

3|2012

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 16, ČÍSLO 3-2012 (65)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

*Veřejný sektor je na tom s penězi nevalně,
externí hodnocení prováděné
auditorskou firmou je nákladné*

*Otázka, zdali je v etice
důležité uvažovat
i v ekonomické rovině
je poměrně zásadní*

*Rizika musí být identifikována
nikoliv náhodně, ale systematicky,
proaktivně a celostně*

*Preferovaná forma oznámení
je sdělení svého podezření
nadřízenému zaměstnanci*

*Bude-li jejich neetické chování tolerováno,
nebudou ostatní brát etické principy vážně*

*etika je především o hodnotách,
které si sami nastavujeme,
v praxi prosazujeme
a od nich se neodchylujeme*

*Mnohdy je to jen povinná úloha,
slohová úloha vyrobená zprostředkujícím
subjektem na požádání řídicího orgánu*

*Podrobná konkrétní regulace odměňování
byla na evropské úrovni přijata
směrnicí CRD III*

*významný dopad mají na vedení
obchodních společností nové
komunikační technologie*



JAK NA KVALITU V INTERNÍM AUDITU

NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA

10 – 11 | 10 | 2012



MIKULOV

PROGRAM

10. 10. 2012

- 9:00–10:00 Registrace
10:00–10:15 *Zahájení:*
Petr Vobořil, prezident Českého institutu interních auditorů
Michal Hašek (KPMG), zástupce hlavního partnera konference
10:15–10:35 **Pavel Vácha, Daniel Häusler** (ČIIA), „*Vítr kvality nadouvá plachty ČIIA*“
10:35–11:20 **Bohuslav Poduška** (Česká spořitelna), „*Jak přistupujeme ke kvalitě interního auditu v České spořitelně*“
11:20–12:05 **Ivo Středa** (RWE Transgas), „*Řízení kvality interního auditu v cosourcigovém vztahu*“
12:05–13:00 Oběd

SEKCE A

- 13:00–13:40 **Peter Jursa** (Slovenská sporiteľňa), „*Projekt zvyšovania výkonnosti a kvality interného auditu v Slovenskej sporiteľni*“
13:40–14:50 Panelová diskuse:
„*Hodnocení kvality IA – sebehodnocení*“
Petr Barnat (ČEZ), **Šimon Mastný** (CloD – Institut členů správních orgánů), **Josef Medek** (Česká národní banka), **Josef Tyll** (UniCredit Bank)
14:50–15:10 Přestávka
15:10 „*Interní audit na místě, aneb poznáváme Mikulov*“

SEKCE B

- 13:00–14:40 **Jan Málek** (Ministerstvo financí), **Martina Košťálová** (Ministerstvo financí), **Rodan Svoboda** (Eurodan), „*Proč, jak a kým hodnotit činnost interního auditu ve veřejné správě?*“
14:40–15:00 Přestávka
15:00–15:30 **Hana Žufanová** (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), „*Kvalita a interní audit*“
15:30–16:10 **Ivana Göttingerová** (Magistrát města Brna), „*Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu*“

19:00 Společenský večer „Číše vína“

11. 10. 2012

- 8:30–9:00 Registrace
9:00–9:40 **Andrea Schlossarek** (METRO AG), „*Interní audit v METRO GROUP, hodnocení kvality DIIR vs IIA*“
9:40–10:20 **Angelika Fábry** (Česká národní banka), „*Pohled a požadavky dohledu na interní audit*“
10:20–10:50 Přestávka
10:50–12:30 Panelová diskuse: „*QAR – zkušenosti*“
Tomáš Pivoňka (Ernst & Young), **Helena Plosová** (Krajský úřad Jihočeského kraje), **Pavel Racocho** (Komerční banka), **Petr Vobořil** (ČEZ)
12:30–12:40 *Ukončení:*
Petr Vobořil, prezident Českého institutu interních auditorů
12:40 Oběd

GENERÁLNÍ PARTNER



HLAVNÍ PARTNER



PARTNER



MEDIÁLNÍ PARTNER



OBSAH

Úvodník

Daniel Häusler 1

Šetření podezření na nekorektní jednání proti zájmům společnosti ve skupině RWE v ČR

Ivo Středa 2

Jak auditovat etické chování v organizaci?

Chris Tait 6

Etika bez růžového náteru

Rodan Svoboda 8

I etické chování lze auditovat

Ján Lalka 11

How to Audit Ethical Behavior In the Organization

Zachary Rosen 14

AuditChannel.Tv – už jste naladěni?

Roman Pavloušek 17

Manuál k jednotnému postupu při hodnocení kvality auditní činnosti zajišťované útvary IA v orgánech veřejné správy

Martina Košťálová 19

Interní audit a rizikologické myšlení

Jak mít rizika pod kontrolou

Jiří Kruliš 21

Regulace odměňování v bankovním sektoru

Marie Kvízová 24

Zamyšlení nad rolí interního auditu v současných podmínkách

Josef Tyll 27

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 29

Desatero obrany proti stresu

Hana Ondrušková 30

Jak vyrobit analýzu rizik, aby nám něco řekla...

Ivana Krůželová 31

Konference IIA v Bostonu

Alice Kopcová 32

Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, o.s. – další programy

Naďa Dingová 34

Noví členové ČIIA

35

English annotation

36



Vážení čtenáři,

nastává podzimní čas, který já mám osobně velmi rád a to zejména, když příroda je plná podzimních barev. Současně bychom měli být plni energie, kterou jsme načerpali během letních dovolených a můžeme se s chutí vrhnout do dalšího auditování, plánování nebo přečtení tohoto čísla časopisu se zajímavým nosným tématem. Jak auditovat etické chování organizace? Otázka je to jednoduchá, ale je i jednoduchá reakce na ni? Jak tuto oblast auditovat? Co asi tak očekávají zákazníci auditu od závěrů auditu etického chování? Zkusme se zamyslet nad myšlenkami a zkušenostmi autorů a třeba si i naplánovat tuto oblast na příští rok.

Když už jsem zmínil příští rok, rok 2013, tak velmi rád konstatuji, že ČIIA nabídne nový produkt – **Univerzitu interního auditu**, který čerpá a navazuje z nabídky Komplexního vzdělávání pro interní auditory. Více informací naleznete na jiném místě tohoto vydání časopisu. Ještě se zmíním k roku 2013 a tématům časopisu Interní auditor.

Děkuji všem, kteří se zúčastnili ankety s tématy časopisu v příštím roce, nicméně to není uzavřená záležitost a stále budeme rádi za další impulsy.

Na závěr tohoto sloupku a na úvod časopisu vás ještě jednou zvou na barevnou konferenci do Mikulova, kde bude na prvním místě kvalita.....těšíme se na vás.

Za redakční radu tentokrát

Daniel Häusler

Ivo Středa
Investigation of Suspicion on Non-correct Behavior against the Interests of the Company in the Group RWE in the CR
2

Chris Michael Tait
How to Audit Ethical Behavior of Organisations
6

Rodan Svoboda
Ethics As It Is
8

Jan Lalka
Also Ethical Behavior Could be Audited
11

Zachary Rosen
How to Audit Ethical Behavior In the Organization
14

Roman Pavloušek
AuditChannel.tv – are you tuned in yet?
17

Martina Košťálová
Manual To Unified Process of Quality Assessment of Internal Audit in Public Sector Bodies
19

Jiří Kruliš
Internal Audit and Risk Based Thinking – How To Control Risks
21

Marie Kvízová
Regulation of the Remuneration in the Banking Sector
24

Josef Tyll
Discussion about the Role of Internal Audit in Current Conditions
27

Petr Kheil
What Peter Noted not Only in Legislation
29

Hana Ondrušková
Ten Ways of Defence against Stress
30

Ivana Krůželová
How to Create Risk Analysis, which Would Tell Us Something...
31

Alice Kopcová
The IIA Conference in Boston
32

Naďa Dingová
Other Educational Programmes of the Czech Chamber of Interpreters of the Hand Language
34



ŠETŘENÍ PODEZŘENÍ NA NEKOREKTNÍ JEDNÁNÍ PROTI ZÁJMŮM SPOLEČNOSTÍ VE SKUPINĚ RWE V ČR

ÚVOD

V tomto článku bych vám rád popsal strukturu a proces šetření proti nekorektnímu jednání ve Skupině RWE CZ. Najdete zde:

Z čeho vychází koncernový Kodex chování

Jak máme definováno nekorektní jednání
Jak je nastavena ochrana oznamovatelů nekorektního jednání

Možné způsoby oznamování

Kdo a jak provádí šetření

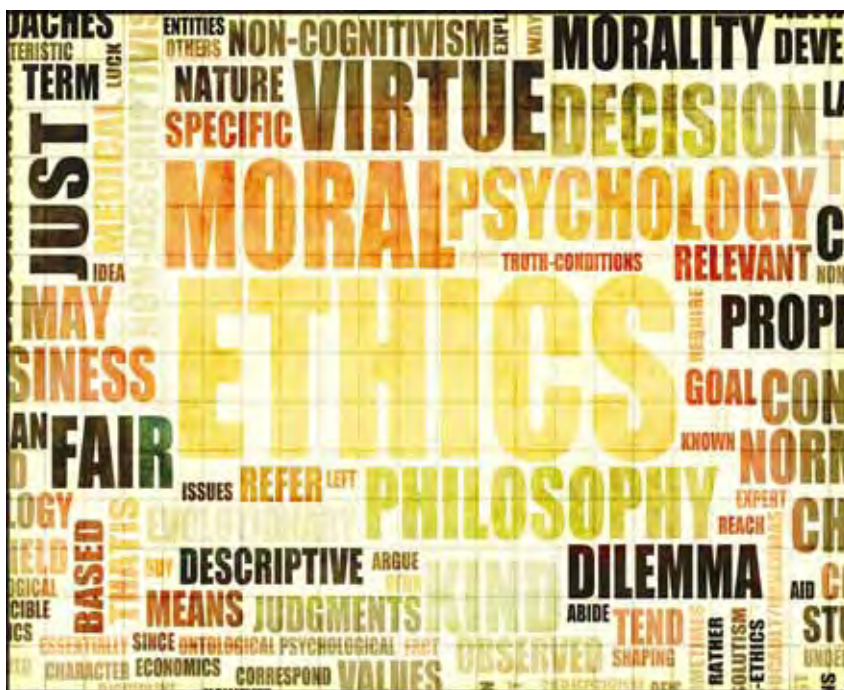
Konkrétní zkušenosti se šetřeními

RWE KODEX CHOVÁNÍ

Chce-li společnost, aby se její zaměstnanci chovali eticky, tak by jim měla nějakým způsobem sdělit, co si pod pojmem „etiky“ představuje. Tak jako většina společností i koncern RWE toto řeší RWE Kodexem chování, který platí celosvětově, tedy pro všechny společnosti koncernu a ve všech zemích, kde koncern působí. Kodex chování plní dvě podstatné úlohy: za prvé má každého zaměstnance povzbudit k odpovědnému jednání a pomoci mu se správně orientovat. Za druhé uvádí cíle a principy pro podnikatelské chování RWE.

Kodex chování je rozdělen do sedmi hlavních částí:

- V části I. Rozsah platnosti a principy je mimo jiné přihlášení se RWE k principům iniciativy OSN „Global Impact“ a navázání hodnot RWE na tyto principy.*
- V části II. Chování v souladu se zákonem se RWE zavazuje, že se ve všech oblastech svého podnikatelského jednání řídí zákony, nařízeními a obdobnými předpisy. Respektuje přitom jak mezinárodní a národní ustanovení, tak i regionální a místní předpisy.*



- Část III. Vnější vztahy obsahuje všeobecné zásady striktního oddělení soukromých zájmů zaměstnanců a zájmů koncernu RWE a zákazu přijímání, nabízení nebo poskytování finančního plnění ze strany třetí osoby. Dále blíže popisuje chování vůči zákazníkům, akcionářům, dodavatelům, poradcům a veřejnosti.*
- Část IV. Chování vůči politické sféře upravuje zásady chování vůči zástupcům státních orgánů a politických stran.*
- Část V. Hlášení se ke společenské zodpovědnosti upravuje sponzoring a iniciativy na podporu obecného blaha.*
- Část VI. Vnitřní vztahy upravuje oblasti bezpečnosti práce a pracovního prostředí, ochrany zdraví a rovnosti příležitostí a vzájemného respektování.*
- Poslední část VII. Dodržování Kodexu chování/výkaznictví dává zaměstnancům návod, kde hledat odpovědi na otázky spojené s Kodexem chování. Dále pojednává o vedení výkazů o implementaci Kodexu chování a o jeho prověřování, které má být prováděno externím, k tomu zvláště kvalifikovaným auditorem. Tímto je nastaveno základní vztahné kritérium pro posouzení etického/nekorektního chování.*

DEFINICE NEKOREKTNÍHO JEDNÁNÍ

Skupina RWE v ČR (dále Společnost) si definovala takzvané „Nekorektní jednání proti zájmům RWE“. Tím se rozumí neetické nebo protiprávní jednání, vyskytující se ve Společnosti, porušení RWE Kodexu

chování nebo jiné situace/jednání, které oznamující osoba shledá v rozporu s právními předpisy, vnitřními předpisy Společnosti a/nebo přímo ohrožující zájmy Společnosti, jako jsou podvody, porušování bezpečnosti a ochrany zdraví, diskriminace a korupce. V této oblasti byly přijaty následující řídicí dokumenty:

- ▲ Politika prevence nekorektního jednání proti zájmům RWE;
- ▲ Směrnice „Šetření podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE“;
- ▲ Plán postupu pro případ šetření podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE
- ▲ Průvodce Zelenou linkou RWE.

Tomu, že útvary interního auditu hraje klíčovou roli v této oblasti, nasvědčují i to, že interní audit je zpracovatelem, případně spolu-zpracovatelem, všech výše uvedených řídicích dokumentů.

ván v souvislosti se svým oznámením. Pokud budou následným šetřením zjištěny takové skutečnosti, které by mohly vést k zahájení pracovněprávních řízení se zaměstnancem podezřelým z nekorektního jednání proti zájmům RWE

vat. Společnost umožní zaměstnancům i anonymní způsob oznámení podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE prostřednictvím zástupců Zelené linky RWE, kteří rovněž na jeho přání udrží jeho identitu v tajnosti. V případě, že oznamo-

„Preferovaná forma oznámení je sdělení svého podezření nadřízenému zaměstnanci“

nebo k zákonné povinnosti zaměstnavatele informovat Policii ČR nebo jiné státní orgány, bude identita zaměstnance podávajícího oznámení sdělena jen na výzvu těchto orgánů a pouze v pří-

padě nepodá oznámení prostřednictvím Zelené linky RWE a požádá o zachování anonymity, je anonymita rovněž zajištěna. Zaměstnanci by si však měli být vědomi, že pokud skuteční anonymní oznámení, bude pro Společnost velmi obtížné zajistit ochranu takovému zaměstnanci a poskytnout mu informace o průběhu šetření.

d) Nepravdivá oznámení

Pokud je oznámení, které se na základě šetření ukáže jako neopodstatněné, učiněno v dobré víře, nehrozí zaměstnanci za toto oznámení žádný postih. Pokud se ale jedná o prokázané oznámení úmyslně nepravdivé nebo úmyslně poškozující, bude se zaměstnancem zahájeno pracovněprávní řízení.

ZPŮSOBY OZNÁMENÍ PODEZŘENÍ NA NEKOREKTNÍ JEDNÁNÍ

Zaměstnanci činí oznámení podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE ústně nebo písemně prostřednic-

„Šetřením je pověřen útvary Internal Audit“

PRINCIPY OZNAMOVÁNÍ PODEZŘENÍ NA NEKOREKTNÍ JEDNÁNÍ

Společnost se zavázala zabývat se podezřeními na nekorektní jednání proti zájmům RWE, důkladně prošetřit všechny identifikované případy a využívat odpovídajících právních prostředků k předcházení a postihu takových jednání. Mezi hlavní principy oznamování podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE v ČR patří:

a) Ochrana zaměstnanců

Společnost se zavazuje ochránit zaměstnance před postihy ze strany nadřízených nebo spolupracovníků za informování o podezření na nekorektní jednání proti zájmům RWE, pokud toto oznámení učinili v dobré víře.

b) Důvěrnost

Veškerá oznámení podezření od zaměstnanců jsou považována za důvěrná. Společnost maximalizuje ochranu identity zaměstnance, který si nepřeje být jmeno-

padě, že takovou povinnost zaměstnavatel ukládá příslušný právní předpis.

c) Anonymní oznámení

Přestože význam anonymních oznámení je v důsledku anonymity oznamovatele snížen, Společnost garantuje, že se takovými oznámeními bude rovněž zabý-





TÝM PRO ŠETŘENÍ PODEZŘENÍ NA NEKOREKTNÍ JEDNÁNÍ

Vedoucí útvaru Interního auditu řídí veškeré kroky nutné k šetření, a to v souladu s Plánem postupu. Šetření provádí speciální tým pro šetření nekorektního jednání proti zájmům RWE (dále jen „Tým“). Jeho složení se mění podle charakteru konkrétního šetřeného případu. Za každou Společnost skupiny RWE v ČR je sestaven seznam zástupců (2 za každou funkci) klíčových útvarů, kteří mohou být vyzváni vedoucím Týmu ke spolupráci při vyhodnocování oznámení a při jednotlivých šetřeních. Jedná se o zástupce personálního útvaru, právního útvaru, zástupce útvaru informačních a telekomunikačních technologií, zástupce odpovědného za bezpečnost a ochranu (Security & BCM), zástupce

útvaru Public Relations; Compliance Officer a další interní specialisty. Tento seznam je jednou ročně schválen statutárním orgánem dané Společnosti. Tým může být vedoucím Týmu podle potřeby doplněn o další specialisty, například o nadřízeného zaměstnance podezřelého nebo o externí forenzní specialisty. O udělení souhlasu se zahájením šetření rozhoduje statutární orgán Společnosti skupiny RWE v ČR na návrh Compliance Committee, o provedení nejvýznamnějších úkonů v šetření rozhoduje pověřený člen statutárního orgánu Společnosti skupiny RWE v ČR na návrh Compliance Committee. Pověření zástupci klíčových útvarů jsou po informaci od člena statutárního orgánu o zahájení šetření povinni vedoucímu Týmu poskytnout veškerou potřebnou součinnost v souladu s Plánem postupu.

Všichni členové Týmu mají od statutárního orgánu pověření k výkonu činnosti.

ZKUŠENOSTI

Za čtyři roky, co existuje Program prevence nekorektního jednání proti zájmům RWE (původně Program prevence podvodného jednání), byly využity mnohé cesty pro sdělení podezření. Nejčastěji byl interní audit kontaktován vedením společností ze skupiny RWE v ČR s tím, že mají osobně podezření/indicie na nekorektní chování podřízených manažerů nebo zaměstnanců. Dále značná část jsou oznámení písemnou nebo e-mailovou formou na vedení společnosti, a to ze strany zaměstnanců (i bývalých), dodavatelů, bývalých zaměstnanců dodavatelů, zákazníků a obecně veřejnosti.

Všechna výše uvedená oznámení mají společnou charakteristiku, a to, že byla neanonymní. Anonymní oznámení byla učiněna zejména prostřednictvím Zelené linky RWE (původně Ombudsman RWE) avšak tak, že anonymní byla pouze vůči skupině RWE, ale vůči Zelené lince byla neanonymní, takže bylo možné s oznamovateli prostřednictvím Zelené linky komunikovat.

Asi polovina oznámení byla vyhodnocena jako nerelevantní pro šetření a byla předána k vyřešení jiným odborným útvarům (útvary reklamace a stížnosti; personální útvary; liniový management apod.).

Druhá polovina oznámení byla šetřena dle postupů v řídicí dokumentaci. Prakticky vždy začínáme „rozkladem oznámení na prvočinitele“, to znamená rozdělení na jednotlivá tvrzení, jejichž pravdivost je dále ověřována.

V několika případech bylo podezření potvrzeno a podezřelí zaměstnanci či manažeri byli řešeni pracovní-právní cestou (ukončení pracovního poměru).

V mnoha oznámeních byla tvrzení, která nebylo možné ověřit nebo jenom částečně. Potom v závěrečných zprávách ze šetření můžete najít různé nuance stupně ověření, resp. nemožnosti ověření.

V několika případech byla oznámení nepravdivá. Potom jsme museli řešit otázku očištění příslušného zaměstnance/manažera, který byl nepravdivě nařčen z nekorektního jednání. Zvláště náročné to bylo v jednom případě, kdy anonymní e-mail obsahující oznámení o neetickém jednání jednoho manažera v mnoha činnostech, byl zaslán několika desítkám manažerů Skupiny. Probíhalo tedy interview se vzorkem asi 30 zaměstnanců z celkových 120 zaměstnanců podřízených podezřelému manažerovi a dalšími zaměstnanci ze spolupracujících útvarů. Po prokázání nepravdivosti tohoto oznámení byli v rámci očištění dotyčného manažera o výsledku šetření osobně informováni všichni dotazovaní zaměstnanci a všem adresátům anonymního e-mailu byl výsledek šetření zaslán rovněž e-mailem.

Naše zkušenosti z posledních 4 let tak dokazují, že není důvod, aby se útvary Interního auditu obával převzít dominantní roli v prevenci a šetření nekorektního jednání ve své společnosti. ▲



JAK AUDITOVAT ETICKÉ CHOVÁNÍ V ORGANIZACI?

Slovníky definují etiku jako disciplínu, jejímž předmětem je zkoumání toho, co je morálně přípustné a co není. Jak bychom tedy ale měli vzhledem k takto interdiciplinárnímu charakteru pohlízet na audit etického chování?

Etické principy běžně slouží jako regulátory lidského chování. Současný vývoj v globální ekonomice však opět vznáší do popředí nutnost aplikace etických zásad i do způsobu řízení organizací. Dále je nutné zdůraznit, že vzhledem k na-

přiosťruje, upřednostňují se krátkodobé cíle a roste tlak na zaměstnance, dochází k potlačování nejen individuální mravnosti, nýbrž i etických zásad celého podniku.

