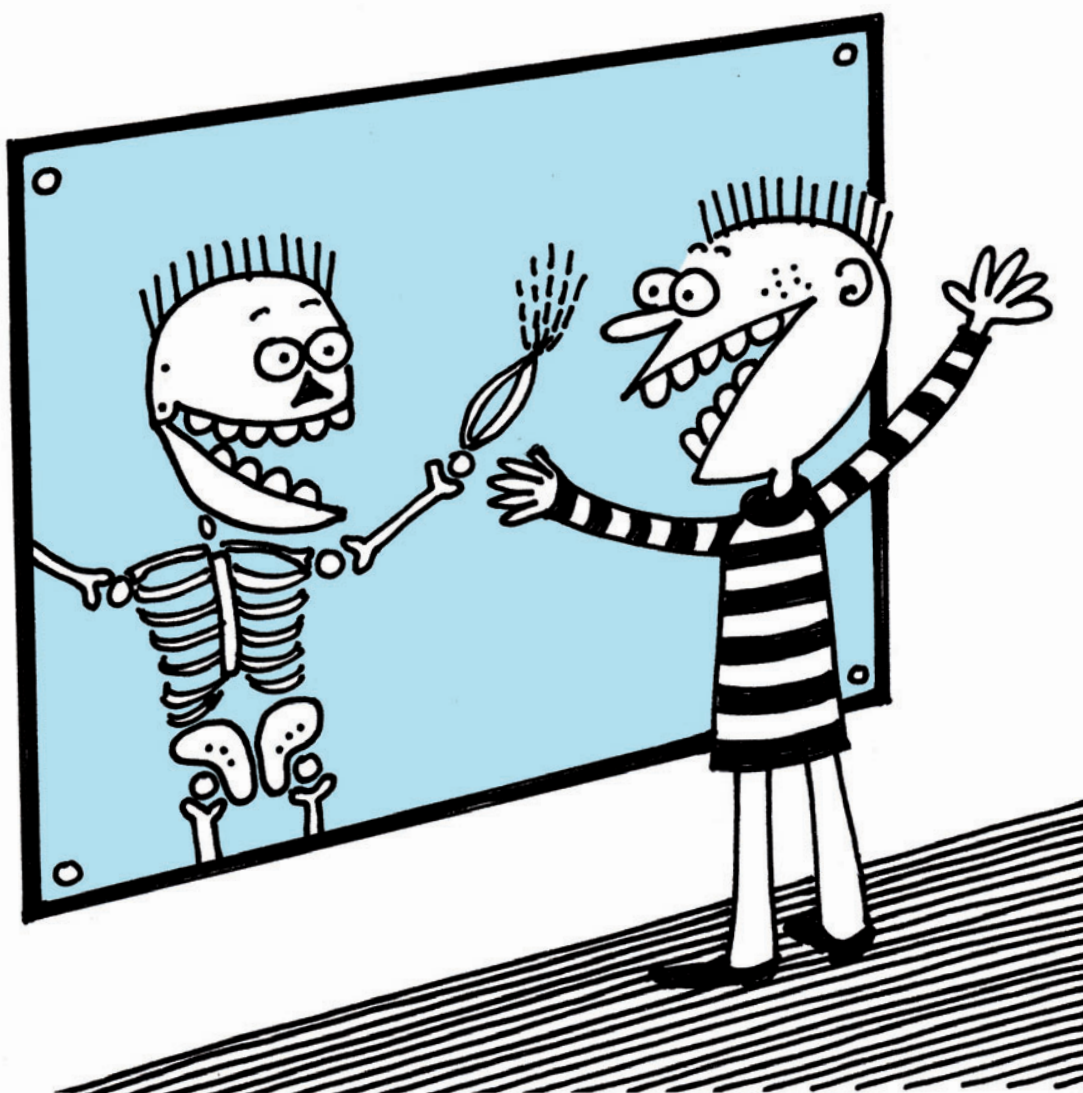


2 | 2013

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 17, ČÍSLO 2-2013 (68)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



The Academy

CIA - The Certified Internal Auditor®



This program is offered with support of CIAA (Czech Institute of Internal Auditors) as full English language version of CIA qualification.



pwc

For CIA members, we guarantee a discount of CZK 2 000,- off each course price.

What is CIA?

The Certified Internal Auditor® (CIA®) is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field.

Who should study CIA?

Are you a long-term internal auditor, or a future manager gaining exposure and expertise in organizational risk management? CIA is the best choice and will serve you well your entire career.

Program structure

- **Part I:** The Internal Audit activity's role in governance, risk and Control
- **Part II:** Conducting the Internal Audit engagement
- **Part III:** Internal Audit Knowledge Elements

Why study CIA with The Academy?

PwC Certification

Course is taught in English - participants will gain comprehensive vocabulary from internal audit area useful mainly in the international business environment.

PwC **internal audit experts** who bring the latest knowledge, experience and also practical experience to our training programmes.

Comprehensive PwC study texts and materials - fully approved by IIA

Very competitive price

Interested in CIA with The Academy?

Please contact us with any questions on the.academy@cz.pwc.com or visit our webpage www.pwc.cz/academy.

OBSAH
Interní audit a benchmarking

Michal Hašek 2

Benchmarking ve službách IA

Libuše Habartová 5

Benchmarking jako nástroj procesního řízení

Veronika Jeřábková 6

Rogue trading? To se nám nikdy nemůže stát!

Petr Vavřinec 10

Novinky z kuchyně CHJ

Martina Košťálová 13

Interní audit
Legislativa v pohybu

Jiří Chum 16

Veřejná správa: jediný český čtrnáctideník pro státní správu a samosprávu

17

Končíme, zavíráme, proplácáme a vracíme...

Ivana Krůželová 18

Členové rady ČIIA po zasedání 18. Sněmu ČIIA

19

Členové Kontrolní komise ČIIA po zasedání 18. sněmu ČIIA

21

Akademie risk managementu – výzva pro všechny interní auditory

Antonín Šenfeld 22

Čeho si Petr povšiml

Petr Kheil 24

Poločas Univerzity interního auditu

Pavel Vácha 25

Interní audit 2.0

Tomáš Pivoňka 26

Z jednání rady ČIIA

27

Otázky interního auditora

29

Noví členové ČIIA

30

Noví certifikovaní
(nejen) interní auditoři 30

English annotation

32



Vážení čtenáři,

v tomto čísle časopisu najdete, jako pokaždé, část věnovanou vybranému tématu, kterým je tentokrát benchmarking a část věnovanou ostatním článkům, tradičním rubrikám a informacím ze života auditorů. Navíc je zde vložena „mapa standardů“.

Přeji Vám, aby výsledky, které Vám bude přinášet benchmarking, pro Vás nedopadaly podobně jako pro postavku na titulní straně časopisu. Hlavně Vám však za redakční radu přeji příjemnou dovolenou plnou krásných zážitků, poznání a odpočinku.

Jan Kovalčík
TÉMATA PRO ROK 2013

 1/2013
NOVÉ FORMY
PODVODŮ
A JAK NA NĚ

BENCHMARKING

 3/2013 – TRESTNÍ
ODPOVĚDNOST
PRÁVNICKÝCH
OSOB A VÝZVY PRO
INTERNÍ AUDIT

 4/2013 – INTERNÍ
AUDIT A MODERNÍ
KOMUNIKAČNÍ
TECHNOLOGIE

V tomto roce pro vás ilustrace v našem časopise připravuje paní Jitka Holečková



Narodila se v roce 1955 v Brně, vystudovala architekturu na Vysokém učení technickém v Brně a promovala v roce 1980. Po čtyřech letech zaměstnání v Uherském Hradišti a v Brně odešla do Německa, kde žila a pracovala v bavarském Garmisch-Partenkirchenu. V roce 1988 se vdala za Čecha Stanislava do Švýcarska. Dnes žijí i s dvěma syny v Lucernu. Od mládí se kromě sportu a hudby zabývala výtvarnictvím. Pro známé kreslila pozvánky, pohlednice, svatební a promoční oznámení, diplomy apod. Po letech odmlky začala na přelomu století obesílat soutěže cartoons a své vtipy publikovala v časopisech Křížem krážem a Zwischentöne. Od roku 2001 je členkou České a evropské unie karikaturistů (ČUK a FECO). Dosud měla 10 samostatných výstav v ČR, Německu a Švýcarsku. Zúčastnila se i mnoha kolektivních výstav u nás i v zahraničí. Je držitelkou několika cen a čestných uznání na poli celosvětového kresleného humoru. Má velké přání – ilustrovat dětskou knížku nebo vytvořit kreslený film.

Michal Hašek
Internal audit and benchmarking
2

Libuše Habartová
Benchmarking in the
service of internal audit
5

Veronika Jeřábková
Benchmarking as a tool of
process management
6

Petr Vavřinec
Rogue trading? This will
never happen to us!
10

Martina Košťálová
News from the CHJ kitchen
13

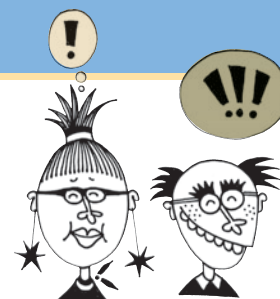
Jiří Chum
Legislation on the move
16

Ivana Krůželová
Finishing, Closing, Paying
and Returning...
18

Antonín Šenfeld
The risk management academy –
challenge for all internal auditors
22

Petr Kheil
What Peter noticed not
only in legislation
24

Pavel Vácha
Halftime of the Internal
audit university
25

Tomáš Pivoňka
Internal audit 2.0
26




INTERNÍ AUDIT A BENCHMARKING

V dnešní době pokrývají benchmarky téměř všechna významná odvětví lidské činnosti. Některé z nich jsou veřejně dostupné, jiné placené a kvalita se velmi výrazně liší, podle toho, kdo konkrétní benchmarking provádí. Benchmarking jako nástroj manažerského řízení je hojně využíván. Podle mého názoru nemůže interní audit bez benchmarkingu (interního nebo externího) efektivně plnit svoji roli a dále se rozvíjet. Co je benchmarking, jaké jsou jeho hlavní přínosy pro interní audit a kde se skrývají úskalí jeho využívání, se dozvíte v následujícím článku.

CO JE TO BENCHMARKING

Jedná se o systematický proces měření a porovnávání parametrů, procesů a metod vlastní organizace se srovnatelnými organizacemi s cílem definovat oblasti pro zlepšování vlastních aktivit.

benchmarking může interním auditorům pomoci získat zajímavá zjištění, zvýšit přídanou hodnotu jejich práce, motivovat management k přijetí nápravných opatření a přispívat ke strategickému rozvoji organizace.

definovat parametry, které se budou zjišťovat. Potom již v uvozovkách stačí zvolit spolehlivý způsob získání dat.

„Benchmarking jako nástroj manažerského řízení je hojně využíván“

Zjištění, jak fungují ti nejlepší v daném oboru, porovnání s vlastní organizací a identifikace oblastí pro zlepšování jsou hlavní přínosy. Zní to poměrně jednoduše, ale získat spolehlivé benchmarky, které pokrývají opravdu srovnatelné entity, je hodně náročné. Pojďme se společně zamyslet nad tím, proč tomu tak je.

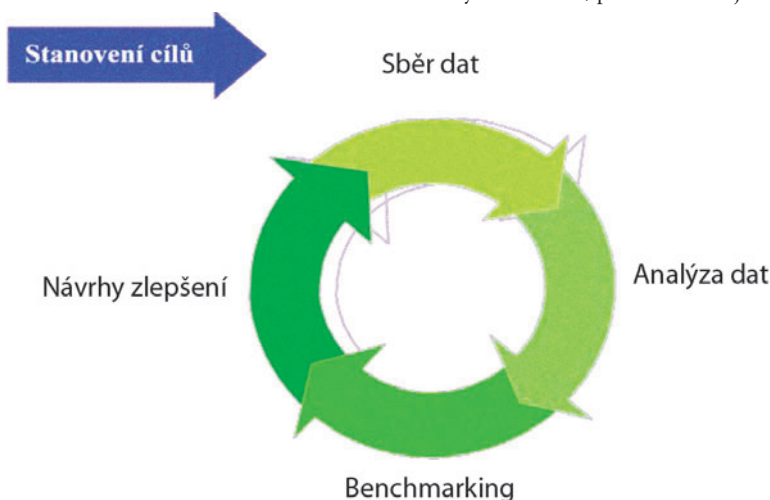
Nejjednodušší je samozřejmě využít již existující – dostupné benchmarky. Problémem ale je, zda svým obsahem odpovídají našim potřebám a zda se výběr srovnatelných entit „potkává“ s naší vlastní organizací. Veřejně dostupné benchmarky někdy svou povahou neodpovídají tomu, co by organizace pro daný účel potřebovala. Budto se nejedná o plně srovnatelné entity, nebo chybí některé důležité parametry. Na druhou stranu existují velmi profesionálně připravované studie pro předplatitele, kde sami zákazníci mohou ovlivňovat zaměření a srovnatelnost benchmarkingu.

Vždy je potřeba se ptát, jakým způsobem probíhá sběr dat pro benchmarking, což je určující faktor pro spolehlivost dat:

- ▲ dotazníky (nižší úroveň spolehlivosti)
- ▲ řízené rozhovory (střední úroveň spolehlivosti)
- ▲ analýza dokumentů – např. účetních závěrek nebo nezávislé analýzy / prověrky / auditu uvnitř jednotky dle předem dané metodiky (nejvyšší úroveň spolehlivosti)

Jednodušší je samozřejmě situace, kdy se rozhodneme realizovat benchmarking uvnitř naší vlastní organizace nebo podniků uvnitř kapitálové skupiny. Zde je možné mít přípravnou fázi pod kontrolou od začátku a zajistit požadovaný obsah a kvalitu. Nejlépe je být přímo u zrodu – podílet se na definici cílů, parametrů a metodiky.

Ideální jsou pro benchmarking jednoduše měřitelné kvantitativní ukazatele, jež by



PROČ JE BENCHMARKING TAK POPULÁRNÍ

Soutěživost je to kouzelné slovo. Vrcholoví manažeři mají velmi rádi benchmarking, protože to jsou většinou soutěživí jedinci, kteří se rádi porovnávají s elitou a ukazují, že jsou dobří. Pokud tedy chceme vrcholové manažery zaujmout, benchmarking může být jednou z cest. Vhodně nasazený

ÚSKALÍ BENCHMARKINGU

Dle našich zkušeností se často podceňuje důležitost přípravné fáze. Ta musí předcházet každému projektu benchmarkingu. Základem jsou jasné definované cíle a oblasti, které by měly být pokryty. Následně je nutné správně vybrat organizace vhodné pro srovnání a ujistit se, že bude možné získat dostatek informací o těchto subjektech. V rámci plánovací fáze je nutné

měly tvořit základ srovnání. Měly by být doplněny kvalitativními ukazateli, které jsou vhodné pouze v případě, že je zajištěno konzistentní hodnocení. Toho je možné dosáhnout, pokud hodnocení provádí totožný tým odborníků nebo úzká skupina odborníků používajících stejnou – detailně propracovanou, metodiku. V případech, kdy jsou kvalitativní parametry založené na sebehodnocení respondentů, které uvedou v dotazníku, je potřeba provést alespoň náhodné ověření korektnosti odpovědí.

Dobře naplánovaný a provedený benchmarking je poměrně nákladný. Proto je potřeba zajistit závaznou účast dostatečně velkého počtu entit, které budou celkové náklady sdílet. Je potřeba připravit reálný, avšak relativně rychlý způsob realizace, protože aktuálnost zjištěných výsledků bývá podstatným faktorem.

Velmi důležitý je systém třídění organizací zúčastňujících se benchmarkingu, aby bylo možné hodnocenou jednotku správně zařadit do srovnatelné kategorie. Srovnatelné entity je možné třídit do podskupin dle různých kritérií, např.:

- ▲ odvětví
- ▲ produktové zaměření
- ▲ velikost a struktura organizace
- ▲ geografická poloha atd.

Při interpretaci výsledků a porovnání s vlastní organizací se nespolehejte pouze na jeden nebo několik málo parametrů. Pokud má být benchmarking opravdu přínosný, musí zahrnovat kombinaci celé řady vhodně zvolených parametrů. Pouze při jejich celkovém vyhodnocení je možné dělat závěry pro posuzovanou entitu a rozhodovat, v kterých oblastech je vhodné hledat zlepšení. Co je dobré pro ostatní, nemusí být dobré pro nás. Nebojme se obhájit odlišnost od standardu, pokud to má smysl a opodstatnění. Ptejme se, v jakých podmínkách fungují srovnatelné entity a v čem mohou významně odlišné lokální podmínky vyžadovat jiné nastavení parametrů.

Riziková je situace, kdy si kvazi odborník pouze přečte výsledky benchmarkingu, ale detailně nepoznal žádnou z posuzovaných jednotek a nerozumí reálnému fungování posuzovaných procesů nebo aktivit. Interpretaci rozdílů posuzované organizace ve srovnání s ostatními entitami musí provádět odborník na danou oblast. Při laickém posouzení může dojít k dezinterpretaci výsledků benchmarkingu, navržení nesmyslných opatření, a možná i ke ztrátě specifických konkurenčních výhod.

