým komentářem k často užívané „krychli COSO“. Zde jsou cíle kontrolního systému popisovány jako shoda s vnější a vnitřní legislativou, cíle v oblasti finančního výkaznictví a cíle v jednotlivých operacích. Hlavní součásti systému jsou: vnitřní prostředí, hodnocení rizik, kontrolní/řídicí aktivity, informace a komunikace, monitoring.

Workshop ČIIA – Finanční kontrola včera, dnes a zítra; Liberec 2012. Petr Vobořil, prezident ČIIA *(foto Radoslav Bernat)*

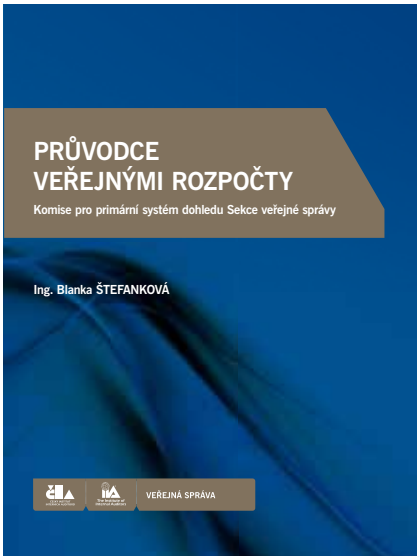
Ing. Josef Vincenec
vedoucí oddělení interního auditu
Krajský úřad Libereckého kraje



KŘTINY V RODINĚ INTERNÍCH AUDITORŮ

Na workshopu „Finanční kontrola včera, dnes a zítra“, který se konal 25. a 26. dubna v Liberci, se uskutečnila jedna mimořádná, neplánovaná, ale o to milejší slavností událost. Součástí společenského programu byl také křest nové publikace z edice ČIIA ***„Průvodce veřejnými rozpočty“***. Její autorkou je Ing. Blanka Štefánková, zaměstnankyně odboru kontroly a interního auditu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. Samotná autorka skromně uvedla, že v publikaci zúročila své dlouholeté zkušenosti s problematikou veřejných rozpočtů. Největší dík však adresovala svým kolegům a odborným poradcům, a to především JUDr. Josefu Včelákovi. Ještě než se publikace vydala do světa ke svým čtenářům, stály nad její kolébkou tři sudičky.

Ředitel Krajského úřadu Libereckého kraje René Havlík konstatoval: „Nepřekvapuje mne, že se tato odborná publikace zrodila na půdě krajského úřadu. Vím, že mezi krajskými úředníky je řada špičkových odborníků. Nové knize přeji, aby byla dobrým rádcem i pomocníkem ostatním.“ Druhou sudičkou byla Eva Janoušková, top manažerka Krajského úřadu Kraje Vysočina, a předsedkyně komise pro primární dohled při výboru Sekce veřejné správy ČIIA. „Já ti přeji, abys nezůstala sama“, prorokovala nad knihou. Vzápětí dodala, že právě v komisi, kterou vede, se připravují další publikace, které pomohou auditorům ve veřejném sektoru s orientací v odborných otázkách. Posledním kmotrem byl Daniel Häusler, ředitel kanceláře



ČIIA. Vyjádřil potěšení, že se v edici institutu podařilo připravit další potřebnou odbornou publikaci, pogratuloval autorce a samotné knize popřál, ať se dobře prodává. Slavnostní akt byl zakončen symbolickým křtem publikace šampaňským vínem. Doufejme, že takto vylepšená kniha bude čtenářům chutnat. Věřme, že proroctví všech tří sudiček se brzy naplní.

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 jejích adresátům k získání rychlé orientace v problematice, na základě které pak tito 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.

Mgr. Naďa Dingová
předsedkyně komory v letech 2005–2011
Česká komora tlumočníků znakového jazyka
www.cktzj.com

CERTIFIKAČNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ČESKÉ KOMORY TLUMOČNÍKŮ ZNAKOVÉHO JAZYKA

V posledním čísle časopisu jsme si představili Českou komoru tlumočníků znakového jazyka, o.s. (Komoru) jako profesní organizaci s velmi širokým spektrem především vzdělávacích aktivit. Dnes se na vzdělávací aktivity Komory trochu více posvítíme. Komora se zaměřuje na vzdělávání především samotných tlumočníků, ale i svých slyšících i neslyšících klientů. Pro tlumočníky realizuje od ucelených vzdělávacích programů, přes jednotlivé dílčí kurzy a semináře po výměnná setkání kolegů-tlumočníků. Na další linii se Komora věnuje osvětě a informovanosti odborníků mimo oblast neslyšících, avšak odborníků, kteří přichází do styku s neslyšícími a posléze i s tlumočníky znakového jazyka (soudci, policisté, úředníci, poradci apod.).
Pro tlumočníky již od roku 2004 komora realizuje Certifikační vzdělávací program (CVP). Jedná se o dosud jediný komplexně zpracovaný systém vzdělávání pro tlumočníky znakového jazyka, transliterátory znakované češtiny a vizualizátory mluvené češtiny v České republice. Klade si za cíl zajistit odborně vyškolené tlumočníky, kteří budou poskytovat kvalitní tlumočnické služby lidem s vadou sluchu. V rámci CVP probíhají teoretické a praktické semináře a kurzy. Účastníci dále v rámci svého studia plní praxi (část je supervizovaná).

JAKÝ BYL POSLEDNÍ ROK PROJEKTU?

V rámci CVP se v Komoře konalo celkem 23 jednotlivých seminářů (2 víkendové, 15 celodenních a 6 půldenních), dále 5 intenzivních víkendových kurzů, 1 intenzivní týdenní kurz, 1 semestrální kurzy praktických cvičení pro tlumočníky a probíhala také profesní supervize. Otevřel se roční kurz pro neslyšící tlumočníky Mezinárodní znakový systém a jeho tlumočení pro neslyšící tlumočníky, který navštěvuje 7 neslyšících osob. Absolventi kurzu z předchozích let (4 osoby) si prodloužili svou certifikaci. Ve dvou termínech se konaly Závěrečné certifikační zkoušky. Úspěšně je absolvovaly a řádně studium v CVP dokončily 2 frekventantky. Celkem máme tedy 4 certifikované tlumočníky v České republice. Na realizaci seminářů a kurzů s Komorou spolupracovalo celkem 35 lektorů – 20 slyšících (včetně 1 zahraničního hosta) a 15 neslyšících (včetně 3 zahraničních hostů). Lektoři byli přizváni například z Ústavu českého jazyka a teorie komunikace FF UK, Trojrozměr – Brněnské centrum znakového jazyka, o.s., Bezhran – Hradecké centrum českého znakového jazyka, o.s., Jednota tlumočníků a překladatelů, Ústav translatologie FF UK, 3Dimenze – Moravské centrum znakového jazyka, o.s.
Spustili jsme celkem 9 nově zpracovaných e-learningových kurzů. E-learningové kurzy jsou alternativou k prezenčním seminářům CVP. Byl akreditován roční kurz Základní kurz pro tlumočníky znakového jazyka v rozsahu 150 vyuč. hodin, který připravuje tlumočníky na komunitní tlumočení.
Pozvání Komory přijaly čtyři významné osobnosti ze zahraničí a v rámci CVP vedly semináře (jmenovitě Maya de Wit, dr. Ádám Kósa, prof. Christian Rathmann a John Walker).
Seminářů a kurzů Komory se zúčastnilo celkem 90 různých účastníků, z toho 30 účastníků neslyšících nebo s vadou sluchu. Za celý rok evidujeme za semináře a kurzy 292 účastí a za e-learningové kurzy celkem 159 účastí.
V CVP studuje 36 frekventantů (35 studentů ve specializaci tlumočník českého znakového jazyka – kategorie slyšící tlumočník, 1 student ve specializaci tlumočník českého znakového jazyka – kategorie neslyšící tlumočník). Čtyři slyšící tlumočníci českého znakového jazyka a čtyři tlumočníci MZS, kteří již mají certifikát, se dále v Komoře vzdělávají a tím prodlužují platnost své certifikace.
Máme velkou radost z toho, že „značka“ Weblik je dnes samozřejmou součástí rozhovorů mezi mnoha lidmi, kteří se setkávají v komunitě Neslyšících. Dobré jméno Webliku stále roste a nám tak nadále přicházejí nabídky od neslyšících zájemců o spolupráci. Tým Webliku se proto podařilo rozšířit o novou moderátorku a dva externí spolupracovníky: moderátorku a grafičku. Připravujeme vyhledávání na stránkách a zpřístupnění videodiskuze. Naši návštěvníci se mohou také těšit na zbrusu nový kabátek Webliku, který mimo jiné přinese i drobnou změnu struktury stránek a jejich rozdělení do oddělení pro starší a mladší uživatele. Na přání našich návštěvníků již byly vytvořeny dvě nové sekce Webliku, a to Doporučujeme a Pohádky.
Komora na vzdělávání spolupracuje i se zahraničními partnery. Důkazem toho je projekt **EuroSign Interpreter**. Řešitelem projektu je neslyšící odborný asistent John Walker z university v Sussexu z Velké Británie. Dalšími partnery byly universita v Hamburku a universita ve Varšavě. Cílovou skupinou projektu jsou neslyšící tlumočníci, vzdělavatelé tlumočníků a budoucí zaměstnavatelé tlumočníků. Cílem projektu bylo vytvořit a pilotně ověřit materiály pro tlumočníky, kteří jsou schopni tlumočit mezi dvěma rozdílnými znakovými jazyky, důraz se kladl především na význam práce neslyšících tlumočníků.