Před tím, než se zaměříme na samotnou otázku auditu etického chování, musíme nejprve pochopit důležitost správného vymezení etiky samotné. Profesní etiku a správné chování posuzuje každý z nás jinak a zpravidla toto chápání vychází z dané kultury. Pro někoho je etika pouze vágním kodexem, jenž je definován vede-

vidly; neřídko vycházející z náboženství a víry. Pro ostatní je etika pouhé černobílé schéma – jedná správně, či špatně?

Proč je však důležité zkoumat etiku v organizacích, je nejen porozumění individuálním modelům chování, nýbrž i pochopení celého firemního prostředí, které je vytvářeno činností vlastníků a managementu. Tlak akcionářů a vedení na dobré obchodní výsledky však staví člověka často do obtížných situací ovlivňujících jeho etické zásady. Vliv prostředí a okolních skupin totiž významně ovlivňuje naše osobní chování do takové míry, že v dusném ovzduší vyžadujícím výsledky tzv. „za každou cenu“ se zvyšuje pravděpodobnost morálně špatných rozhodnutí. Proč? Jednoduchá odpověď. Neplnění požadovaných cílů vede zpravidla k odchodu z firmy, což znamená zůstat bez prostředků a šance, jak žít rodinu. Existenční hrozby obyčejně postačují k tomu, aby i ti eticky nejvyspělejší jedinci občas na moment přimhouřili oko, či dokonce obě.

„Otázka, zdali je v etice důležité uvažovat i v ekonomické rovině, je poměrně zásadní“

růstajícímu tlaku konkurenčních vlivů dochází často ke slevění z etických zásad jednotlivců za účelem zvýšení pravděpodobnosti získání osobního či majetkového prospěchu, a to zejména v situacích, kdy se stává chamtivost či otázka materiálního zabezpečení dominantním či prioritním motivem individuálního chování.

Spolu s některými interpretacemi současného globálního ekonomického útlumu je také potřeba zvážit nezpochybnitelnou skutečnost, že v rámci rozhodování lidé byli a jsou ochotni akceptovat vyšší míru rizika. Je však toto samo o sobě neetické? Zejména za situace, kdy je osoba pověřena správou cizího majetku a vázána se k takovému chovat s náležitou péčí, přičemž zde současně existuje tendence nakládat s tímto majetkem riskantněji než-li s aktivy vlastními, je i takovéto chování s nejvyšší pravděpodobností neetické. Tento příklad však sám o sobě neslouží jako pouhá simplifikace, ale je i typickým exemplářem etických provinění na současném globálním trhu. Za okolností, kdy se konkurence

ním firmy a přináší pouze nezbytně nutné minimum k základní pracovní či obchodní způsobilosti. Pro jiné je morální fundament nepostradatelnou součástí životního stylu podložený tradicí, hodnotami a pra-

Fakt, že na etiku lze nahlížet z mnoha pohledů, je současně pro audit velkou výzvou. Jako interní auditoři preferujeme mnohem raději zkoumání procesních aspektů než lidského faktoru, ale vzhle-



dem k přítomným behaviorálním vlivům je nutné nahlížet na problematiku velmi komplexně. Klíčem k řešení je implementace procesů a kontrol, které pomáhají správně identifikovat negativní etické jevy. Jakmile jsou však již takové procesy zavedeny, zjistíme, že i audit etického chování je jednodušší, než se na první pohled zdá.

Otázka, zdali je v etice důležité uvažovat i v ekonomické rovině, je poměrně zásadní. Vnímáte jako větší problém, pokud někdo zfalšuje 300 Kč na dietách a uvede záměrně více najetých kilometrů za služební cestu osobním automobilem, či přijme milion Kč úplatek, za účelem zvýhodnění konkrétní firmy při výběrovém

„Interní auditor se dostává při auditu etického chování na spletitou cestu“

V podnicích s vyspělou strukturou interních kontrol jsou mnohé etické aspekty zahrnuty již ve standardech, jež tvoří páteř organizačně-právní struktury podniku. Příkladem mohou být kontroly, jež zamezují korupčnímu chování při organizaci tendrů, kdy je samotný proces nastaven s maximální transparentností tak, aby byl omezen vliv individuálních zájmů při rozhodovacím a vyhodnocovacím procesu, jež by mohly vést k osobnímu prospěchu. Dalším příkladem mohou být kontroly vztahované na proces schvalování osobních výdajů (cestovní výdaje apod.), podpisový řád, systémy odměňování a bonusů či omezení kladená na přijaté a vydané dary.

Pokud nejsou procesy a jejich relevantní kontroly přizpůsobeny k odhalení příznaků neetického chování, je nutné je modifikovat. Jaká jsou přitom základní kritéria? Co je bezpodmínečně nutné, a tak činí i audit organizační etiky méně komplikovaným, je prostá sada procedur a pravidel, které jednoduše definují, jaké chování je akceptovatelné a jaké již ne. Tato pravidla je záhodno vztáhnout na všechny oblasti, jako je např. politika darů, tendry, sponzoring atd. Současný trend spočívá i v podpoře tzv. whistleblowingu, kdy je zaměstnancům a stakeholderům usnadněno anonymně hlásit případy neetického chování. Dalším nástrojem může být implementace ročního zhodnocení, kdy jsou dodavatelé či zaměstnanci požádáni o seznámení se a následný souhlas s politikou firmy v oblasti etiky. Samozřejmě nikdo nečeká, že by se zaměstnanci přiznávali hromadně k porušování etických zásad, ale toto jednoduché pravidelné cvičení je přinejmenším pomáhá utvrdit v pocitu, že zaměstnavatel má na správném dodržování etických zásad vážný zájem.

řízení na dodavatele? Rozdíl mezi těmito příklady je pouze v jejich materialitě, ale stále se u obou jedná principiálně o prohřešek proti etice. Nebezpečí zde spočívá zejména v tom, že jsou podniky zpravidla náchylné tolerovat „nepatrné“ prohřešky než materiálně významnější. Tato tolerance je však krátkozraká, jelikož slouží zároveň jako signál, že do určité míry se může neetické chování stát zcela přijatelným. Výsledkem vzniku tohoto precedentu je v podstatě znevážení etického standardu, a to tím větší měrou, čím více roste tolerance k tzv. drobným prohřeškům.

Interní auditor se dostává při auditu etického chování na spletitou cestu. Ti z vás, kteří jsou interními auditory v podnicích a organizacích, které nekompromisně dodržují etické standardy, jsou zpravidla v jednodušší pozici než ti, kteří pracují ve firmách, kde etický kodex pouze zaplňuje prostor na nástěnkách a je implementován spíše liberálněji.

Závěrem několik praktických rad. Vždy spoléhejte na solidní fakta spíše než na dohady a spekulace. Důležité je rovněž chápat váš vlastní pohled na etiku, nemluvte o profesní etice a závazcích k Institute of Internal Auditors.

Pokud organizace, ve které působíte, nedisponuje vlastními nástroji, jež mohou pomoci při rozlišování etického a neetického chování, tj. etický kodex, podpisový řád, kritéria pro hodnocení výběrového řízení a výběr dodavatelů, kritéria pro rozlišení darů, nezávislé a objektivní jednání či proces kontroly cestovních výdajů, je nejvyšší čas, doporučit vedení jejich implementaci.

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

JAK AUDITOVAT ETICKÉ CHOVÁNÍ ORGANIZACE

1. Jakou vidíte souvislost mezi existencí zásad etického jednání (etického kodexu) v organizaci a skutečným stavem v oblasti etiky?

2. Jaký máte názor na auditování etického chování v organizacích?

3. Ve kterých oblastech Vaší práce jste se významně dotkli problematiky etiky?

Alice Visolajská

**Senior Specialist, Internal auditor
Daikin Industries Czech Republic, s.r.o.**

1. Myslím si, že sepsané zásady etického jednání v organizaci usnadňují zaměstnancům a zaměstnavateli dívat se stejným směrem a pomáhají všem vyjasňovat případné nejasnosti v této oblasti.

2. Tak určitě každý audit by měl především přinést přidanou hodnotu pro auditovaného v podobě předložení analýzy současného stavu a vhodných doporučení pro slabá místa. A věřím, že každá oblast v organizaci si zaslouží pozornost auditora.

3. V oblasti etiky jsem konkrétně zodpovědná za proškolení nových zaměstnanců a provádím pravidelná roční „přeškolení“ všech stávajících zaměstnanců.

Pavel Mencl

Interní auditor – senior

Generali PPF Holding, B.V.

1. Domnívám se, že samotné schválení etického kodexu v organizaci nezaručuje a ani nemůže zaručit etické jednání zaměstnanců a managementu, nicméně je základním krokem k definování etického chování a k deklaraci, že firma má zájem etické chování podporovat. Je potřeba zdůraznit, že je potřebné, aby vrcholový management společnosti šel příkladem v etickém chování pro všechny zaměstnance. Zároveň je potřeba, aby se problematika řešila způsobem – padni komu padni, tj. není možné, aby při zjištění zpronevěry či uplácení management společnosti mis-



to bezpodmínečného potrestání viníka začal rozebírat, jak moc důležitý daný zaměstnanec pro společnost je a jestli je možné kvůli jeho důležitosti ho vůbec nějak potrestat.

2. Auditování etického chování běžně zahrnujeme do programu jednotlivých oblastí společnosti. Specificky se zahrnuje v případech forenzních šetření.

3. Uzavírání pojistných smluv, nákup, odměňování zaměstnanců.

Ladislav Rafaj

Vedúci odd. interného auditu

Matador Holding, a.s.

1. V mnohých spoločnostiach sa problematika etického správania zamestnancov aj organizácie ako celku scvrkla na vydanie etického kódexu. Myslím si, že v takom prípade ho ani nemuseli vydávať. Naopak, som presvedčený, že ak idú riadiaci pracovníci v tejto oblasti príkladom a spoločnosť venuje etike pozornosť pri recruitmentu a vzdelávaní zamestnancov, obide sa bez etického kódexu ako samostatného dokumentu. Chápeť ale, že hlavne nadnárodné spoločnosti musia takto riešiť možné problémy, ktorých zdrojom je multikulturalita zamestnancov.

2. Je to potrebné.

3. Realizoval som audit, ktorého cieľom bolo posúdenie úspešnosti projektu integrácie riadenia nadnárodnej skupiny, pričom súčasťou „integrácie“ bolo aj riešenie spolupráce historicky nie práve s priateľstvených národov.

Hanuš Volf

Manažer interného auditu

DPD CZ s.r.o.

1. Existence psaného a deklarovaného etického kódexu ve firmě pomáhá všem zaměstnancům uvědomit si v každém okamžiku jejich činností souvislost s mravními a společenskými hodnotami. Zaměstnanci jsou také vnímavější k projevům, které by etický kódex mohly narušovat, než by tomu bylo v případě, kdyby etický kódex jasně deklarován nebyl.

2. Pro některé procesy v organizaci má etická rovina důležitý význam. Vztahy s partnery, vztahy se zaměstnanci, odpovědnost ke společnosti – to vše nelze auditovat bez přihlídnutí k etickým pravidlům, ať již jsou formálně deklarována, či ne.

ETIKA BEZ RŮŽOVÉHO NÁTĚRU

Chováte se eticky? Chtěl bych vidět toho, kdo vám na takovou otázku odpoví negativně. Předpokládám, že všichni jsme při své výchově byli poučeni o tom, co se může a co nesmí, co je dobré a co je naopak špatné dělat, a je jedno, zda se to týká nás samých, nebo ostatních, které v životě potkáme. I já jsem takové etické zásady dostal od svých rodičů, od několika výborných učitelů a v neposlední řadě od babičky, u které jsem trávil většinu krásných prázdnin v letech, kdy jsem byl školou povinný. Brzy odověla, příjmy jí sotva vystačily, a tak se měla co ohánět. Nikdy v životě by však neporušila onu hranici, za kterou se získává nečestná výhoda na úkor někoho jiného. Uměla o tom, jak by se k sobě lidé měli chovat, hezky vyprávět a my děti jsme rády naslouchaly. Dodnes jsem jí za mnohé, čím mne ovlivnila, vděčný.

Poté, co jsem po studiích začal pracovat, setkával jsem se s etikou u svých zaměstnavatelů. Pravda, trochu pokřivenou, postavenou na projevech, nástěnkách a oběžnicích o skvělých zítřcích, kdy se něco říkalo a něco jiného dělalo. Na druhou stranu jsem však i tehdy potkal řadu lidí, kteří v sobě měli pořádný kus morálních zásad a kterým jsem se chtěl tak nějak přirozeně alespoň trochu vyrovnat. Celkově však mám od té doby hluboce zakotvenou představu, že etika je o kupě frází, které se někde zapisou, odškrtnou se čárka v úkolech, ale nikdo o jejich obsahu zpravidla nic neví a podle toho se ani v praxi nechová.

„Etika je především o hodnotách, které si sami nastavujeme, v praxi prosazujeme a od nich se neodchylujeme“

Až začátkem devadesátých let jsem se setkal s něčím, co mé šablonovité vnímání etiky změnilo. Probíhala privatizace a náš státní podnik se dělil na několik menších společností. Působil jsem tehdy ve správě majetku

a řešil otázku, komu případnou originály obrazů, které byly získány ve dvacátých letech dvacátého století v rámci podpory tehdy začínajících malířů, jejichž významnost i cena s lety výrazně stoupla. Přípravovaly se různé varianty, kolem kterých bylo na všech stranách mnoho emocí. Vzpomínám si na jeden rozhovor s tehdejší generálním ředitelem. Zavolal si mne, sdělil mi, že má pravomoc rozhodnout jakkoliv, ale chce, abych to připravit tak, aby mu nikdo nemohl vyčítat, že někoho při dělení této sbírky obrazů okradl. Od té doby vím, že etika je především o hodnotách, které si sami nastavujeme, v praxi prosazujeme a od nich se neodchylujeme.

Na co všechno bychom si měli dát při realizaci programu etiky v organizaci pozor? Co v jednotlivých krocích neopominout? Co by měl interní audit prověřit? Pojdme se na to spolu podívat.

STANOVENÍ ETICKÝCH HODNOT A ZPŮSOBŮ JEJICH DOSAŽENÍ

Většina z nás tento krok zná. Organizace připravuje vydání Etického kódexu, který by byl zejména pro méně zkušené zaměstnance vodítkem k tomu, aby se identifikovali s hodnotami, které podnik zastává, a vyhýbali se aktivitám, které se zakazují. Podle nich se pak my všichni rozhodujeme, co je v našem chování správné a co není, co se smí a co nesmí, co je dobře a co špatně. Pomáhají nám i poznat, co je více a co méně důležité, co je žádoucí a co neakceptovatelné. K dosažení pak slouží politiky,

či koncepce a zásady, jak těchto etických hodnot dosáhnout. K jejich prosazování jsou stanoveny způsoby uplatňování v praxi, proškolení a dokumentovaná akceptace, monitorování, kontrola a zpětné hodnocení.

Pro hodnocení interním auditem je důležité posoudit existenci etických hodnot a způsobů jejich dosahování ve formálně vydaném dokumentu typu Etického kodexu, odsouhlaseného nejvyšší úrovní vedení, zpravidla představenstvem, jeho dvou až tříletá revize a případná aktualizace, proškolení a verifikace souladu chování zaměstnanců s Etickým kodexem na roční bázi, resp. při nástupu do zaměstnání. K dobré praxi pak patří externí posouzení aktuálnosti a odpovídající úrovně kodexu, každoroční vyhodnocování kodexu v organizaci a sebehodnocení zaměstnanců o souladu jejich chování s Etickým kodexem. Zvláště dobře je hodnoceno, pokud organizace věnuje de-

pliance/právní, personální a interní audit. V rámci pracovněprávních vztahů se pak nastavují etické požadavky v popisech pracovních funkcí, zaměstnanci včas řeší případné porušení zásad, a pokud k nesouladům dojde, organizace přijímá vůči zaměstnanci opatření. Interní audit se zaměřuje na funkčnost compliance kontrol, jejich pravidelnost a komplexnost, zabývá se systémovým řešením závěrů z kontrol a způsobem reakce organizace na zjištěné odchylky. Důležitou součástí hodnocení je jeho reporting a komunikace dovnitř organizace, případné promítnutí výsledků do změn etických zásad organizace či do disciplinárních postupů při porušování kodexu.

„Komunikace se zaměstnanci i okolím o etických hodnotách a zásadách jejich dosahování se stává důležitou součástí interní a externí komunikace.“

tailnější pozornost dosahování vybraných otázek etického chování a pokud si určité skupiny zaměstnanců, u kterých je to vhodné, nastavují specifické požadavky na etiku, v praxi je uplatňují a pravidelně prověřují. Do této skupiny lze zařadit i náš Etický kodex interního auditora, k jehož dodržování se ve statutech interního auditu hlásíme.

DOSAHOVÁNÍ PŘIJATÝCH HODNOT A SOULADU S FORMALIZOVANÝMI ETICKÝMI ZÁSADAMI

S tím již mohou v některých organizacích nastat potíže. Formalizace etických zásad ztrácí smysl ve chvíli, když podle toho nepostupujeme a bude nám chybět zpětná vazba, že je jich dosahováno. Na druhou stranu se dostáváme do režimu vnitřních řídicích předpisů a prověřování souladu jejich dodržování. Ano, mluvím o standardní funkci compliance, kterou řada podniků využívá ve svých systémech řízení a kontroly. Je nutné se dostat ze stavu, když se hodnocení souladu dodržování Etického kodexu v praxi neprovádí či se provádí jen pro dílčí malou skupinu zaměstnanců, nebo nevede k identifikaci nesouladů, do úrovně, kdy je hodnocení souladu etických zásad vyžadováno vedením organizace, podílejí se na něm útvary com-

INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ O ETICKÝCH ZÁSADÁCH A JEJICH PROVĚŘOVÁNÍ

Pokud má organizace vydán Etický kodex se zásadami pro dosahování přijatých hodnot, a koneckonců i provádí jakési prověřování jeho dodržování, nemusí to ještě znamenat, že jsou všichni zaměstnanci s přijatými etickými hodnotami seznámeni a v praxi se podle toho chovají. Pozornost je třeba věnovat tomu, aby byli odpovídajícím způsobem proškoleni v tom, jak se mají eticky chovat, jak se bude soulad se zásadami v jejich případě posuzovat a komu tento dohled v organizaci přísluší.

V rámci hodnocení se interní audit zaměří na způsob a rozsah informovanosti zaměstnanců o zásadách Etického kodexu, zejména na vnitřní zpravodajství a pravidelné tréninkové programy, dále na způsob prověřování dodržování těchto zásad ve spolupráci se zaměstnanci a compliance/risk manažerem, a na seznamování s kodexem i ostatních zainteresovaných osob, např. na webových stránkách organizace. Komunikace se zaměstnanci i okolím o etických hodnotách a zásadách jejich dosahování se tak stává důležitou součástí interní a externí komunikace.

3. V profesi interního auditu je ztotožnění se s Etickým kodexem samozřejmě nezbytným požadavkem výkonu funkce auditora. Na úrovni auditních závazků je etické jednání standardně součástí např. auditního plánu auditů zaměřených na práci s lidskými zdroji, vztahy s dodavateli a klienty. Velký význam má stanovení a dodržování etických zásad v organizaci také v oblasti společenské odpovědnosti a odpovědnosti k životnímu prostředí.

Zdenka Volkánová

Finanční manažerka; VŠ pedagog
Golf Brno a.s.; VŠEM o.p.s. Praha

1. Domnívám se, že bohužel v mnoha společnostech se jedná pouze o „papírové“ nařízení. Celkově etika dnešní společnosti je na hodně nízké úrovni. To ale odpovídá úrovni vnímání morálních zásad.

2. Auditovat lze dneska všechno. Otázkou je, jak se výsledky a doporučení auditu uvedou „v život“.

3. S etikou se setkávám ve své profesi často – ať z pozice finanční manažerky, kdy je etika vnímána jako zásadovost manažera a „jeden metr“ na všechny, což je mnohdy (bohužel) problém. Tak i z pozice vysokoškolského pedagoga, kde studenti velice citlivě vnímají postoj pedagoga jak profesně, tak i k jejich individuálním problémům.

Darina Špreňarová

Referent kontroly
Městský úřad v Aši

1. Zásady etického kodexu v organizaci by měly vycházet ze zásad etiky ve společnosti a měly by ji odrážet. Pravidla jednání v organizaci by měla být ve společnosti „zažitá“. Soubor norem a hodnot organizace by měl být obecně ve společnosti uznáván a akceptován jako správně nastavený. Společně pro organizaci a společnost je fakt, že u obou dvou je dodržování pravidel vyžadováno a jejich nesplnění sankcionováno. Normy jak v organizaci, tak i ve společnosti poskytují orientaci jednání, usnadňují rozhodování mezi správným/nesprávným, činí lidské jednání a lidskou interakci předvídatelným, tím přispívají ke stabilitě organizace i společnosti. V obou případech souhrn etických norem přispívá k regulaci.

2. Auditování etického chování napomáhá vyladovat a odstraňovat neefektivnost v organizacích, je nástrojem pro odstraňování korupčního a neetického

ho chování zaměstnanců. Umožňuje zpětnou vazbu organizaci, přispívá k pozitivnímu obrazu organizace a k posílení důvěry v organizaci. Audit organizace veřejně rozkrývá práci zaměstnanců, zvyšuje transparentnost před veřejností. Je nástrojem pro zlepšení pracovního prostředí.

3. Jako referentka kontroly na městském úřadě jsem nucena dodržovat zásady etického kodexu jak vůči ostatním zaměstnancům, svému nadřízenému, tak vůči klientům – kdy kontrole podléhají příspěvkové organizace zřizované městem, a taktéž na kontrole řeším stížnosti od občanů – sousedské spory, stížnosti na špatné postupy úředníků, stížnosti na to, co vše dle občana není ve městě v pořádku, petice – zde je nutné dodržovat zásady etického kodexu a také se může etické chování v organizaci zpětně odrazit v přijaté stížnosti. Ráda bych uvedla, že jsem jako referentka kontroly na Městském úřadě v AŠI zaměstnána teprve 3. měsíc, takže zkušenosti v tomto směru teprve sbírám.