Benchmarking není exaktní srovnávací aktivita, ale spíše nástroj pro hodnocení současného stavu a určení oblastí pro další rozvoj. Srovnání parametrů pro stejnou entitu v čase je stejně důležité jako srovnání s jinými entitami. Příkladem je QAR provádě-

Benchmarking jako auditní nástroj je určité možné efektivně použít v rámci velkých organizací, kde funguje velké množství standardizovaných jednotek podobné velikosti, např. maloobchodních řetězců, finančních institucí, institucí veřejné

„Při laickém posouzení může dojít k desinterpretaci výsledků benchmarkingu“

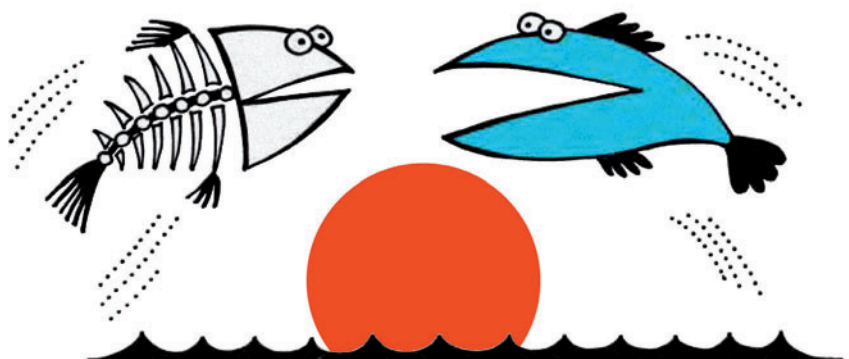
ný opětovně pro stejný útvar interního auditu. Například QAR prováděný dle metodiky KPMG v těchto případech přináší nejen srovnání s ostatními útvary interního auditu v daném odvětví, ale i srovnání se stavem před 5 lety (pokud se dodržuje periodicita QAR stanovená Standardy pro profesionální praxi interního auditu, tj. maximálně 5 let). Srovnání v čase ukazuje představenstvu, dozorčí radě a auditnímu výboru, v čem se interní audit zlepšuje, kde si eventuálně udržuje vysokou kvalitu, kde stagnuje nebo se zhoršuje. Ředitel IA má tak možnost prezentovat výsledky rozvoje útvaru v čase, jak je vidí nezávislý expert.

PROČ JE BENCHMARKING ZAJÍMAVÝ PRO INTERNÍ AUDIT

Interní audit pravidelně hodnotí řídicí a kontrolní systém organizace. Důležitým prvkem ŘKS je strategické řízení a při jeho posuzování by se měl interní audit zamyslet, zda management vhodně používá benchmarking jako nástroj pro řízení strategického rozvoje.

správy apod. Interní auditoři mohou porovnávat vybrané parametry, které dle jejich zkušeností odrážejí výkonnost a kvalitu činnosti posuzovaných jednotek. To se dá velmi dobře použít při plánování interních auditů, kdy před započítáním práce na místě zjišťujeme, kde se konkrétní jednotky odlišují od standardu. Takto se auditoři mohou lépe připravit na samotný audit a efektivněji alokovat čas na problémové oblasti. V rámci roční sumarizace výsledků auditů poboček je možné managementu prezentovat benchmarky založené na počtu a významnosti auditních zjištění.

Benchmarking jako součást QAR interního auditu je velmi přínosný a umožňuje kombinaci detailního posouzení kvality práce útvaru IA a porovnání vybraných parametrů nastavení a fungování auditu. Výhodou benchmarků, které používá KPMG, je jejich detailnost a spolehlivost, protože všechny vycházejí z hodnocení provedených nezávislými odborníky KPMG s použitím konzistentní metodiky (KPMG Strategic Performance Review of Internal Audit).



PŘÍKLADY Z PRAXE – GAIN

V profesi interního auditu je zřejmě nejznámějším benchmarkingem systém GAIN (Global Audit Information Network). Jedná

„Dobře naplánovaný a provedený benchmarking je poměrně nákladný“

se o placenou službu, kterou organizuje IIA. Cílem je porovnat parametry útvarů interního auditu v různých odvětvích. Výsledky benchmarkingu GAIN jsou obsaženy ve zprávách, jež se připravují pro jednotlivá odvětví, např. finanční instituce, výrobní podniky, doprava, utility, služby, vládní organizace, zdravotnictví atd. Systém funguje od roku 1992 a postupem času se do něj zapojilo velké množství organizací. Velká část respondentů je ze Severní Ameriky a je oprávněné se ptát, do jaké míry jsou benchmarky GAIN platné např. pro střední Evropu. Na druhou stranu je dobré, že u každého odvětví je obsažen jmenný seznam organizací, které byly do benchmarku zahrnuty. Každý má tak možnost se zamyslet, zda daná skupina pro něj znamená dobrou srovnávací

základnu, či nikoli. To se může lišit u různých odvětví, kde je poměr evropských společností zapojených do GAIN vyšší.

GAIN pokrývá různé typy parametrů v následujících oblastech:

- ▲ informace o respondentech, počet, velikost atd.
- ▲ náklady na interní audit
- ▲ lidské zdroje IA
- ▲ externí audit
- ▲ dohled nad interním auditem
- ▲ analýza rizik a plánování IA
- ▲ realizace auditů a reporting
- ▲ hodnocení kvality IA

Každá zpráva prezentuje výsledky přehlednou grafickou formou. Měřené nebo hodnocené parametry jsou vyjádřeny v průměrných hodnotách za:

- ▲ konkrétní odvětví – např. finanční instituce – podskupina komerční banky

- ▲ za organizace dle velikosti útvaru IA (1–10, 11–25, 26–50, 51 a více)
- ▲ za všechny účastníky systému GAIN

Dle mého názoru jsou zprávy GAIN na jednu stranu velmi zajímavé a obsahují rozsáhlé množství parametrů, na druhou stranu jsou však výsledky poměrně komplikované z hlediska interpretace a závěrů, které je možné z nich činit.

JE MOŽNÝ ŽIVOT BEZ BENCHMARKŮ?

Ano, ale život není možný bez srovnávání. Už odmala se děti srovnávají mezi sebou, a to pokračuje celý život, protože je to součástí přirozenosti člověka. V každé profesi a byznysu se lidé společně setkávají a zjišťují, kdo a jak funguje. Tedy, existuje neformální proces benchmarkingu, který samozřejmě oficiálně není možné takto označovat, ale lidé mohou touto neformální cestou získat zajímavé srovnatelné informace. Jistě, cesta je to komplikovaná a výsledky často nespolehlivé, ale i takto to funguje.

Myslím, že interní auditoři mnohem více spoléhají na systematický přístup ke srovnání v rámci profese či odvětví, a jsem přesvědčen, že se dnes bez benchmarkingu jen těžko obejdou. ▲

Workshop ČIA – Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení; Pardubice 2013
František Beckert, viceprezident ČIA (foto Radoslav Bernat)





BENCHMARKING VE SLUŽBÁCH IA

Dovolila jsem si použít tento název, protože se chci pokusit na pár řádcích předat své zkušenosti interní auditorky, která má zároveň na starosti benchmarking jako metodu kvality.

„Získávám spoustu informací napříč celým úřadem“

Pracuji na pozici interní auditorky na MěÚ v Uherském Hradišti od roku 2002. Do Benchmarkingové iniciativy (dále jen BI) 2005 jsme se jako město zapojili právě v roce 2005. Myslím si, že není třeba benchmarking nějak podrobně představovat, protože se domnívám, že se s benchmarkingem v nějaké podobě při své práci setkáváme dnes a denně. Takže jen velmi stručně: účelem BI 2005 je porovnávat výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb ve vybraných agendách přenesené a samostatné působnosti, hledat dobrou praxi, umožnit vzájemnou výměnu zkušeností členů a učení se od druhých. Cílem je zvyšovat výkonnost a kvalitu veřejných služeb. Do BI 2005 je zapojeno v rámci České republiky cca 80 měst, která každoročně sbírají data v celkem 56 agendách. Tato data následně porovnááme a analyzujeme, hledáme dobrou praxi. V květnu 2005 jsme se zúčastnili vstupního školení Benchmarkingové iniciativy, kterou organizovala společnost Vzdělávací centrum pro veřejnou správu v Čelákovcích. Již v červnu 2005 se město Uherské Hradiště stalo členem pracovní skupiny B. Práce v Benchmarkingové iniciativě 2005 byla v roce 2005 pro nové členy velmi náročná. Museli jsme v poměrně krátké době nasbírat data do již existujících agend za předcházející roky, tj. za rok 2003 a 2004 napříč výkonem celé státní správy. Do této práce byly zapojeny především ty odbory MěÚ, které dělají výkon státní správy. Po sesbírání a seřídění dat jsme již v roce 2005 byli schopni se v jednotlivých agendách srovnávat s ostatními městy, ať už ve skupině B, nebo případně se

všemi městy, které jsou zapojeny v BI. Práce ve skupině B se v roce 2005 orientovala taktéž na tvorbu metodiky v nových agendách, které byly zaměřeny na samosprávné činnosti. Tvorba této metodi-

ky a následné srovnávání je o něco složitější než u agend výkonu státní správy, poněvadž každé město má svá specifika a samosprávné činnosti jim přizpůsobuje. Sesbíraná data v této oblasti byla potom o to zajímavější, protože zde byly vidět jasné rozdíly při výkonu samosprávných činností. V roce 2006 se naše práce v BI soustředila především na zdokonalení již stávajících agend, případně na eliminaci dat, která se nejeví pro další práci a srovnávání tak významná.

„Data, která mám k dispozici, jsou pro mě významná v tom, že doplňují mapu rizik“

Cílem naší práce v BI bylo a je především získávání informací o způsobu poskytování služeb zainteresovaným stranám v jiných úřadech. Cílem je získat ujištění o kvalitě poskytovaných služeb a také hledat „dobrou praxi“ poskytování služeb u jiných úřadů. Cílem naší práce v BI je, aby množství dat, které jsme nasbírali a se kterými máme možnost pracovat, a především tato data srovnávat s ostatními městy, se stalo nedílnou součástí práce každého vedoucího odboru. Aby s výsledky pracovali, analyzovali je a přijímali opatření tak, aby výkon jednotlivých činností byl optimalizován. Ukazatelem dosažení cílů v této oblasti jsou již přijatá opatření, ke kterým jsme přistoupili na základě srovnání s jinými městy a s jejich dobrou praxí. Má role v celém procesu sběru dat na MěÚ v Uherském Hradišti je taková, že organizuji tento sběr, následně

kontroluji realnost těchto dat a vyhodnocuji výsledky jednotlivých agend. Pro mě, jako auditora, je tato práce velmi podnětná. Získávám spoustu informací napříč celým úřadem, a to jak z oblastí samosprávy, tak i přenesené působnosti. Sběrem dat práce nekončí, ale začíná, protože pokud chceme skutečně využívat benchmarking jako metodu kvality, tak teprve vyhodnocením a analýzou těchto dat můžeme kvalitu práce posunout. Porovnáním s jinými městy můžeme vyhodnotit také efektivitu a hospodárnost jednotlivých činností, což je také „gró“ toho, co je smyslem práce interního auditora. Data, která mám k dispozici, jsou pro mě významná v tom, že doplňují mapu rizik o číselné vyjádření činnosti jednotlivých odborů a prolínáním těchto dvou zdrojů informací sestavují plány práce útvaru interního auditu. Vyhodnocením dat z jednotlivých agend se dozvídám, jakým způsobem jednotlivé odbory pracují, jaké jsou jejich výkony v porovnání s ji-

nyimi úřady. Samozřejmě pro získání jednoznačného závěru z benchmarkingových dat je třeba tyto informace analyzovat, jít, jak se říká, za tato data, a ze znalosti místních podmínek si informace doplnit tak, aby výsledek byl celistvý a vypovídající. Práce v benchmarkingové iniciativě je pro mě podnětná také tím, že na pracovní setkání, která se konají 3x ročně, jezdí společně s tajemníky jednotlivých měst většinou interní auditori. Tímto jsem navázala spoustu kontaktů, které, jak všichni víme, jsou pro naši práci velmi podstatné, kvůli výměně zkušeností, podnětů a dobré praxe. Interní auditori, kteří se scházíme v rámci benchmarkingové iniciativy, se setkáváme i mimo tuto iniciativu, na setkáních, která jsou již zaměřena výhradně na interní audit, a společně se shodneme na tom, že nám benchmarking v naší práci velmi pomáhá. ▲



BENCHMARKING JAKO NÁSTROJ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Každý o něm hovoří, ale co to vlastně je a jak to správně aplikovat? Pokud se zeptáme Wikipedie, nalezneme vcelku srozumitelnou a jasnou definici:

„Benchmarking je nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“

Když ale budeme hledat dál, zjistíme, že v současné době neexistuje jednotná ucelená definice, která by dala jasný návod proto, co je benchmarking a jak ho aplikovat. Definici můžeme nalézt poměrně dosti, dovolte mi citovat např.:

„Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoli v světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout (a realizovat) aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.“ (American Productivity and Quality Center, 1993)

„Benchmarking je kontinuálně a systematické porovnávání vlastní výkonnosti v produktivitě, kvalitě a výrobním procesu s podniky a organizacemi představující špičkové výkony.“ (SBIC)

„V současné době neexistuje jednotná ucelená definice“

Benchmarking je proces hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“ (Robert C. Camp)

„Benchmarking je proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích.“ (Friedel, L., 2005) Pokud budeme chtít sledovat a členit benchmarking podle vlastního zaměření je možné jej rozdělit na tři základní oblasti – strategický, procesní a výkonový. Strategický benchmarking měří organizační výkonnost ve srovnání s obdobnými (konkurenčními



Workshop ČIA – Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení; Pardubice 2013
 Petr Vobořil, prezident ČIA (foto Radoslav Bernat)

organizacemi). Výkonový se zaměřuje na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (ať již mezi konkurenty, tak i v rámci korporací), přičemž se hodnotí parametry související s kvalitou a produktivitou. A procesní benchmarking měří indi-

viduální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Logickým úsudkem při čtení výše uvedených řádek a definic by mělo být, že každá organizace, která se honosí zavedením ISO 9001 nebo obdobných norem či systémů by měla v praxi s benchmarkingem pracovat a rozhodně by jí neměl být cizí. Dokonce i management kvality řízený

normami řady ISO 900* při své poslední revizi v roce 2008 zavedl do svých norem termín benchmarking.

Takže jak na to? Organizace, které mají zavedený systém managementu kvality musí identifikovat a vymezit procesy, které chtějí v rámci toho systému řídit, musí určovat jejich vzájemnou posloupnost a zároveň by měly určit, zda tyto procesy budou měřit či monitorovat, neboť článek 8.2.2 normy ISO 9001 stanovuje, že: „Organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování a podle okolností také měření procesů systému managementu kvality. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánované výsledky. Nejsou-li plánované výsledky dosaženy, musí být učiněna vhodná náprava a provedeno nápravné opatření. Při stanovování vhodných metod lze doporučit, aby organizace vzala v úvahu druh a rozsah monitorování nebo měření vhodný pro každý z jejích procesů ve vztahu k dopadu těchto procesů na shodu s požadavky na produkt a na efektivnost systému managementu kvality.“ Na každý proces by měla být aplikována metoda Demingova diagramu – tzv. PDCA



cyklu (Plan-Do-Check-Act), která je také nazývána jako kontinuální proces zdokonalování. Optimální způsob jak toho dosáhnout, je vytvořit mapu či seznam procesů. Tyto procesy rozčlenit podle jejich významu např. na řídicí, hlavní a podpůrné. Přičemž pod pojmem

specifikovat výstupy, kterými je daný proces ohraničen), popis procesu (vymežit v bodech popis daného procesu, čímž dojde i k ujasnění, zda v procesu nebylo něco opomenuto či je proces kompletní nebo si nezaslouží nějaké další členění), citlivé informace (je mož-

„každý proces má stanoveny parametry pro monitoring ať již přímo, anebo nepřímo“

řídící vnímáme zejména strategickou úroveň vedení tzn. procesy, jež ovlivňují všechny ostatní z hlediska rozhodování – např. procesy plánování, kontroly, vedení, projektové řízení atp., pojem hlavní rovněž můžeme nahradit termínem zákaznické – jsou to tedy, které jsou určeny s přímou službou k zákazníkům a podpůrné procesy jsou vnitřní např. – ekonomika, personalistika, marketing, informační technologie, infrastruktura apod. Každému procesu můžeme vytvořit tzv. kartu s následujícími obsahem: Název procesu (tzn. vlastní označení), číslo procesu (v návaznosti na vytvořený seznam je vhodné procesy očíslovat pro účely sledování vztahů), vlastníka procesu (vlastníka procesu je dobré určovat na řídicí pozici, tzn. vedoucího útvaru/úseku/oddělení), provádí (specifikovat útvary či pozice, které daný proces zajišťují), vstupy (jasně specifikovat vstupy, které jsou začátkem pro daný proces), externí regulativy (vymežit externí regulativy – zejména zákonné předpisy, normy, závazné dokumenty ovlivňující daný proces), interní regulativy (zejména vnitřní předpisy a pravidla, která proces popisují či jinak vymezují), výstupy (jasně

ne v rámci celého řízení procesu vymežit rovněž citlivé informace, které se vztahují k procesu, tato oblast slouží k ucelenému systému řízení daného procesu včetně možných rizik vyplývajících ze ztráty informací), rizika (jasně specifikovat rizika, která se pro daný proces vztahují – pokud máme již vytvořený registr rizik, je možné přiřadit rizika z registru či katalogu, pokud ne je naopak možné tuto situaci využít k sestavení daného katalogu), aktiva (je vhodné dále členit na fyzická,