JAKÝ BYL POSLEDNÍ ROK PROJEKTU?

Partneři se setkali na pracovní schůzce v Itálii a ve Varšavě. Za celou dobu realizace bylo celkem šest pracovních setkání. V rámci expertních panelů se Komora zaměřila na otázky řešení samotného tlumočení pro neslyšící, neboť tato profese je dosud legislativně nedostatečně ukotvená. Dalším bodem k řešení byla v rámci projektu současná podoba Etického kodexu. Velké úsilí věnovala skupina vytvoření požadavků na profesní přípravu tlumočníků. V projektu vznikla e-learningová platforma, kde jsou pro zájemce dostupné všechny vzniklé studijní materiály (přehled dostupné literatury 100 minut odborných i cvičných textů ve znakovém jazyce, dokumentární video apod.).
Pro zaměstnavatele jsme vytvořili základní informace, jak pracovat s tlumočníky mezi dvěma znakovými jazyky. Výstupy projektu jsou dostupné v anglickém, německém, českém, polském jazyce a v národních znakových jazycích těchto států.
Příště Vás seznámím s dalšími vzdělávacími aktivitami komory zaměřenými především na neslyšící klienty od nejranějšího věku. ▲

Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

Během prvního pololetí roku 2012 zasedala Rada ČIIA celkem šestkrát, přičemž v lednu byla vyhodnocena činnost Rady a kanceláře prostřednictvím splněných úkolů vyplývajících z Vize ČIIA pro rok 2011. Základními tématy jednání Rady ČIIA v prvním pololetí 2012 byla tato:

SNĚM

Koncem března proběhl již 17. sněm ČIIA a mnoho nechybělo a mohl být ukončen jako řádný sněm. Věřím, že příště to již vyjde. Na sněmu byli zvoleni noví členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA (více na jiném místě tohoto vydání časopisu) a ihned po ukončení proběhlo zasedání Rady ČIIA, kde byl opětovně a jednohlasně zvolen Ing. Petr Vobořil prezidentem ČIIA na další volební období.

ADVOCACY

V rámci spolupráce s ústředními orgány státní správy jsou již v tuto dobu podepsány roční plány spolupráce, jejichž uzavření vyplývá ze vzájemných Dohod o spolupráci. Jedná se o Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo vnitra ČR a Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Současně byl uzavřen roční plán spolupráce s Institutem členů správních orgánů. Dále Rada ČIIA schválila plán advocacy na rok 2012.

ČLENSKÉ SLUŽBY

Rada ČIIA velmi pozitivně kvitovala zvýšený zájem o nově nabízený druh členského příspěvku Benefit, přičemž doposud je využit ze strany 81 členů. Mezi relativně nové členské služby také zahrnujeme organizaci setkávání a výměnu zkušeností interních auditorů ze stejných oblastí. V prvním pololetí byla organizována tato setkání – interní auditoři z průmyslu, z finanční oblasti (banky, pojišťovny) a ze zdravotnictví. Těší nás zvýšený zájem o tato setkávání.