Marie Kulhová

Vedoucí IA

E.ON

1. Etické normy jsou dány jasně, jak formálně, tak obsahově. Skutečný stav je ve větším důrazu na formu a potvrzení o plnění a porozumění normám, než na aktuální chování a obsah a skutečnosti při uskutečňování jednotlivých zásad.

2. Je nutné, aby daná pravidla byla porovnáována se skutečností a profilovalo se vnímání těchto pravidel v realitě s důrazem na prevenci.

3. Zejména v oblasti účasti managementu na konkurenčním podnikání a neakceptování pravidel výběrového řízení.

Ludmila Jiráňová

Vedoucí interního auditu

ČHMÚ Praha

1. Máme nastavený etický kodex zaměstnance ČHMÚ i etický kodex auditora. Zaměstnanci vědí, kde tuto normu najdou, ale vlastní jednání je někdy něco jiného. Obvyčejný pozdrav, to učíme každý již malé dítě, to je někdy problém a při pozdravu se dívat na osobu, kterou zdravíme? Je to zvláštní, že některé základní principy mladším lidem unikají, ale přitom dokáží být odborníky ve své profesi. Ale

NASTAVENÍ STRUKTURY A ODPOVĚDNOSTI ZA PROSAZOVÁNÍ ETICKÝCH ZÁSAD

Je pochopitelné, že se každá organizace musí zabývat i tím, kdo řídí naplňování Etického kodexu, zejména posuzování souladu chování zaměstnanců s tímto kodexem, kdo identifikuje compliance riziko v oblasti etického chování a přijímá opatření k jeho snížení, kdo zachycuje odchylky a provádí jejich šetření, včetně řešení incidentů. Formalizace by měla přispět k jasnému nastavení odpovědností, vymezení zásad a postupů, reportování a projednávání ve vedení.

„Na chvíli sundejte růžové brýle a připravte si jeden řádný audit“

Úlohou interního auditu v této oblasti je hodnocení compliance rizik v oblasti etiky a v závislosti na jejich významu pak zařazení příslušného auditu do svého plánu k prověření přiměřenosti a funkčnosti relevantních opatření k jejich snížení. Auditóři se pak podílejí v rozsahu svých kompetencí vedle compliance/risk manažera i na monitoringu dosahování souladu organizace s přijatými etickými zásadami a na způsobu řešení incidentů.

OPATŘENÍ K DOSAHOVÁNÍ SOULADU SE STANOVENÝMI ETICKÝMI ZÁSADAMI

Stanoví-li organizace, kdo a za co v oblasti etiky zodpovídá, měla by mu k tomu vytvořit i odpovídající postupy se standardizovanými adekvátními a funkčními opatřeními. Je zřejmé, že by měly být formalizovány a jejich uplatňování dokumentováno. Za zmínku stojí zejména zachycení nesouladů díky pravidelnému hodnocení a testování, případně s využitím tzv. „horké linky“, řešení incidentů v příslušných útvech (personální/právní) a jejich průběžný reporting do vedení.

Vzhledem k tomu, že řada těchto opatření je zabudována do postupů v jednotlivých procesech a dost často i automatizována, hodnotí je interní audit v rámci plánovaných i vyžádaných auditů jako dílčí součást jednoho z cílů zabývajících se compliance rizikem. Mezi moderní nástroje v této oblasti patří i continuous monitoring, případně continuous auditing. K novým trendům patří i GRC (Governance, Risk, Compliance) programy se software podporou.

VYHODNOCENÍ DOSAHOVÁNÍ SOULADU SE STANOVENÝMI ETICKÝMI ZÁSADAMI

Každé organizaci jde především o to, že se jí podaří nastavit program k dosahování etických hodnot, nicméně je třeba myslet i na to, že jako každá aktivita je i tato podrobena svému hodnocení. K tomu je nutné vymezit cíle a způsob měření jejich dosahování. Obvykle jsou stanoveny cíle programu na roční bázi na úrovni nejvyššího vedení organizace či v představenstvu společnosti a jsou pak komunikovány dovnitř organizace. Současně z nich vyplývá, co bude v průběhu sledovaného období posuzováno k naplnění přijatých cílů.

Každopádně hrají důležitou roli identifikované nesoulady etického chování zaměstnanců a šetřené incidenty. Některé organizace v rámci dobré praxe rozpracovávají cíle celé organizace do dílčích individuálních cílů každého zaměstnance a vyhodnocují je současně s každoročním pracovním hodnocením. Interní audit využívá těchto hodnocení při prověřování oblasti integrity etických zásad organizace.

Jak je na tom oblast etiky ve vaší organizaci? Vracím se na závěr ke své úvodní otázce. Na vašem místě interního auditora bych byl hodně opatrný ke konstatování, že dobře. Raději si na chvíli sundejte růžové brýle a připravte si jeden řádný audit. Třeba dopadne dobře, třeba však budete muset popsat nedostatky a doporučit některé oblasti ke zlepšení. Koneckonců i tato důležitá oblast správy a řízení organizace si zaslouží vaši pozornost. Přistupte k prověření naplňování Etického kodexu jako k auditu jakéhokoliv jiného programu či projektu, procesu či vybraných aktivit. Také zde jde o nastavení vnitřního kontrolního prostředí, identifikaci a hodnocení compliance rizik etického chování, řídicí a kontrolní opatření k dosahování souladu, informací a komunikaci o naplňování programu, monitoringu a hodnocení. Připomínám svou zkušenost, Etický kodex není o frázích, ale o hodnotách, způsobech jejich dosahování, a především o lidech a jejich chování. ▲



I ETICKÉ CHOVÁNÍ LZE AUDITOVAT

Etika byla dlouho považována za důležitou součástí řízení společností, ale teprve až masivní rozsah podvodů, velkých skandálů a následných ztrát přinutil organizace, aby se jí začaly vážně zabývat. Kromě specialistů však možná málokdo ví, jak lze etické chování auditovat.

PROČ ETIKU AUDITOVAT

Ze statistik vyplývá, že pachatelé podvodů bývají většinou bezúhonní zaměstnanci. Často se jedná o zkušené lidi, kteří ve firmě pracují řadu let, znají systémy, mají důvěru vlastníka i vedení, síť kontaktů, služeb a protislužeb. Ke spáchání podvodu jim stačí znát slabé místo kontrolního systému. Když budou chtít, ani sebelepší systém jim v tom nezabrání. Proto je velmi důležité, aby se organizace snažila informovat, vzdělávat a motivovat své zaměstnance k principům etického chování. Pokud se jimi začnou řídit, může to výrazně demotivovat potenciální pachatele. Naopak pokud organizace tyto principy nezavede, musí počítat s tím, že jen těžko pachatele odhalí a zastaví. Aby zjistila, jak si v této oblasti stojí, může si nechat zauditovat své vlastní etické chování. V následujících řádcích se vám pokusím přiblížit základní oblasti auditu etického chování, stejně jako otázky, na které by se neměl žádný auditor zapomenout zeptat.

CO OD AUDITU OČEKÁVAT

Audit etického chování umožní organizaci zjistit, zda se její zaměstnanci chovají v souladu s interními pravidly a zásadami etiky. Když zmiňuji etiku, nemám na mysli jen chování a jednání v souladu se zákony, ale zejména s morálkou. Takový audit může mít mnoho forem. Jeho cílem je získat přehled o směřování, prostředcích a postupech, které organizace používá k prosazování etické kultury mezi zaměstnanci i svými obchodními partnery. Podle mých zkušeností by se v něm mělo postupovat následovně:

- ▲ zmapovat aktuální situaci – jaké se používají směrnice etického chování (např. etický kodex), zda je firma prosazuje, nebo jsou mrtvé, zda jim zaměstnanci rozumí, k jakým porušením a odhaleným podvodům v minulosti došlo;
- ▲ zmapovat veřejně dostupné zdroje informací o organizaci – tím se identifikují potenciální problémy, rizika, podchyty se negativní informace ukazující na neetické chování zaměstnanců, vedení nebo vlastníků organizace;
- ▲ zjistit rozdíly mezi postupy, směrnicemi a skutečným stavem – získání informací o stavu etického chování z pohovorů, dotazníků a průzkumu s vedením a řadovými zaměstnanci, a následně je porovnat s požadovaným stavem;

to hodnotím nesrovnatelně, to jsou jiné veličiny.

2. Ano, ráda bych to zkusila, ale nevím, jak tuto problematiku uchopit. Možná se po přečtení tohoto INTERNÍHO AUDITORA poučím a zkusím něco nového, co by posunulo jednání a chování osob v organizaci někam výše.

3. Oblast ETIKY probírám na školení interních auditorů 2x ročně. Školení jsou zaměřena na etiku a psychologii osobnosti. Vždy si máme co říci, vždy je co probírat a trénovat.

Tomáš Blažek

Asistent auditora

Bene Factum, a.s.

1. Přímou. Pokud existuje etický kodex, zaměstnanci jsou povinni jej dodržovat. Podívejte se do obvyklé samoobsluhy a do řetězce. V obvyklé většinou neexistuje pozdravení, poděkování a rozloučení, zatímco v řetězci, většinou bez nadšení, ale existuje, a to proto, že to mají nařízeno v etickém kodexu. Když už si zaměstnanci nepřinesou etiku z rodiny, školy nebo okolí, což je při dnešním stylu vyjadřování, politických názorech, působení televize a filmu atd. dost obtížné, je lepší jim etiku nařídit, ona jim časem „přejde do krve“.

2. Co na tom auditovat. Ať pan vedoucí sám, v roli zákazníka/klienta přezkouší své podřízené. Ať ale veřejně ohlásí, s kým byl spokojen a proč (+ odměna) a s kým ne a proč.

3. Reakce pracovníků ve firmách, kde provádíme audit a kteří mají zajišťovat podklady: většinou nezájem, snaha vyhnout se plnění úkolů spojených s auditem, prokrastinace.

Pavel Racoča

Ředitel interního auditu

Komerční banka

1. Žádný dokument samozřejmě nemůže nahradit sám o sobě správnou etickou kulturu v organizaci. Ale existence Etického kodexu a jeho dodržování a vymáhání nejvyšším managementem společností je nutným předpokladem k tomu, aby se správná kultura v organizaci vytvořila.

2. Etická stránka by měla být samozřejmou součástí každého auditu. Neetické chování totiž vystavuje organizaci zvýšeným rizikům, například

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁM NABÍZÍ:

Ing. Ján Lalka, CFE; Mgr. Jan Šafránek

Termín	Název	cena bez DPH – člen ČIIA/nečlen ČIIA
26. 10. 2012	Prevence podvodů v organizaci	1 700 / 2 200

INFORMACE PODÁ
 Email: sindelarova@interniaudit.cz; telefon 224 920 3321. 27

MÍSTO KONÁNÍ
 ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2

může ohrozit její reputaci nebo vést k neefektivním procesům. Proto by i auditor měl identifikovat rozdíly mezi žádoucím stavem podle Etického kodexu a skutečným chováním a poukázat na ně ve svých zprávách.

3. V podstatě ve všech, jak vyplývá z předešlé odpovědi.

Dana Hůrková Auditor

1. Mezi zásadami přijatými v organizaci a skutečným stavem by měla být přímá souvislost. Etický kodex udává tón „kultury“ organizace. Pokud je v organizaci etický kodex zpracován kvalitně, tzv. jsou v něm stanovená jasná pravidla chování a jednání zaměstnanců a sankce za jejich nedodržení, EK je jedním z klíčových dokumentů organizace. Ale sebelépe napsaný EK ještě neznamená, že bude dodržován. Další podmínkou tedy je, vytvořit v rámci organizace takové prostředí, kde pravidla nastavená v EK jsou součástí každodenního života zaměstnanců, mimo jiné tzn. zajistit i jeho vymahatelnost, bez ohledu na pozici zaměstnance, v případě jeho porušení.

2. Etické chování by mělo podléhat v organizacích auditu. Provedení takového auditu je možné za splnění několika předpokladů, mezi které patří např. existence etického kodexu, přijetí zásad jako normy chování, zajištění jeho vymahatelnosti a vypracování systému auditu etického chování.

3. Ve své práci jsem se osobně nešetkala s významným porušením etického kodexu. Největší riziko jeho porušení, podle mého názoru, je v oblasti např. lidských zdrojů (např. přijímání zaměstnanců, řízení zaměstnanců) a ekonomické oblasti (např. při zadávání veřejných zakázek).

Katarína Vršanská

Vedúci interného auditu

Slovenské liečebné kúpele Piešťany, a.s.

1. V mnohých případoch je vydaný etický kódex len formálnym dokumentom, ktorý je súčasťou vnútorných smerníc a ma len symbolický charakter. Skutočný stav etiky a dodržiavanie princípov sa už ďalej významne nesleduje, nehodnotí a v podstate často nevytvorí pevný základ firemnej kultúry.

- ▲ identifikovat slabá místa a rizika vyplývající z těchto slabých míst;
- ▲ navrhnout taková řešení, aby pomohla lépe prosadit etické chování v organizaci;
- ▲ okamžitě řešit závažná zjištění.

VEDENÍ UDÁVÁ TÓN

Všichni víme, že pokud má někde fungovat etické chování, musí ho v první řadě akceptovat management organizace. Ten dává příklad všem ostatním. Jeho úloha je tedy nezastupitelná.

Jeden příběh za všechny

Senior manažer významné globální firmy s pobočkou v Česku se dostal do hledáčku týmu interních auditorů, kteří zjistili nesrovnalosti ve výdajích za používání firemního vozidla. Po zajištění důkazů, že docházelo k pravidelnému přepřelení pohonných hmot do soukromého vozidla, byl skutečně řízený pohovor s tímto manažerem. Ten se ale i přes dostatečné množství důkazů nepřiznal, a naopak obvinil tým z manipulace a směřoval svou stížnost ke členům představenstva. Ti se nakonec rozhodli celý problém utulovat. Senior manažer doplatil sporné částky a jeho chování bylo oficiálně označeno za neúmyslný omyl při vykazování. Během krátkého času se ale ve firmě tento příběh ústním podáním natolik rozšířil, že se mezi lidmi začalo hovořit o tom, že top management toleruje podobné chování svých manažerů, ale pokud by se to stalo u řadového zaměstnance, ten by byl s velkou pravděpodobností okamžitě propuštěn. Popsaná situace ukazuje nejen na neschopnost firmy vypořádat se s pachatelem podvodu, ale zároveň v plné síle odhaluje rozpor mezi deklarovaným přístupem k etickému jednání a realitou.

Výše uvedený příběh názorně demonstruje, jak důležité je dodržování etických principů v každodenním podnikání. Samotné vedení buď základním principům nerozumělo, nebo je vnímalo jen jako teorii, vyžadovanou auditory.

nabývat na významu. Vlastníci a akcionáři budou stále více vkládat svou důvěru do rukou vedení a doufat, že to bude svou činností propagovat etickou kulturu a chování ve společnosti. Již dnes očekávají, že vedení je pro zaměstnance na nižších úrovních vzorem etického jednání a podnikání. Jsou si vědomi, že v případě, že se nebudou sami chovat eticky, rozšíří se toto jednání jako mor do celé organizace. Bude-li jejich neetické chování tolerováno, nebudou ostatní brát etické principy vážně. Pokud ale uvidí, že i vysoce postavený manažer může být za porušení etického chování propuštěn, podpoří to jejich odhodlání dodržovat tyto principy.

Auditor etického chování by měl prověřit, jestli:

- ▲ organizace má nulovou toleranci pro neetické chování;
- ▲ organizace jmenovala osobu zodpovědnou za prosazování a řešení otázek neetického chování, vytvoření etických norem a řízení rizik podvodů;
- ▲ je management vzorem etického chování pro ostatní;
- ▲ obsahuje firemní kultura vlastnosti, které podporují neetické chování (nereálné obchodní cíle, vyvolávání nevraživosti mezi zaměstnanci, nejasná pracovní náplň apod.);
- ▲ poskytuje firma zaměstnancům zpětnou vazbu a uznání za pracovní výkon;
- ▲ management prosazuje a podporuje firemní hodnoty a etické chování;
- ▲ organizace dostatečně komunikuje etické standardy svým zaměstnancům;
- ▲ a jak se řeší zjištěné případy neetického chování;
- ▲ je s každým, kdo pravidla porušil, jednáno stejně bez ohledu na pozici atd.

JEDNODUCHÝ ETICKÝ KODEX

Řada českých firem má připraveny směrnice popisující etické chování. Jedna věc je mít je, druhá znát jejich obsah a uvádět je v život. Pro zaměstnance, kteří nikdy nepodváděli,

„Ze statistik vyplývá, že pachatelé podvodů bývají většinou bezúhonní zaměstnanci“

ETICKÉ JEDNÁNÍ NABÝVÁ NA VÝZNAMU

V dnešní době, kdy dokáže i jeden zaměstnanec významně poškodit dlouhodobě budované dobré jméno společnosti, začne etika

je těžké si představit, jak se takové chování projevuje, jaké jsou jeho příznaky. Totéž platí i pro kariérní podvodníky, kteří třeba vyrůstali ve špatných sociálních podmínkách.

Každý z nás má jinak definovány hodnoty a principy, proto jejich porušení může vnímat odlišně. Často nemusí ani tušit, že dochází k jejich porušení. Právě proto by měla každá organizace dát dohromady své hodnoty, klíčové principy a očekávaná chování do písemné podoby – etického kodexu chování.

- ▲ se etická školení průběžně opakují a zda nejsou jednorázová.

ETICKÁ LINKA

Aby zaměstnanci mohli oznamovat podezření na nekalé jednání, musí mít organizace nastaven nějaký ohlašovací systém. Například etickou linku, neboli chráněné oznamování

„Bude-li jejich neetické chování tolerováno, nebudou ostatní brát etické principy vážně“

Ten může mít řadu podob. Vždy by ale měl být jednoduchý, aby ho každý pochopil. Viděl jsem krátké dokumenty zřetelně popisující nekalé chování a nežádoucí aktivity zaměstnanců, stejně jako mnohastránkové „bichle“ psané těžkopádným právním jazykem. Dobrá rada tedy zní: důležitější než vytvoření kodexu je, aby si ho každý přečetl, pochopil a aplikoval do praxe.

Auditor etického chování by měl prověřit, jestli:

- ▲ organizace má vytvořen písemný etický kodex;
- ▲ je zajištěna jeho distribuce všem zaměstnancům;
- ▲ organizace etický kodex pravidelně aktualizuje a prosazuje mezi zaměstnanci;
- ▲ organizace vytvořila komunikační kanál pro diskuzi o problematických oblastech týkajících se etického a neetického chování.

DŮRAZ NA VZDĚLÁVÁNÍ

Vytvořením etických principů budování etické kultury jen začíná. Jednou z nejdůležitějších částí je však vzdělávání zaměstnanců – oblast, ve které české společnosti bohužel dost zaostávají. Jak to změnit? Vytvořit takové prostředí, aby se etické principy staly dostupné pro všechny. Představit základní principy etického chování, příklady očekávaných řešení, nastavit komunikaci a oznamování přestupků. A konečně pravidelně sledovat vývoj mezi zaměstnanci.

V této oblasti by se měl auditor zaměřit na to, zda:

- ▲ organizace vzdělává zaměstnance v oblasti etiky a přijímání etických rozhodnutí;
- ▲ noví zaměstnanci procházejí důkladným školením, ve kterém se seznámí s firemními hodnotami, etickými principy a příznaky nekalého jednání;
- ▲ poskytuje nebo podporuje organizace poradenské služby pro zaměstnance, kteří mají osobní problémy, jako jsou například osobní zadlužení nebo drogové závislosti;

nekalých, podvodných a jiných nezákonných praktik (anglicky whistleblowing). Podle průzkumů je právě taková linka jedním z nejvýznamnějších zdrojů podnětů vedoucím k odhalení neetického chování v organizacích. Její využívání totiž určitě zvýší šance na odhalení neetického a nekalého jednání, a proto by organizace měly tuto linku zavést.

Ale zpět k auditu. V této oblasti by se měl auditor zaměřit na to, zda:

- ▲ organizace umožňuje whistleblowing, anebo anonymní způsob oznamování podezření na porušení etického a nekalého jednání;
- ▲ má zaveden účinný program, anebo procesy na ochranu oznamovatelů bez obav z možné odvety;
- ▲ o existenci programu vědí všichni zaměstnanci, dodavatelé a obchodní partneři;
- ▲ má postupy na přijímání, uchování a řešení zjištěných podnětů;
- ▲ organizace vyhodnocuje využívání a účinnost tohoto systému.

ZÁVĚR

V dnešním globálním světě se stala pověst firmy a její kultura významným faktorem pro přilákání nejlepších zaměstnanců, investorů nebo obchodních partnerů. Na druhé straně i jednotlivec dokáže svým neetickým chováním citelně poškodit jméno firmy, její hodnotu i ohrozit její další podnikání. Každá firma by si proto měla uvědomit, že i když bude mít sebelepší kontrolní systém, rozhodne-li se někdo podvádět, nic ho nezastaví. Proto, chce-li mít vedení a její vlastníci firmu pod kontrolou, musí se soustředit na dlouhodobý cíl, a tím je nastavení takové etické kultury, aby se jejich zaměstnanci nepokusili nekalé jednání uskutečnit. K ověření existence a rozšíření takové kultury jim může již zmíněný audit etického chování. ▲

2. Vnútorný audit môže významnou mierou prispieť k zlepšovaniu etického správania. Už samotné rozhodnutie o prijatí etického kódexu znamená zafinovanie hodnôt, ktoré spoločnosť uznáva a hodlá dodržiavať. Audit tak môže priniesť nezávislý pohľad na ich dodržiavanie v praxi a upozorniť na skutočné etické problémy v praxi a ich prípadný nesúlad s prijatými zásadami.

3. Problematika etiky je prítomná vo väčšine oblastí, ktoré môžu byť predmetom výkonu auditu. Sú to vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi a veriteľmi, konkurenciou, vzťahy k majiteľom, komunikácia vnútri spoločnosti, konflikt záujmov, zodpovednosť a správanie manažmentu.