KARTA PROCESU

Název procesu	ŘÍZENÍ NESHOD		
Číslo procesu	R4		
Vlastník procesu	Vedoucí útvaru řízení lidských zdrojů, informačních systémů a komunikace (PMK)		
Provádí	Představitel managementu kvality, vedoucí zaměstnanci, interní auditor		
Vstupy	Interní audit, výkon vnitřní (řídící) kontroly, externí audit/kontrola/šetření/analýza, informace ve stížnostech, zjištění zaměstnanců		
Regulativy – externí	ISO 9001:2008 Systém managementu kvality - požadavky		
Regulativy – interní	RD-01 Organizační řád RD-02 Pracovní řád OS-09 Vnitřní kontrolní systém OS-11 Řízení neshod, opatření k nápravě, preventivní opatření OS-12 Odpovědnost managementu MP-R006-001 Metodika interního auditu S-01 Seznam formulářů a vzorů		
Výstupy	Interní sdělení, zápis z porad, záznam z jednání, seznam opatření, vyřízení stížností, informace o splnění nápravných či preventivních opatření k zamezení neshod, ověření realizace nápravných či preventivních opatření včetně ověření jejich efektivnosti		
Popis procesu	1. Identifikace neshody (OS-11) 2. Vypořádání neshody (ISO 9001:2008) a) přijetí opatření k odstranění zjištěné neshody (náprava), b) schválení používání, přijetí s výjimkou, c) přijetí opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci, d) přijetí opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům (i potenciálním) neshodného produktu v případě, že je neshoda zjištěna následně po tom, co započalo jeho dodávání nebo používání. 3. Určení příčiny neshody, stanovení NDO/PO 4. Evidence neshod, informační součinnost 5. Dohledová činnost a monitoring		
Citlivé informace	Informace o neshodách (údaje o projektech, osobní údaje, údaje o interních procesech) a vlastní obsah dokumentů, u kterých je stanoven požadavek na důvěrnost		
Rizika	selhání vnitřního kontrolního systému neodstředně časové kapacity špatně identifikované příčiny zjištěných neshod a nevhodně stanovená opatření k nápravě		
Aktiva	Fyzická	Infrastruktura	
	Informační	Aplicační SW a dostupnost dat	
	Personální	Personální kapacity nutné pro realizaci	
Měření procesu	Počet uzavřených neshod ve stanoveném termínu (min. 95 %)		
Monitorování procesu	Zprávy představitel managementu kvality do porad GR, interní auditu QMS, provázané OIA a auditory QMS Výroční zpráva o QMS zpracovaná PMK	Četnost	Průběžně Ročně
Základní ukazatele procesu	Soulad s normou ISO 9001:2008 (certifikace, dozorové audity) Soulad s legislativními požadavky		
Záznamy o procesu	Interní sdělení, zápis z porad, záznam z jednání, vyřízení stížností, evidence neshod, výroční zpráva PMK, zpráva o přezkoumání QMS		
Předcházející procesy	R1, R2, R5, R6		
Interakce procesu	všechny		
Návazné procesy	R1, R2, R3, R5, R6		

ANKETA ČIIA, o. s.

OTÁZKY

BENCHMARKING (UKAZATELE VÝKONU)

1. Jaký je Váš názor na využívání benchmarků v praxi interního auditu?
2. Které benchmarky jsou u Vás nejpoužívanější nebo by vám případně nejlépe vyhovovaly?
3. Jaké činíte kroky pro to, aby byla zajištěna správná interpretace Vámi sledovaných benchmarků?

Zdeněk Novák Continental Barum s. r. o. Specialista

1. Jako jedna z metod zařazených do systému Performance Measurement je vhodným a rychlým nástrojem porovnání výkonnosti procesů dvou objektů a odhalení potenciálních neshod.
2. Nejpoužívanější je benchmarking procesů a konkurenční. Využití dalších druhů (zákaznický, funkcionální, taktický) závisí na zaměření samotného auditu, jeho podnětů apod.
3. Zjištění a navrhovaná opatření jsou diskutována s auditovanou stranou, tzn. i postup při benchmarkingu, zvolená kritéria ad. U auditů, kde je třeba účasti specialisty z oboru, je interpretace otázkou diskuze s tímto specialistou a s auditovanou stranou.

Ludmila Jiráňová ČHMÚ Praha Vedoucí interního auditu

1. Interní audit v ČHMÚ je zaměřen „na zlepšování“, a to jak v oblasti interního auditu, tak v oblastech odborných, jako je meteorologie, hydrologie i čistota ovzduší. V České republice jsme jedinou organizací, která zpracovává informace pro řízení letového provozu. Museli jsme podstoupit certifikaci ISO, protože jinak by odborné informace z letecké meteorologie pro řízení letového provozu byly dodávány společnostmi z Rakouska, Francie nebo Norska. Certifikaci na „požadavky kvality“ obhajujeme pravidelně každý rok od roku 2007.

2. Základem naší organizace je „spokojenost zákazníka“. Zákazník má určité požadavky a my chceme dodat „kvalitní produkt“, a případně nabídnout i další odborné služby.

3. Situaci v ČHMÚ poctivě sledujeme a k tomu slouží „cíle kvality“, které jsou zpracovány vždy na příslušný rok za jednotlivé odborné útvary i pobočky. Cíle kvality mají svá kritéria, a to jak kvantitativní, tak i kvalitativní. Velice dobře se „hodnotí“ výsledky, které jsou měřitelné“.

Kateřina Alice Visolajská
Daikin Industries
Czech republic s.r.o.
Senior Specialist, Interní auditor

1. Osobně si myslím, že je to jeden z možných „nástrojů“, se kterým může interní auditor pracovat.

2. V současné době tento nástroj úplně nevyužívám.

3. Nečiníme žádné speciální kroky v této oblasti.

Ing. Milan Novák
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR
Interní auditor

1. Benchmarking je pro interního auditora jedním z důležitých nástrojů při vyhodnocování efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti standardizovaných procesů např. v těch případech, kdy předmětem auditu jsou organizační složky plnící stejné úkoly v rámci jedné organizace. Mám tím na mysli pobočkovou síť právě např. zdravotní pojišťovny, kdy všechny pobočky vykonávají stejné úkoly se stanovením regionální působnosti. V tomto směru je interním auditem nejvíce využíván proces vnitřního benchmarkingu se zaměřením na porovnávání výkonnosti v předem stanovených oblastech v návaznosti i na zajištění těchto úkolů z hlediska lidských zdrojů. Jde např. o oblast uzavírání dodatků s poskytovateli zdravotních služeb, objem identifikovaných pohledávek z dlužného pojistného a jejich vymáhání, objem a kvalita zpracování žádostí pojištěnců o poskytnutí příspěvku na prevenci zdraví. Přesným vymezením okruhu úkolů, stanovením reálných hodnotových hranic pro hodnocení, a zejména objektivním vyhodnocením lze pak dosáhnout efektivních výstupů,

informační a personální s tím, že bychom se měli zaměřit zejména na specifické požadavky jako jsou např. zvláštní požadavky na vybavení, či hardwarovou nebo softwarovou podporu, využívání různých aplikací či externích zdrojů, v případě personálních aktiv je vhodné specifikovat, které činnosti jsou zajišťovány externími lidskými zdroji nebo takové činnosti, pro něž je zapotřebí specifických znalostí či dovedností), měření procesu (zde specifikovat ukazatel měření) a monitorování procesu včetně četnosti (vymezit jakým způsobem a v jakém čase je proces monitorován), základní ukazatele procesu (každý proces má základní ukazatel, takový který určuje, proč vlastně daný proces máme), záznamy o procesu (specifikovat jaké záznamy o procesu udržujeme ať již v papírové nebo v elektronické podobě), předcházející procesy (určit, které procesy danému předcházejí), interakce procesu (specifikovat procesy, které daný proces vymezují) a návazné procesy (určit, které procesy na daný proces navazují).

UKÁZKA KARTY PROCESŮ

Pokud se nám podaří v kartách jasně vymezit procesy ve všech jejich oblastech, jedná se

de facto o první krok k přechodu na tzv. procesní řízení. V praxi se dá hovořit o tom, že zprůhledníme jednotlivé firemní procesy, vedeme jejich přehled, víme, co se stane, když je budeme měnit a jaké dopady mohou změny v jednom konkrétním procesu způsobit jinde. Zároveň nám to umožňuje sledovat minimálně v první fázi způsobem monitoringu jednotlivých procesů. Obecně lze hovořit, že každý proces má stanoveny parametry pro monitoring ať již přímo, anebo nepřímo. Následně je pak bezesporu možné vymezit klíčové indikátory pro oblast měření na základě dlouhodobého pozorování a hodnocení trendů.

Ukázkové příklady použití metrik interních (u podpůrných procesů):

▲ **Kvalitní řízení dokumentů** – např. nastaven požadavek, že dokumentace nesmí být starší než dva roky (resp. minimálně jedenkrát za dva roky musí proběhnout její přezkoum).

▲ **Audity** – počet uzavřených auditů dle plánu pro dané časové období.

▲ **Nápravná opatření** – na základě nastavené procedury mohou být stanoveny následující ukazatele – realizace opatření dle scénáře

Workshop ČIA – Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení; Pardubice 2013 (foto Radoslav Bernat)



v daném čase, uzavření opatření dle scénáře v daném čase, hodnocení efektivity opatření v daném čase.

- ▲ **Preventivní opatření** – hodnocení účelnosti stanovených opatření v návaznosti na analýzu rizik.
- ▲ **Využití majetku** – je možné sledovat dobu a efektivity užívání majetku v návaznosti na odpisy daného majetku.
- ▲ **Školení** – dodržování stanovených lhůt u zákonných školení, dodržování realizace zaškolení nových pracovníků, plnění plánu vzdělávání, hodnocení kariérních plánů, efektivity vynaložených nákladů do oblasti vzdělávání v přepočtech na skupiny pracovníků.
- ▲ **Lidské zdroje** – hodnocení fluktuace, hodnocení efektivity pracovníků.

Pokud bychom neměli definovány klíčové ukazatele jednotlivých procesů, pak bychom bezesporu měli začít sběrem dat, která jistě již k dispozici máme. Následně bychom si měli pro další časové období stanovit absolutní hodnoty, kterých chceme dosáhnout, příp. interval, ve kterém se chceme pohybovat – tzn. kdy je stav ideální, kdy je ještě dobrý a kdy si již vyžaduje následné řešení. Zjištěné údaje lze porovnávat interním způsobem v závislosti na velikosti organizace, ale zároveň je mnoho ukazatelů, které jsou veřejně dostupné např. prostřednictvím povinně zveřejňovaných výročních zpráv či statistických ročenek nebo údajů dostupných v tzv. nových médiích a proto je možné provádět externí benchmarking a to jak na lokální tak národní nebo mezinárodní úrovni. Vhodným nástrojem užívaným v oblastech systému managementu je model EFQM excellence, který je považován za nejspěšnější evropský nástroj řízení firem. Model byl vyvinut nadací EFQM založenou 14 evropskými – zejména automobilovými – koncerny v reakci na zaostávání Evropy za USA a Japonskem. V dnešní době jej používá více než 30.000 firem, od největších koncernů, po drobné firmy s méně než 10 zaměstnanci bez holedu na jejich vlastnickou strukturu (tzn. zda jsou nebo nejsou součástí komerční sféry). Efektivita EFQM modelu je dokázána dlouhodobými statistikami. Tento model je základem hodnocení firem v Národních cenách kvality. Tato prestižní ocenění jsou udělována v 95 zemích světa. Pokud se rozhodnete uvést model aplikovat, příp. s ním dokonce i soutěžit je možné se na národní úrovni přihlásit do Národní ceny kvality, která je rozdělena na tři základní

úrovně Start, Start Plus a Excellence.

EXCELLENCE (výjimečnost) je definována jako vynikající postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků na základě souboru 9 zásadních koncepcí: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost záměrů/cílů, řízení na základě procesů a faktů, angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj vzájemně prospěšných partnerství a společenská odpovědnost firmy/organizace. Výše uvedených devět bloků modelu představuje kritéria, která jsou základem pro hodnocení organizace na cestě k úspěšnosti. Kritéria jsou rozdělena do skupin „*Předpoklady*“ a „*Výsledky*“. Počet bodů přiřazených každému kritériu se používá pro vyhodnocení sebehodnotící zprávy uchazečů o Národní cenu kvality ČR. Příslušná procenta vyjadřují relativní důležitost (váhu) kritéria ve vztahu k celku. Skupina „*Výsledky*“ se zabývá tím, čeho organizace dosáhla, nebo co právě dosahuje, a to v dlouhodobé, nejméně tříleté historii. Oblast „*Předpoklady*“ popisuje formou otázek způsob, jakým bylo dosažení výsledků plánováno a dosaženo. Otázky jsou členěny na menší části, na které lze konkrétně odpovědět. Pro všechny oblasti (otázky) předpokladů platí, že by způsob jejich provedení (přístup) měl být plánován a měl by podporovat strategii organizace. Daný přístup by měl být aplikován/uplatněn v praxi systematickým způsobem a měl by být hodnocen a zlepšován. Model je založen na základním principu sebehodnocení a tam kde je to možné tak i na externím benchmarkingu. Přihlášením se do této ceny nebo k certifikačním systémům rovněž provádíme určitou formu benchmarkingu, neboť kritériem pro získání daného ocenění je rovněž určitá úroveň kvality v procesech a službách či činnostech, které poskytujeme. Účelem benchmarkingu je porovnání a následná implementace zlepšení strategie, procesů, výkonů. Jde o neustále pokračující proces, který se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací a jejímž smyslem je dosáhnout vyšší efektivity porovnávaných procesů v organizaci. Výsledek benchmarkingu je však velice úzce spjatý s množstvím, kvalitou, relevantností dostupných dat, a to jak současných, tak i historických. A proto je zapotřebí s ním pracovat na dlouhodobé úrovni, provádět přezkum a hodnocení nastavených metrik, zda je jejich vypovídající hodnota v daném čase pro nás aktuální a přínosná.

které např. vedou k úpravě vnitřních normativů zdravotní pojišťovny, ke změnám v řízení lidských zdrojů anebo k nutnosti úprav informačního systému. Také metoda vnějšího benchmarkingu je velice důležitá např. v oblasti průměrné nákladovosti na poskytnuté zdravotní služby na 1 pojištěnce ve srovnání s ostatními zdravotními pojišťovnami, kdy mohou vyvstát takové otázky, jako např. „máme dostatečně zpracovaný systém kontroly vykázaných zdravotních služeb“ s následným přiřazením příslušných opatření.

2. V praxi interního auditu u VoZP ČR je nejvíce využívána metoda vnitřního benchmarkingu, který je zaměřen na měřítka účinnosti a měřítka efektivity uskutečňovaných procesů. Nicméně i výstupy vnějšího benchmarkingu vedly ke zdokonalování procesu kontrolní a revizní činnosti při zpracování vyúčtovaných zdravotních služeb od zdravotnických zařízení, a tím i ke zvýšení efektivity, hospodárnosti a účelnosti vydávaných finančních prostředků v oblasti veřejného zdravotního pojištění.

3. Při odpovědi na tuto otázku je nezbytné vycházet ze základních funkcí interního auditu, tj. z funkcí ujišťovací a konzultační. Výsledky benchmarkingu jsou prezentovány formou auditorských zpráv a informací na poradách vedení, v návaznosti na příslušná doporučení managementu. VoZP ČR má zaveden systém manažerských reportů, které jsou zaměřeny na proces vnitřního benchmarkingu. V této souvislosti je nezbytné dodat, že proces benchmarkingu je u VoZP ČR uplatňován i v líniovém řízení.

Roman Kraina OKD, a.s. Interní auditor

1. Jejich využívání je pro interní audit velmi podstatné. Pro nás je benchmarking jednou ze základních auditních metod při vyhodnocování stavu ověřovaných oblastí, procesů nebo přímo finančních údajů.

2. Nejvíce používáme interní benchmarky, tzn. kompletní informace a údaje z naší společnosti, které máme k dispozici. Můžeme např. porovnávat stav na našich vnitřních organizačních jednotkách



navzájem i za celou společnost, v rámci jednoho roku i meziročně, porovnávat konkrétní procesy a zjišťovat, kde to dělají nejlépe. Externí benchmarky se nám získávají, vzhledem ke specifickému zaměření naší společnosti (jediná společnost těžící černé uhlí v ČR), mnohem hůře, nicméně lze je získat např. z výročních zpráv společností na webových stránkách, z literatury, účastí na odborných kurzech. Obecně je pro nás jejich nejčastějším zdrojem internet. Kromě srovnání z údajů zahraniční konkurence nám tak z „domácích“ zdrojů zbývá zejména generický benchmarking, tzn. srovnání pracovních praktik a procesů, které nejsou zcela závislé na našem odvětví – např. PR, HR, continuous improvement apod.

3. V auditní zprávě uvádíme odkazy na zdroje použitých benchmarků, používáme přehledné tabulky a grafy včetně komentářů, pro projednávání zjištění si připravujeme argumentaci, proč je doporučovaný postup nejlepší nebo nejvhodnější apod.