VZDĚLÁVÁNÍ A PUBLIKACE

V této oblasti je stále velmi aktivní Sekce veřejné správy, za jejíž pomoci bylo možné nabídnout dva nové atestační kurzy, které jsou součástí národní certifikace interního auditora ve veřejné správě. Konkrétně se jedná o kurzy Audit klíčových oblastí veřejné správy a Audit horizontálních otázek. V dubnu pak byl realizován a následně úspěšně hodnocen workshop Finanční kontrola včera, dnes a zítra, který se konal v Liberci. Sekce veřejné správy nezahálela ani v oblasti vydávání publikací, konkrétně byla vydána publikace Průvodce veřejnými rozpočty. Také pro interní auditory z komerční sféry připravila Rada zajímavé produkty. Intenzivně se nyní pracuje na novém dlouhodobém vzdělávacím modulu, který nahradí Komplexní vzdělávání a bude zaměřen více na praktickou rovinu. Dále je finalizována příprava k vydání publikace Posuzování přiměřenosti řízení rizik.

VEŘEJNÁ SPRÁVA

Sekce veřejné správy nezahálela ani na poli legislativním a v rámci procesu parlamentního projednávání novely zákona č. 320/01 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ČIIA organizovala seminář pro zákonodárce v prostorách Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Zazněla řada připomínek a pohledů, a nyní je již řada na zákonodárcích a Ministerstvu financí ČR, jak se zněním novely naloží.

CERTIFIKACE

Také v oblasti certifikace jsou novinky, a to hned dvě. Mezinárodní institut interních auditorů nově nabízí certifikaci CRMA (Certifikace Risk Management Assurance) a nově také dochází ke změnám v reportingu CPE (více na jiném místě tohoto vydání časopisu).

▲

Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- Ing. Jan Plička, Ministerstvo zemědělství ČR
- Bc. Petr Onemichl, Dis., Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad
- Ing., Dis. Petr Onemichl, Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad
- Radim Řiháček, Ernst & Young, s. r. o.
- Ing. Lukáš Caputa, Ernst & Young, s. r. o.
- Lukáš Pelant, Ernst & Young, s. r. o.
- Ing. Emanul Mercl, Volksbank CZ, a.s.
- Ing. Jana Hrušková, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
- RNDr. Hana Žufanová, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
- Ing. Dušan Vítek, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Ing. Gabriela Šreková, Státní fond životního prostředí ČR
- Radka Tenková, Deloitte Advisory, s.r.o.
- Ing. L'uboslava Vidová, Deloitte Audit, s.r.o.
- Ing. Jiří Machát, MSc., Deloitte Audit, s.r.o.
- Ing. Martin Zálepa, UniCredit Bank Slovakia, a. s.
- Ing. Peter Janovec, UniCredit Bank Slovakia, a. s.
- Ing. Kamila Křemenová, Středočeský kraj, Krajský úřad
- Ing. Gabriela Rubášová, WITTE Nejdek, spol. s.r.o.
- Jasmina Gocieva, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Martin Šlachtič, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Zuzana Dömötör, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Anang Didiet Permana, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Arpád Tóth, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Matthias Millers, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Mohamed EL – Husseiny, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Robert Trempski, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Asyl Dvoryanenko, ACCA, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Raimonds Strauss, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Beatriz Masso Rubert, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Ruben LIana Mayor, EMBA, CISA, ITIL, 27001 L, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Javier Cabrera Canosa, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Aglaia Marami, ACCA, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Katarína Rakyta-Komendáková, DiS., UniCredit bank Slovakia, a.s.
- Ing. Michal Janeček, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Petr Vilomovský, Komerční banka, a.s.
- Ing. Radek Žingor, Fio banka, a.s.
- Ing. Hedvika Fialová, Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra ČR
- Ing. Andrea Hošáková, Muzeum umění Olomouc, státní příspěvková organizace
- Ing. Lenka Jánská, Statutární město Most
- Ing. Marek Kratochvíl, Hlavní město Praha
- Ing. Ján Maxim, Axa Services, s.r.o.
- Ondřej Hampl, Gardner Denver CZ+SK, s.r.o.

ČLENOVÉ RADY ČIIA PO ZASEDÁNÍ 17. SNĚMU ČIIA

Ing. Petr Vobořil

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

Ing. Lukáš Wagenknecht

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

Ing. František Beckert, CIA

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

Ing. Peter Čakan

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor Podniková ekonomika a management. V roce 1996 nastoupil do KPMG Česká republika, kde působil v posledních letech na pozici senior manažera. V KPMG se podílel na řízení interních auditů, účetním poradenství a řízení auditů účetních závěrek. Dále pracoval v technické skupině zabývající se implementací a interpretacemi účetních a auditních předpisů. Od roku 2005 je držitelem certifikátu CIA a od roku 2009 je statutárním auditorem Komory auditorů České republiky. V současné době pracuje ve společnosti MBtech Bohemia s.r.o. na pozici finančního ředitele. Je dlouholetým školitelem a pracoval také jako koordinátor interních školení. Od roku 2011 je členem Rady ČIIA.