Věra Štembírková Interní auditor Olomoucký kraj

1. Jak se chovají a „vypadají“ zaměstnanci organizace, takový obrázek o organizaci si vytváří společnost. Začíná to od vzhledu pracovníka (včetně obutí), jeho pracovního prostředí (nepořádek, rozházené doklady, možnost náhodného nahlédnutí do dokladů, pořádku na chodbě, označení kanceláří, úklidem před vstupem, vzhledem a informacemi vrátného) a končí to přístupem pracovníka k občanovi a kolegům v práci. Neodmyslitelně sem patří také vztahy na pracovišti, které odrážejí vnitřní stav v organizaci a jsou vyústěním přístupu k občanovi. Pokud porovnáme se skutečností, záleží hodně nejen na vlastním přístupu pracovníka do role „úředníka, který může za všechno špatné“, ale i v přístupu vedoucího pracovníka, který by měl být pro pracovníka záštitou nejen při řešení pracovních problémů, ale i jeho mentorem a vzorem v oblasti chování a oblákání – což není vždy v praxi pravdou. Hlavně mladší ročníky jsou dost „rozvolněné“ a jejich přístup v oblasti chování a vzhledu úředníka neodpovídá požadavkům organizace a nastaveným etickým pravidlům organizace.

2. Auditovat etické chování může být velice problematické. Tuto oblast bych posunula do úrovně řídicí kontroly vedoucích pracovníků – jejich odpovědnost je nezastupitelná a v mnoha případech ji v této rovině neprovádí.

3. Je to hlavně viditelná nechuť ke spolupráci s problematickým pracovníkem nebo odborem kladoucím



vyšší a stále zvyšující se požadavky na spolupráci. Každý z nich prosazuje svoji pravdu a jejich spolupráce se dotýká i etického chování „úředníka“, který by se měl chovat více vstřícnějším způsobem a být obeznamen s pravidly pro řešení problémů na pracovišti.

Michaela Lovecká

Senior interní auditor

Vodafone Czech Republic

1. Ve Vodafonu je etické chování stavěno vždy na první místo, a to nejen ve vztahu k zákazníkům, prezentaci firmy navenek, ale i v rámci chování mezi zaměstnanci. Všichni nováčci jsou seznámeni a podepisují etický kodex při svém nástupu a pravidelná emailová a intranetová komunikace zaměstnancům připomíná etická pravidla a vyzdvihuje reálné příběhy etického chování zaměstnanců. Vodafone rovněž několikrát vyhrál ocenění CSR award, což je důkaz, že etika a férovost v podnikání a ohleduplnost k životnímu prostředí jsou pro Vodafone klíčové.

2. Auditování etického chování v organizacích není vždy jednoduché, ale základní techniky a prostředky zůstávají stejné. K auditu etického chování lze využít techniky dotazování různých úrovní managementu ohledně uplatňování etických pravidel v rámci businessu. Další technikou, která je vhodná, je revize dokumentů, jako jsou směrnice, pravidla, zásady atd. Ale auditor by se rovněž měl snažit nacházet nové přístupy k auditování etického chování, ve Vodafonu se například využívá technika mystery shoppingu, kdy auditor oslovuje zaměstnance Vodafonu (zejména v obchodech, kde mají přímý styk se zákazníky) a sleduje, jak se k němu – jako k domnělému zákazníkovi – chovají. Ukazatelem etického chování organizace je také participace a ocenění v různých soutěžích vyhlašovaných externími společnostmi a úřady.

3. Jako interní auditorka jsem se s problematikou etiky setkala zejména v oblasti společenské odpovědnosti firem a rovněž při auditu antikorupčních a etických kodexů a směrnic, reportování darů (přijatých i darovaných), při auditu výběrových řízení, plánování strategie firmy (stanovování etických cílů) atd.

HOW TO AUDIT ETHICAL BEHAVIOR IN THE ORGANIZATION

Organizations face many challenges developing and implementing effective ethics compliance programs. Each individual entering the workplace brings a unique set of values, some of which may not be aligned with their employer's ethical guidelines. Educational, cultural, and family background factors shape an individual's mindset as employers are faced with a daunting task of hiring and evaluating candidates with similar professional values and principles. Yet at the same time, many organizations lack professional ethics programs, let alone a starting point on how to develop such initiatives. The Institute of Internal Auditors (IIA) and Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) offer guidance on ethics and compliance. Both professions not only emphasize periodical ethics training to practitioners, but also assist clients across many industries. The article focuses on common ethical violations at the workplace, and how companies can take initial steps towards adopting enterprise wide compliance initiatives.

COMMON ETHICAL VIOLATIONS IN THE WORKPLACE

Based on a recent Ethics Resource Center Survey, nearly half of the respondents observed some type of misconduct taking place in the workplace within the last 12 months. Some of the more commonly known ethical violations include lying to employers / employees, abuse of company assets, employee benefit violations, falsifying time and expenses, document forgery, and bribery. The survey also cited common financial reporting ethical violations, including falsifying or manipulating financial information, overriding routine accounting procedures (i.e. altering cut-off revenue, holding books open, misdating revenue), creating fictitious vendors or invoices, stealing or misappropriating assets, and violating contract terms with customers or suppliers.

Furthermore, a recent ACFE survey indicated 50% of fraud cases were related to corruption in sales and procurement in the

form of collusion and kickbacks with third parties and suppliers. Half of all frauds in the survey reportedly took place within the banking, manufacturing, government administration and retail sectors. Expense reimbursement fraud and cash theft were also commonly cited fraud trends worldwide. The average total losses per fraud were estimated at \$1 million. The perpetrator was most commonly a male working already working 5+ years for their employer in an executive or manager level position within their accounting, operations, or procurement department.



Regulators worldwide have taken initiatives to combat fraud and pressure companies to adopt better ethical codes of conduct within the workplace. For example, the UK Serious Fraud Office developed the UK Anti-Bribery Act whilst U.S. regulatory institutions developed the Sarbanes-Oxley and Foreign Corrupt Practices Act. The Czech and Slovak Republics have in place Public Procurement Acts and enacted criminal liability of legal entities to combat fraud. Yet the primary concern remains; are regulatory acts truly effective in countering fraud, let alone providing effective guidelines to help organizations develop internal compliance programs?

HOLDING THE REIGNS OF ETHICS AND ACCOUNTABILITY

Ethical compliance could be seen as a responsibility held by each individual throughout the organization. Management is responsible for implementing processes to reduce potential fraud. The Audit Committee and Board of Directors provide oversight of management to ensure controls and reporting process are firmly established. Directors and Officers owe a fiduciary duty to their organization, specifically; (1) a duty of loyalty to act in the best interest of the firm and refraining from self-dealing (i.e. misstated

revenues, kickbacks, bribes, transactions benefiting friends), as well as (2) a duty of due managerial care to act in good faith for the interest the firm and stakeholders, whilst not turning a blind eye to fraud or ethical violations. Directors can be made liable for damages caused to the organization in case they breached their legal obligations arising from their function in the organization. In some cases, companies can be held liable even for criminal acts of their employees if those acts are done during the course and scope of employment and were committed in the name of or on behalf of or within the activity of the company (e.g. the company did have in place the necessary precautions).

Committing employees to adopt and abide by sound ethical practices is a major challenge. Within the audit and fraud profession, many complain management does not effectively support fraud prevention due to the following: (1) managers are concerned about other matters and don't feel fraud is a significant risk; (2) potential negative meaning of fraud when advocating fraud prevention throughout the organization, thereby creating potential distrust; and (3) management reluctance to believe fraud exists within the firm, or simply viewing such occurrences as "isolated incidents". Breaking down management and employee resistance to new ethics initiatives are difficult, yet it is never too late to address internal vulnerabilities.

APPROACHES TO ETHICS AND COMPLIANCE

When considering the importance of ethics and compliance, management and officers may want to consider the impact of fraud prevention. The ACFE survey indicated companies lose an average of 5 percent of revenues to fraud each year. Furthermore, poor ethical compliance and fraud prevention practices can impact a firm's reputation in terms of brand value. Adopting deterrence measures are a way to point out

poor workplace behavior is not tolerated. General deterrence is a means to demonstrate to potential offenders, through fear of criminal penalties, that the consequences of criminal acts outweigh the benefits. Potential fraudsters have to be aware of the reality of punishment and penalties (severity, certainty, and swiftness) for deterrence to work. Increasing the perception of detection is generally considered very effective for employees to adhere to ethical compliance and fraud prevention. Internal controls may do little good in averting theft and fraud if those at risk do not know of the presence of possible detection. In the audit profession, this means letting employees, managers, and executives know auditors are seeking information concerning potential indicators of fraud and theft. Given deterrence can have effective, positive outcomes, how can firms increase the perception of detection?

WAYS TO INCREASE PERCEPTION OF DETECTION

Companies can adopt policies to educate managers, executives, and employees about fraud via employee orientations, trainings, and intercompany communication. Education should be positive, non-accusatory, and consistent. Regular reminders can be made about illegal conduct and corporate consequences (i.e. loss profits, negative reputation, and low employee morale). Also, managers should be alert and educated about the signs of suspicious behaviors and sudden lifestyle improvements of their employees with an employee fraud awareness policy. Employee hotlines and rewards for whistleblowers can also help deter fraud and ethical violations by providing a way for employees to maintain anonymity.

Occasionally, employee financial and family pressures may be difficult to detect. An effective ethics compliance program could incorporate initiatives to help an employee who might be having hard times. Such

Pavel Handl Manažer interního auditu Provident Financial, s.r.o.

1. Etický kodex určitě zlepšuje stav etiky ve společnosti. Mnohem důležitější však je aktivní podpora etického chování ze strany vrcholového managementu: zda je etika součástí strategie společnosti, způsob komunikace napříč firmou, interní kontroly zohledňující požadavky na etické chování a v neposlední řadě adekvátní reakce na porušení etických pravidel. Konkrétním příkladem z praxe Providentu je určitě nezisková organizace Člověk v tísni a její Index etického úvěrování – tedy analýza chování nebankovních úvěrových společností ve vztahu ke spotřebitelům. Provident obsadil v tomto indexu první místo, čemuž však předcházela pravidelná komunikace s ČVŤ, reakce na jejich podněty a kritiku, a naše ochota změnit určité procesy nebo znění smluvních podmínek ve prospěch férového přístupu k zákazníkům. Právě takové konkrétní akce potvrzují, jaký význam opravdu etika hraje v každé firmě. Etický kodex, pokud není podpořen konkrétními činy, je vždy jen list papíru plný prázdných slov.

2. Auditování etického chování přináší hodnotu pouze za podmínky, kdy etika má skutečnou podporu vrcholového managementu a management vyžaduje dodržování daných pravidel jako součást firemní kultury i běžného fungování celé firmy. V této situaci může interní audit posoudit, jestli jsou pracovní prostředí a procesy ve firmě nastaveny s ohledem na etické podnikání a jednání. Pokud není splněna výše uvedená podmínka, auditování etiky nemá velký smysl.

3. Na etiku jsem se významně zaměřoval ve své předchozí funkci „compliance managera“, kdy jsem managementu pomáhal vytvářet vhodné protikorupční prostředí. Ve své stávající roli auditora se také často dotýkám etiky, například při ověřování, zda efektivně řídíme soulad s regulačními pravidly. Jeden z nedávných auditů se zaměřil na posouzení, jakým způsobem Provident řídí a kontroluje dodržování principů „treat customers fairly“ vytvořených britským regulátorem finančních institucí (FSA). Opět je to příklad významu etiky v podnikání Providentu, protože britský FSA přímo nereguluje český

SLOVNÍČEK

Ethical behavior	etické chování
To be aligned with	být v souladu s
To shape an individual's mindset	ovlivňovat něčí postoj
manipulating financial information	manipulování s finančními údaji
code of conduct	etický kodex
kickback	úplatek
to bribe	podplácet
to maintain anonymity	udržet v anonymitě
sudden lifestyle improvements	náhlá zlepšení v životním stylu
unethical and fraudulent behavior	neetické a podvodné jednání

Provident, avšak jejich důraz a přísná pravidla zaměřená právě na férový přístup k zákazníkům ctí Provident ve všech zemích, kde působí.

Bohuslav Poduška

ředitel úseku interní audit

Česká spořitelna, a.s.

1. Dle mého názoru a zkušeností neznámá existence sebelepšího a propracovanějšího etického kodexu, že stav v této oblasti je na dobré úrovni. Dokladem toho jsou i případy, kdy se bohužel setkávám s neetickým jednáním i ze strany managementu. Naše organizace má vybudovaný systém etických zásad a pravidel, průběžně jej zdokonaluje, zaměstnance školí a zveřejňuje vybrané přestupky vůči těmto zásadám. Domnívám se, že zveřejnění zásadních případů je velmi dobrou formou, kterou jsou zaměstnanci informováni na konkrétních příkladech o tom, co nelze tolerovat. Dostávájí signál, že organizace dodržování etiky sleduje a případy překročení zásad řeší.

2. Jsem toho názoru, že by zejména u organizací, které se hlásí k dodržování etických zásad mělo být součástí auditních plánů i auditování dodržování těchto zásad. My jsme zatím specializovaný ujišťovací audit v této oblasti neprováděli. Tyto aktivity řešíme formou poradenství. Ověření je součástí pravidelných aktivit interního auditu jako je monitoring apod.

3. Vzhledem k tomu, že etika úzce souvisí s podnikatelskou činností, chováním a jednáním všech zaměstnanců, přicházíme s ní běžně do styku při výkonu naší práce. S problematikou etiky se v průběhu roku setkáváme například při pravidelném hodnocení řídicího a kontrolního systému se zaměřením na dodržování etických zásad nebo při zjištění fraudů prováděných zaměstnanci. Zde je jednání těchto zaměstnanců za hranicemi etiky vždy.

initiatives could include open-door policies to allow employees to speak freely to supervisors regarding personal pressures. Managers will also have greater opportunities to understand such pressures and find ways for future prevention. Employee support programs could include alcohol and drug assistance, counseling for gambling, marital problems, and financial difficulties.

Companies may also want to consider communicating (verbally and in writing) what is considered unethical and fraudulent behavior, consequences of participating in such actions, and who in the organization handles fraud matters under differing circumstances. Specifying the meaning of 'unacceptable conduct' in corporate policy may require oversight from the company's legal department, as there may be problems potentially discharging an employee for unethical behavior.



Management can communicate its philosophy about fraud and their ethical stance through a corporate ethics policy. The policy could be communicated throughout the enterprise and potentially with their suppliers. Internal analytical reviews can assist managers with the financial and operational trends that occur without reasonable explanation (i.e. increases in expenses, cost of goods sold, and increasing sales along with decreasing cash). Furthermore, management and internal auditors can conduct fraud assessment questioning through a non-accusatory interview technique used as a part of a normal audit. Employees' attitudes may be a good indicator of potential problems. Sample questions could include; (1) do you think fraud is a problem for the business; (2) do you think this company has any particular problem with fraud; (3) has anyone ever asked you to do anything you felt was illegal or unethical; (4) If you felt there was a problem in the firm with respect to fraud, what would you do. Mandatory vacations, job rotations, and surprise audits can be incorporated to improve ethical behavior and fraud prevention.

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

REFERENCES

Association of Certified Fraud Examiners, 2010 ACFE Report to the Nations; <http://www.acfe.com>

Ethics Resource Center, 2011 National Business Ethics Survey; <http://www.ethics.org/nbes/> ▲



AUDITCHANNEL.TV – UŽ JSTE NALADĚNÍ?

Tady je něco, o čem možná ještě nevíte. IIA vloni spustila AuditChannel.tv, aby prostřednictvím nového média zareagovala na potřeby interních auditorů a podnikatelské veřejnosti po celém světě.

AuditChannel.tv tak umožňuje interním auditorům z celého světa zhlédnout na video kanálech zaměřených na oblasti jako podvody, správa, rizika, technologie, provoz, finance, shoda a další krátká videa (většina z nich je kratších než 5 minut), která zpracovávají pro profesi nejzajímavější témata.

Globální lídři jsou zváni, aby se zaregistrovali jako uživatelé na Audit Channel.tv nebo AuditChannel.tv_mobile (pro mobilní přístroje). Poté, co jsou zaregistrováni, mohou hodnotit a komentovat obsah stránek – a vkládat vlastní příspěvky.

Tady jsou některá nedávno uveřejněná témata poskytující globální pohled:

- ▲ Klíčová rizika v Austrálii
- ▲ ERM ve společnostech
- ▲ Pět dilemat, kterým bude čelit každý auditor
- ▲ Cena hodnocení kvality
- ▲ Jak najdete svého následovníka?

- ▲ Někdy skrytá právní rizika sociálních médií
- ▲ Představení Centra pro auditory IIA
- ▲ Aktualizace k CRMA uznání profesních zkušeností

NOVÝ MEZINÁRODNÍ AUDITNÍ STANDARD KE ZVÝŠENÍ KONTROLY INTERNÍCH AUDITORŮ EXTERNÍMI AUDITORY

Mezinárodní výbor pro auditní a ujišťovací standardy (The International Auditing and Assurance Standard Board – IAASB) vydal nové pravidlo řídicí využití práce interních auditorů externími auditory. Více detailů k tématu včetně odkazu na stránky IFAC a informací o standardu ISA 610 je k dispozici na stránkách IIA.

Prezident IIA Richard Chambers, CIA, CGAP, CCSA, CRMA, uvedl: „Toto je novým milníkem pro profesi interního auditu a pro IIA, protože jsme pracovali jako partneři s IAASB tak, abychom zajistili, že revize standardu vezme v úvahu schopnosti a odpovědnosti interních auditorů.“

PRŮVODCE – AKTUÁLNÍ VYDÁNÍ

IIA vydala v červnu a červenci několik nových průvodců:

Praktické pomůcky

- ▲ Hodnocení etiky – související programy a aktivity
- ▲ Strategie auditního oddělení
- ▲ Řízení organizací
- ▲ Integrovaný audit
- ▲ Řízení a auditování rizik spojených s důvěrnými informacemi.

Petr Cerman

Head of the Internal Audit Department

Pražská teplárenská a.s.

1. Já osobně bych velmi rád žil obklopen duchovní kulturou, která by zahrnovala toleranci, vzájemnou úctu, respekt ke stáří a k tělesně slabším jedincům atd., a popravdě řečeno snažíme se takto i chovat, ale realita je bohužel odlišná. Společnosti jsou vedeny k růstu a silnou motivací je zisk. Etické jednání si tak můžeme třeba vyzkoušet až po pracovní době.

2. V dnešní době si myslím, že toto téma je na okraji zájmu vlastníků privátních společností na druhou stranu si lze jednoduše představit aktuálnost tohoto téma ve státní a komunální oblasti.

3. Etika by měla reflektovat morálku lidí, zaměstnanců a z toho lze logicky usoudit, že se s ní lze potkat skoro při každém auditu, ale ne vždy se jí věnuje pozornost. Prioritou jsou rizika, finanční dopady, úspory atd. Ve větším rozsahu jsme se nedotkli v naší praxi problému etiky v žádném šetření. Určitě by to bylo na místě v případě auditních šetření v oblasti t nákupu a výběrových řízení.

Praktická doporučení

- ▲ Kontinuální ujištění
- ▲ Revize PA (praktických doporučení vydaných před rokem 2009)
- ▲ Revize PA odložených během tvorby IPPF
- ▲ Výběr vzorků pro audit

Návod auditu globálních technologií

- ▲ GTAG 7: Outsourcing informačních technologií (Revize)
- ▲ GTAG 17: Správa IT

NÁVOD, KTERÝ MÁ POMOCI PŘEDSTAVENSTVŮM A VÝBORŮM PRO AUDIT ZÍSKAT ZPĚT DOHLAD NAD RIZIKY POD KONTROLU

Organizace musí vytvořit komplexní systém dohledu, který spojuje řízení společností, rizik a kontrolu, pokud mají dosáhnout svého strategického cíle, říká Evropská konfederace Institutů interního auditu (ECIIA) ve zprávě, která byla 21. května schválena výborem.



Podle 8. směrnice o evropském společenském právu jsou výbory pro audit zodpovědné za to, že interní kontrolní systémy a řízení rizik je efektivní. Ale stále příliš mnoho podniků neví, jestli mají dostatečné kontroly, které zajistí řízení rizik, nebo jestli jsou tyto kontroly efektivní, říká dokument.

Vodítko – Správa společností: podpora dohledu výborů pro audit nad celkovým ujištěním a interním auditem – poskytuje radu podnikům, jak posílit dohled představenstev a výborů pro audit a jak se vyhnout duplikaci kontrolních funkcí a slabé komunikaci rizik.

Dokument ilustruje, jak je interní audit, pokud je správně strukturován, schopen díky své roli upozorňovat na nerovnováhu a pomoci řídicím orgánům poskytnutím globálního ujištění, že podnik sladuje správně procesy strategického řízení rizik s celko-

vými cíli podniku. Interní audit představuje třetí linii obrany, poskytuje objektivní a nezávislé potvrzení o tom, že v první linii fungují manažerské kontroly a v druhé linii mechanismus dohledu nad podnikem.

NOVÝ „TONE AT THE TOP“: SILNÉ LINIE PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ RIZIK



Tone at the Top je newsletter IIA, který je vydáván dvakrát měsíčně s cílem podávat výkonnému managementu, představenstvům a výborům pro auditu stručné a aktuální informace

o takových tématech jako rizika, interní kontrola, správa, etika a měnící se role interního auditu a také návod, jak zvládat svou roli v procesu interního auditu.

Poslední číslo Tone at the Top se věnuje tématu, kdo je zodpovědný za rizika. Nabízí pohled na čtyři společnosti podle výzkumu provedeného IIA a Společností pro řízení rizik (The Risk Management Society – RIMS). Jak se říká, řetěz je jen tak silný jako jeho nejslabší oko. Toto pořekadlo se ukázalo jako pravdivé v mnoha situacích. Co se týká rizika, existuje nepočítaně okamžiků, kdy různí jednotlivci mohou přispět k celkové robustnosti systému řízení rizik.