Josef Černý Metrostav a.s. Specialista interního auditu

1. Využívání oborových benchmarků je důležitý zdroj informací v oblastech, kde interní audit zodpovídá otázky na hodnocení. Benchmarking ze seriózních datových zdrojů lze využít jako obecné srovnávací rovinu.

2. Pravidelně využívám benchmarkingy z materiálu velké čtyřky externích auditorů. Bylo by dobré mít přístupné benchmarkingy na téma oborů v ekonomice, benchmarkingy podniku podle vydaných výročních zpráv a benchmarkingy trhů. Pro interní audit jsou užitečné srovnávací benchmarkingy na aktuální témata (např. Fraud, nejčastější rizika podniků, očekávání vývoje ekonomiky aj.)

3. Pro správné použití benchmarkingů je důležité ověření vstupních dat podle shodného formátu. Pro vyvození závěrů s hodnotou benchmarkingů musí být dobře nastaven parametr významu hodnocení.

ROGUE TRADING? TO SE NÁM NIKDY NEMŮŽE STÁT!

Cambridžský slovník obchodní angličtiny definuje pojem „rogue trader“ (výslovnost: „roug“, česky „zlotřilý obchodník“¹) jako zaměstnance finanční instituce, který prodělá velkou sumu peněz v důsledku špatných nebo neautorizovaných obchodů a snaží se to zakrýt.²

např. přístup banky, ve které se obchoduje pouze s německými dluhopisy, než banky, která obchoduje deriváty na počasí, elektřinu a jihoamerické měny. Limity otevřené pozice jsou většinou definovány pomocí Value at Risk (VaR) a platí, že čím vyšší (benevolentnější) limit, tím vyšší riziko.³

„Zlotřilý obchodník zpravidla dosáhne reálné ztráty z reálných pozic, které maskuje ve víře, že na nich v budoucnu masivně vydělá a jeho podvod nebude odhalen“

Klíčové k pochopení tohoto fenoménu je, že se jedná o obchodování na vlastní účet finanční instituce, např. banky (v angličtině označované pojmem „proprietary trading“), které je spojené s tržním rizikem. Cílem takového obchodování je vydělat co nejvíc peněz na pohybu tržních cen. Samozřejmě platí v ekonomii známý vztah, že vyšší očekávaný výnos je spojený s vyšší mírou rizika. Obchodování na vlastní účet proto bývá limitováno v závislosti na rizikovém apetitu banky. V zásadě existují dva druhy limitace: (1) omezení instrumentů, se kterými lze obchodovat; (2) limitování objemu, se kterým lze obchodovat (tzv. maximální otevřená pozice). Méně rizikový bude

Zlotřilý obchodník zpravidla dosáhne reálné ztráty z reálných pozic, které maskuje ve víře, že na nich v budoucnu masivně vydělá a jeho podvod nebude odhalen. Trh jde však proti němu, ve snaze proces urychlit otevře nové a nové reálné pozice, tím kumuluje obrovskou ztrátovou pozici mnohonásobně přesahující veškeré limity. Hlavní motivací zlotřilého obchodníka je snaha udržet si práci, zakrýt ztrátové obchodování a odnést si domů tučný bonus. Roční bonusy se běžně pohybují ve statisících amerických dolarů a odvíjejí se od zisku z obchodování. Například v USA vydělávají obchodníci zpravidla více peněz než neurochirurgové nebo špičkoví právníci³.

¹ Termín „rogue trader“ nemá v češtině zavedený ekvivalent, autor článku se však přiklání k českému překladu „zlotřilý obchodník“. Pro termín „rogue trading“ se v češtině zpravidla používá pojem „neautorizované obchodní“ (z anglického „unauthorised trading“, které je synonymem termínu „rogue trading“)

² Rogue trader, noun [C], someone at a financial organization who loses a large amount of its money in bad or illegal transactions, and who tries to hide this.
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/rogue-trader>

³ Traders' Smaller Bonuses Still Top Pay for Brain Surgeons, 4-Star Generals, Danielle Kucera & Christine Harper, 13 January 2011, <http://www.bloomberg.com/news/2011-01-13/traders-smaller-bonuses-still-top-pay-for-brain-surgeons-4-star-generals.html>

Dalším motivačním faktorem může být snaha naplnit či předčít očekávání okolí nebo získat či si udržet prestiž a uznání.

Aby zlotilý obchodník dosáhl svého cíle, obejde interní kontrolní systém či zneužije jeho slabých míst. Zmanipuluje záznamy v transakčních či účetních systémech nebo informace v reportech. Tvoří fiktivní ziskové pozice či jinak manipuluje svůj výkaz zisku a ztráty (tzv. „P/L report“) a VaR report s cílem vykázat celkovou ziskovou pozici v rámci stanovených limitů. Technik, které zlotilí obchodníci již použili, je celá řada. Nick Leeson (odhalen v roce 1995, krach Barings bank) si vedl účetnictví a připravoval reporty sám v pobočce britské Barings v Singapore. Zfalšované reporty posílal na centrálu do Londýna. Na základě uměle vykazovaných (zmanipulovaných) zisků, a bez řádné kontroly, financoval management Nickovi ztrátové pozice na japonském akciovém indexu NIKKEI. Nickovi se podařilo management přesvědčit, že provádí arbitrážní obchody s nízkým rizikem, zatímco ve skutečnosti spekoval prostřednictvím derivátů s pákovým efektem na růst japonského akciového indexu, což se vymykalo všem tržním limitům, jimž podléhal. Po zemětřesení v Japonsku zažil NIKKEI strmý propad a Nick musel své pozice přiznat. Barings bank v důsledku ztrát z neautorizovaného obchodování zkrachovala.⁴ John Rusnak (odhalen v roce 2002, ztráta \$ 700 milionů) po vzoru Nicka přesvědčil management irské AIB, že je schopen vydělat na relativně málo rizikových arbitrážích na měnovém trhu. Ve skutečnosti však spekoval na vzestup a pád určitých měn. Když prodělal na pádu japonského Yenu, začal do systému zadávat fiktivní obchody, kterými zakrýval nejen ztrátu, ale i celkovou rizikovitost otevřené pozice. K tomuto účelu využíval fiktivní měnové opce s nesmyslnými parametry a dále díru v konfirmačním procesu v back office, který měl prostřednictvím konfirmace s protistranou odhalit existenci fiktivních obchodů. John buď konfirmaci zfalšoval, anebo přesvědčil back office,

aby obchod nekonfirmovali. Pracovníci back office se nechali lehce přesvědčit, neboť dohledávat konfirmace by vyžadovalo volat z UK do Hong Kongu, což by vzhledem k časovému posunu znamenalo pracovat o půlnoci.⁵ V australské NAB našli obchodníci cizích měn (odhaleni v roce 2004, ztráta A\$ 360 milionů) tzv. „time window“ (časové okénko), kterého využili k manipulaci P/L reportu. Každý den existoval jednohodinový časový interval, kdy bylo možné zadat do transakčního systému fiktivní ziskové obchody či modifikovat obchody stávající a po automatickém vygenerování P/L reportu fiktivní obchody a modifikace zase zrušit, aby se nestihlo spustit zpracování a kontrola těchto obchodů v back office. Tímto mechanismem zakrývali úspěšně reálné ztrátové obchody.⁶

Jerome Kerviel z francouzské SOGE (odhalen v roce 2008, ztráta € 5 miliard) používal podobné techniky jako obchodníci v NAB. Své masivní ztrátové pozice zakrýval především tím, že do systému vkládal fiktivní ziskové obchody, které později rušil, a zároveň dokázal obejít konfirmační proces v době mezi zadáním a zrušením fiktivních obchodů. Ke všemu chyběla i funkční kontrola rušených obchodů.⁷



V návaznosti na skandál v SOGE vydaly dohledové authority, britská FSA a americká FINRA, materiály, které se zabývají prevencí a odhalováním neautorizovaného obchodování⁸. Závěry a doporučení zahrnují zejména správné rozdělení pravomocí (anglicky „segregation of duties“), kvalitní konfirmační proces, analýzu P/L reportu, kontrolu modifikovaných a rušených obchodů, povinnou minimálně čtrnáctidenní dovolenou jedenkrát ročně a svědomitou supervizi za strany managementu.

V důsledku těchto doporučení došlo v mnoha finančních institucích k zavedení přísnějších opatření, revizí a posílení kontrolních mechanismů. Zároveň se mnozí domnívali, že podobný skandál se již nemůže stát, ačkoli to samé se říkalo i po pádu Barings. I přes veškerou pozornost věnovanou riziku neautorizovaného obchodování oznámila v roce 2011 švýcarská UBS ztrátu téměř

⁴ Report of the board of banking supervision inquiry into the circumstances of the collapse of Barings, 18 July 1995

⁵ Report to the Boards of Allied Irish Banks, p.l.c., Allfirst Financial Inc. and Allfirst Bank Concerning Currency Trading Losses, Promotory Financial Group and Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, 12 March 2002

⁶ Investigation into foreign exchange losses at the National Australia Bank, PwC, 12 March 2004

⁷ Mission Green Summary Report, Societe Generale, General Inspection Department, 20 May 2008

⁸ FINRA Regulatory Notice 8-18, Sound Practices for Preventing and Detecting Unauthorized Proprietary Trading, April 2008; FSA Market Watch, Issue No.25, March 2008

\$ 2,3 miliard v důsledku činů zlotřilého obchodníka Kweku Adobolih. Kweku zkombinoval a využil téměř všechny techniky, které používali jeho předchůdci. Co se týká deficitů kontrolního prostředí, byla jich rovněž celá řada od chybějící kontroly modifikovaných a rušených obchodů přes mezery v konfirmačním procesu a neefektivní kontrolu P/L reportu až po nedostatečnou supervizi.⁹ Co tento nedávný případ neautorizovaného obchodování připomněl a co je společné i těm předchozím, je význam a role podpůrných útvarů (back office, middle office, reporting atd.). Role těchto útvarů by neměla být pouze v technickém zpracování obchodů, kontrole zpracování obchodů, přípravě reportů a vyhovění požadavkům obchodníků, ale rovněž v kvalitní analýze a aktivním prověřování činnosti obchodníků. Proč se tak neděje? Hlavním důvodem je zřejmě informační převaha a motivace obchodníků. Obchodníci mají významně vyšší znalost trhů, instrumentů a obchodních strategií (zejména pak vlastních) než podpůrné útvary. Obchodníci dostávají

půjde obchodník. Vina padne na management v nižší míře. Ten nakonec zůstane anebo relativně v klidu opustí pozice. Je těžko představitelné, že někdo z managementu např. navrhne představenstvu, aby se obchodníkům snížil plat o polovinu a ušetřené peníze byly investovány do podpůrných útvarů.

kontrolního prostředí související s tímto rizikem a důsledně vyžadovat a ověřovat plnění nápravných opatření. Při auditu kontrolního prostředí je nutné důsledně prověřovat nejen způsob provádění kontrol, ale i jejich design a pracovat s „best practice“ (např. výše zmíněné publikace FINRA a FSA). Kriticky

„Varovné signály byly bu nepřiliš důrazné, nebo je management ignoroval“

Zajímavé je rovněž zamyšlení nad rolí externího a interního auditu. Závěry šetření poukazují zejména na to, že audit (interní i externí) opakovaně upozorňoval na nedostatky v kontrolním systému či podezřelou aktivitu, nicméně tyto varovné signály byly bu nepřiliš důrazné, nebo je management ignoroval.

se zamyslet nad přístupem managementu k riziku, nad organizační strukturou a kvalitou supervize. Vyhodnocovat systém bonusů, sestavování rozpočtů a tlak managementu na ziskovost.

Může k významnému případu neautorizovaného obchodování dojít i v Česku? Riziko neautorizovaného obchodování je inherentní každému obchodování na vlastní účet. Je třeba si uvědomit, že v jádru rizika neautorizovaného obchodování je reálná ztráta z reálných, rizikových pozic, které zlotřilý obchodník maskuje. Konzervativní limity a instrumenty tedy riziko neeliminují. Cíl zlotřilého obchodníka je obejít jakýkoli systém nebo limit. Co se týká instrumentů, v NAB obchodovali přední světové měny AUD/USD, Jerome Kerviel obchodoval evropské akciové indexy. Stačí, aby šel trh dlouhodobě dolů či zažil turbulenci, což v období finanční nestability může lehce postihnout i vyspělé trhy. Na druhou stranu je zřejmě lehčí kontrolovat činnost pěti obchodníků, kteří obchodují korunové úrokové míry a standardní měnové páry a zadají do systému tisíc transakcí měsíčně, než padesát obchodníků, kteří obchodují akcie, komodity a exotické měny po celém světě a zadají tisíc transakcí denně.

Závěrečné ponaučení je takové, že kdo říká: „Rogue trading? To se nám nikdy nemůže stát!“ velmi pravděpodobně riziko spojené tímto specifickým a nebezpečným podvodným jednáním podceňuje. ▲

„Management by se neměl zajímat jen o výši zisků, ale zároveň o to, jak jich bylo dosaženo“

jí mnohanásobně vyšší plat v porovnání s pracovníky v podpůrných útvarech. Dále je třeba zdůraznit, že ve všech případech reporty vyšetřovatelů poukazují nejen na díry v kontrolách, ale i na nedostatečnou supervizi ze strany managementu. Management by se neměl zajímat jen o výši zisků, ale zároveň o to, jak jich bylo dosaženo. S honbou za vyšším ziskem je neodvratně spojeno snižování nákladů na podpůrné útvary. To však působí kontraproduktivně (viz výše zmíněná kritická role podpůrných útvarů). Jedná se o typický případ morálního hazardu. Management si z velkých zisků rovněž odnese velký bonus. Pokud se z obchodníka vyklube zlotřilec o peníze přijdou jiní (akcionáři) a do vězení

Nápravná opatření nebyla managementem implementována nebo jejich implementace nebyla řádně ověřena ze strany auditu. Interní audit navíc ve většině případů trpěl nedostatkem odborníků a znalostí v dané oblasti. Reporty vyšetřovatelů příliš nemluví o selhání auditní funkce, ale spíše o podceňování důležitosti auditu a auditních nálezů ze strany managementu či obecného podceňování rizika neautorizovaného obchodování. Co z toho pro interní audit vyplývá? Zejména nutnost mít dostatečnou znalost a odbornost, nebo tuto najmout externě, což je obojí zátěž pro rozpočet. Dále nutnost riziko neautorizovaného obchodování nepodceňovat, dostatečně tvrdě vyhodnocovat a reportovat nedostatky

⁹ Investigation into the Events surrounding Trading Losses of USD 2.3 billion incurred by the Investment Banking Division of UBS AG in London, Summary Report, FINMA, 21 November 2012



NOVINKY Z KUCHYNĚ CHJ

Centrální harmonizační jednotka má „za sebou“ i „před sebou“ velmi živé období. Ačkoliv se to některému čtenáři může jevit jako naprosto nereálné, ba dokonce i v rozporu s jeho zažitými představami o činnosti pracovníků státní správy, úkoly pocházející z dílny CHJ jsou velmi různorodé a dosti zásadní. Nabízíme proto stručnou informaci o aktuálním dění.

Legislativní činnost

NÁVRH ZÁKONA O ŘÍDICÍM A KONTROLNÍM SYSTÉMU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A O ZMĚNĚ NĚKTERÝCH ZÁKONŮ

V plánu legislativních prací vlády pro rok 2013 bylo Ministerstvu financí uloženo vypracovat novou právní úpravu v oblasti finanční kontroly, tzn. zákon o finanční kontrole zcela nahradit novou právní normou. Termín předložení nové právní úpravy do vlády je stanoven do 31. května tohoto roku.

odpovědností za systém **nančního řízení a kontroly** a za systém nezávislého **interního auditu** na všech úrovních veřejné správy, jako dvou základních částí řídicího a kontrolního systému, je prioritní. Návrh dále upravuje, v souladu s evropskou dobrou praxí, třetí část řídicího a kontrolního systému **centrální harmonizaci**, včetně **dozoru** nad zavedením a fungováním řídicích a kontrolních systémů správců veřejných rozpočtů, v působnosti Ministerstva financí.

V přípravné fázi i ve fázi tvorby paragrafového znění návrhu se na půdě Ministerstva financí odehrála četná jednání (celkem 3 setkání se zástupci IA a kontrol ministerstev, 2 setkání se zástupci IA a kontrol krajů a 2 pracovní setkání s představiteli Českého institutu interních auditorů o. s., kteří měli zájem se na přípravě a samotné tvorbě nového zákona podílet). Tato pracovní setkání jen potvrzují snahu CHJ zapojit subjekty z odborné veřejnosti již v rámci přípravných prací a řešit, či alespoň diskutovat rozporu a sporné oblasti.

tohoto požadavku je v návrhu zabezpečeno navržením jednotného systému kontroly a auditu bez ohledu na to, zda jsou jejich zdrojem zahraniční prostředky, státní rozpočet, nebo územní rozpočty.

V oblasti interního auditu je výrazným rysem úpravy přechod od decentralizovaného systému interního auditu v odpovědnosti jednotlivých subjektů veřejné správy v současné právní úpravě k integrovanému systému interního auditu v odpovědnosti správců veřejných rozpočtů. V tomto návrhu je stanovena prioritní povinnost správce veřejného rozpočtu zajistit výkon interního auditu jak u vlastních organizačních útvarů, tak i u dalších subjektů v působnosti správce veřejného rozpočtu. Způsob zajištění výkonu interního auditu u takového subjektu je na rozhodnutí správce veřejného rozpočtu. Předkládaný návrh zohledňuje i situaci malých subjektů, především malých územních samosprávných celků, které mohou funkcí interního auditu nahradit jiným opatřením.