Ing. Eva Klímová

Vystudovala fakultu Národohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od února 2009 působí jako vedoucí odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2 a zajišťuje provádění interního auditu v rámci úřadu a provádění veřejnosprávních kontrol u příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je MČ Praha 2. Zaměstnankyní ÚMČ Praha 2 je od srpna 2001, nejprve v pozici kontrolora v odboru kanceláře tajemnice a od července 2002 v pozici interního auditora v odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2. Mimo interní audit má zkušenosti z oblasti bankovnictví, kde působila do roku 2000 (kontrola účetnictví a inventarizace bankovních účtů – Komerční banka Praha centrála). Členkou ČIIA (kolektivní členství v rámci MHMP) je od roku 2008. V současné době je členkou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA (komunita obce) a dále pracuje ve Výboru pro certifikaci a uznávání ve veřejné správě a v odborné komisi pro QAR.

Mgr. František Orság, CIA

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

Ing. Roman Pavloušek, CIA, CISA, ACCA

Absolvoval Vysoké učení technické v Brně, Fakultu strojní a Fakultu podnikatelskou. V současné době působí ve společnosti PricewaterhouseCoopers jako ředitel odpovědný za oblast služeb interního auditu pro Českou republiku a region střední a východní Evropy. Ve společnosti působí více než 15 let a má bohaté zkušenosti s vedením projektů v oblasti externího i interního auditu, řízení rizik a projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému pro řadu klientů v České republice, Evropě a Spojených státech amerických. Vedl významné projekty spojené se zaváděním interního auditu a implementaci legislativy Sarbanes-Oxley a účastnil se projektů posouzení rizik a nezávislých prověrek interního auditu podle standardů IIA u renomovaných globálních společností.

Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA

Je Senior manažerem Ernst & Young pro oblast interního auditu, vnitřních kontrolních systémů a Corporate Governance. V těchto oblastech také pravidelně přednáší (pro Český institut interních auditorů, Komoru auditorů ČR nebo Vysokou školu ekonomickou v Praze) a publikuje (Ekonom, Auditor, Interní auditor). Tomáš Pivoňka absolvoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, je držitelem mezinárodního certifikátu Certified Internal Auditor (CIA) a je certifikován Mezinárodním institutem interních auditorů pro hodnocení kvality interního auditu. Tomáš studuje tříletý výcvik „Systemický management a koučování". V současné době je oprávněn k systemické práci s jedincem. Tomáš byl v období 2004–2006 viceprezidentem ČIIA pro standardy a know-how. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA.

Mgr. Petr Plaňanský

Je absolventem PF v Českých Budějovicích, v letech 1993–2008 působil ve služebním poměru Policie ČR, postupně jako vyšetřovatel Krajského úřadu v Českých Budějovicích, Úřadu vyšetřování pro ČR a později jako ředitel odboru násilné kriminality na Útvaru pro odhalování organizovaného zločinu. Zabýval se a vyšetřoval nejzávažnější trestnou činnost jak násilného, tak hospodářského charakteru v ČR. Absolvoval v této době odborné stáže mezinárodního charakteru, pořádané Ministerstvem spravedlnosti USA, dále Středoevropskou akademií FBI, BKA Berlín, Scotland Yardem, Interpolem a Europolem. Po odchodu ze služebního poměru působil od roku 2008 jako zástupce ředitele sportovního gymnázia v Českých Budějovicích. Od června 2011 působí jako ředitel odboru interního auditu a kontroly a poradce ministra vnitra na MV ČR. Členem ČIIA je od roku 2012.