Tone at the Top je bezplatně k dispozici široké veřejnosti. Předplatitelé mimo USA a Kanadu obdrží příslušný odkaz v e-mailu, jakmile budou nová čísla uveřejněna online.

inzercie

data pod lupou

Nezávislá analýza dat Kontinuální monitoring Snadný přístup k datům SAP®

Software IDEA®
Nezávislá analýza dat

Smart Analyzer
Soubor základních
auditorských testů

CaseWare™ Monitor
Kontinuální monitoring

Smart Exporter
Snadný přístup k datům SAP®





MANUÁL K JEDNOTNÉMU POSTUPU PŘI HODNOCENÍ KVALITY AUDITNÍ ČINNOSTI ZAJIŠŤOVANÉ ÚTVARY IA V ORGÁNECH VEŘEJNÉ SPRÁVY

Začátkem tohoto roku byl na webových stránkách Ministerstva financí ČR zveřejněn Manuál k jednotnému postupu při hodnocení kvality auditní činnosti v orgánech veřejné správy. Touto cestou bych chtěla čtenářům přiblížit podstatu a smysl tohoto Manuálu, jeho hlavní cíle a strukturu.

aplikaci mezinárodních standardů v rámci hodnocení kvality činnosti interního auditu. Šetření se dále zaměřilo na sběr informací potřebných k vypracování souboru doporučení z oblasti zajišťování kvality činnosti útvaru interního auditu s důrazem na zohlednění uvedených standardů a zásadu řádného finančního řízení (3E).

Nyní pár čísel. Na otázku, zda bylo u útvaru interního auditu provedeno za posledních pět let externí hodnocení, popř. sebehodnocení s následnou validací, odpověděla kladně pouze jedna pětina dotázaných, zbylé čtyři pětiny tuto formu hodnocení nikdy neprováděly.

Problém je spatřován v omezených disponibilních zdrojích. Veřejný sektor je na tom s penězi nevalně, externí hodnocení prováděné auditorskou firmou je nákladné a orgán veřejné správy často nedokáže tyto náklady pokrýt.

Pakliže jedna z forem externího hodnocení není provedena, nedochází k naplnění požadavků obsažených v mezinárodních standardech pro profesní praxi interního auditu. Vedoucí útvaru interního auditu pak nemůže deklarovat, že jeho tým pracuje v souladu se všemi hledisky obsaženými ve Standardech.

CÍL MANUÁLU

Hlavním cílem Manuálu je poskytnout vedení organizace, vedoucím útvarů interního auditu a výkonným interním auditorům pomůcku ke sjednocení přístupu při zabezpečování kvality činnosti ÚIA. Manuál by měl také napomáhat k řešení všeobecně pocítovaného problému omezených finančních zdrojů, který navíc umocňuje hospodářská recese. Cílem přístupů a nástrojů uváděných v Manuálu je přispět k hospodárnějšímu, efektivnějšímu a účinnějšímu naplnování požadavků mezinárodních standardů pro zabezpečení a zvyšování kvality činnosti interního auditu.

ÚSPORY

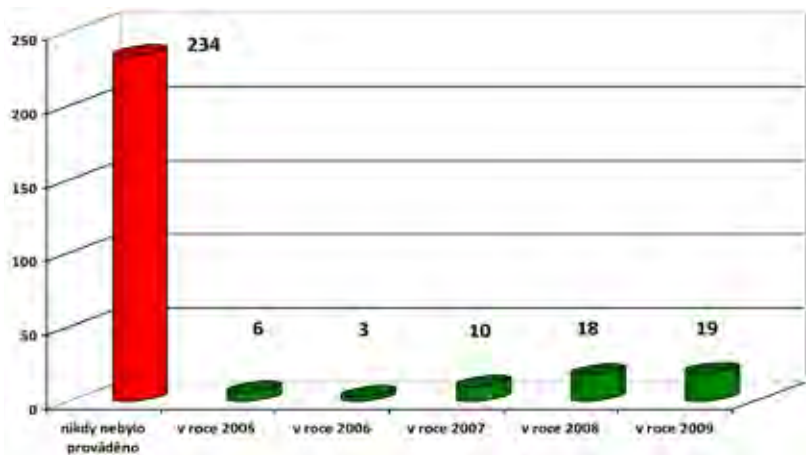
S ohledem na vzniklou ekonomickou situaci ve veřejném sektoru a s ohledem na prosazování zásady řádného finančního řízení vytvořilo Ministerstvo financí ČR tento Manuál, který umožňuje zajistit soulad s mezinárodními standardy, a to takovými metodami, které v maximální možné míře

„Veřejný sektor je na tom s penězi nevalně, externí hodnocení prováděné auditorskou firmou je nákladné“

VÝCHODISKA ANEB CO NÁS K MANUÁLU VEDLO...

Ještě před tím, než byly zahájeny konkrétní práce na Manuálu, zorganizovalo Ministerstvo financí ČR ve spolupráci s Českým institutem interních auditorů (ČIIA) dotazníkové šetření. Průzkum sloužil k identifikaci rozdílů při praktické

Výsledky průzkumu pro nás představovaly dostatečný podklad pro vypracování metodiky a doporučení v ní obsažených. Informace získané provedeným šetřením v budoucnu také pomohou k vyvíjení vzdělávacích programů, které interním auditorům umožní další prohlubování znalostí a dovedností potřebných pro jejich práci.



Bylo provedeno externí hodnocení Vašeho útvaru interního auditu za posledních 5 let?

šetří náklady, a to především náklady související s požadavkem externího hodnocení. Zkušený, proškolený a certifikovaný validátor, resp. relevantní forma validace sebehodnocení by měla přinést veřejným rozpočtům velké úspory, na rozdíl od nákupu auditů od velkých externích auditorských společností.

„Ve svých závěrech validátor uvede, nakolik jsou činnosti IA v souladu s Definicí IA, Etickým kodexem a Standardy“

STRUKTURA MANUÁLU

Manuál je rozčleněn na několik částí.

V procesní části je popsána problematika, postupy a požadavky supervize a prověrky, tj. obě formy interního hodnocení. Následující pasáž se zabývá validací sebehodnocení, tj. formou externího hodnocení.

Zvláštní část obsahuje pro tuto chvíli čtyři samostatné nástroje. První tři přílohy (*dotazník pro vedoucího útvaru IA, dotazník pro zaměstnance útvaru IA, dotazník pro vedení orgánu veřejné správy*) slouží hodnotiteli při prověrkách, čtvrtá příloha (*protokol k validaci sebehodnocení*) inspirované validátora k výběru a formulaci otázek a jejich vyhodnocování.

V kapitole **Program pro zabezpečování a zvyšování kvality činnosti IA** je pro větší názornost uvedeno, jaké požadavky je třeba splňovat, aby byla kvalita činnosti IA co nejlépe podchycena. Tento program je bezpochyby základním východiskem pro nastavení systému hodnocení IA.

Další kapitola se zabývá **Supervizí jako jednou ze součástí interního hodnocení**. Supervize je v Manuálu chápána jako průběžné sledování výkonnosti funkce IA. Jedná se tedy o postup hodnocení v rámci každodenního dohledu prověřování a měření činnosti IA, který supervizor vykonává jako součást interního hodnocení celého spektra auditních nebo konzultačních činností. Výsledky supervize poté vstupují do pravidelného hodnocení, tzn. tvoří důležitý podklad pro provádění prověrky.

V kapitole **Prověrka jako jedna ze součástí interního hodnocení** jsou popsány postupy pravidelného hodnocení činnosti

interního auditu. Při prověrkách se uplatňují standardní postupy a náležitosti jako při provádění auditu se zaměřením na ověřování a hodnocení činností útvaru interního auditu. Součástí prověrky je vždy posouzení účinnosti IA se zvláštním zřetělením na přispění konkrétních doporučení k plnění cílů orgánu veřejné správy a dále na připravenost útvaru interního auditu jako celku k externímu hodnocení.

Ta nabádá k využití kvalifikovaného a nezávislého externího validátora, jehož úkolem je nezávisle potvrdit – validovat – předložené výsledky sebehodnocení (tj. posoudit závěry a zprávy ze supervizí a prověrek), které na místě provádí kvalifikovaný validátor (tj. validátor, jenž je zkušený v oblasti interního auditu, je držitelem osvědčení udělovaného na základě složení zkoušek v dané odbornosti a má dostatečnou praxi). Ve svých závěrech validátor uvede, nakolik jsou činnosti IA v souladu s Definicí IA, Etickým kodexem a Standardy.

Cílem tohoto našeho snažení je hospodárné vynaložení času, a zejména zdrojů orgánů veřejné správy, které ve většině případů nedokáží pokrýt náklady na využití služeb externích auditorských společností.

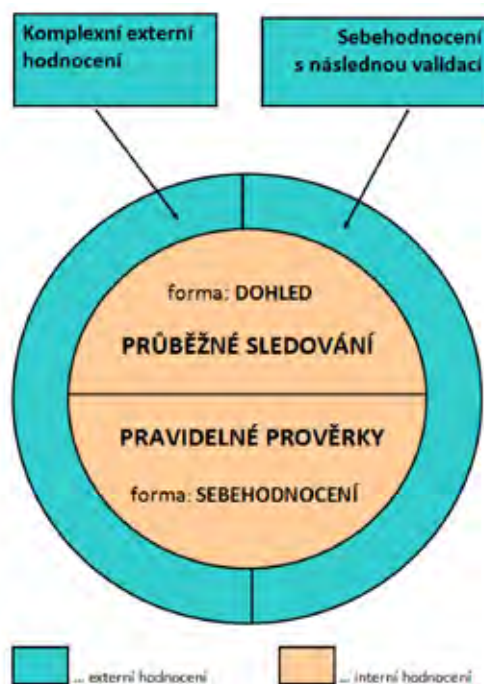
Na základě zdokumentovaných výsledků procesu sebehodnocení hodnotitel činí závěry o kvalitě činnosti IA, tzn. že v těchto závěrech je obsažen výrok hodnotitele **o souladu, částečném souladu nebo nesouladu** činností útvaru interního auditu se Standardy.

Tyto dokumenty slouží následně jako podklad pro nezávislou validaci sebehodnocení.

Poslední kapitola je věnována **následné nezávislé validaci sebehodnocení jako jedné z forem externího hodnocení**.

ZÁVĚREM

Pokud problematika kvality činnosti interního auditu upoutala vaši pozornost a považujete ji za přínosné téma k diskusi, ráda bych vás touto cestou pozvala na podzimní konferenci ČIA s názvem **„Jak na kvalitu interního auditu“**. Konference se bude konat v Mikulově – městě bohatých kulturních tradic, které dozajista umožní účastníkům konference diskutovat nad kvalitou interního auditu i mimo konferenční sál... ▲





INTERNÍ AUDIT A RIZIKOLOGICKÉ MYŠLENÍ

Jak mít rizika pod kontrolou

ROLE AUDITŮ V MANAGEMENTU RIZIK

Úkolem auditorů v podnicích již není pouze kontrola. Vyplyvá to jak z potřeb a požadavků podnikových managementů, tak např. z definice interního auditu, jak ji zformuloval Institut interních auditorů (Institute of Internal Auditors): „Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Pomáhá organizaci dosahovat její cíle tím, že uplatňuje **systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti managementu rizik a procesů řízení a vedení (správy) organizace.**“

procesů je, že jsou v nějaké míře rizikové. U žádného není předem stoprocentně zaručeno, že proběhne hladce, bez selhání a že přinese požadované výsledky. **Každý proces** je riziky ohrožován a zároveň se každý může stát **zdrojem rizik** – pro podnik, pro jeho ekonomické výsledky, zaměstnance, technické vybavení, zákazníky, partnery, pro životní prostředí. . .

- ▲ Aby nedocházelo ke zbytečným škodám (finančním, materiálním, lidským, zákaznickým) musí v organizaci být zaveden **SYSTÉM MANAGEMENTU RIZIK**, jako nedílná součást podnikového ma-

- ▲ Věnovat stálou pozornost stavu a rozvoji **způsobilosti** potřebných pro úspěšné, spolehlivé, efektivní, fungování podnikových procesů, a to jak jednotlivců (manažerů, klíčových i ostatních pracovníků), tak pracovních týmů.
- ▲ Sledovat a hodnotit postupy vytváření a zlepšování **podmínek** pro pracovní činnosti a procesy – pracovní prostředí, vybavení pracovišť, motivační systém, podniková kultura, koordinace útvarů a procesů atd.
- ▲ Monitorovat funkci **znalostních a informačních procesů** – informační systémy, toky informací, tvorba znalostí, komunikace, informovanost, dokumentace atd.
- ▲ Být informován o ekonomickém, tržním, legislativním a sociálním kontextu (vlivech, trendech atd.).

„Žijeme v prostředí plném rizik“

Základním úkolem interních auditorů je tedy podle této definice systematicky a metodicky hodnotit v organizaci systém a procesy managementu, přičemž primárním cílem je zlepšování účinnosti managementu rizik. Výstupem auditů pak musí být jednak objektivní hodnocení současného stavu procesů managementu rizik, jednak identifikace rizik a návrhy na jejich snižování a zvládnutí. Definice vyjadřuje posun od pouhé kontrolní činnosti k jeho úloze poradenské. Zůstává ale, že posláním interních auditorů není přebírat za procesy řízení rizik odpovědnost. Na auditory jsou tak kladeny nové nároky, které samozřejmě vyžadují nové způsobilosti. Pokusme se stručně shrnout hlavní témata a cíle, a z nich se odvíjející požadavky na **činnosti a kompetence auditorů** (podrobněji viz ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines a příručka „Jak vítězit nad riziky“):

1. Uvědomovat si – se všemi důsledky pro konání (své i manažerů, spolupracovníků, podřízených, nadřízených) tato **základní východiska**:

- ▲ Žijeme v **prostředí plném rizik**. Každý podnik je složitým systémem vzájemně provázaných procesů a vlastností všech

managementu. Jednání a myšlení všech manažerů musí být založeno na vědomí, že **všechna rozhodnutí managementu mají konkrétní návaznost na management rizik**, že řízení podniku a jeho procesů (na všech úrovních podnikové hierarchie) je svou podstatou neustálým předcházením rizik. Aby byly splněny úkoly, kvalitně a včas, aby podřízení neztratili motivaci, aby se mezi nimi nevyhrotily konflikty, aby nedošlo ke škodám (na majetku, produktech), ke ztrátě zákazníků, významných pracovníků nebo důležitých informací, k pracovním úrazům, aby se nenarušila koordinace činností, nedošlo ke zbytečným a drahým prostojům atd.

2. Neustále se snažit znát a chápat vnitřní i vnější prostředí organizace:

- ▲ Seznámit se s organizační **strukturou** organizace a jejího **vedení**, klíčovými pozicemi a rolemi, přidělenými **odpovědnostmi a pravomocemi**.
- ▲ Znáť její **politiky, cíle, strategie** a **odpovědnosti**.
- ▲ Mít přehled o dostupných **zdrojích** a postupech jejich rozdělování a přidělování – zejména finančních, lidských, informačních a znalostních.

3. Věnovat systematickou pozornost problematice rizik, jejich identifikaci, monitorování, hodnocení, prevenci a zvládnutí, např.:

- ▲ existující politice managementu rizik ve vztahu k cílům organizace a ostatním jejím politikám, řešení případných konfliktů, zajišťování potřebných zdrojů, postupům hodnocení, zlepšování, komunikaci atd.,
- ▲ integraci procesů managementu rizik do ostatních organizačních procesů – do strategie, procesního managementu, změnového managementu atd.,
- ▲ přidělování odpovědností a pravomocí za rozvoj, implementaci a fungování managementu rizik (na všech úrovních),
- ▲ mapování rizik, zpracovávání jejich seznamů, karet jednotlivých rizik,
- ▲ určování vlastníků rizik atd.

Cílem tedy musí být průběžně **analyzovat** současná i budoucí rizika a vhodnými opatřeními **snížovat pravděpodobnost a závažnost jejich možných následků**. Rizika musí být **identifikována** nikoliv náhodně, ale **systematicky, proaktivně a celostně**, a to včetně jejich vzájemných vazeb a interakcí. Manažeri si to velmi často neuvědomují, riziky se nezabývají systematicky, nesnaží se včas

odhalit jejich příčiny a řeší je, až když se něco nežádoucího stane. Častá je přehnaná důvěra v zavedené postupy i ve všeobecně přijímané prognózy (ekonomické, tržní, finanční, personální). Podniku a jeho pracovníkům pak nezbyvá, než napravovat důsledky různých nechtěných událostí, které vůbec nemusely nastat. A to je samozřejmě vždy mnohem dražší a časově náročnější než **prevence**. *Je to jako když někdo šetří čas a peníze tím, že v zimě jezdí na letních pneumatikách. Jako když se fotbalové mužstvo pustí bezhlavě do útoku a zapomene bránit – co je platné, že dá gól, když vzápětí jich 5 dostane?*

4. Při všech hodnotících a poradenských aktivitách vycházet ze základního principu managementu rizik, jímž je orientace na **člověka jako na primární zdroj** jak přínosů, tak na druhé straně i rizik pra-

RIZIKOLOGICKÉ MYŠLENÍ

Základními předpoklady či znaky rizikologického myšlení jsou:

- ▲ proaktivita,
- ▲ orientace na celek – celostní, holistické, komplexní pojetí,
- ▲ aktivní a kvalifikované hledání příčin, zejména kořenových.

Dalšími požadavky jsou:

- ▲ schopnosti „nahlížet do skrytých koutů“,
- ▲ vnímání rizik nejen jako hrozeb, ale i jako příležitostí – pro zlepšení, odstraňování zjištěných nedostatků, jako zdroj motivace atd.,
- ▲ reflexe souvislostí, vazeb, interakcí – mezi riziky, událostmi, následky, příčinami,
- ▲ kritičnost, divergence (tvořivost), flexibilita atd.

procesů a faktorů, které mohou spolehlivost procesů negativně ovlivnit. Předpokladem je schopnost nacházet primární (kořenové) či potenciální příčiny nežádoucích událostí.

U proaktivních postupů jsou úmyslně potlačovány závěry ve smyslu individuálního podílu (viny) účastníků selhání a pracovníků odpovědných za vznik procesní poruchy. Šetření zaměřené výhradně na určení viny totiž zpravidla ztěžuje splnění skutečného cíle, jímž je prevence vzniku podobných událostí v budoucnosti. Seneca mladší: Nikdo rozumný nestará proto, že došlo k provinění, ale proto, aby k němu nedocházelo.

CELOSTNÍ POJETÍ

Organizační funkce se realizují formou procesů, které vytvářejí složitou procesní síť. Žádný podnikový proces neexistuje izolovaně a samostatně. A prakticky každý jednotlivý proces je nositelem většího či menšího rizika, a to buď sám pro sebe, nebo pro procesy navazující či jakkoliv související. Východím **cílem analýz rizik** proto musí být: **snažit se identifikovat co nejvíce významných rizik**. Každé včasné odhalení rizika přinese efekt. Čím více se jejich počet přiblíží ideálním, ale zpravidla nereálným, 100 procentům relevantních rizik a jejich potenciálních příčin, tím bude efekt pro prevenci nežádoucích událostí vyšší. Každé neuvědomované opomenutí některého významného rizika zákonitě snižuje platnost závěrů a následně i efektivitu opatření.

Přesto máme často přirozenou tendenci nechat se snadno přesvědčit různými atraktivními výklady založenými na přehledném zjednodušení, ale současně na odmítnutí mnoha významných skutečností, souvislostí a okolností. Rádi upřednostňujeme přístup, který nabízí snadněji uchopitelné představy o skutečnosti (modely) založené na vysvětlování komplexních jevů jejich redukcí na dílčí hlediska. Určitý stupeň zjednodušování je zpravidla nevyhnutelný, ale nepřijatelné jsou ty přístupy, které komplexní skutečnosti nahrazují izolovanými fragmenty, a tuto reflexi pak považují za všeplatnou, vševysvětlující, nevyžadující zasazení do prostředí ostatních hledisek a faktorů.

Rozdělení (strukturace) celku na části je na jedné straně většinou nutné, na straně druhé bývá spojeno s nebezpečím opomenutí důležitých funkcí, souvislostí, interakcí, synergií, dominoefektů, bez jejichž uvědomění nemůže být daný ce-

„Rizika musí být identifikována nikoliv náhodně, ale systematicky, proaktivně a celostně“

covních procesů. Z pojetí managementu rizik založeného na poznání, že prakticky do každého procesu nějakým způsobem vstupují jako zdroje zaměstnanci se svými činnostmi, postoji a schopnostmi.

Za prvořadý požadavek musí být považována důsledná **integrace managementu LZ do podnikového managementu**.

To, jakou roli zaujímá řízení a rozvoj LZ v rámci aktivit managementu, při rozhodování, určování cílů, při rozdělování zdrojů a při **prevenci rizik**, to vše se, někdy přímo, jindy nepřímo, někdy dříve, jindy později, projeví v konkrétních výsledcích podnikových procesů.

5. Předpokladem, na němž jsou založeny způsobilosti auditorů hodnotit rizika a pomáhat formulovat účinná opatření k jejich zvládnutí, je schopnost komplexního a systematického chápání problematiky rizik, tedy něco, co se dá výstižně vyjádřit termínem **rizikologické myšlení**.

PROAKTIVITA

Účelem analýz jak nastalých mimořádných událostí, tak potenciálních rizik, je získat podklady pro včasnou a efektivní prevenci procesních selhání a poruch. Proaktivní analýzy mají za cíl předvídat rizika a zjistit jejich příčiny dříve, než k možným nežádoucím událostem a škodám dojde.

V současné době se ve velkém měřítku u nás i ve světě setkáváme s tím, že manažerské programy v oblasti výkonosti a spolehlivosti jsou převážně založeny na retroaktivních analýzách provozních poruch nebo nehod, na něž navazuje realizace nápravných opatření, které mají zamezit jejich opakování. Tyto programy sice přinášejí nesporné efekty, avšak důsledná proaktivní prevence je zpravidla mnohem ekonomičtější a účinnější z hlediska jak zvyšování provozní výkonosti, tak spolehlivosti a bezpečnosti.