Systém interního auditu je nastaven tak, aby se nemohl podílet na manažerské odpovědnosti při zajišťování procesů v odpovědnosti managementu. Dále nová právní úprava přispěje k posílení funkční i organizační nezávislosti interního auditu. Zdůrazněna je role roční auditní zprávy, jejíž součástí je rozbor opatření, přijatých odpovědnými osobami ke zjištění interního auditu, včetně vyhodnocení rizik v případě, kdy nebyla přijata odpovídající opatření. Návrh dále stanoví povinnost používat mezinárodní auditorské standardy, v oblasti interního auditu konkrétně Rámec pro profesní praxi interního auditu.

Návrh zákona umožňuje zřízení výborů pro audit tam, kde to sledá příslušný správce veřejného rozpočtu za účelné.

V oblasti Centrální harmonizace návrh právní úpravy posiluje úlohu Ministerstva financí jako ústředního správního úřadu pro finanční kontrolu ve 2 oblastech, v oblasti harmonizace zásad řídicích a kontrolních systémů na všech úrovních veřejné správy a v oblasti výkonu dozoru.

Navrhovaná právní úprava v oblasti procesních úkonů při výkonu kontroly na místě

„V oblasti interního auditu je výrazným rysem úpravy přechod od decentralizovaného systému interního auditu v odpovědnosti jednotlivých subjektů veřejné správy v současné právní úpravě k integrovanému systému interního auditu v odpovědnosti správců veřejných rozpočtů.“

Cílem nové právní úpravy je právně upravit a zjednodušit regulativní rámec řídicího a kontrolního systému ve veřejné správě České republiky, dále pak plně respektovat 3 základní pilíře v systému Public Internal Control, které jsou v rámci návrhu odděleny a jasně strukturovány. Zavedením společných zásad pro rozdělení a oddělení

Při vypracování nové právní úpravy řídicího a kontrolního systému bylo nutno přihlídnout k zajištění závazku České republiky vůči Evropské unii a vytvořit právní podmínky pro jednotný režim řízení a kontroly finančních prostředků z programů EU a veřejných finančních prostředků pocházejících z národních zdrojů. Naplnění

odkazuje na procesní postup stanovený nově přijatým kontrolním řádem. Oproti tomu stanoví procesní postup při výkonu interního auditu, neboť ustanovení zákona o kontrole nelze pro jeho rozpor s Rámcem profesní praxe interního auditu použít.

Návrh zákona je v současné době ve vnějším připomínkovém řízení.

TECHNICKÁ NOVELA

V souvislosti s přijetím zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), s účinností od 1. ledna 2014, je zapotřebí novelizovat související zákony, a to dle vládou schváleného harmonogramu – usnesení vlády č. 543/2012.

Předmětným usnesením vláda uložila jednotlivým rezortům upravit a redukovat všechny kontrolní postupy v zákonech, které upravují kontrolní činnost na úseku jejich působnosti v závislosti na nově přijatém kontrolním řádu.

V působnosti odboru Kontrola se tento úkol týká zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně

některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, a dále zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, ve znění pozdějších předpisů. Navrhovaná právní úprava odstraňuje ter-

„Manuál jednoznačně přispěje k zajištění jednotného standardu v přístupu k auditní činnosti“

minologické a jiné disproporce, které by v právním řádu nastaly v případě, že by nabyl účinnosti nový kontrolní řád, aniž by současně nabyl účinnosti navrhovaný zákon, kterým se mění zákon o finanční kontrole a zákon o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků

a dobrovolných svazků obcí v souvislosti s přijetím kontrolního řádu. Zejména pak tato úprava vypouští duplicitní ustanovení, uvedená ve zvláštních právních předpisech v působnosti Ministerstva financí a stanovená v zákoně o kontrole.

Metodická činnost MANUÁL PRO VÝKON ŘÍDICÍ KONTROLY

Účelem připravované metodické příručky je poskytnout jednoduchý návod všem pracovníkům veřejné správy, kteří se podílejí na výkonu řídicí kontroly dle zákona o finanční kontrole v platném znění a prováděcí vyhlášky. Tato praktická příručka představuje i jistá řešení problémů při nastavování řídicí kontroly.

Prioritním cílem je především její praktické použití v činnostech orgánů veřejné správy. Důraz je kladen na konkrétní příklady činností a kontrol, které se provádějí. Příklady z praxe poslouží jako inspirativní pohled pro zabezpečení výkonu řídicí kontroly a lepší pochopení cílů řídicí kontroly jako celku napříč všem operacím uvnitř orgánu veřejné správy. Metodická příručka proto reaguje na mnoho dotazů k nastavení řídicí kontroly v orgánech veřejné správy a na specifika řídicí kontroly v různých organizacích veřejné vysoké školy, orgány veřejné správy s velmi malým počtem zaměstnanců, příspěvková organizace, územně samosprávné celky.

MANUÁL PRO INTERNÍ AUDIT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Druhým připravovaným manuálem zpracovávaným Ministerstvem financí je Manuál k jednotnému postupu při výkonu interního auditu v orgánech veřejné správy.

Hlavním cílem tohoto Manuálu je vytvořit jednotný metodický rámec pro interní auditory, který bude sloužit k nastavení

Workshop ČIA – Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení; Pardubice 2013 (foto Radoslav Bernat)





Workshop ČIIA – Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení; Pardubice 2013
 Štěpánka Fraňková, primátorka města Pardubic (foto Radoslav Bernat)

a zajištění fungování procesů činnosti útvaru interního auditu v orgánech veřejné správy. Manuál jednoznačně přispěje k zajištění jednotného standardu v přístupu k auditní činnosti, a to na ústřední, regionální i místní úrovni orgánů veřejné správy.

Tento manuál poskytne auditorům pomocnou metodiku, která je bude provádět celým procesem výkonu auditu, a zejména pak vytvořením si vlastního úsudku, který povede k formulaci relevantních závěrů o přiměřenosti a účinnosti vnitřních řídicích a kontrolních systémů zajišťujících řádnou správu a řízení OVS, o spolehlivosti řídicích a kontrolních systémů a o správnosti operací.

Účelem Manuálu je poskytnout podrobnější praktický návod pro aplikaci principů, zásad, metod a postupů týkajících se výkonu činnosti interního auditu. Využití vzorů dokumentace pro činnost interních auditorů

jednoznačně přispěje ke sjednocení postupů a výstupů z auditní činnosti a ke zvýšení kvality interního auditu ve veřejné správě.

Zpravodajská činnost **VÝROČNÍ ZPRÁVA**

Výroční zpráva představuje pravidelnou roční zprávu, která hodnotí výsledky jednotlivých součástí finanční kontroly. Samostatně vyhodnocuje systém finančního řízení a kontroly v odpovědnosti řídicích a výkonných struktur, systém veřejnosprávních kontrol hospodaření s prostředky rozpočtu České republiky, systém veřejnosprávních kontrol a auditů finančních prostředků ze zahraničí, činnost interního auditu v orgánech veřejné správy, ochranu proti podvodnému jednání a centrální harmonizaci finanční kontroly ve veřejné správě. Zpráva zahrnuje rovněž přehled závažných zjištění z vykonaných finančních kontrol, přehled výsledků veřejnosprávních kontrol

a auditů finančních prostředků ze zahraničí a přehled nesrovnalostí postoupených Evropskému úřadu pro boj proti podvodům. Zpráva vychází z poznatků z ročních zpráv předložených Ministerstvu financí správci kapitol státního rozpočtu, kraji, hlavním městem Praha a regionálními radami regionů soudržnosti. Současně zobecňuje i zkušenosti Ministerstva financí z výkonu metodické a koordinační úlohy při zajišťování finanční kontroly ve veřejné správě a z jeho role auditního orgánu prostředků Evropské unie poskytnuté České republice.

Předložená zpráva a navrhované usnesení vlády České republiky stanoví úkol k vytvoření Informačního systému pro koordinaci plánování veřejnosprávních kontrol veřejné finanční podpory (dotací). Náklady na zpracování informačního systému dosáhnou maximálně 4 miliony Kč a budou hrazeny z rozpočtu Ministerstva financí na rok 2012. Ze zprávy o výsledcích finanční kontroly ve veřejné správě za rok 2012 vyplývá, že si ce došlo ke zvýšení úrovně finančního řízení a kontroly v odpovědnosti řídicích a výkonných struktur, nicméně i nadále byly odhalovány případy jeho nedostatečného nastavení, nedodržování nebo obcházení.

Z pohledu veřejné správy jako celku se tento problém projevuje dvěma krajnostmi. V řadě případů dochází k nadměrnému překrývání, duplicitě a rozporuplným výstupům několika kontrolních a auditních aktivit různých veřejných subjektů, v jiných případech naopak chybí dostatečná kontrola administrativních a finančních procesů.

Výroční zpráva je v současné době po vnějším připomínkovém řízení.

ZÁVĚREM

Se snahou o maximální stručnost jsem vám představila TOP 5 v hitparádě legislativních i nelegislativních úkolů připravovaných v „dílňe“ CHJ. Rovněž doufám, že tento článek přispěje k většímu porozumění našeho přístupu a důvodům, které nás k němu vedou. ▲





INTERNÍ AUDIT LEGISLATIVA V POHYBU

Workshop Českého institutu interních auditorů se konal před koncem dubna v Pardubicích.

Pod názvem Aktuální paragrafy pro interní audit a finanční řízení soustředili organizátoři především reflexi stávajícího pohybu v související legislativě. Petr Vobořil, prezident Českého institutu interních auditorů (ČIIA), připomněl, že veřejná správa projevuje značný zájem o změnu základní normy, upravující postavení interního auditu. Poptávka odpovídá i záměrům Ministerstva financí, k návrhu zákona probíhá konzultace a připomínkové řízení. Různé názory jsou na nezávislost interního auditu ve veřejné správě. Ministerstvo financí připravilo manuál interního hodnocení, Český institut interních auditorů zkoumá možnost, jak interní hodnocení ověřit nezávislým validátorem. P. Vobořil seznámil auditorium také s novým složením Rady ČIIA, dvěma novými viceprezidenty se stali František Beckert a Tomáš Pivoňka. Jan Málek, ředitel odboru Ministerstva financí, vystoupil k novým právním úpravám finančního řízení a kontroly. Zmínil nezbytnost novelizovat zákony o finanční kontrole (č. 320/2001 Sb.) a o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí (č. 420/2004 Sb.) v souvislosti s nabytím účinnosti nového zákona o kontrole k 1. lednu 2014. Novela zákona č. 320/2001 Sb. se v jeho čtvrté části zaměřila na sjednocení veřejno-správní

a řídicí kontroly, interní audit rozšířili o audit ve veřejné správě. Povinnosti příkazce operace a hlavního účetního při správě veřejných příjmů jsou zakotveny v části čtvrté, podobně je tomu u veřejných výdajů. Připraven je návrh nové vyhlášky, má stanovit podrobnější podmínky pro výkon předběžné finanční kontroly a činnosti jednotlivých osob zapojených do této kontroly. Nová je právní úprava systému finanční kontroly ve veřejné správě. Cíli jsou jednotný režim kontroly národních a zahraničních finančních prostředků; jednoznačná manažerská odpovědnost za vnitřní řízení a kontrolu; jednotné finanční řízení; systém interního auditu v působnosti správců veřejných rozpočtů. Výchozí body jsou evropské předpisy a zpracované materiály Ministerstva financí. J. Málek pak také mluvil o působnosti kontrol. Uvedl, kdo je povinen zřídít útvar interního auditora a co je výkonný orgán povinen zajistit. Pokud jde o centrální harmonizaci a dohled, zmínil také, kde Ministerstvo financí vykonává audit systémů a audit vztahů operací. Auditorka Danuše Prokúpková zprostředkovala stručnou informaci o rozvoji účetní reformy v organizacích veřejné správy. Cílem a účelem nového principu je naplnění odpovědnosti za spolehlivost a správnost předkládaných dat, zvýšení validity předkládaných dat a využívání výstupů z finančního účetnictví k finančnímu řízení. Marie Kostruhová, ředitelka odboru dozoru a kontroly Ministerstva vnitra,

hovořila o zákonu o kontrole (kontrolním řádu). Zákon se vyvíjel delší dobu, nahradí k 1. 1. 2014 dosavadní zákon o kontrole. Všechny ústřední orgány s tímto zákonem své předpisy. Zmínila se o úkonech předcházejících kontrole, vysvětlila také tři způsoby jejího zahájení. M. Hájek ze společnosti DynaTech hovořil o metodice výkonu řídicí kontroly, zmínil, co kontrolovat u smluv, jak hledět na smluvní podmínky a jak postupovat v případech veřejných zakázek. František Molnár přiblížil práci výboru pro kontrolu a audit Ministerstva financí Slovenské republiky a praktické zkušenosti s jeho fungováním. Tomáš Bartoš ze společnosti Atlas audit hovořil o vztahu a komunikaci interního a externího auditora ve sféře vybraných účetních jednotek. Druhý den workshopu byl věnován diskuznímu fóru, jak reflexím na předchozí den, tak i nalezení řešení a přístupu interních auditorů na zvolená témata: organizační a funkční nezávislost interního auditu, jeho spolupráce s výborem pro audit, s útvarem pro řízení rizik, follow up interního auditu, interní audit podle standardů, program kvality interního auditu, jeho role při ověřování účetních závěrek, prosazování doporučení interního auditu. Diskuze přinesla řadu praktických odpovědí a sjednocení postupů a přístupů pro interní audit, jak dle požadavků mezinárodních standardů profesní praxe interního auditu, tak zejména ze zkušeností z praxe. ▲

**ČIIA DĚKUJE VŠEM
PARTNERŮM WORKSHOPU
ZA DOBROU SPOLUPRÁCI
PŘI JEHO REALIZACI.**

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ
**AKTUÁLNÍ PARAGRAFY
 PRO INTERNÍ AUDIT
 A FINANČNÍ ŘÍZENÍ
 24 – 25 | 4 | 2013**

PARDUBICE

Workshop byl realizován pod záštitou ředitele Krajského úřadu
 Pardubického kraje Ing. Jaroslava Folprechta

HLAVNÍ PARTNER

PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER

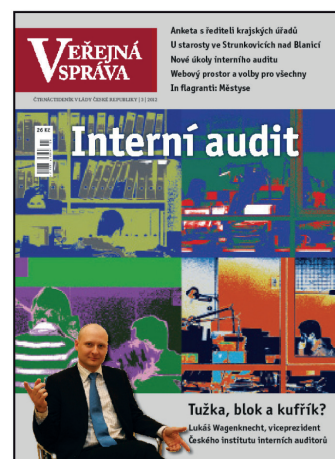


VEŘEJNÁ SPRÁVA:

jediný český čtrnáctideník pro státní správu a samosprávu

Potřebujete ekonomické, právní a finanční informace, komentáře a konzultace k problematice veřejné správy? Vyžaduje vaše pracovní pozice, abyste sledovali nové zákony, vyhlášky a jejich výklady? Chcete mít přehled o jednání vlády a sněmu? Zajímají vás související analytické materiály a statistické rozborů? Máte zájem o zkušenosti s evropeizací práva? To vše, a navíc rozhovory, názory poslanců, úředníků a zástupců nestátního sektoru, recenze a ankety naleznete v jediném českém čtrnáctideníku pro státní správu a samosprávu. Široký okruh spolupracovníků z ústředních orgánů, akademických pracovišť, krajských úřadů, měst a obcí, neziskového sektoru,

nabídka služeb a výrobků pro města a obce, to vše činí z Veřejné správy spolehlivého rádce starostů, členů zastupitelstev, úředníků i podnikatelů. Respektovaný časopis vychází od roku 1990 v rozsahu 32 stran, nyní dvakrát měsíčně. Bližší informace na webových stránkách www.mvcr.cz, na elektronických adresách jiri.reichl@mvcr.cz, jiri.chum@mvcr.cz, ivana.jungova@mvcr.cz a na telefonu 725 787 524, 730 522 281 a 736 420 468 nebo na klasické poštovní adrese Redakce Veřejné správy, Náměstí Hrdinů 3, 140 00 Praha 4.



FUNKCE INTERNÍHO AUDITU V BANKÁCH



BASILEJSKÝ VÝBOR PRO BANKOVNÍ DOHLED

Funkce interního auditu v bankách

Basilejský výbor pro bankovní dohled (Výbor) vydává revidovanou směrnici pro posuzování efektivity funkce interního auditu v bankách, která je součástí pokračující snahy Výboru řešit problematiku bankovního dohledu a rozšiřovat dohled prostřednictvím návodu, který podporuje přiměřené praktiky uvnitř bank. Tento dokument nahrazuje dokument z roku 2001 Interní audit v bankách a vztah supervizora s auditory. Zohledňuje vývoj v oblasti postupů dohledu a také vývoj bankovních organizací a zapracovává také poučení získaná ze současné finanční krize.

Dokument navazuje na dokument Zásady pro zlepšení správy a řízení společností.