Ing. Pavel Racocha

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze a Kolumbijskou univerzitu v New Yorku. Od září 2005 působí ve funkci výkonného ředitele interního auditu v Komerční bance, a.s., a od dubna 2010 zastává i funkci vedoucího interního auditu skupiny Société Générale v regionu střední Evropy. Před svým příchodem do KB, pracoval Pavel Racocha řadu let v České národní bance v oblasti bankovní regulace a dohledu, v roce 1999 byl jmenován prezidentem republiky do bankovní rady ČNB. V letech 1996–1997 pracoval ve Světové bance ve Washingtonu v oblasti rozvoje finančního trhu v členských zemích. I v pozdějších letech se podílel na práci Mezinárodního měnového fondu v oblasti rozvoje bankovnictví v členských zemích. Členem ČIIA je od roku 2012. Od počátku roku 2008 je Pavel Racocha předsedou Komise pro interní audit České bankovní asociace.

Ing. Simona Székelyová

Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně v bakalářském oboru Veřejná správa a magisterský program na Vysoké škole finanční a správní obor Veřejná správa. Od roku 2008 je zaměstnána na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR, kde se věnuje auditu strukturálních fondů EU a výkonu interních auditů. Momentálně zastává pozici ředitelky odboru interního auditu a pověřeného auditního subjektu. Členem ČIIA je od roku 2009. V současné době se angažuje v Sekci veřejné správy ČIIA, kde pracuje jako předsedkyně komise sekundárního dohledu a podílí se na tvorbě vzdělávacích programů. Věnuje se lektorské činnosti především v oblasti výkonu interních auditů, auditů PAS a kontrol.

Ing. František Válek

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

Členové Kontrolní komise ČIIA po zasedání 17. sněmu ČIIA

Ing. Miloslav Frumar, CIA

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

Mgr. Vendula Kožíšková

Absolventka Právnické fakulty ZČU v letech 1995–2000. V roce 2000 nastoupila na Magistrát hlavního města Prahy do odboru vnitřního auditu a kontroly jako právník. V roce 2002 se stala vedoucí interního auditu Magistrátu hlavního města Prahy, který řídí dodnes. Má zkušenosti se zaváděním interního auditu a řídicí kontroly do praxe. V rámci své praxe publikovala a přednášela z oblasti interního auditu, Evropských fondů a poskytování finančních prostředků a zadávání veřejných zakázek. V současné době, kromě interního auditu, řídí Pověřený auditní subjekt – hlavní město Praha, který provádí audity systémů a operací finančních prostředků poskytovaných v rámci Operačních programů – Praha Konkurenceschopnost a Praha Adaptabilita.

Ing. Ondřej Maršík, CIA

Absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. V předchozí praxi působil na Ministerstvu zemědělství ČR v oblasti přípravy čerpání dotací z evropských fondů, dále pak ve společnostech ČEZ, a.s., jako interní auditor a v Deloitte Advisory s.r.o. jako senior konzultant se zaměřením na veřejný sektor. V současné době pracuje třetím rokem jako interní auditor ve společnosti RWE Transgas, a.s.

data pod lupou

Nezávislá analýza dat
Kontinuální monitoring
Snadný přístup k datům SAP®

Software IDEA®

Nezávislá analýza dat

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

Smart Exporter

Snadný přístup k datům SAP®

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

Smart Analyzer

Soubor základních auditorských testů

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

CaseWare™ Monitor

Kontinuální monitoring

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

IDEA Software pro analýzu dat

SMART ANALYZER

idea® server

CASEWARE MONITOR

J + Consult, spol. s r.o.
Čapkova 2/192, 140 00 Praha 4
T: +420 244 118 411, E: idea@jconsult.cz
www.datapodlupou.cz, www.jconsult.cz

jconsult

Pavel Racocha

Outsourcing of the Internal Audit within the SG Group

The author shares his experience which he gained during centralisation of the audit teams in the „audit centre", which was created two years ago from the internal audit department of Komerční banka. He describes neccessary steps that needed to be done in this complicated proces. Further he summarizes advantages of the concept of audit centres in Société Générale.

Miroslav Janda

Performance of Internal Audit in the Companies with the Capital Participation of Česká spořitelna, a.s.

The Author describes in his article the way of conducting internal audit in subsidiary and other companies which is performed by the controlling company. He deals also with the scope of the provided services and conditions which needed to be created during the years in the controlling company.

Ondřej Šnejdar

Internal Audit in Holding from the Point of View of Advisory Company BDO

The author describes various approaches to the internal audit in holding.

Josef Bečvář

Effective Management of the Control Tools of Operations of the Legal Persons Set Up in the Conditions of the Statutory City of Karlovy Vary

The author deals with the control of the legal persons set up by the statutory city of Karlovy Vary. At the same time he mentions the criminal responsibility of the legal persons.