Prevence selhání, které ještě nenastaly, vyžaduje systematickou a včasnou identifikaci



Kniha **JAK VÍTĚZIT NAD RIZIKY** přehledně mapuje všechny podnikové činnosti a předpoklady, které rozhodují o spolehlivosti, bezpečnosti, výkonnosti a efektivnosti procesů, a tím o úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniků. Ukazuje, jak předcházet rizikům, jak je zvládat a využívat ve vlastní prospěch.

Příručka je určena manažerům na všech pozicích a úrovních, pracovníkům, kteří se v podnicích zaměřují na zvládání rizik – procesních, personálních, bezpečnostních, změnových, informačních, zdravotních atd., na projektový a krizový management, controlling, management kvality, dále auditorům, pojišťovnám, makléřům, poradenským firmám, studentům a pedagogům v oboru podnikového řízení.

Publikaci je možno zakoupit osobně v kanceláři ČIA nebo lze využít on-line zásilkového obchodu na <http://interniaudit.cz>, záložka Publikace.

lek, resp. jeho chování pochopeno. A taky např. principů „poslední kapky“ nebo „nejslabšího článku“. Každá koncepce založená na určitém výseku celostního pohledu může být považována pouze za střípek v mozaice reálné skutečnosti.

sníží pravděpodobnost, že se naplní. Analytické postupy by měly vždy být založeny na vyvážení obou přístupů – redukcionistického a celostního. Na, pravidlu, **že jakákoliv redukce musí být následována návratem ke komplexnímu pohledu.**

ře vypadajícím závěrům, bývají zpravidla mrháním vynaložených prostředků.

Analýzy rizik i vyšetřování mimořádných událostí mohou proto přinést užitečné informace a podněty pro prevenci jen tehdy, jsou-li osoby a týmy provádějící šetření metodicky připraveny zohledňovat co nejvíce aspektů, které se mohou při vzniku těchto událostí uplatnit. Identifikace rizik vyžaduje schopnost vidět a pochopit **kauzální řetězce příčin a následků jako komplexní systém**, nikoliv s jednostranným zdůrazňováním někdy technických, jindy lidských nebo třeba organizačních faktorů. Nezbytným předpokladem je používání vhodných metod založených na kontrolních seznamech potenciálních rizik – viz např. softwarová metoda **IPR – Identifikace procesů a rizik.**

Pokračování v příštím čísle. Probrány budou zásady odhalování příčin podnikových rizik a nežádoucích událostí, jako základního předpokladu jejich prevence a zvládnání. Více o managementu rizik najdete v knize *Jak vítězit nad riziky* a na www.management-rizik.cz.

„Identifikace rizik vyžaduje schopnost vidět a pochopit kauzální řetězce příčin a následků“

Proti **redukcionistickému** přístupu tak stojí **celostní** neboli holistické pojetí, které považuje celek za něco víc než pouhý souhrn dílčích částí. Je založeno na tom, že zkoumané objekty jsou pojímány jako komplex či systém vnitřně provázaných prvků. Jako směs velkého počtu vzájemně reagujících látek. Podle celostního pojetí lze chování každého systému vysvětlovat vždy jen na základě poznání vnitřních vazeb mezi jednotlivými prvky. A zároveň platí, že jakékoliv předpovědi mají vždy časově velmi omezenou platnost a že každým uběhnutým okamžikem se

Ale zároveň že bez nutného zjednodušení se většinou neobejdeme. Vědomí že každá analýza i prognóza je vždy výsledkem určitého zjednodušení patří k hlavním zásadám rizikologického myšlení.

Zároveň platí, že pokud bude nějaké jednotlivé riziko izolovaně, třebaže úspěšně, odstraněno bez ohledu na další existující rizika, která jsou na první pohled méně zřetelná, může to mít za následek, že se celkově pravděpodobnost selhání výrazně nesníží, a dokonce se může i zvýšit. Takové analýzy, byť na první pohled vedou k dob-



REGULACE ODMĚŇOVÁNÍ V BANKOVNÍM SEKTORU

Príspevek autorky nijak neodráža stanovisko České národní banky

ÚVOD

Finanční krize v roce 2007 ukázala, že nastavený systém regulace a dohledu nebyl dostatečně efektivní, aby celosvětové krizi dokázal předejít. Na světové (zejména v rámci G 20) i evropské úrovni se začalo diskutovat o tom, jak tedy fungování finančních trhů upravit, aby byla z dlouhodobého hlediska zajištěna finanční stabilita, která je pro pozitivní vývoj ekonomiky tak nezbytná. Výsledkem těchto snah je nesčetné množství světových doporučení, která jsou spolu s dalšími evropskými

bylo především zamezení nepřiměřeného podstupování rizika a navázání odměňování a s tím souvisejících motivačních pobídek nejméně efektivních pracovníků (zejména členové statutárních orgánů a vrcholné vedení) na dlouhodobé zájmy a úspěšnost instituce. V rámci samotného vyjednávání textu směrnice došlo zejména na popud Evropského parlamentu k závažným změnám, které požadavky na odměňování v EU v porovnání s návrhem Komise (ale i světovými standardy odměňování) velmi zpřísnily. Finální podoba regulace odměňování měla být členskými státy co nejdříve transponována a již od 1. 1. 2011 vstoupit v účinnost. Pro zajištění koordinované im-

plity. Od počátku roku 2011 také ČNB publikuje otázky a odpovědi k odměňování⁶, které reagují na praktické problémy vzniklé při implementaci této nové regulace.

PŮSOBNOST

Rozsah aplikace stanovený vyhláškou (po vzoru evropské regulace) se významně liší od světových standardů, které předpokládají aplikaci zásad jen na systémově významné instituce⁷, zatímco evropská a česká právní úprava se na individuálním základě vztahuje na všechny banky, družstevní záložny a obchodníky s cennými papíry podle § 8a odst. 1, 2, anebo 3 zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Na konsolidovaném základě mají tuto povinnost i banky, spořitelny a úvěrní družstva a obchodníci s cennými papíry uvedení v § 5 vyhlášky. Klíčovou rolí v evropské i české regulaci tedy hraje okruh dotčených pracovníků a způsob uplatnění zásady přiměřenosti, resp. principu proporcionality. Zásady podle tohoto kritéria dělíme na tři skupiny.

ZÁKLADNÍ ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ

První skupinu tvoří zásady odměňování, které se vztahují na všechny pracovníky instituce. Mezi ně patří například obecné zásady (odměňování nepodněcuje k nadměrnému podstupování rizik, podporuje řádné a efektivní řízení rizik, je v souladu s dlouhodobými zájmy instituce atd.) nebo zásada, že vnitřní kontrolní funkce jsou nezávislé a jejich odměňování není svázáno s výkonností kontrolovaných útvarů. Pracovníci vnitřních kontrolních funkcí by tedy měli být odměňováni převážně pevnou odměnou a případná pohyblivá složka odměny by měla být navázána jen na úkoly kontroly.

SPECIFICKÉ ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ

Druhá skupina zásad se aplikuje na ty pracovníky instituce, kteří mají podstatný vliv na rizikový profil instituce. Dotčené pracovníky má instituce sama vhodnými postupy identifikovat. Mezi zásady druhé skupiny patří např. některé předpoklady uspořádání systému odměňování (zásady stanoví dozorčí orgán, jejich uplatňování

„Nastavený systém regulace a dohledu nebyl dostatečně efektivní, aby celosvětové krizi dokázal předejít“

směry implementována do evropského, a potažmo i českého právního řádu. Jednou z těchto oblastí je i podrobná kontroverzní regulace odměňování, která se zařadila mezi ústřední témata roku 2010 a 2011. Přestože se nejedná o úpravu, která by podstatně zasahovala do prosperity bank (např. v porovnání se změnami v kapitálové přiměřenosti), dotkla se jedné z nejcitlivějších oblastí bankovníctví – finančních příjmů nejvýše postavených pracovníků instituce.

ZAKOTVENÍ REGULACE V EU

Podrobná konkrétní regulace odměňování byla na evropské úrovni přijata směrnicí CRD III¹ z roku 2010. V této souvislosti je však nutno podotknout, že obecný požadavek na vhodný systém odměňování existoval v evropských doporučeních již od roku 2005² a od roku 2007 byl také zakotven v § 15 vyhlášky ČNB č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání. Deklarovaným cílem nové regulace odměňování ve směrnici CRD III

plementace napříč členskými státy vydal CEBS³ v prosinci roku 2010 Doporučení k odměňování⁴, kde požadavky na systém odměňování podrobně rozpracoval.

TRANSPOZICE DO ČESKÉHO PRÁVNÍHO ŘÁDU

Přestože se ČNB k těmto přehnaným regulačním snahám stavěla velmi zdrženlivě a preferovala obecné principy odměňování namísto konkrétních striktních požadavků, byla povinna úpravu CRD III transponovat. Do konce roku 2010 byla novelizována vyhláška č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání, kde byla nově přidána zejména příloha č. 1a, která věrně kopíruje jen minimální požadavky stanovené CRD III. K implementaci CEBS Doporučení k odměňování bylo dne 22. 12. 2010 vydáno úřední sdělení ČNB k odměňování⁵, jehož hlavním přínosem je specifikace požadavků odměňování v podmínkách českého právního řádu, zejména upřesnění aplikace principu proporcional-

podléhá nezávislé vnitřní kontrole atd.) nebo zásada vhodného poměru pevné a pohyblivé složky odměny (současné znění návrhu CRD IV zmocňuje EBA⁸, aby tuto zásadu do budoucna specifikovala závaznými standardy). Jako nejdůležitější se však jeví požadavky na způsob měření výkonnosti, které mj. požadují, aby kalku-

znání oddálené odměny (tzv. malus) mají instituce implementovat i českému právu dosud neznámý institut „clawback“, který instituci umožňuje, aby pracovníkovi odejmula nebo požadovala zpět již přiznanou pohyblivou odměnu (tedy přestože pohyblivá složka odměny již byla přiznána a pracovník je jejím vlastníkem).

kutovaná témata patřily vztahy mateřských a dceřiných institucí. Zásady odměňování se uplatní na individuální i konsolidované bázi, přičemž aplikace zásad na konsolidované bázi má zaručit, že se celoskupinové zásady uplatní na všechny společnosti v rámci regulovaného konsolidačního celku (včetně offshorových osob v regulovaném konsolidačním celku). Najít vhodnou hranici mezi jednotnostmi celoskupinových zásad a zohledněním rozdílných povinností osob v regulovaném konsolidačním celku vyplývající z jejich umístění a charakteru činností však není tak jednoduché. Nastavení těchto vztahů je přitom klíčové pro všechny největší české banky, neboť jsou ovládány zahraničními společnostmi.

„Podrobná konkrétní regulace odměňování byla na evropské úrovni přijata směrnicí CRD III“

lace pohyblivé složky odměny zohledňovala všechny druhy stávajících a budoucích rizik i náklady na zajištění požadovaného kapitálu a likvidity. Materiální naplnění této zásady v praxi (volba vhodných ukazatelů a kritérií výkonnosti pracovníků) pak může představovat jeden z hlavních problémů správné implementace zásad odměňování.

SPECIFICKÉ ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ, KTERÉ LZE NEUTRALIZOVAT

U třetí nejpřísnější skupiny zásad se již plně projevil liberální výklad CEBS, který princip proporcionality zužitkoval až do té míry, že aplikaci těchto zásad dovolil v některých případech takzvaně neutralizovat, tj. zcela vyloučit jejich aplikaci. ČNB tuto možnost specifikovala v úředním sdělení k odměňování⁹, kde sdělila, že neutralizace mohou využít všechny instituce s výjimkou těch s významným podílem na trhu (měřeno celkovou bilanční sumou za všechny instituce), tj. s 5% a vyšším podílem. V praxi se tedy nejpřísnější požadavky na odměňování dotýkají pouze největších bank, mezi které v současné době spadá Československá obchodní banka, Česká spořitelna, Komerční banka, UniCredit Bank a Raiffeisenbank. Zde se navíc zásady v souladu s principem neutralizace uplatní jen na klíčové pracovníky instituce.

Mezi tyto nejpřísnější zásady patří zejména oddalování části pohyblivé odměny, přiznávání části odměny v nepeněžních nástrojích (se kterými po určitou dobu nesmí pracovník disponovat) a zavedení nástrojů, které umožňují zpětnou korekci výše odměny. Kromě možnosti nepří-

CLAWBACK

Protože se instituce obávaly implementace takto razantního nástroje, který se může dostat do rozporu se zákoníkem práce¹⁰, upřesnila ČNB úředním sdělením k odměňování, že se clawback bude aplikovat jen v takových případech, kdy to není v rozporu s kogentními ustanoveními jiného zákona. To ale neznamená, že instituce nástroj clawback vůči zaměstnanci nemůže použít. V případě, kdy u zaměstnance dojde k závažnému porušení, odpovídá za škodu i podle zákoníku práce a využitím těchto možností instituce nástroj clawback fakticky (alespoň částečně¹¹) implementuje. Naprosto odlišná

Z uveřejněných odpovědí ČNB na dotazy vyplývá, že se ČNB postavila proti významnějším zásahům do systému odměňování dceřiných institucí ze strany mateřské společnosti. V souladu s nastavením rozhodovacích pravomocí v rámci společnosti odpovídá za bližší upřesnění zásad dozorčí orgán instituce (v rámci stanovení zásad odměňování), případně představenstvo instituce (v rámci implementace zásad). Není tedy přípustné, aby o odměňování pracovníků (např. o kritériích hodnocení výkonnosti, o identifikaci pracovníků s významným vlivem na celkový rizikový profil instituce, nebo o uplatňování nástrojů malus a clawback) rozhodovala mateřská společnost.

„ČNB publikuje otázky a odpovědi k odměňování, které reagují na praktické problémy vzniklé při implementaci této nové regulace“

je situace u členů orgánů instituce, neboť ti mají zpravidla na výkon funkce mandátní smlouvy¹², což znamená, že ochrana zákoníku práce se na tyto pracovníky nevztahuje a ustanovení o nástroji clawback by měla být do jejich smluv vtělena.

VLIV MATEŘSKÝCH INSTITUCÍ NA DCEŘINÉ INSTITUCE

Jak je vidět zejména z odpovědí na dotazy, které ČNB uveřejňuje na svých internetových stránkách, mezi poslední nejvíce dis-

ČNB také připustila jen částečné navázání hodnocení výkonnosti pracovníka na výsledky mateřské společnosti, v případě, že má pracovník reálnou možnost výsledky mateřské společnosti ovlivňovat. Z toho vyplývá, že ani celkové množství odměn v instituci nemá být příliš závislé na výsledcích mateřské společnosti. Obdobný postoj zaujala ČNB i vůči nepeněžním nástrojům mateřské společnosti, které svou podstatou představují druh navázá-

ní na výkonnost mateřské společnosti. Všechny instituce, které musí zavést odměňování v nepeněžních nástrojích (pouze největší banky), mají využít vlastní akcie nebo jiné vlastní nástroje (např. investiční certifikáty nebo tzv. Phantom plans¹³).

„Klíčovou roli v evropské i české regulaci hraje okruh dotčených pracovníků a způsob uplatnění zásady přiměřenosti“

NÁVRH CRD IV a CRR

Příprava nové evropské regulace bankovníctví (návrh CRR¹⁴ a CRD IV¹⁵) zatím v oblasti odměňování nepřináší žádné zásadní změny. Za zmínku stojí snad jen úprava uveřejňování informací o odměňování¹⁶, která by se měla nově vztahovat kromě evropských mateřských institucí i na významné dceřiné instituce, takže veřejnosti budou dostupná data i za největší české banky. Posilování vlivu regulace na motivaci individuálních pracovníků však lze sledovat i v jiných oblastech. Zajímavou úpravu v tomto směru navrhuje CRD IV v části nápravných opatření a sankcí, kde obecným ustanovením¹⁷ dochází k rozšíření osobní působnosti

sankcí i na členy představenstva, dozorčího orgánu a všechny další osoby odpovědné za porušení bankovní regulace. Kromě toho návrh CRD IV obsahuje i další konkrétní sankce pro fyzické osoby, jako např. dočasný zákaz činnosti nebo osobní pokuty.

ZÁVĚR

U celkového hodnocení regulace odměňování je nutné zdůraznit, že se sice zaměřuje na strukturu odměny a možnost jejího snížení v nepříznivé situaci, nicméně nikterak neomezuje samotnou nominální výši. Nejprísnejší zásady odměňování (zejm. oddalování odměny, nepeněžní nástroje a zpětné snižování odměny) se dotýkají jen klíčových pracovníků největších evropských institucí (v České republice pouze 5 největších bank). Stěžejní zásada této oblasti – způsob hodnocení výkonnosti (zohlednění rizik) – je přitom zcela principiálního charakteru, což znamená, že bude záležet na individuální implementaci v každé in-

stituci. ČNB přitom dala jasně najevo, že nadměrné zásahy ze strany mateřských společností do systému odměňování dceřiných institucí nepovažuje za vhodné.

Z EU stále přicházejí signály, že se regulace odměňování rozšíří i do jiných sektorů finančního trhu (oblast pojišťovnictví, podílových fondů atd.), zásady se budou dále konkretizovat prostřednictvím závazných standardů EBA, a dokonce se ožývají i hlasy, které vyžadují regulaci samotné výše odměn (např. poměrem nejnižšího a nejvyššího platu v instituci). Tento evropský trend přitom neodpovídá celosvětovému smýšlení, kde jsou zásady odměňování pojímány spíše jako principy než přesná pravidla¹⁸. Pro evropské banky představuje nadměrná regulace v oblasti odměňování nejen nadbytečnou administrativní zátěž, ale v globálním měřítku i značnou konkurenční nevýhodu na trhu práce.



¹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/76/EU ze dne 24. 11. 2010, kterou se mění směrnice 2006/48/ES a 2006/49/ES, pokud jde o kapitálové požadavky na obchodní portfolio a resekuritizace a o dohled nad politikami odměňování.

² Doporučení č. 2004/913/EC, týkající se odměňování členů orgánů u kotovaných společností a doporučení č. 2005/162/EC, které upravovalo postavení členů a výborů dozorčího orgánu u kotovaných společností.

³ Výbor evropských orgánů bankovního dohledu.

⁴ CEBS, Guidelines on Remuneration Policies and Practices, ze dne 10. 12. 2010, dostupné na <http://www.eba.europa.eu/cebs/media/Publications/Standards%20and%20Guidelines/2010/Remuneration/Guidelines.pdf>

⁵ Úřední sdělení České národní banky ze dne 22. 12. 2010 k výkonu činnosti banky, družstevní záložny a obchodníka s cennými papíry na finančním trhu – odměňování, částka 20/2010 Věstníku České národní banky.

⁶ Soubor otázek a odpovědí k regulaci odměňování, dostupný na <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/obezret->

[ne_podnikani/download/vykladova_stanoviska_vyh123_regulace_odmenovani.pdf](#)

⁷ BCBS, Compensation Principles and Standards – Assessment Methodology ze dne 22. 1. 2010, Scope of application, str. 2.

⁸ Evropský orgán pro bankovníctví.

⁹ Úvod ke skupině zásad III, str. 9 úředního sdělení České národní banky ze dne 22. 12. 2010 k výkonu činnosti banky, družstevní záložny a obchodníka s cennými papíry na finančním trhu – odměňování, částka 20/2010 Věstníku České národní banky.

¹⁰ Viz § 141 odst. 1 a 3 zákoníku práce.

¹¹ V závislosti na druhu zavinění zaměstnance.

¹² Viz § 66 odst. 2 a § 566–576 obchodního zákoníku.

¹³ Pracovník dostává hodnotu podkladového nástroje např. akcie, aniž by došlo k faktickému převodu podkladového instrumentu.

¹⁴ Návrh nařízení Evropského parlamentu a Rady o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky.

¹⁵ Návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky a o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/87/ES o doplňkovém dozoru nad úvěrovými institucemi, pojišťovny a investičními podniky ve finančním konglomerátu.

¹⁶ Podrobnější informace o současné povinnosti poskytovat a uveřejňovat informace o odměňování jsou dostupné v úředním sdělení ČNB ze dne 28. 3. 2012 k pravidlům obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry – Informace o odměňování, částka 5/2012 Věstníku České národní banky.

¹⁷ Článek 65 odst. 2 návrhu CRD IV: „Member States shall ensure that where obligations apply to institutions, financial holding companies, mixed financial holding companies and mixed-activity holding companies, in case of a breach sanctions can be applied to the members of the management body, and to any other individuals who under national law are responsible for the breach.“

¹⁸ Viz např. FSB – Thematic Review on Compensation, Peer Review Report, ze dne 7. 10. 2011, dostupná na http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111011a.pdf



ZAMYŠLENÍ NAD ROLÍ INTERNÍHO AUDITU V SOUČASNÝCH PODMÍNKÁCH

Nedávná globální krize potvrdila, že jednou z významných příčin bylo selhání správy a řízení (Corporate governance) řady bank. Ve své stati bych se chtěl zaměřit na otázky spojené s fungováním interního auditu v bankách a jeho roli, která se od něj očekává.

NOVÉ VÝZVY PŘED INTERNÍM AUDITEM

Praktické zkušenosti ukazují, že v době recese, krizových tlaků a turbulencí se kladou na audit nové výzvy vyžadující, aby interní audit byl mnohem dynamičtější a agilnější v adaptování se na měnící podnikatelské prostředí. Současně se však otevírá prostor, aby lépe prosazoval svou funkci. Svědčí o tom změny v zaměření interního auditu. Interní auditoři opouštějí tradiční vyšlapané cestičky a soustřeďují se stále více na volatilní a stupňující se rizika. Interní audit tak má šanci vykročit ze své auditní ulity a představit svou nezávislou, vysoce odbornou funkci jako konkurenční výhodu. Spočívá v tom, že bude problémy zkoumat s nezaujatými očima ve velkých věcných záběrech a širokých spojitostech z hlediska hrozcících rizik. Současně však interní audit musí daleko více spolupracovat se statutárními orgány i vrcholovým managementem při identifikaci a hodnocení příčin a důsledků změn, které s sebou přináší globální konkurenční prostředí a dále při formulování opatření k nápravě.