Dokument je založen na 20 zásadách, organizovaných ve třech sekcích: A) Očekávání supervize týkající se funkce interního auditu B) Vztah orgánu supervize k funkci interního auditu a C) Posuzování funkce interního auditu supervizory.

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



KONČÍME, ZAVÍRÁME, PROPLÁCÍME A VRACÍME...

Velká Británie na sebe v současné době upozorňuje kritikou EU a hrozbou vystoupením. Cestou se k této debatě přilépí i spousta dalších témat, která nemají s evropskými direktivami mnoho společného, jako je například přistěhovalecká politika, ale pokud kdy dojde k referendu, zajímavý proces to určitě bude.

Pokud si vystříhneme jenom jeden ústřížek evropských politik v podobě Strukturálních fondů, je zkrátka pravdou, že částka, o kterou se britský regionální rozpočet při tom celém administrativním kolosu obohatí, a to nejen podle správce rozpočtu, jednoduše nestojí za to. A už vůbec nestojí za to, aby EK do všeho mluvila a administrativní pravidla všemožně komplikovala. Na druhou stranu mají britské instituce natolik dobrou reputaci, že si jednoduše mohou dovolit trochu machrovat.

Co ale s sebou uzavírání přináší? V médiích se často konec programového období přirozeně přelije do hysterie s přípravami nového a poté, co se na konci roku konstatuje vyčerpání určité alokace, mediální pozornost padá, ačkoliv zároveň s korekcemi a kontrolami po ukončení projektu padá i skutečně vyčerpaná částka. Právě teď nastává zdoluhavý a ubíjející administrativní proces odepisování dlužných částek, řešení nesrovnalostí, komunikace s EK o nevyvoztitelných částkách, kontrolách a následných auditech. Jenom napříč Anglií, tedy 10 ERDF a 1 ESF programu, nastupuje na počátku roku 2013 tým 25 lidí, kteří řeší čistě uzavírání období. Na jedné straně podrobnou náplň (a případně ještě vyjednání změn) Pokynů EK pro uzavírání, na straně druhé projekt po projektu vyřazení neuznatelných výdajů, uzavírání auditních zpráv, řešení nesrovnalostí, indikátory a další.

Pokud jsou aplikovány finanční korekce, je tím potvrzena podstatnější vada v systému, a korekce je tak použita plošně na celý program. Je pak opět na státním rozpočtu nést odpovědnost tak, aby jednotliví příjemci nebyli poškozeni. Například u ERDF programu Severozápad Anglie byla v programu 2000–2006 uplatněna korekce 83 milionů EUR, zhruba 4,7 %, z důvodu nedostatečně uplatňovaných kontrol a kontrol na místě. To znamená chybu na straně řídicího orgánu, ministerstva místních samospráv, které ji také musí uhradit. V Anglii (tedy mluvíme o části Velké Británie) Fondy nikoho moc nevzrušují, ani média, ani politiky, nakonec ani místní samosprávy moc ne. Není pak překvapivé, že v jediném regionu Konvergence (tedy méně než 75 % průměru HDP) Cornwallu, musíte jezdit hodně křížem krážem, než objevíte tabuli s nápisem „Vaše investice do budoucna“, a také, že můžete strávit polovinu dovolené běháním po kopcích s mobilem v ruce a sháněním signálu při vši „high-tech broadband“ technologii a prioritě ICT dostupnosti v programu.

„Začíná trnitá a dlouhá cesta k účetnímu uzavření, které může trvat mnoho let“

Rok 2013 je posledním rokem současného programového období. Kdo implementuje, tak si s hrůzou uvědomuje, že tenhle rok je posledním tak maximálně v novinových člancích, které o Fonděch píší, protože tímto rokem začíná trnitá a dlouhá cesta k účetnímu uzavření, které může trvat mnoho let. Například poslední a závěrečná platba programového období 1994–1999 v Británii proběhla v roce 2012. Když si představíme podmínku zachování dokumentace 5 let po ukončení programu, znamená to rok 2017, kdy si mohou příjemci z roku 1994 a dále říct: dobře, máme to za sebou. V programovém období 2000–2006 vyčerpala Británie něco mezi 91,6 %, a to mimo jiné proto, že libra oslabila těsně před jeho koncem.

Procesně je za vymáhání dlužných částek odpovědné oddělení rozpočtového odboru ministerstva, lhostejno zda jde o evropské nebo domácí prostředky a praxe je zhruba taková, jak ji vágně naznačuje EK: „vymoci, kolik bude možné...“. Administrativní a soudní proces se vede se soukromými subjekty, tam, kde se jedná o proces veřejný, peníze se odepíší. V současné době se u anglických ERDF programů řeší 149 případů vymáhání pohledávek, 10 dalších je na obzoru. Mnohem podstatnější a mediálně mnohem zajímavější problém jsou finanční korekce.



ČLENOVÉ RADY ČIIA PO ZASEDÁNÍ 18. SNĚMU ČIIA

Ing. Petr Vobořil



Absolvoval Strojní fakultu ČVUT v Praze, obor Technika prostředí. Dále absolvoval postgraduální studium Rozvoj zásobování teplem a kurz manažerských dovedností evropského standardu InterManager.

Od 6. 11. 2002 do 15. 12. 2005 byl členem představenstva ČEZ, a.s., a od 5. 5. 2003 do 23. 6. 2004 byl členem dozorčí rady společnosti Středočeská energetická, a.s. Od 10. 12. 2003 do listopadu 2007 byl členem představenstva Českého svazu zaměstnavatelů v energetice. Do konce roku 2007 vykonával funkci ředitele divize Finance v ČEZ. Od roku 2008 působí jako ředitel útvaru – Interní audit v ČEZ. Také od roku 2008 je členem Rady ČIIA. V říjnu 2009 byl zvolen prezidentem ČIIA.

Ing. František Beckert, CIA



Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (1997 – 2002), obor podniková ekonomika a management. V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU, od 2010–2012 byl v pozici vedoucího oddělení auditu ESF na MPSV, které plnilo činnosti pověřeného auditního subjektu pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí v rámci Auditního orgánu, kde zpočátku působil ve vedoucí funkci odpovídající za výkon auditů prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a kde řídí oddělení odpovědné za řízení kvality

ce interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU, od 2010–2012 byl v pozici vedoucího oddělení auditu ESF na MPSV, které plnilo činnosti pověřeného auditního subjektu pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí v rámci Auditního orgánu, kde zpočátku působil ve vedoucí funkci odpovídající za výkon auditů prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a kde řídí oddělení odpovědné za řízení kvality

a koordinace auditů prostředků Evropského sociálního fondu a Regionálních operačních programů. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem certifikátu CIA je od roku 2006. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA. V současnosti je předsedou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. Zároveň působí jako lektor ČIIA, zejména atestačních kurzů začleněných do Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě se zaměřením na provádění auditů strukturálních fondů, interní audit a zabezpečování kvality interního auditu ve veřejné správě.

Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA



Je Senior manažerem Ernst & Young odpovědným za služby interního auditu v České a Slovenské republice. V oblasti interního auditu je rovněž hlavním metodologem Ernst & Young pro země střední a ji-

hovýchodní Evropy. Internímu auditu se věnuje 13 let a specializuje se na rozvoj útvarů interního auditu a auditorů samotných. V současné době se aktivně věnuje také rozvoji profese v podobě konceptu Interního auditu 2.0. Tomáš Pivoňka absolvoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně, je držitelem titulu CIA a je certifikován Mezinárodním institutem interních auditorů pro hodnocení kvality interního auditu. Tomáš studuje tříletý výcvik „Systemický management a koučování“. V současné době je oprávněn k systematické práci s jedincem. Tomáš byl v letech 2004–2006 viceprezidentem ČIIA pro standardy a know-how. Od roku 2010 je opět členem Rady a od roku 2013 viceprezidentem ČIIA.

Ing. Andrea Káňová, CIA, CGAP



Andrea Káňová je manažerkou ve společnosti Deloitte, kde se věnuje především oblasti interního auditu, ale také řízení rizik a auditům projektů financovaných z veřejných prostředků. Dříve pracovala v Samostatném

oddělení pro evropské záležitosti v Kanceláři Senátu. Příležitostně přednáší pro Český institut interních auditorů a jiné organizace. Absolvovala Vysokou školu ekonomickou, Fakultu mezinárodních vztahů, je držitelkou certifikátu Certified Internal Auditor (CIA) a Certified Government Audit Practitioner (CGAP). Andrea je členkou redakční rady časopisu Interní auditor.

Ing. Eva Klímová



Vystudovala fakultu národohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od února 2009 působí jako vedoucí odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2 a zajišťuje provádění interního au-

ditu v rámci úřadu a provádění veřejnosprávních kontrol u příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je MČ Praha 2. Zaměstnankyní ÚMČ Praha 2 je od srpna 2001, nejprve v pozici kontrolora v odboru kanceláře tajemnice a od července 2002 v pozici interního auditora v odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2. Mimo interní audit má zkušenosti z oblasti bankovníctví, kde působila do roku 2000 (kontrola účetnictví a inventarizace bankovních účtů – Komerční banka Praha centrála). Členkou ČIIA (kolektivní členství v rámci MHMP) je od roku 2008. Od roku 2010 je členkou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA (komunita obce) a od března 2013 je předsedkyní Výboru pro certifikaci a uznávání ve veřejné správě. Členkou Rady ČIIA je od roku 2011.

Ing. Michal Kurfurst



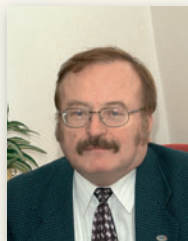
Vystudoval ČVUT v Praze a absolvoval rovněž pětiletý výcvik zaměřený na Systemický management. Zakládal společnost Naxos, a.s., ze které vybudoval největší aukční síň v ČR. Jako krizový manažer řídil restrukturalizaci několika podniků, mimo jiné ve firmách ČKD Chocẽn, a.s. Sublima, a.s. a DSB, a.s. Od roku 2006 působil jako konzultant a lektor ve firmě Centrum Dohody a od roku 2010 působí jako projektový manager a konzultant ve firmě Plain Management, kde se zabývá rozvojem 2.0 metodologie řízení změn a dalšími progresivními metodami práce s firemními systémy i jednotlivci.

Ing. Alena Marcínová



Alena Marcínová se internímu auditu věnuje již od 90. let. V předchozích zaměstnáních u českých i zahraničních firem se rovněž zabývala problematikou ochrany životního prostředí a systémy řízení kvality. V současné době pracuje jako vedoucí odboru Interní audit a procesy ve společnosti ČEPS, a.s.; kromě mateřské společnosti zajišťuje audity také pro dceřinou společnost ČEPS Invest, a.s. Alena Marcínová je absolventkou Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Členkou Českého institutu interních auditorů je od roku 2005. V roce 2008 absolvovala komplexní vzdělávací kurz organizovaný ČIIA a získala v něm certifikát Interní auditor senior. Pravidelně se účastní akcí ČIIA, je aktivní členkou skupiny interních auditorů z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Svou nominací za členku Rady ČIIA chce Alena rozšířit svou aktivitu v oblasti interního auditu a pomoci zvyšovat prestiž Institutu interních auditorů.

Mgr. František Orság, CIA



Absolvent Univerzity Palackého v Olomouci a postgraduálních studií tamtéž a na Univerzitě Karlově v Praze. Původním povoláním středoškolský profesor matematiky a fyziky. Od roku 1992 začal působit v kontrolní sféře a později interním auditu. Působil v Moravia bance a.s., České spořitelně a.s., OKD, a.s., na ministerstvu statní kontroly, Nejvyšším kontrolním úřadu, ministerstvu financí v České průmyslové zdravotní pojišťovně a nyní pracuje jako poradce pro nastavení kontrolních a auditních systémů a jejich metodiku a problematiku vzorků, jejich výběru a zpracování. Je zakládajícím členem Českého institutu interních auditorů, od roku 1998 je členem IIA a od roku 2002 držitelem označení Certifikovaný interní auditor. Od roku 1998 do roku 2002 pracoval v radě ČIIA, a to ve výboru pro profesní rozvoj. Aktivně se podílel na rozběhu dlouhodobého vzdělávání auditorů a certifikace IA v češtině. V minulém období se angažoval na vytvoření a fungování Sekce veřejné správy ČIIA a působí jako lektor dlouhodobých i krátkodobých kurzů pořádaných ČIIA.

Mgr. Petr Plaňanský



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

Ing. Pavel Racocho



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

Ing. Dana Ratajská



Vystudovala Provozně-ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Brně. Internímu auditu se věnuje od roku 2002, kdy nastupuje na úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz na pozici interního auditora a posléze vedoucího odboru interního auditu a finanční kontroly, kde se věnuje nejenom internímu auditu v rámci úřadu, ale i veřejnosprávní kontrole zřízených příspěvkových organizací. V současné době pracuje na pozici interního auditora na ústředí České správy sociálního zabezpečení. Do roku 2002 pracovala na různých ekonomických pozicích a 10 let jako vedoucí ekonomického odboru jedné organizační složky státu. Členkou ČIIA je od roku 2002, od roku 2010 je členkou výboru Sekce veřejné správy, kde se aktivně podílí na jejich aktivitách. Podílí se také na organizaci seminářů a dalších akcí Českého institutu interních auditorů v regionu Moravskoslezska.

Ing. Simona Székelyová



Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně v bakalářském oboru veřejná správa a v magisterský program na Vysoké škole finanční a správní obor veřejná správa. V letech 2008–2012 působila na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR, kde zastávala pozici ředitelky odboru interního auditu a pověřeného auditního subjektu. V současné době působí na Ministerstvu vnitra ČR, kde se věnuje oblasti řízení výkonu interních auditů a metodice.

Členem ČIIA je od roku 2009. Angažuje se v Sekci veřejné správy ČIIA, kde se podílí na tvorbě vzdělávacích programů a certifikaci auditorů veřejné správy. Věnuje se lektorské činnosti především v oblasti řízení a výkonu interních auditů, auditů strukturálních fondů a kontrol.

Christopher Michael Tait, BA (Hons), MBA



Absolvoval hudbní konzervatoř na Colchester Institute School of Music, Univerzitě East Anglia ve Velké Británii a je držitelem titulu MBA z Fakulty Haskayne School of Business, Univerzita Calgary

v Kanadě. V současné době působí ve společnosti PwC jako senior manažer v oddělení Řízení rizik pro Českou republiku, kde je zodpovědný za interní audit a risk management. Má více než 15 let zkušeností v oblasti řízení Corporate Governance v českých korporacích zaměřujících se na rafinérský a petrochemický průmysl. Spolupracoval s nadnárodními společnostmi, např. Shell, ConocoPhillips a ENI. Před nástupem do PwC Chris působil jako ředitel interního auditu ve skupině UNIPETROL, kde byl zodpovědný za implementaci interního auditu a řízení rizik napříč celou skupinou, tzn. oblast rafinace, výroba, maloobchod, řízení dodávek, centrum sdílených

služeb a finanční služby, výzkum a vývoj a logistika, bezpečnosti práce. Má bohaté zkušenosti s vedením projektů zaměřených na zlepšování vnitřního kontrolního systému a interního auditu, zlepšování obchodních procesů a business assurance. Je certifikovaným auditorem životního prostředí a Členem ČIIA je od roku 2008.

Ing. František Válek



Absolvoval ČVUT v Praze, Fakultu elektrotechnickou. V současné době pracuje jako seniorní specialista interního auditu RWE ČR a.s. Dále je členem výboru pro audit OKD, a.s. V minulosti pracoval v různých manažerských a statutárních funkcích v oblasti energetiky a telekomunikací. V letech 2004 až 2009 řídil interní audit a systém řízení rizik v ČSA a.s. Členem ČIIA je s různými přestávkami od roku 1997, členem Rady ČIIA – komise pro vnitřní záležitosti, je od roku 2011.

▲

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA PO ZASEDÁNÍ 18. SNĚMU ČIIA

Ing. Miloslav Frumar, CIA



Vystudoval Vysokou školu zemědělskou v Praze (1988). Od roku 1993 je zaměstnancem České spořitelny, a.s.. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Člen ČIIA je od roku 2001. Působil v orgánech ČIIA: 4/2003–10/2005 v Kontrolní komisi, 11/2005–3/2006 v Radě ČIIA.

Od 4/2007 působí v Kontrolní komisi ČIIA.

Mgr. Vendula Kožíšková



Absolventka Právnické fakulty ZČU v letech 1995–2000. V roce 2000 nastoupila na Magistrát hlavního města Prahy do odboru vnitřního auditu a kontroly jako právník. V roce 2002 se stala vedoucí interního auditu Magistrátu hlavního města Prahy, který řídí dodnes. Má zkušenosti se zaváděním interního auditu a řídicí kontroly do praxe. V rámci své praxe publikovala a přednášela z oblasti interního auditu, Evropských fondů a poskytování finančních prostředků a zadávání veřejných zakázek. Do konce roku 2012 řídila i Pověřený auditní subjekt – hlavní město Praha, který prováděl audity systémů a operací finančních prostředků poskytovaných v rámci Operačních programů – Praha Konkurenceschopnost a Praha Adaptabilita.

▲

Ing. Ondřej Maršík, MBA, CIA



Absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. V předchozí praxi působil na Ministerstvu zemědělství ČR v oblasti přípravy čerpání dotací z evropských fondů, dále pak ve společnostech

ČEZ, a.s., jako interní auditor a v Deloitte Advisory s.r.o. jako senior konzultant se zaměřením na veřejný sektor. V současné době pracuje čtvrtým rokem jako interní auditor ve společnosti RWE Česká republika, a.s.