Eva Klímová

Public Service Control Performed by the External Auditor in Small Allowance Organisations

The author describes her experience from the area of public service controls in the allowance organisations performed by the external auditors.

Petr Cerman

Experience with Internal Audit Co-sourcing in PRE

Interview with Libuse Hutlova about the internal audit in Pražská energetika, a.s.

Normand Ouellet

The Political Realm of Internal Auditing

The author describes in his article how the political realm of the both private and public companies influences the internal audit aktivity. The importance of the internal audit independence is emphasized.

Petr Kheil

What Petr Noted (not only) in Legislation

The author shows in his regular column useful sources of information (especially from the legal area, regulation and other sources) relating to management and control system and internal auidt activity. The aim is not a complete list of issued acts, bylaws, regulations and other documents.

Hana Ondrušková

Ten Ways of Defence against Stress

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

Ivana Krůželová

Regional Support, but Not Only Structural Funds

The author mentions basic conclusions of the National Audit Authority Report in the Great Britain relating to the management of grants to support the employment.

Josef Vincenec

From the Workshop Programme in Liberec

The author evaluates the workshop for public administration.

Naďa Dingová

Certification Educational Programme of the Czech Chamber of Interpreters of the Hand Language

The author introduces educational activities of the Czech Chamber of Interpreters of the Hand Language.

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 kladených na CPE a změny v procesu hlášení.

Položka	Platnost od 1. ledna 2012
Doba hlášení	Hlášení bude prováděno jednou ročně u všech certifikovaných osob. Všichni kandidáti budou muset podávat hlášení každý rok.
Datum hlášení	Datum hlášení se mění z 31. května na 31. prosince.
Počet hodin vyžadovaných pro CIA	• 40 hodin za rok (pokud jste praktikující) • 20 hodin za rok (pokud nejste praktikující) • 0 hodin (pokud jste v důchodu)
Počet vyžadovaných hodin CPE pro CIA, CCSA, CFSA, CGAP	• 20 hodin za rok (pokud jste praktikující) • 10 hodin za rok (pokud nejste praktikující) • 0 hodin za rok (pokud jste v důchodu)
Požadavky CPE pro specializované certifikace	25 procent získaných hodin CPE musí být v oblasti specializovaných odborných znalostí.
Osvědčení vyžadované v okamžiku podávání hlášení CPE	• Postupujete v souladu s Mezinárodním rámcem IIA pro profesní praxi (IPPF). • Budete se řídit Etickým kodexem IIA. • Nepoškodíte dobré jméno IIA. • Stvrdíte neexistenci záznamů v trestním rejstříku vzniklých od předchozího hlášeného období.
Nenahlášení CPE	Stav certifikace se změní na „NEAKTIVNÍ“. Titul nemůže být nadále používán a to až do okamžiku obnovení platnosti stavu na „CERTIFIKOVÁN“.

Rok hlášení 2012 je přechodným rokem, během kterého dochází ke sladění všech certifikovaných osob s novým CPE programem. Kandidáti musí hlásit různé počty CPE v závislosti na datu poslednímu hlášení.

Následující tabulka ukazuje požadavky týkající se hlášení k termínu 31. prosince 2012, na základě identifikační čísla certifikované osoby a posledního hlášení.

<table>
<tr><th>Identifikační číslo</th><th>Poslední hlášení</th><th>Požadavek 2012</th><th>Požadavek 2013</th></tr>
<tr><td>SUDÁ identifikační čísla</td><td>Poslední hlášení CPE v roce 2010
(za CPE dosažené v roce 2008 a 2009).</td><td>Do termínu 31. prosince 2012 hlášení všech CPE dosažených v letech 2010, 2011 a 2012.

Minimum hlášených hodin:<table><tr><td></td><td>CIA</td><td>Speciální zk.</td></tr><tr><td>Praktikující</td><td>120</td><td>60</td></tr><tr><td>Nepraktikující</td><td>60</td><td>30</td></tr></table></td><td>Do termínu 31. prosince 2013 hlášení všech CPE dosažených v roce 2013.

Minimum hlášených hodin:<table><tr><td></td><td>CIA</td><td>Speciální zk.</td></tr><tr><td>Praktikující</td><td>40</td><td>20</td></tr><tr><td>Nepraktikující</td><td>20</td><td>10</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>LICHÁ identifikační čísla</td><td>Poslední hlášení CPE v roce 2011
(za CPE dosažené v roce 2009 a 2010).</td><td>Do termínu 31. prosince 2012 hlášení všech CPE dosažených v letech 2011 a 2012.