Chtějí-li vedoucí interního auditu napomoci bankám čelit účinně současným nejistotám, musí mít v první řadě strategickou vizi a být pro-aktivní v ujišťovací a konzultační činnosti, kterou poskytují interním i externím klientům. V první řadě musí usilovat o zlepšení kontrolního prostředí, které je základem vnitřního řídicího a kontrolního systému, zejména pak o prosazení sofistikovanějších přístupů k řízení rizik ve svých bankách. Od interního auditu se očekává, že bude hrát důležitou – podle mého názoru klíčovou – roli v hodnocení efektivnosti řízení rizik a v navrhování doporučení k jeho zlepšení. Takové hod-

nocení musí být založeno na pravidelném prověřování funkčnosti nastavených procesů řízení a kontroly, jejich integrity a validace, identifikaci vnitřních souvislostí a rizik.

Při realizaci své funkce a odpovědnosti interní audit poskytuje vysoce erudovanou a nezávislou službu managementu, a vnitřním správním a řídicím orgánům banky tím, že hodnotí věcné skutečnosti, vyvozuje adekvátní závěry a předkládá zprávy o zjištěných nedostatcích. Velký prostor pro zlepšení interního auditu spatřuji ve formulaci opatření k nápravě, která jsou mnohdy nekonkrétní, nejsou zaměřena na odstranění skutečných příčin neuspokojivého stavu, a v některých případech jsou dokonce kontraproduktivní. Jde zejména o návrhy na zvýšení spolehlivosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému banky, řízení rizik a vnitřních kontrolních činností.

ZMĚNY V PLÁNOVÁNÍ AUDITU A ZÁKAZNICKÝ PŘÍSTUP

V současných podmínkách má interní audit neopakovatelnou příležitost objektivně konfrontovat, jak jsou rychle se měnící obchodní úkoly a rizika, které banky podstupují, svázány s plánem auditu. Až dosud se pohlíželo na roční plán auditu jako zakonzervovaný, fixní seznam auditních zakázek, který poskytoval poměrně málo prostoru pro pružnější adaptaci na nepředvídané situace v reálném čase, měnící se podmínky a potřeby. Takové náhledy volají po změně.

Podle mého názoru musí interní audit výrazně změnit své přístupy z hlediska plánování auditních zakázek a uplatnit daleko větší pružnost a schopnost selektovat a určovat priority. V tom spatřuji jeho velkou výhodu – profitovat ze včasné aktualizace plánu auditu – tím, že bude rychle reagovat na interní a externí změny, na základě ocenění rizik ovlivňujících banku. Na tomto místě bych rád připomenul, aby se interní audit daleko více zajímal o náměty k tvorbě plánu auditu z liniových úrovní řízení, aby pomohl řešit i jejich problémy. Leckde totiž liniovní manažeři pohlížejí na au-

dit jako na něco, co jim přidělová práci. Audit musí sloužit všem článkům řízení.

Efektivní plán auditu se tak musí stát velmi důležitým nástrojem, aby interní audit splnil své poslání a nabídl managementu a vnitřním orgánům správy a řízení přidanou hodnotu. Klíčovým cílem auditu je obvykle jim poskytnout ujištění o tom, že procesy fungují v rámci parametrů, které nastavily tak, aby byly dosaženy definované cíle, dále o tom, zda je systém řízení a kontroly banky efektivní, zda systém řízení rizik a vnitřních kontrolních činností funguje účinně, a přispívají tak ke splnění strategických cílů banky. Aby uvedené náročné úkoly interního auditu splnil, nesmí dělat ze svého auditního plánu dogma, musí jej neustále konfrontovat s realitou. Dokonce musí přistoupit i k provádění neplánových auditů a specifických šetření a dávat návrhy na odložení neaktuálních auditů. Interní audit musí také výrazně posílit monitorovací činnost ohledně realizace nápravných opatření ze strany liniového managementu, pokud jde o důležitá a kritická zjištění.

Samostatným úkolem interního auditu musí být prověření účinnosti a efektivnosti vnitřních kontrolních aktivit. Stále více se jeví potřebným, aby zkoumal kontrolní procesy a postupy z kvalitativních hledisek, odhaloval nejen slabiny, nadbytečnost, ale i doporučoval jejich posílení za účelem účinnějšího řízení. Vedle této jeho nezastupitelné poradenské funkce by měl interní audit přispívat ke zdokonalování vnitřní organizační struktury, procesního řízení atd. Interní audit musí odhalovat všechny příležitosti ke snížení nákladů tím, že upozorní na neefektivní, zbytečné nebo neúčinné kontroly, které poskytují minimální hodnotu z hlediska snížení rizik a dosažení cílů banky.

KOORDINAČNÍ ROLE INTERNÍHO AUDITU

Současně by měl interní audit působit v rámci celé banky k rozvíjení integrovaného přístupu k rizikům a vnitřním kontrolám. Koordinace činností a spolupráce

s kontrolními funkcemi tzv. 2. stupně, jako je řízení rizik, compliance, procesní řízení, controlling, se jistě projeví ve zlepšení konzistence a efektivnosti systému řízení rizik a systému kontrol na základě:

- ▲ Monitoringu kontrolního pokrytí hlavních činností, správy a řízení a procesů rizik.
- ▲ Prioritizace rizik, které mohou ovlivnit banku z hlediska dosažení cílů.
- ▲ Výrazného posílení odpovědnosti managementu, pokud jde o přiměřenost a účinnost systému vnitřních kontrol.

VÝBORY PRO AUDIT JAKO VELMI DŮLEŽITÝ KLIENT INTERNÍHO AUDITU

V této souvislosti bych rád zdůraznil, že přímý komunikační kanál mezi vedoucím interního auditu a Výborem pro audit je velmi důležitým předpokladem nejen pro poskytování promptních a shrnujících zpráv o velikosti rizikových expozic, procesních nedostatcích a kontrolních slabínách, ale i vzhledem k důležité zpětné vazbě, kterou může interní audit obdržet od Výboru pro audit.

Všeobecně se uznává, že Výbory pro audit mají nezastupitelnou odpovědnost při určování dalšího rozvíjení funkce vnitřního auditu v bankách. Měly by ovlivňovat funkci vnitřního auditu ve všech jejích fázích: oceňování rizik a plánování auditu, hodnocení výkonu auditu včetně monitoringu a reportingu. Výbor pro audit a vedení vnitřního auditu by se měly vzájemně podporovat. V opačném případě se dostaví frustrace, nespokojenost, na což doplatí obě strany.

Z celé řady orgánů společnosti právě Výbor pro audit má nejlepší předpoklady k tomu, aby ověřil, zda je plán vnitřního auditu zaměřen na nejdůležitější rizika, která mohou pravděpodobně nastat, jestliže společnost včas nepřijme opatření. Zkušenosti a znalosti členů Výboru spolu s množstvím

informací, které o společnosti získávají, jim umožňuje konfrontovat mapu rizik společnosti s mapou rizik vnitřního auditu, a přispět tak k upřesnění plánu auditu. Na druhé straně mohou pak Výbory pro audit napomoci jeho doladění na základě porovnání potřeb a kapacit auditu. V praxi jsem zaznamenal případy, že členové Výboru podpořili oprávněný požadavek vedoucího interního auditu na zvýšení počtu vnitřních auditorů pro pečlivé přezkoumání stávajícího stavu.

Z hlediska rychle se měnícího globálního prostředí zastávám názor, aby Výbory pro audit více působily na to, aby se vnitřní audit bank zaměřoval na strategické otázky, dále pak aby pokračoval v poskytování kritického pohledu na řízení rizik společnosti a vyvolával pozitivní změny v procesech a vnitřních kontrolách.

Chtěl bych se ještě zastavit u zpráv, které předkládá vnitřní audit Výboru pro audit k projednání. Hlavním zdrojem informací pro jeho členy by měla být čtvrtletní zpráva o činnosti vnitřního auditu. V některých společnostech vedoucí interního auditu předkládá i jednotlivé auditní zprávy, a to si nemyslím, že je účelné. Na druhé straně nejsem proti tomu, aby byly Výboru předloženy zprávy z mimořádných auditů.

Zprávy o činnosti by však podle mého názoru měly doznat zásadního zlepšení z hlediska vypovídací schopnosti. Z rozhovorů se členy Výboru pro audit vyplývá, že jsou zásadně proti, aby dostávali obsáhlé zprávy, které jsou pouhým výčtem činnosti vnitřního auditu. Členové Výborů pro audit, ale i členové představenstev a dozorčích rad společností by ocenili, kdyby dostávali stručné exekutivní shrnutí výsledků činnosti vnitřního auditu za dané období. Jde zejména o to, aby se jim dostalo ujištění, zda byla přijata adekvátní opatření k výsledkům kontrol regulačních orgánů, externích auditorů a dále pak skupinových a lokálních auditů včetně stavu jejich plnění. Dále by členové Výboru pro audit uvítali nezávislé informace o aktuální rizikové pozici banky a výkonu compliance, zejména zda banka splňuje legislativní požadavky, požadavky regulačních orgánů jakož i finanční skupiny, do níž banka patří.

Důležitá je rovněž informace o plnění plánu vnitřního auditu a výhledu plnění do konce ročního období. V neposlední řadě je třeba, aby vnitřní audit informoval Výbor pro audit o tom, jakou přidanou hodnotu poskytl svým vnitřním klientům (např. konzultační činnost, audit projektů atd.) a rovněž o výsledcích hodnocení vnitřního auditu ze strany auditovaných.

NEDOJDE K OSLABENÍ NEZÁVISLOSTI INTERNÍHO AUDITU V DŮSLEDKU SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ?

Na závěr bych se chtěl zastavit ještě u jedné otázky, a tou je nezávislost interního auditu. Skutečná nezávislost interního auditu je

bezesporu velkou hodnotou každé společnosti i samotných auditorů. Na jedné straně nezávislost umožňuje odhalovat negativní jevy v náležitě hloubce a navrhnout adekvátní opatření. Na straně druhé je nezávislost důležitým předpokladem k tomu, aby nedocházelo ke zneužívání auditu, počínaje ustoupením od jeho věcného zaměření a konče oslabením adresnosti, konkrétnosti a náročnosti navrhovaných závěrů a doporučení. Navíc, nezávislost by měla zabraňovat i tomu, aby se audit nestal nástrojem odvádění pozornosti od hlavních problémů, jejich zamlžování a podceňování.

V souvislosti s nezávislostí interního auditu bych chtěl upozornit na nebezpečí, které představuje v současné době tlak ze strany managementu na snižování nákladů. Leckde totiž se takové tlaky mohou projevovat ve snižování mzdových a ostatních osobních nákladů na audit, v omezování nákladů spojených s návštěvami dceřiných společností a poboček, vzděláváním auditorů apod.

Řešení, jak obstát v současných podmínkách patří v tom, že vedoucí interního auditu:

- ▲ přehodnotí plán auditu a odloží některé audity, které nejsou nezbytné, na pozdější dobu,
- ▲ posílí systém tzv. remote controls (např. z hlediska pobočkové sítě),
- ▲ prosadí koordinaci kontrolních činností s tzv. kontrolami 2. stupně,
- ▲ podpoří a zesílí spolupráci a dialog mezi funkcí interního auditu a managementem,
- ▲ provedou náležité hodnocení interních auditorů a rozejdou se s těmi nejslabšími; na druhé straně práce v IA by se měla stát pro zejména mladší zaměstnance banky výzvou, chtějí-li aspirovat na manažerské pozice.

• • •

Transformace interního auditu v současné době musí vést vedle kvalitního plnění tradiční ujišťovací funkce k většímu uplatnění jeho poradenské, koordinační a integrační funkce. Musí se z něj stát systémový nástroj managementu a orgánů správy a řízení, měl by se podílet v roli zpětného zrcátka na prosazení strategických, úspěšných a restrukturalizačních programů rozvoje banky s jediným cílem identifikovat možná rizika a poskytnout jim přidanou hodnotu v podobě konkrétních, věcných a adresných opatření, která jsou zárukou zjednáání nápravy, resp. dosažení žádoucí změny. ▲



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

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

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

Na internetu Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (www.coso.org), byl publikován materiál „**COSO Enterprise Risk Management for Cloud Computing**“. Tento materiál, který vychází ze zásad COSO ERM, si klade za cíl poskytnout návod pro posouzení a zmírnění rizik vyplývajících z cloud computingu jako významného milníku ve využívání možností informačních technologií. V příloze materiálu jsou popsány klíčové odpovědnosti managementu v této oblasti.

Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů (www.globaliia.org) bylo zveřejněno několik nových, tzv. praktických pomůcek.

Jedná se o praktickou pomůcku **Evaluating Ethics-Related Programs and Activities**, která obsahuje praktické pokyny pro hodnocení účinnosti programu a dodržování etiky, a také postupy, nástroje, techniky a přístupy k auditu této oblasti.

Další praktická pomůcka „**Integrated Auditing**“ vychází z předpokladu, že integrovaný audit se liší od tradičního au-

ditu komplexním přístupem (rozsahem a celkovou složitostí ověřování). Příručka popisuje, mimo jiné, přístup k plánování a k provádění komplexního auditu.

Dále bylo zveřejněno druhé vydání praktické pomůcky „**Auditing Privacy Risks Practice**“, která nahrazuje dosavadní pomůcku GTAG 5 „**Managing and Auditing Privacy Risks**“ a která navazuje na doporučení pro praxi 2130.AI-2 (Hodnocení systému ochrany důvěrných/osobních informací v rámci organizace), zmiňuje možná rizika související s využíváním osobních údajů zaměstnanců organizace při provádění zakázky a při reportingu výsledků zakázky. Z dalších nově publikovaných praktických pomůcek jsem zaměřil pozornost na pomůcku „**Developing the Internal Audit Strategic Plan**“, která popisuje nezbytné kroky k vypracování komplexního strategického plánu interního auditu, jako systematický a strukturovaný proces. Dle této pomůcky by měl CAE pravidelně přezkoumávat strategický plán, a tím proaktivně řídit svá rizika. K identifikaci interních a externích faktorů pomůcka zmiňuje a popisuje tzv. SWOT analýzu.

V příloze pomůcky je uveden „summary“ strategického plánu s využitím SWOT analýzy. Zatím poslední publikovanou novou praktickou pomůckou, do uzávěrky tohoto čísla časopisu Interní auditor, se stala pomůcka „**Assessing Organizational Governance in the Private Sector**“. Podle mého názoru tato pomůcka může sloužit jako kompendium skutečností, kte-

rě by interní audit neměl opomenout při hodnocení správy a řízení společnosti. Pro oblast veřejné správy byla na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů v řadě tzv. Supplemental Guidance publikována pomůcka „**Optimizing Public Sector Audit Activities**“. Tato pomůcka, na dvou případových studiích, popisuje výhody a nevýhody probíhající restrukturalizace auditorské činnosti ve veřejném sektoru.

Na závěr z Mezinárodního institutu interních auditorů jsem nemohl opomenout dvě pomůcky publikované v řadě tzv. GTAG – aktualizované (druhé) vydání příručky GTAG 7 „**Information Technology Outsourcing**“, a GTAG 17 „**Auditing IT Governance**“.

Na internetu Basilejského výboru pro bankovní dohled (viz www.bis.org/publ/bcbs223.htm) byla publikována finální verze materiálu „**Funkce interního auditu v bankách**“. Podle mého názoru může být tento materiál považován za další best practice pro bankovní podnikání. K popisovaným zásadám mohou přihlídnout interní auditori i v dalších 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.



DESATERO OBRANY PROTI STRESU

5) Zjistěte si fakta

- Lidská fantazie umí skvělé věci, ale současně občas umí pracovat proti nám. Někdy jsme schopní si v hlavě vytvořit ty nejčernější scénáře a šilet z nich ještě dávno před tím, než máme šanci zjistit, jestli jsou věci skutečně takové. Až budete mít zase někdy tendenci se něčeho děsit, udělejte napřed to, že si zjistíte maximum informací a teprve potom sami sobě dovolíte věc hlouběji zvažovat. Řada z nás ztrácí zbytečně mnoho energie nervováním se ohledně věcí, které se později ukážou být úplně jinak.

6) Nebrečte nad rozlitym mlékem

- Co se stalo třebaš jen před vteřinou, to už nezměníme. Takže je úplně zbytečné se tím trápit. Můžeme začít pracovat s následky nebo se s tím prostě smířit. Ale ani sebelitostivější nářek nezmění nic, co už se stalo. Po pravdě, tohle zvládnout je mnohem těžší, než jak by se mohlo zdát z předchozích řádků, ale rozhodně to stojí za to zkusit.

7) „Ani hlupák si na dvoudenní výlet nebere zásoby na doživotí“

Andrew Matthews

- Nenechat se paralyzovat strachem ze zítřka – jediná rozumná možnost, jak se připravit na zítřek, je přestat se bát a odvést tu nejlepší práci DNES!

7) „Ani hlupák si na dvoudenní výlet nebere zásoby na doživotí“

Andrew Matthews

- Možná už víte, že řada lidí je schopná se tak vystresovat obavami o to, co by se eventuálně mohlo stát, že jim nezbývá síla postavit se tomu, co je. Je dokázáno, že mozek pod určitým tlakem není schopen přijít na správné řešení. A pokud chcete důkaz, vzpomeňte si, jak si někdy nemůžete za nic na světě vybavit něčí jméno, datum, název ulice nebo cokoli jiného. Kdy se vám tato věc obvykle sama vybaví? Když se o to přestanete tak usilovně snažit. A to je přesně to, jak funguje náš mozek. Když tlačíte na pilu, pila se kousne.

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 3321.27, www.interniaudit.cz

MÍSTO KONÁNÍ

ČIIA, Karlovo nám. 3, Praha 2



JAK VYROBIT ANALÝZU RIZIK, ABY NÁM NĚCO ŘÍKALA...

Analýzu rizik by měl zvládat každý manažer. Z definice. A každý manažer jakékoliv části státního rozpočtu z definice zákona o finanční kontrole. Jenže. V roce 2003, kdy se rozjízďely SF v prvním „českém“ programovém období, byl pojem analýza rizik asi v podobné kategorii jako

Ministerstvo místních samospráv v Londýně je odpovědné za všechny ERDF programy, které Velká Británie implementovala, implementuje a případně dále bude implementovat. Řídicí orgán mapuje rizika projektů, jakož i implementace samotné. Pointa analýzy rizik projektů funguje tak

je financován, nakořik jsou zahrnuty nezpůsobilé výdaje, příjmy, veřejná podpora, projekt v globálním grantu aj. a uspokojivost z předchozích kontrol. Celá analýza rizik pak rozčlení projekty na kategorie A, B a C, přičemž C je nejrizikovější hranice. Snadno se pak sleduje postup projektu po jednotlivých etapách a jeho rizikový vývoj.

„Mnohdy je to jen povinná úloha, slohová úloha vyrobená zprostředkujícím subjektem na požádání řídicího orgánu“

dopingový test. Ne, že by se o ní nevědělo, a ne, že by se nedělala, ale nijak zvlášť v oblibě a úzu tedy nebyla. Od té doby uteklo mnoho implementační vody a analýza rizik je součástí managementu. Jenže. Mnohdy je to jen povinná úloha, slohová úloha vyrobená zprostředkujícím subjektem na požádání řídicího orgánu, hodně slov skrývajících opravdová a skutečná rizika, nebo dočista pomýlená, pokud se pod pojmem analýza rizik myslí jen rizika implementovaného projektu, a ne činnosti jednotlivých pater implementace.

Přístupů, jak vyrobit kvalitní analýzu rizik je jistě dost. Překonáme-li nechuť objevit, zopakovat nebo jen objektivně konstatovat rizika vlastní činnosti, měla by kvalitní analýza rizik stručně a suše „vyplivnout“ rizika činnosti nebo potenciální rizikové oblasti projektu vhodné ke kontrole. Ale upřímně. Takže, když píšu „nedostatek financí ve státním rozpočtu“, tak trochu „vyrábím umělé riziko“, které mohu navíc přehodit na druhou stranu Vltavy. Nebo „příjemce neporozumí požadavkům ve smlouvě“, popisují svoji (byť podloženou) zkušenost a z ní plynoucí obavy, ale ne riziko projektu.

trochu jako počítače na dřevě štítky, na základě dat o projektu vypadne stupeň rizikivosti projektu, a tím i kategorie kontroly. Analýza rizik se vypracovává ve dvou krocích. V prvním se vyhodnotí rizika pod-

U analýzy rizik týkající se činnosti se pak pracuje s tzv. mapou rizik, která je řídicím orgánům v České republice doporučována především při prvotním nastavování programu. Opět je hlavním cílem zmapovat rizika, „tak, jak jsou“, například že vláda zruší rozvojové agentury, a tím i zprostředkující subjekt, samozřejmě nevyčerpání, ale i místní lobby, laxnost jednoho ministerstva při uzavírání smluv nebo příliš ambiciózní plány měst u rozvojových projektů. Z mapy je pak opět patrné, jak se rizika posouvala, minimalizovala, odstraňovala a tak dále, kromě toho, že s riziky se pravidelně (a bez emocí) pracuje na koordinačních schůzkách s jednotlivými řídicími orgány. V téhle kategorii je dobré si uvědomit, že tam, kde rozhoduje vláda a její ministři, nejsou úředníci ministerstva jejími přímými podří-

„Celá analýza rizik pak rozčlení projekty na kategorie A, B a C, přičemž C je nejrizikovější hranice“

le: velikosti projektu (dle škály), zkušenost žadatele a kvalita naplnění cílů, dokladování dokumentů v předchozích fázích nebo projektech aj., předchozí pokrok v čerpání (méně než nasmlouváno apod.) a fyzické naplnění projektů (indikátory naplněny apod.). V druhém běhu se pak posuzuje rizikovitost ve vztahu ke komplexnosti projektu neboli: z kolika priorit, fondů/rozpočtů

zenými, mají tak oproti českým svobodnějším prostor pro odbornou práci, a tím i kritiku. Na druhé straně je ale pravda, že se na připomínky výkonné části ministerstva hledí také až v poslední řadě a pak je překvapení, že například věnovat olympijský stadion za dotovanou cenu jednomu z fotbalových mužstev je vlastně veřejná podpora. ▲



KONFERENCE IIA V BOSTONU

Na začátku prázdnin, konkrétně 8. 7.–11. 7. 2012, se v Bostonu (USA) konala 71. mezinárodní konference pořádaná IIA na téma „Revolutionizing Internal Audit“. V následujících řádcích bych se s vámi ráda podělila o pár postřehů, které jsem si z této akce odnesla.