AKADEMIE RISK MANAGEMENTU

– VÝZVA PRO VŠECHNY INTERNÍ AUDITORY



Na podzim tohoto roku chystá ČIA nový vzdělávací program v oblasti řízení rizik – Akademii risk managementu. Na to, co tento program přináší, pro koho je určen a čím se odlišuje od ostatních vzdělávacích programů, jsme se zeptali p. Antonína Šenfelda, který je odborným garantem a koordinátorem „Akademie“.

Co je hlavním cílem tohoto nového vzdělávacího programu?

Tento vzdělávací program má hned dva hlavní cíle. Prvním je být kvalitním přípravým programem pro získání certifikace v oblasti ujištění o řízení rizik – CRMA (Certification in Risk Management Assurance). ČIA takto reaguje na poptávku po tomto novém certifikačním programu, jehož spuštění je plánováno k 1. 7. 2013. Pro CRMA doposud nejsou k dispozici žádné studijní materiály ani ukázkové otázky, certifikační program bude zpočátku poskytován pouze v anglickém jazyce, což činí přípravu na tuto zkoušku velmi obtížnou. Cílem „Akademie“ je uchazečům o certifikaci CRMA usnadnit jejich přípravu na tuto zkoušku (mj. i prostřednictvím česko-anglického výkladového slovníčku). Druhým cílem je být uceleným vzdělávacím programem řízení rizik (RM) v podobě, v jaké není na českém trhu v současné době k dispozici. Účastníkům poskytnete praktické znalosti a dovednosti řízení jednotlivých typů rizik (operační, finanční, pojistné, environmentální...), přehled a znalosti stěžejních rámců RM a v neposlední řadě i dovednosti nezbytné při prosazování rizikově zaměřené kultury v dané organizaci. To vše prostřednictvím týmu zkušených lektorů a kvalitních výukových materiálů.

Jakou cílovou skupinu bude zajímat CRMA?

CRMA je pro interní auditory vynikající příležitostí, jak zvýšit svoji profesní způsobilost, jak se posunout dále profesně. Je ideální příležitostí pro ty certifikované interní auditory (CIA), kteří již úspěšně zvládli základní atributy „řemesla“ interního auditu a chtěli by se posunout do role vnitřního poradce v oblasti RM. Hlavní cílovou skupinou budou tak hlavně CIA, nelze však pominout i nezanedbatelnou skupinu pracovníků

útvary RM, kde je reálná poptávka po poradenských a hodnotících dovednostech. Jasným trendem posledních 5 let je zvýšení poptávky po dovednostech a znalostech v oblasti RM. Průzkumy ukazují, že výkonný management a výbory pro audit očekávají od interního auditu rozšíření poradenských a ujišťovacích služeb v této oblasti. Vzrůstající význam regulace v odvětví finančních institucí (Basel II, Solventnost II) opět znamená zvýšenou poptávku po expertech z oblasti RM.

LEKTOŘI:

Ing. Jiří Havlíček, Ph.D.

Zastává funkci ředitele poradenských služeb ve společnosti Advanced Risk Management, s.r.o. Jeho hlavní rolí je odborné vedení analytického týmu a řízení projektů ve společnosti. Jiří je zodpovědný za veškeré poradenské zakázky, je také projektovým manažerem vývoje softwarového nástroje pro měření a řízení tržního rizika a rizika likvidity CADCalc® Market.

PhDr. Ing. Jiří Kruliš

Majitel firmy PREP PRAHA zabývající se poradenskou a expertní činností v oblasti managementu, zejména managementu rizik a lidských zdrojů. Je autorem několika knih, vysokoškolských učebnic a odborných článků.

Roman Lindauer, Dipl. Mgmt.

Od roku 2003 se zabývá oblastí řízení rizik pomocí interních kontrol podle metodologie SOX404. Během své profesionální praxe několikrát implementoval komplexní systémy interních kontrol v místních pobočkách zahraničních firem a vedl testovací a certifikační projekty spojené se SOX404/COSO.

Mgr. Ing. Václav Novotný

Od roku 1999 jednatelem a ředitelem Advanced Risk Management, s.r.o. Jeho hlavním úkolem je řízení společnosti a osobní zabezpečení klíčových služeb. disponuje výbornou znalostí bankovního prostředí a bankovní regulace a má dlouholeté zkušenosti s řízením finančních rizik. Specializuje na posuzování kvality procesů a postupů, na posuzování kvalitativních požadavků na modely měření a řízení rizik, na kvalitu organizačního uspořádání apod.

Ing. Radek Ščotka

Pracuje ve společnosti Argeus, s.r.o., poskytující formou outsourcingu interní audit, řízení rizik, projektové řízení a školicí aktivity. Dlouholetá praxe v bankovním sektoru. Manažerské zkušenosti z auditních firem. Vedl implementaci systémů a metodik řízení rizik.

Dr. Antonín Šenfeld, CIA

Manažer operačních rizik ve společnosti AXA CZ/SK. Dlouhodobě spolupracuje ČIA v oblasti profesních standardů a certifikace. Dlouholetá praxe v interním auditu (telekomunikace, pojišťovnictví). Zkušenosti se zaváděním systémů řízení rizik a vnitřní kontroly a řízení.

Doc. Ing. Pavel Vácha, CSc, CIA, CRMA

Samostatný konzultant zabývající se interním auditem, řízením rizik, vyšetřováním podvodů. V pozici ředitele interního auditu T-Mobile Czech Republic vybudoval tým řízení rizik, několik let byl za jeho aktivity přímo odpovědný. Podílel se na vytvoření a formování Rady pro řízení rizik.

A co ti, kteří nemají o další certifikace zájem?

Pro ty bude „Akademie“ programem, který jim v ucelené podobě přiblíží praktické detaily řízení jednotlivých rizik, umožní nahlédnout pod pokličku samostatných týmů řízení rizik (útvary RM v bankách, útvary pojistné matematiky v pojišťovnách) a také je vybaví nezbytnými dovednostmi pro posuzování vyspělosti RM v dané organizaci. Pro tuto cílovou skupinu bude „Akademie“ rozdělena do dvou bloků, z nichž jeden se bude věnovat zejména „tvrdým“ znalostem RM (rámce RM, postupy řízení jednotlivých rizik, nástroje RM...), zatímco druhý, kratší, se bude zabývat „měkkými“ dovednostmi RM (hodnocení vyspělosti RM, navrhování a zavádění systémů RM, prosazování zavedení RM v organizaci atp.).

Čím se chcete odlišit od ostatních, již existujících školení v této oblasti?

Především kvalitou zpracování a uceleným pokrytím této odborné oblasti. Program staví na týmu osvědčených lektorů, kvalitních výukových materiálech a využití případových studií pro praktickou aplikaci

získaných znalostí v reálném prostředí. Každý blok „Akademie“ bude mít dostatečný prostor pro rekapitulaci obtížnějších oblastí a pro rozšíření výkladu dle požadavků účastníků. Důležitým prvkem je i to, že účinnost tohoto vzdělávacího programu si účastníci budou sami moci ověřit prostřednictvím testových otázek, které na ně budou čekat na konci každého bloku. Zájemcům o složení zkoušky CRMA poskytneme také vhodná doporučení pro její úspěšné absolvování.

a budou k dispozici na konci měsíce srpna. Nicméně již nyní můžeme prozradit, jaká hlavní témata bude „Akademie“ obsahovat. Struktura vychází ve velké míře z osnovy CRMA – níže je uvedena malá ochutnávka probíraných témat:

A jak bude organizována výuka?

Jak jsme si již řekli, „Akademie“ má dva hlavní bloky (na které bude možné se přihlásit jednotlivě). Trvání stě-

„CRMA je pro interní auditory vynikající příležitostí, jak zvýšit svoji profesní způsobilost“

Jaká konkrétní témata bude „Akademie“ pokrývat?

Jak struktura, tak i související výukové materiály jsou nyní ve stadiu přípravy

žejního bloku zabývajících se principy RM je odhadováno na 4–5 dní, pro druhý blok budou vyhrazeny přibližně dva dny. „Akademie“ bude organizována v bloku přednášek způsobem obvyklým u jiných školení pořádaných ČIIA (6 výukových hodin denně). Pro zájemce o oba bloky je určitě důležitou informací, že mezi nimi bude přibližně dvou týdnů přestávka, která by měla usnadnit uvolnění studentů z jejich pracovních povinností a zároveň poskytuje prostor pro rekapitulaci probíraných témat.

Takže když se přihlásím na „Akademii“, budu poté úspěšný při zkoušce CRMA...

Absolvování „Akademie“ pochopitelně nezaručuje úspěšné absolvování zkoušky CRMA, nicméně pro toho, kdo aktivním způsobem absolvuje Akademii, by mělo být složení zkoušky hračkou.

Kde by se případní zájemci mohli o „Akademii“ dozvědět více?

Podrobnější informace o konečné podobě programu a konkrétních termínech budou uvedeny v nejbližším vydání katalogu vzdělávacích akcí ČIIA. Zájemci se mohou také s případnými dotazy obrátit na paní Magdu Barnatovou (barnatova@interniaudit.cz).

Blok:	Témata:
I. blok Znalosti a dovednosti 4.–7. 11. 2013	Organizační uspořádání Risk Managementu (RM): <ul style="list-style-type: none"> ▲ Hodnocení RM z hlediska souladu se strategickými cíli: cíle RM, přijatelná úroveň rizika a riziková tolerance ▲ Hodnocení vnitřních procesů z hlediska RM: Odpovědnost za RM, organizační struktura, rozhodovací procesy a jejich dokumentace, dostupné zdroje, řízení vztahů s třetími stranami, vnitřní směrnice ▲ Hodnocení vnějších procesů z hlediska RM: hlavní vnější vlivy, očekávání zainteresovaných stran Principy procesů RM: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Přehled rámců RM a jejich využití při hodnocení vyspělosti RM: COSO, ISO 31000, AS/NZS 4360:2004, SOX 404 ▲ Nástroje pro identifikaci, analýzu a hodnocení hlavních typů rizik ▲ Registr rizik, rizikové scénáře, kvantitativní modely ▲ Druhy vhodných odpovědí na riziko, sledování opatření ke zmiřování rizik ▲ Reporting, KRI (klíčové ukazatele rizikovosti) ▲ Průběžné zlepšování RM systému ▲ Dopad do kapitálové přiměřenosti finančních institucí ▲ Sledování ztrát vyplývajících z rizik, vnitřní řídicí a kontrolní systém jako hlavní prvek účinného řízení rizik
II. blok Ujišťovací a poradenské činnosti 21.–22. 11. 2013	Role interního auditu při poskytování ujištění o RM: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Prověření způsobu řízení klíčových rizik a jejich reportingu ▲ Ujišťovací zakázky v oblasti procesů RM Poradenská role interního auditu v oblasti RM: <ul style="list-style-type: none"> ▲ Podpora při identifikaci a hodnocení rizik ▲ Vzdělávání managementu v rámci nalezení odpovědi na riziko ▲ Koordinace činností RM a související reporting ▲ Návrh strategie řízení rizik a její schválení orgány společnosti



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě



Dnes vám nabízím následující stručnou rekapitulaci pro nás zajímavých materiálů:

▲ Na internetu Mezinárodního institutu interních auditorů byl zveřejněn zajímavý článek od vedení IIA „7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors“ o tom, že pro profesionální úspěch interního auditu nejsou dostačující pouze „technické znalosti“, ale také, že „interní auditor budoucnosti“ by měl mít řadu „netechnických“ dovedností a vlastností.

▲ Z dalších novinek publikovaných Mezinárodním institutem interních auditorů jsem si povšiml materiálu „The Audit Committee and the CAE“, který zdůrazňuje význam komunikačních dovedností mezi těmito dvěma partnery, zejména k rozvoji vztahů a vzájemných očekávání pro maximalizaci přidané hodnoty pro společnost.

▲ V květnu Mezinárodní institut interních auditorů publikoval nové doporučení pro praxi 2320-3 „Audit Sampling“, tj. k výběru vzorku.

▲ Na internetu ČNB byl zveřejněn materiál „Obecné pokyny Evropského orgánu pro bankovníctví (EBA) k internal governance (řídicí a kontrolní systém)“, v české verzi (viz http://www.cnb.cz/cs/dobled_financni_trh/legislativni_zakladna/banky_a_zalozny/metodiky_vyk-lady.html). Jedná se o zestručněnou verzi materiálu GL 44 – Guideline on Internal Governance, který byl publikován EBA v 09/2011. Podle mého názoru lze principy citované v tomto materiálu považovat za další z best practice pro posílení řídicího a kontrolního systému i v ostatních oblastech naší ekonomiky.

▲ Společnost Protiviti (www.knowledge-leader.com) nedávno publikovala druhé vydání průvodce k Sarbanes-Oxley Act: „IT Rizika a kontroly“. Tento průvodce se zaměřuje na zdroje rizik v IT a související kontroly, ve vztahu k plnění SOX § 404.

▲ Určitě nelze opomenout datum 14. 5. 2013, kdy byla na internetu COSO (viz www.coso.org) publikována, tak jak již bylo avizováno, finální verze aktualizovaného integrovaného rámce řídicího a kontrolního systému „2013 Internal Control-Integrated Framework“. Celé „kompendium“ obsahuje čtyři části, a to Management Summary, Framework and Appendices, Illustrative Tools for Assessing a System of Internal Control, Internal Control Over External Financial Reporting.

inzerce

Přispívá váš interní audit k vaší firemní strategii?

Společnost PwC dokončila svůj devátý celosvětový výzkum, v němž již tradičně analyzuje profesi interního auditu a očekávání, která od ní mají členové nejvyššího vedení firem. **Co tedy management interním auditorům vzkazuje?**

Především očekává od práce interního auditu, že rozumí byznysu a dokáže sám od sebe nabídnout kvalitní řešení.

Jen 44 % manažerů

považuje interní audit ve své společnosti za funkci s vysokým přínosem

Méně než 50 %

je přesvědčeno, že se interní audit zaměřuje na významná rizika a stěžejní otázky

Jen 31 % interních auditorů

pravidelně využívá nástroje pro řešení a analýzu informací a dat

- Interní audit by se měl v organizacích více zapojit do procesů řízení rizik a jejich zlepšování.
- Interní auditori by měli mít široké spektrum dovedností a obchodní myšlení. To jim umožní zvládnout projekty interního auditu v oblastech, které jsou méně tradiční, jako např. projektové řízení, řízení kapitálových investic nebo fúzí a akvizic. Budou také moci proaktivně poradit, jak zefektivnit obchodní procesy, a ne se jen primárně soustředit na soulad, tzv. „compliance“.
- Interní auditori by měli být lépe vybaveni technologiemi a nástroji, které jim umožní spolehlivější a efektivnější analýzu informací a dat.



„Provedením kontroly kvality funkce interního auditu a oddělení řízení rizik vám pomůžeme splnit očekávání nejvyššího vedení vaší společnosti. Prostřednictvím co-sourcingu interního auditu pak můžeme posílit kompetence vašeho interního auditu. Poskytujeme také řešení v oblastech datových analýz a bezpečnosti informačních systémů.“

Chris Tait, senior manažer v oddělení Řízení rizik PwC ČR, tel. +420 736 506 001, chris.tait@cz.pwc.com.

Studie 2013 State of the Internal Audit Profession Study vychází z odpovědí téměř 1100 vedoucích oddělení interního auditu, 630 generálních ředitelů, finančních ředitelů, členů představenstva, výborů pro audit a manažerů oddělení řízení rizik, a to z celkem 60 zemí celého světa. Plná verze je volně ke stažení na www.pwc.com/us/2013internalauditstudy.



POLOČAS UNIVERZITY INTERNÍHO AUDITU

Pojem Univerzita interního auditu – UIA – jistě není nutno sáhodlouze popisovat. Pravidelní čtenáři Interního auditora dobře vědí, že je to nový komplexní vzdělávací produkt pro interní auditory. On už vlastně ani tak nový není. Proběhly první dva týdenní bloky a z účastníků, kteří se poprvé setkali na zahájení, se už utvořila typická studijní skupina. Tak co je už na nás?

mohl být ještě větší, protože na praktické příklady došlo přece jen v omezené míře. Plánování auditního projektu docela zaujalo a přístup přes tvorbu hypotéz některé účastníky inspiroval k úpravě jejich dosavadní praxe podle tohoto modelu. Jasnou lektorskou jedničkou v tomto bloku byl Ing. L. Tyll, který velmi neotřepe podal problematiku manažerského účetnictví.

pokud se nechce zařadit na seznam ohrožených živočišných druhů, se nemůže obejít bez znalostí a nástrojů informačních technologií. A to znalostí dosti hlubokých.

Jedním z klíčových rysů Univerzity je i vazba na realitu, na praktické využití znalostí o interním auditu. A v této oblasti je asi největší prostor pro další zlepšení celého projektu. Ukazuje se, že ne všichni lektoři mají tento výsostně praktický přístup zažitý. I když je pravda, že některá témata jsou „akčnější“ a praktické příklady lze generovat relativně snadno, před organizátory stojí úkol tento přístup zavést naprosto pro všechna témata.