Minimum hlášených hodin:<table><tr><td></td><td>CIA</td><td>Speciální zk.</td></tr><tr><td>Praktikující</td><td>80</td><td>40</td></tr><tr><td>Nepraktikující</td><td>40</td><td>20</td></tr></table></td><td>Do termínu 31. prosince 2013 hlášení všech CPE dosažených v roce 2013.

Minimum hlášených hodin:<table><tr><td></td><td>CIA</td><td>Speciální zk.</td></tr><tr><td>Praktikující</td><td>40</td><td>20</td></tr><tr><td>Nepraktikující</td><td>20</td><td>10</td></tr></table></td></tr>
</table>

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ | The Institute of Internal Auditors | Certified Internal Auditor | CCSA Certification in Control Self-Assessment | CFSA Certified Financial Services Auditor | CGAP Certified Government Auditing Professional

Komplexní řešení pro efektivní řízení organizace v oblasti:

VNITŘNÍ ŘÍDÍCÍ A KONTROLNÍ SYSTÉM (VŘKS)

Máte zájem…

- ***Nezávisle posoudit, zvýšit kvalitu a efektivnost vnitřního kontrolního systému?***
- ***Zvýšit účinnost, hospodárnost a efektivnost vaší organizace?***
- ***Minimalizovat rizika jejich efektivním řízením*?**
- ***Zaručit shodu se zákony a nařízeními (včetně vnitřních směrnic a postupů)?***
- ***Získat manažerský pohled na všechny finanční a majetkové operace?***
- ***Postupovat v souladu s ověřenými a uznávanými mezinárodními standardy a příklady dobré praxe?***
- ***Eliminovat "provozní slepotu" interního auditu?***
- ***Mít možnost benchmarkingu efektivnosti vaší organizace?***
- ***Automatizovat a elektronicky podpořit pracovní postupy dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě?***

… pokud jste odpověděli "ano" alespoň na některou z těchto otázek, máme pro Vás řešení…

Komplexní řešení pro efektivní řízení ®: Vnitřní řídící a kontrolní systém

Cílem řešení je zajistit nezávislý externí audit a správné nastavení VŘKS za účelem zvýšení efektivnosti organizace, účinnosti a hospodárnosti jejího způsobu řízení, optimalizaci procesů, systémů a eliminace rizik. Komplexní řešení společnosti DYNATECH® je ověřený postup, jak správně a systematicky zajistit podporu vybraných oblastí a dosáhnout zlepšení v rámci organizace. **Řešení zahrnuje:**

1. **Nezávislý externí audit** organizace v oblasti VŘKS realizovaný na základě uznávaných mezinárodních standardů a metod (*PIC, IIA, COSO)*, s využitím interní metodiky DYNATECH® pro audit FM&C veřejné správy ČR a příkladů dobré praxe.
2. **Analýzu a návrh opatření a plán jejich implementace do organizace**.
3. **Organizační implementaci**: nastavení vnitřního prostředí organizace a všech jeho vazeb (směrnice, řídící dokumentace) a akreditované vzdělávání.
4. **Možnost podpory softwarovým nástrojem** (automatizovat a elektronicky podpořit pracovní postupy dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě).
5. **Podporu organizace po zavedení řešení** (konzultační, zákaznická a technická podpora).

Proč právě s DYNATECH?

- Důkladná znalost prostředí veřejné správy ČR (15 let praktických zkušenosti v oblasti veřejné správy, mnoho významných referencí, včetně Ministerstva financí, Ministerstva zahraničních věcí, Úřadu pro ochranu osobních údajů, Úřadu vlády, Správy Pražského hradu, Kraje Vysočina a dalších.
- Praktické zkušenosti s realizací obdobných řešení (Středočeský kraj, Liberecký kraj, Úřad pro ochranu osobních údajů, Město Hořovice a další).
- Vlastní metodika zohledňující specifika veřejné správy v ČR.
- Certifikovaní auditoři dle mezinárodních standardů CIA® (Certified Internal Auditor®).
- Ověřený softwarový nástroj „Elektronická řídící kontrola" pro plně automatizovanou a elektronickou podporu pracovních postupů dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

www.dynatech.cz, +420 543 426 329