Nějakou dobu jsem si lámala hlavu nad tím, jak vlastně správně přeložit do češtiny název konference. Je to revolucionizace interního auditu, nebo snad provedení převratu v interním auditu? I když vnitřně cítím, co se za slovem „revolutionizing“ skrývá, přeložit ho nedokážu a slovníky také nenabízejí uspokojivá řešení. Toto slovo zaznělo z úst přednášejících mnohokrát a já věřím tomu, že každého z 3000 posluchačů z více než 100 zemí světa donutilo zamyslet se nad tím, co musí být tou konkrétní „revolucí“ v jeho vlastním útvaru interního auditu tak, aby v budoucnu obstál.

„Významný dopad mají na vedení obchodních společností nové komunikační technologie“

Celá konference začala jednou z nejpoutavějších přednášek na téma „Naked Leadership“ (odhalený leadership). Neil Jacobsohn (FutureWorld International, Jihoafrická republika) velmi zapáleně hovořil o tom, jak významný dopad mají na vedení obchodních společností nové komunikační technologie. Facebook, Twitter, LinkedIn a další podobné prostředky propojují celý svět do jedné velké chaotické komunikační sítě. Z tohoto vývoje může management společnosti těžit v podobě rychlé a intenzivní komunikace v rámci trhu, na kterém působí. Zároveň si však musí být vědom faktu, že již stěží najde místo, kde by svá rozhodnutí schoval před veřejností.

O transparentnosti podnikatelského prostředí byla i následující panelová diskuse s názvem „Executive Perspectives on the Future Landscape“ (pohledy řídicích pracovníků

na budoucnost). Panelisté převážně z USA hovořili o tom, jak se mění s novými riziky a příležitostmi na světových trzích očekávání všech zainteresovaných stran od interního auditu. Z této hodinové diskuse vám přináším několik otázek k zamyšlení:

- ▲ Jako interní auditoři, vedeme management společnosti k zodpovědnosti i v oblastech, které (ještě) nejsou striktně regulovány zákonem, nebo za sebou musíme mít vždy pevný opěrný bod nějakého paragrafu?
- ▲ Umíme v každém okamžiku myslet v souvislostech, vidět společnost z perspektivy všech zainteresovaných stran a přenášet poznatky z jedné jednotky organizační struktury (divize, úseku apod.) i na ty ostatní?
- ▲ Jak snadno jsou zjistitelné různé druhy informací v našich firmách?
- ▲ Komunikuje vedení společnosti dostatečně i tehdy, pokud nezná dočasně jednoznačné odpovědi nebo

pokud jsou informace nepopulární? Dokáže vůči zaměstnancům a široké veřejnosti přiznat omyly ve svém rozhodování?

- ▲ Je mezi námi auditory a managementem společnosti otevřený partnerský vztah založený na předchozí cost-benefit analysis?

Odpolední program prvního i druhého dne konference si sestavil každý účastník individuálně. Deset paralelně běžících, vždy přibližně hodinových přednášek nebo panelových diskuzí, bylo věnováno tématům např. z oblasti řízení útvaru interního auditu, etiky a boje proti fraudům, auditu finančních služeb nebo informačních technologií, řízení rizik a compliance, auditních nástrojů a technik apod. Vybrat si mohl opravdu každý, ať už se jednalo o auditora z jakékoli oblasti ekonomiky, nebo ze





státní správy, juniora, nebo dlouholetého vedoucího útvaru interního auditu. Druhý den se o své zkušenosti s pohledem na „zdraví“ firem se všemi posluchači podělil Douglas L. Peterson, prezident společnosti Standard and Poor’s Rating Services, USA. Nastínil nám velmi strukturovaný rámec pro určování ratingu společností založený na hodnocení pěti skupin rizik – rizika ekonomického, geopolitického, technologického, rizika odvětví a rizika likvidity. Nad všechny používané sofistikované postupy však

demonstroval, jak velká vznikají dilemata zvláště v případech, dochází-li k rozhodování mezi správným a správným řešením.

A nedostali jsme se jen mimo dimenzi standardního auditorského uvažování, nýbrž i mimo zemskou přitažlivost. Od Donalda McMonagle (Raytheon Technical services, USA), bývalého velitele vesmírné lodi, jsme si vyslechli v přednášce s názvem „Internal Audit: Ensuring Mission Success“ (interní audit: zajištění úspěchu mise) jeho názor na to, jak je

„Nedefinovaná a neošetřená rizika mohou znamenat katastrofické následky a ztrátu lidských životů“

vyzdvihnul dva základní principy:

▲ Chabá správa a řízení společnosti je silným důvodem pro snížení jejího ratingu.

▲ Ze všech získaných složitých informací je třeba „vydestilovat“ jednoduché závěry.

Ne vždy se však dá dospět při rozhodování jednoduše k jednoznačným závěrům. O tom nás přesvědčil ve své přednášce s názvem „Making the Toughest Decision“ (dělání nejtěžších rozhodnutí) Joseph L. Badaracco, profesor vyučující podnikatelskou etiku na Harvard Business School, USA. Na několika příkladech

důležitý v oblasti identifikace rizik preventivní přístup. Toto platí zvláště v oboru, jako je vesmírný program. Nedefinovaná a neošetřená rizika tu mohou znamenat katastrofické následky a ztrátu lidských životů. Lety do vesmíru nejsou v České republice asi běžně auditovanou činností. Nicméně názor, že úspěšný interní auditor rozumí celkovému prostředí své společnosti teď stejně jako jejímu vývoji v budoucnosti a proaktivně upozorňuje i na potenciální rizika, může být platný univerzálně.

Interní auditor, ať už je kdekoli na světě, musí mít spoustu odborných znalostí i osobnostních vlastností. Tou základní je především dostatek kuráže. Co si budeme nalhávat, někdy potřeba sdělit negativní informaci a obavy z možné reakce příjemce informace dostane „na kolena“ každého z nás. O tom, jak to všechno ustát, nebát se čelit rizikům, a tím posunout společnost vpřed, byla poslední přednáška na téma „Creating a Culture of Courage: The New Leadership Challenge“ (vytváření kultury kuráže: nová výzva leadershipu) od Cindy Salomon, prezidentky společnosti Salomon and Associates Inc., USA.

Co se týče různorodosti témat a množství informací, byla konference skutečně plná. Neméně zajímavá a motivující byla i kvalitou celkové organizace, prezentačními schopnostmi řečníků, kulturním programem a atraktivitou místa. Boston je opravdu pěkné město!





ČESKÁ KOMORA TLUMOČNÍKŮ ZNAKOVÉHO JAZYKA, O.S.

– DALŠÍ PROGRAMY



V předcházejících číslech časopisu byla představena Česká komora tlumočnicků znakového jazyka jako profesní organizace a také byl popsán její certifikační vzdělávací program pro tlumočnický znakového jazyka. Dnes se zaměříme na další programy Komory.

Hlavním projektem je **Tlumočnický oční neslyšícího dítěte (TOND)**, kterému familiárně říkáme Toník. Realizujeme jej již od roku 2003. Projekt si klade za cíl seznámit neslyšící žáky všech mimopražských škol pro neslyšící s odlišnostmi slyšících a neslyšících, s informacemi o tlumočnických službách, které jsou důležité pro jejich život ve slyšící společnosti; slyšící žáky projekt seznámí s jinakostí světa neslyšících, dá jim příležitost více poznat potřeby neslyšících a naučí je bezproblémově s nimi v každodenních situacích komunikovat. V projektu jsme se zaměřili na neslyšící žáky 2. stupně ZŠ pro sluchově postižené mimo kraj hl. m. Prahy a na žáky 2. stupně ZŠ ve třídách, ve kterých je/ jsou integrováno/integrovány neslyšící dítě/děti. Za realizaci projektu jsme celkem prozatím podpořili více jak 370 dětí. Spolupracovali jsme i s pedagogickými pracovníky výše zmíněných škol, speciálními pedagogy a školními psychology.

V posledním roce se uskutečnily tři zážitkové aktivity: Zimní zpravodajství – tlumočené aktivity zaměřené na kulturní odlišnosti, Bludiště – příprava a samotné natáčené televizní vědomostní soutěže, a Pražská muzejní hra – den za poznáním expozic pěti pražských muzeí. Připravili jsme a již zrealizovali praktické tlumočnické situace s tutorem v Brně a Valašském Meziříčí. Samostatně přímo v reálném světě si děti objednaly tlumočnicka do lékárny, do pojišťovny, na úřad, do obchodu i ke krejčímu. Vyřešily zadaný problém bez přítomnosti další osoby jen s tlumočnickem, který jim zprostředkoval komunikaci. Na tlumočení praktických situací se nám povedlo spolupracovat s místními tlumočnickými daných krajů. Dva zástupci projektového týmu vyjeli na exkurzi do Švédska, kde pro akti-

vity projektu i své kolegy získali podnětné informace. Setkali se s odbornými pracovníky ze škol Leksand, Örebro, Manillaskolan a zástupci tlumočnické organizace SDR.

Dalším vzdělávacím projektem je **WEblik – internetová televize pro děti a mládež**. Hlavní cílovou skupinou projektu Weblink zůstávají neslyšící děti, mladí lidé a samozřejmě tlumočníci. Dětem i mládeži je Weblink zdrojem aktuálních informací a nej-různějších poznatků o životě v komunitě neslyšících i v širší většinové společnosti. Přibývá pozitivních ohlasů z řad tlumočnicků, kteří oceňují možnost setkávat se na stránkách Weblinku s širokým spektrem mluvčích českého znakového jazyka, s různými typy a styly projevu v českém znakovém jazyce, a rozšiřovat svou znalost lexika českého znakového jazyka.

Komora spolupracuje i s tlumočnickými mluvených jazyků a dalšími odborníky v oblasti vzdělávání. Jednou ze společných tradičních aktivit jsou **Jeronýmovy dny**, které pořádá Jednota tlumočnicků a překladatelů ve spolupráci s dalšími tlumočnickými a překladatelskými organizacemi a vysokoškolskými pracovišti (kromě naší Komory, i s Komorou soudních tlumočnicků ČR, Opus Arabicum, Ústavem translologie FF UK v Praze) vždy první víkend v listopadu.

Členové Komory jsou uznávanými **odborníky na oblast tlumočení**, znakového jazyka a kultury neslyšících. Z toho důvodu jsou oslovováni vzdělávacími institucemi s nabídkou spolupráce v oblasti školení ve výše jmenovaných tématech. Na vzdělávacích aktivitách Komora spolu-



pracovala s mnoha organizacemi. Směřem ke zdravotnickému personálu jsme společně vyvíjeli aktivitu s organizací Sestra In. Spolupracovali jsme také s ostatními kolegy – tlumočníky mluvených jazyků, a to prostřednictvím Ústavu translologie FF UK v Praze, Jednoty tlumočnicků a překladatelů, Komory soudních tlumočnicků a Komory soudních znalců. Ve spolupráci s Justiční akademií, Soudcovskou unií a Krajským soudem v Praze jsme měli možnost připravit seminář i pro stávající a budoucí soudce. Komora prostřednictvím Nadi Dingové uvedla v organizaci Trojrozměr – Moravské centrum českého znakového jazyka, o. s., intenzivní kurz pro tlumočnický přednáškou Tlumočnick pro neslyšící. Společně s tlumočnickými SNN v ČR jsme finalizovali naši spolupráci na vzdělávání tlumočnicků v rámci projektu Strom vědění. Spolupracujeme na systematickém vzdělávání tlumočnicků Masarykovy univerzity v rámci projektu ComIn. Ve spolupráci s organizací Česká asociace sester jsme společně uvedli konferenci o přístupu

zdravotnického personálu k lidem s různým znevýhodněním. Velký pokrok ve spolupráci s Českou televizí dokládají společné aktivity v rámci programu Bludiště, Dobré ráno, Hřiště či Studio kamarád.

Jako organizace **fundovaných odborníků na tlumočení pro neslyšící** jsou tlumočnické Komory stále oslovovány při příležitostech tlumočení odborných přednášek a programů zabývajících se především problematikou Neslyšících a sluchově postižených.

Členové Komory pravidelně poskytují tlumočnické služby pro Jazykové centrum Ulita, působí jako stálí tlumočníci denního studia oboru Čeština v komunikaci neslyšících na půdě FF UK, kde tlumočí nejen přednášky a semináře spadající do studijního plánu, ale také mimořádné akce, jako jsou přednášky hostujících zahraničních odborníků a semináře, na nichž se svou prací prezentují studenti oboru. Tlumočníci rovněž intenzivně spolupracují na překladech oficiálních dokumentů nebo veřejně

dostupných informací tak, aby byly přístupné i našim neslyšícím kolegům. Dále tlumočníci Komory tlumočí vládní jednání, soudní procesy, konference, odborná školení i další důležitá úřední jednání, při nichž by bez jejich účasti mohlo dojít k vážnému poškození práv neslyšících spoluobčanů. Naďa Dingová se nejen tlumočnický, ale i autorsky podílela na vzniku dalších devíti dílů Televizního klubu neslyšících.

Nada Dingová je vedoucí tlumočnické specializace na Filozofické fakultě UK v Praze, předsedkyní Expertní komise pro otázky tlumočení neslyšícím při ASNEP a členkou představenstva Komory soudních tlumočnicků v České republice. Česká komora tlumočnicků znakového jazyka je řádným členem Evropského fóra tlumočnicků znakového jazyka, na odborné úrovni je také v kontaktu s Ústavem českého jazyka a teorie komunikace UK v Praze, s Ústavem translologie UK v Praze, s Komorou soudních tlumočnicků, Jednotou tlumočnicků a překladatelů, ASKOT, Soudcovskou akademií, Justiční akademií a dalšími. Na základě výzvy JTP Komora pravidelně vysílá své zástupce do poroty, která rozhoduje o udělení prestižní ceny Slovník roku.

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

▲ Mgr. Kristina Palla, Advokátní kancelář Dáňa, Pergl a Partneři

▲ Miloš Kočí, Individuální člen

▲ Petra Kracíková, Česká inspekce životního prostředí

▲ PhDr. Miroslava Pešátová, MBA, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna

▲ Ing. Katarína Vršanská, Slovenské liečebné kúpele, a.s.

▲ Ing. Bc. Dana Vojíková, MBA, Individuální člen

▲ Ing. Dana Hůrková, CSc, Generální inspekce bezpečnostních sborů

▲ JUDr. Ing. Tomáš Korotvička, Ueltzhöffer Balada, advokátní kancelář

▲ Ing. Kateřina Romportlová, Státní fond životního prostředí ČR

▲ Bc. Andrea Hazuchová, RWE Transgas, a.s.

▲ Mgr. Ján Rudinský, Česká televize

▲ Mgr. Jan Čermák, České dráhy, a.s.

▲ Ing. Gabriela Šilínková, Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad

▲ Ing. Jiří Růžek, Ge Money Bank, a.s.

▲ Mgr. Petra Novotná, Ge Money Bank, a.s.

▲ Ing. Tomáš Juříček, BDO Audit, s.r.o.

▲ Bc. Eva Čapková, Individuální člen

▲ Mgr. Jana Kranecová, Individuální člen

▲ Ing. Martin Kukusík, Individuální člen

▲ Ing. Jana Ivanovová, Unipetrol Services, s.r.o.

▲ Bc. Milan Topinka, Individuální člen

▲ Ing. Martin Tesař, Individuální člen

▲ Ing. Jana Klímová, Městský úřad Kopřivnice

▲ Ing. Jitka Kaniová, Statutární město Ostrava

▲ Ing. Ivan Smutný, MBA, LBBW Bank CZ, a.s.

▲ Ing. Šárka Petřů, Úřad průmyslového vlastnictví

▲ Ing. Michal Kolařík, Individuální člen

▲ Ing. Hana Černochová, Individuální člen

▲ Ing. Pavel Večerek, EPCOS s.r.o.

▲ Bc. Igor Tjutčev, individuální člen

[Ivo Středa](#)

Investigation of Suspicion on Non-correct Behavior against the Interests of the Company in the Group RWE in the CR

Author describes in the article the structure and process of investigation of non-correct behavior in the Group RWE CZ including the Code of Conduct issued for the employees.

[Chris Michael Tait](#)

How to Audit Ethical Behavior of Organisations

The author deals with ethical behavior of individuals and organisations in general including complicated role of internal audit in this process.

[Rodan Svoboda](#)

Ethics As It Is

The article is focused on ethics, what to observe during the realization of ethical programs and during the audits of this area. The article challenges the opinion that the ethical situation in your organisation is good. The author suggests to have realistic view and prepare one proper audit.

[Jan Lalka](#)

Also Ethical Behavior Could be Audited

The author deals with the problematic of ethical behavior of organisations with the focus on auditing of this area and what should be actually audited.

[Zachary Rosen](#)

How to Audit Ethical Behavior In the Organization

The author of the article gives practical guidance how to audit ethical behavior in the organisations.

[Roman Pavloušek](#)

AuditChannel.tv - are you tuned in yet?

The author writes about news from the internal audit world.

[Martina Košťálová](#)

Manual To Unified Process of Quality Assessment of Internal Audit in Public Sector Bodies

The author introduces Manual issued by the Ministry of Finance focused on unified process of quality assesment of internal audit in the public sector bodies.

[Jiří Kruliš](#)

Internal Audit and Risk Based Thinking – How To Control Risks

Author discusses systems of risk management in organisations including the role of internal audit in this area.

[Marie Kvízová](#)

Regulation of the Remuneration in the Banking Sector

The author in her article explains the reasons of regulation in the banking sector and the procedures of transposition of remuneration by the Czech National Bank in the Czech legislation, also by the scope of the force of the legislation and implications of the application.

[Josef Tyll](#)

Discussion about the Role of Internal Audit in Current Conditions

The author discusses the questions relating to the functioning of internal audit in banks and its role in the times of recession, crisis pressures and turbulences. He touches the necessity of change to the planning of audits in the direction to flexibility and priorities. He reminds the importance of coordination role and cooperation of internal audit with other functions. He mentions also Audit Committees as important client of internal audit.

[Petr Kheil](#)

What Peter Noted not Only in Legislation

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

[Hana Ondrušková](#)

Ten Ways of Defence against Stress

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

[Ivana Krůželová](#)

How to Create Risk Analysis, which Would Tell Us Something...

The author describes the approach to risk analysis and management in the area of EU structural funds including the experience from the Great Britain.

[Alice Kopcová](#)

The IIA Conference in Boston

The author shares her experience from the IIA Conference in Boston. She evaluates the seminars she attended and the environment of the conference.

[Naďa Dingová](#)

Other Educational Programmes 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.





cutting through complexity

• Audit • Daně • Poradenství • Právní služby

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

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

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

kpmg.cz



© 2012 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

inzerce

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

FINANČNÍ KONTROLA VČERA, DNES A ZÍTRA

25.–26. DUBNA 2012



WORKSHOP

LIBEREC

Workshop je realizován pod záštitou
ředitele Krajského úřadu Libereckého kraje



ČIIA děkuje všem partnerům workshopu za dobrou spolupráci při jeho realizaci.

HLAVNÍ PARTNER

PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER





UIA – Univerzita interního auditu – je nový komplexní vzdělávací projekt Českého institutu interních auditorů. Komplexnost, hlavní atribut celého programu, Univerzita převzala ze svého předchůdce – Komplexního vzdělávání®. Pokrývá nejen celý proces interního auditu, od plánování až po řízení auditního útvaru, ale i znalosti z podnikatelského prostředí, právního rámce, vedení lidí.

Propojení teorie interního auditu s reálnými ukázkami, jak tyto principy a postupy uplatnit v praxi, je dalším výrazným rysem Univerzity. Nejen standardní přednášky, ale i živé a neformální workshopy vám ukáží, jak přednášená fakta nejlépe realizovat. Zacílení na komunikační a prezentační dovedností vám naznačí jak přistoupit k této pro auditora nepostradatelné oblasti.

To vše zní velmi ambiciózně. Lektoři v UIA však tvoří vyvážený mix špičkových specialistů a zkušených šéfů útvarů interního auditu, kterých tam je téměř polovina. Zaměření na realizovatelnost a zkušenosti prověřené dlouholetou praxí je další výrazný atribut UIA. Vždyť kolik znáte obdobných programů, v nichž přenáší pět prezidentů! Takže 5P je další ze synonym Univerzity.

Pro koho je UIA určena? Je možno říci, že pro každého velmi vážného zájemce o interní audit. Ale největší užitek bude mít ten, kdo se již nějakou dobu v oblasti interního auditu pohybuje, kdo zná Standardy pro profesionální praxi interního auditu, kdo chce dosáhnout komplexního přehledu.

A vztah Univerzity k CIA? Všechna témata nutná pro absolvování certifikace CIA v její nejnovější podobě jsou zařazena do UIA. Ta má ale o něco širší záběr díky zaměření na praktickou realizovatelnost metodologie interního auditu. Absolvování UIA vás zcela jistě posune velmi blízko ke zdárnému absolvování CIA. Není to ale produkt specificky navržený k získání této certifikace. Jako forma přípravy na zdoání této mety interních auditorů je ovšem vynikající, protože vám ukáže interní audit z toho nejkomplexnějšího úhlu a ozřejmí vám návaznosti a principy, jejichž znalost je CIA testována.

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

Pro získání detailní struktury programu či s dalšími otázkami se obračejte na Magdu Barnatovou, e-mail: barnatova@interniaudit.cz, či klikněte na www.interniaudit.cz.