„Jedním z klíčových rysů Univerzity je i vazba na realitu“

První týdenní blok začal, jak jinak, Standardy. Na ně navázala témata sběru a zpracování dat a velký prostor byl věnován auditní zprávě jako klíčovému výstupu a jednomu ze stěžejních důvodů existence interního auditu. Právě toto téma, mimo jiné jistě i díky vynikajícímu podání lektora Ing. M. Dohnala, bylo hodnoceno účastníky velmi dobře. A na samý závěr měli účastníci možnost vymanit se ze zavedených forem „klasického interního auditu“ a popřemýšlet si o přiblížení se k „manažerskému“ pojetí interního auditu, o aktivizaci dovedností a znalostí, které interní auditori mají (nebo mohou mít). Ano, možná tušíte, že řeč je o Interním auditu 2.0. (Další informace o tomto nově starovaném proudu v interním auditu se jistě v tomto čísle píše na jiném místě.)

V druhém týdnu byl probírána risk management. Na požadavek účastníků byl prostor pro tohoto „vlastního bratra auditingu“ zdvojnásoben a ukázalo se, že by prostor

A protože UIA je o vzdělávání a vzdělávání je o získávání znalostí a o prověření, kolik těch znalostí vlastně uvízlo v závitech šedé kůry, k závěru týdenního bloku patří i test. K překvapení garanta, který přece jen váhal se striktním vyžadování této ne každým oblíbené aktivity, byl test shledán docela užitečným nástrojem pro opakování a fixování získaných znalostí.

A co nás, tedy účastníky UIA, čeká v dalším bloku? Nebude to nic menšího než komplexní problematika informačních technologií. Ta komplexita bude samozřejmě omezená, ale současný rozvoj nových informačních technologií, a zejména jejich skutečně masové nasazování v každodenní praxi ve všech oblastech je zřejmě největší (technologická) změna, která ovlivní praktický vývoj interního auditu v posledních letech. Procesy se stěhují do virtuálního prostředí, firemní data jsou spravována externě, kontrolní mechanismy se výrazně automatizují. Dnešní interní auditor,



Tak uvidíme, zdali se podaří naplnit motto celého programu – ukázat interní audit ve všech jeho aspektech a konfrontovat ten „ideální interní audit“ (jestli takový vůbec existuje (-;-)) s praxí jednotlivých účastníků. Je to úkol náročný, protože se sešla pestrá skupina účastníků, která zahrnuje jak velké i malé auditní útvary ze soukromé sféry, tak i auditory z organizací veřejné správy. Je zřejmé, že potřeby a přístupy těchto auditorů nejsou identické. Nicméně, výrazně platí, že „...musíte se snažit, pane správče...“.





INTERNÍ AUDIT 2.0

Dne 15. května tohoto roku proběhl v Praze celodenní seminář na téma Interní audit 2.0. Seminář pořádala společnost Plain management ve spolupráci s Ernst & Young za podpory Českého institutu interních auditorů. Cílem semináře bylo představit odborné veřejnosti tento nový koncept interního auditu, který posouvá profesi směrem k praktickým řešením a větší přidané hodnotě pro byznys a zahájit odbornou diskusi nad tímto konceptem.

Semináře se zúčastnilo téměř 120 interních auditorů a dalších zájemců o tuto profesi z České a Slovenské republiky. Setkání bylo doslova nabito velmi pozitivní a tvůrčí atmosférou, ke které určitě přispělo krásné prostředí Martinického paláce na Hradčanském náměstí.

Po úvodním slovu, které přednesl první prezident ČIIA Ivo Středa (ředitel IA RWE CZ), představili myšlenky 2.0 zakladatelé tohoto konceptu Josef Severa (partner společnosti Ernst & Young) a Michal Kurfírst (ředitel společnosti Plain Management a člen Rady ČIIA).

Uplatnění Interního auditu 2.0 v praxi bylo dále demonstrováno na konkrétních zkušenostech, které byly předmětem úvodního semináře i odpoledních workshopů. O své zkušenosti se s účastníky podělili v dopoledním bloku tito přednášející:

- ▲ Karel Vabroušek, ředitel úseku interního auditu a exekutivního controllingu skupiny Agrofert
- ▲ Jitka Mašátová, ředitelka úseku interního auditu skupiny PPF
- ▲ Jiří Novák, vedoucí odboru průmyslových rizik a interního auditu ve společnosti ČEPRO
- ▲ Oldřich Kovář, ředitel úseku interního auditu skupiny Kronospan

CO JE INTERNÍ AUDIT 2.0?

Prezentované přístupy k internímu auditu shrnuje jeho pracovní definice:

„Interní audit 2.0 je takový výkon interního auditu, který je zaměřen na zařízení maximálně dostupné změny těmi nejefektivnějšími prostředky. V případě, že je nejefektivnějším řešením dané situace účast auditora na implementaci změny, je to možné při respektování dohodnutých pravidel.“ Interní audit 2.0 tak představuje možnou výzvu pro interní auditory (výrazně náročnější role) i pro



management, který je zaměřen na praktické řešení problému a chce efektivně využít firemní zdroje (schopnost flexibilně využít interní audit pro byznysové účely).

JDE TO? JAK NA TO?

V odpoledním bloku účastníci semináře diskutovali ve 4 workshopech témata související se vztahem Interního auditu 2.0 zejména k objektivitě a nezávislosti požadované Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu vydaných IIA a implementací Interního auditu 2.0

ve finančním sektoru, veřejné správě v ostatních odvětvích. Skupiny následně prezentovaly všem účastníkům podněty, na kterých se ve skupinách shodly. Většina přítomných se shodla, že koncept Interního auditu 2.0 je dobré podpořit, diskutovat o něm a dále rozvíjet. Za tímto účelem vzniklo hnutí je otevřené každému, koho myšlenka interního auditu zaujala a chtěl by se na jejím rozvoji podílet. Začít můžete už dnes, stačí otevřít webové stránky – <http://www.interniaudit20.cz> a připojit se. ▲

Pozice Českého institutu interních auditorů (ČIIA) vůči aktivitě Interní audit 2.0

Rada ČIIA se tímto vztahem zabývala na svém zasedání dne 11. června 2013. Na jednání byli pozváni a diskuse se aktivně zúčastnili bývalí prezidenti ČIIA a výstupem z uvedeného jednání jsou dvě premisy, na kterých se Rada ČIIA shodla:

- 1) ČIIA by neměl stát stranou jakýchkoli aktivit, týkajících se profese interního auditu, aby je mohla „kultivovat“.
- 2) ČIIA může kooperovat s aktivitou „Interní audit 2.0“ pouze v mezích Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (IPPF).

Tyto premisy Rada přijala s vědomím, že pracovní definice Interního auditu 2.0, ale i veřejné vystupování představitelů této aktivity, tak docela kontext IPPF nerespektují. S vědomím (podpořeným vyjádřením v Radě zastoupených představitelů této aktivity), že jde o nehotový koncept, na jehož formulování tak ČIIA dostává příležitost se podílet. A také s plným vědomím odpovědnosti ČIIA nepřekročit hranice IPPF a zároveň prosazování a naplňování IPPF při auditní činnosti.

Z JEDNÁNÍ RADY ČIIA

Během prvního pololetí roku 2013 zasedala Rada ČIIA celkem šestkrát, přičemž v lednu byla vyhodnocena činnost Rady a kanceláře prostřednictvím splněných úkolů vyplývajících z Vize ČIIA pro rok 2012. Základními tématy jednání Rady ČIIA v prvním pololetí 2013 byla tato:

SNĚM

Koncem března proběhl již 18. sněm ČIIA. Bohužel i tentokrát byla Rada ČIIA nucena svolat, z důvodu menší účasti, náhradní sněm. Na sněmu byli zvoleni noví členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA (*vice na straně 21–23*). Z jednání náhradního sněmu si Rada ČIIA odnesla úkol, který vyplývá z nového Občanského zákoníku (účinnost od 1. 1. 2014), který se zjevně projeví změnou právní formy ČIIA jakožto občanského sdružení. Úkol konkrétně zní: „Rada ČIIA provede takové kroky, aby činnost občanského sdružení byla v souladu s požadavky nového Občanského zákoníku, včetně návrhu na úpravu Stanov ČIIA“, s termínem plnění k 1. 1. 2014, resp. k datu konání sněmu v roce 2014.

ADVOCACY

V rámci spolupráce s ústředními orgány státní správy jsou již v tuto dobu podepsány

roční plány spolupráce, jejichž uzavření vyplývá ze vzájemných Dohod o spolupráci. Jedná se o Ministerstvo financí, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo pro místní rozvoj. Současně byl uzavřen roční plán spolupráce s Institutem členů správních orgánů a nově také s Českým institutem tajemníků obchodních společností, který je novým partnerem ČIIA.

VZDĚLÁVÁNÍ A PUBLIKACE

V této oblasti je stále velmi aktivní Sekce veřejné správy, za jejíž pomoci bylo možné nabídnout další nový atestační kurz, konkrétně pro oblast nastavení a hodnocení programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu ve veřejné správě. S tímto tématem také proběhl workshop v Jihlavě ve dnech 14.–15. března 2013.

Výraznou novinkou je nový koncept seminářů, tzv. webinář. Webináře jsou **vedené lektorem**, který optimálně kombinuje přednosti osobního a e-learningového vzdělávání. Jedná se o alternativu k běžnému fyzickému školení, jež má převážně informativní charakter a **nevyžaduje fyzickou přítomnost** na konkrétním místě. Věřím, že si tato forma vzdělávání najde své sympatizanty.

VEŘEJNÁ SPRÁVA

Sekce veřejné správy nezahálela ani na poli legislativním a v rámci procesu projednávání návrhu nového zákona o řídicím a kontrolním systému ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen „návrh“), kterým se nahrazuje zákon č. 320/2011 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, se Výbor Sekce aktivně zapojil formou diskuzí a připomínek.

CERTIFIKACE

V oblasti certifikace se od 1. července 2013 přechází na třídílný systém zkoušek. S Mezinárodním institutem interních auditorů bylo dojednáno, že nová forma zkoušek u certifikace CIA bude také v českém jazyce (od ledna 2014).

Od července je také možnost registrace k nové certifikaci CRMA (Certifikace Risk Management Assurance) pouze v anglickém jazyce.

Novinky jsou také v oblasti CPE (Kontinuální profesní vzdělávání). CPE je nově od roku 2013 zplopatněno a je zde také možnost hlášení CPE přímo do systému CCMS samotnými kandidáty.

Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

INZERCE

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ PRO VÁS PŘIPRAVIL NOVOU FORMU VZDĚLÁVÁNÍ



WEBINÁŘE

KOMUNIKACE V PRÁCI I DOMA

Lektor: Ing. Hana Ondrušková

ON-LINE ČIIA
WEBSEMINÁŘE

„A co když je to všechno jinak?“

– o tom, jak lidé nevědomky zkrslují všechny přijímané informace – jak na pracovní tak na domácí půdě a hlavně co s tím dělat



„Kde na to všechno vzít sílu?“

Podíváme se na těžko skousnutelná témata co možná nejjednodušším pohledem – zvládnutí emocí, osklivé chování druhých, neochota některých lidí se domluvit, pochvala a kritika v každodenním životě a zvládnutí náročných životních situací.

„Největší umění v komunikaci“

Podíváme se na nejpodceňovanější a nejpotřebnější komunikační dovednosti. Cílem je vědomit si a odstranit zásadní chyby, kterých se při běžné komunikaci třeba i nevědomky dopouštíme

„Jak přesvědčit“

Proč tolik lidí marně bojuje boj s ostatními, proč se tak často lidem nedaří přesvědčit druhé o dobrých nápadech a proč je v tom tolik často tolik stresu a především jak to řešit

č. 13202

27/6

2013

16.30–18.30 hodin

cena
120 Kč
20 Kč
120 Kč
30 Kč

člen/nečlen ČIIA • bez/s DPH
650 (787) Kč
člen/nečlen ČIIA • bez/s DPH
750 (908) Kč

PŘI KOUPÍ CELÉHO BALÍČKU WEBINÁŘŮ JE 20% SLEVA

VÍCE O WEBINÁŘÍCH A STORNO PODMÍNKY ZDE:
<http://www.interniaudit.cz/profesi-vzdelavani/webinare.php>

KONTAKT:
Email: sindelarova@interniaudit.cz, telefon: 224 920 332 I.27,
www.interniaudit.cz

č. 13203

24/10

2013

Časy plánovaných webinářů budou upřesněny

ke stažení zdarma zde:
<http://www.interniaudit.cz/profesi-vzdelavani/webinare.php>

OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Interní audit provedl audit distribučního oddělení (oddělení odesílání a přijímání zakázek) v rámci řešitelce obchodních domů. Nejlepší auditní nástroj pro tento audit je s největší pravděpodobností:

- A. Srovnání (benchmark) s konkurencí.
- B. Srovnání (benchmark) strategie.
- C. Interní srovnání (benchmark).
- D. Srovnání (benchmark) procesů.

2. Který z následujících výroků v oblasti benchmarkingu není pravdivý?

- A. Benchmarking zahrnuje kontinuální hodnocení praxe nejlepší (best-in-class) organizace a přizpůsobení procesů společnosti tak, aby nově zahrnujly/obsáhly změny toho nejlepší z dané praxe.

- B. Benchmarking je kontinuální proces, který zahrnuje kvalitativní a kvantitativní měření rozdílů mezi výsledky společnosti a výsledky nejlepší organizace na světě nebo v daném odvětví.
- C. Benchmarková organizace, oproti které se společnost srovnává, musí být její přímý konkurent.
- D. Benchmarking, v praxi, většinou znamená vytvoření speciálních srovnávacích týmů ve společnosti.

3. Který z následujících výroků není charakteristický pro inovativní výrobní společnost?

- A. Schopnost reagovat na měnící se výrobní prostředí.
- B. Důraz na kontinuální zlepšování.
- C. Zlepšování spokojenosti zákazníků skrze kvalitu produktu.
- D. Důraz na existující produkt.

4. Který z následujících výroků je pravdivý z hlediska metody zlepšování zboží a služeb (value engineering)?

I. „Value engineering“ je způsob dosažení cílové úrovně nákladů.

II. „Value engineering“ je japonský koncept, který klade důraz na kontinuální zlepšování ve všech fázích aktivit společnosti skrze početné malé změny.

III. „Value engineering“ vyžaduje rozlišování mezi způsobenými náklady a nezbytnými náklady s důrazem na kontrolu nákladů již v průběhu fáze designu.

- A. Pouze I. a III.
- B. I., II. a III.
- C. Pouze II. a III.
- D. Pouze I. a II.

5. Který z následujících je příkladem měření efektivity?

- A. Míra absence.
- B. Cíl stát se předním výrobcem na trhu.
- C. Počet pojistných žádostí zpracovaných za den.
- D. Cíl zvýšit podíl na trhu.



Správné odpovědi z minulého čísla...

Výherce z minulého čísla: **David Polášek, Česká spořitelna, a.s.**, gratulujeme.

Správná tajenka z minulého čísla

– *Etický kodex*

1. Interní auditor by měl znát faktory (tzv. red flags), které byly potvrzeny jako známky potenciálního podvodného jednání ze strany vedení společnosti. Které z těchto faktorů, z obecného pohledu, nesouvisí s podvodným jednáním vedení společnosti?

- a. Management je posedlý zvyšováním finanční výkonnosti.
- b. Velkorýsý systém odměn založený na výkonnosti.
- c. Pravidelné srovnávání aktuálních výsledků s rozpočtem.
- d. Despotický manažerský styl jednání.

Vysvětlení: Odpověď «C»: Pravidelné srovnání aktuálních výsledků s rozpočtem poskytuje zpětnou vazbu. Jedná se o normální a nezbytnou část kontrol. Neefektivní kontroly jsou indikátorem možného podvodného jednání.

2. Otázky používané k výsledku osob podezřelých z podvodného jednání by měly:

- a. Pokrývat více než jednu oblast nebo téma.
- b. Dodržet předem stanovené pořadí.

- c. Nasměřovat osobu k žádaným odpovědím.
- d. Přecházet od obecného ke specifickému.

Vysvětlení: Odpověď «D»: Interní auditor by měl být zkušený v jednání s lidmi a v efektivní komunikaci. Jednou důležitou součástí komunikačních dovedností je schopnost vedení efektivních rozhovorů. Například úvodní otázka při rozhovoru týkajícího se podvodného jednání by měla být obecná. Na rozdíl od přímého přístupu zdůrazňujícího úzce zaměřené otázky, tento nepřímý přístup spíše povede k objasnění a zjištění neočekávaných postřehů od podezřelých osob.

3. Který z následujících indikátorů je považován za zvýšené riziko podvodného jednání?

Pokladník si:

- a. Nevybírá dovolenou a právě souhlasil s povýšením na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- b. Vybírá veškerou dovolenou a právě odmítl povýšení na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- c. Vybírá veškerou dovolenou a právě souhlasil s povýšením na zástupce vedoucího finančního oddělení.
- d. Nevybírá dovolenou a právě odmítl povýšení na zástupce vedoucího finančního oddělení.

Vysvětlení: Odpověď «D»: Dle „Sawyer's Internal Auditing (str. 1018) „odmítání vybírání dovolené a neakceptování povýšení“ může indikovat strach z odhalení. Zjevná chybějící ambice není v souladu s pokladníkovou pracovitostí a svědomitostí.

4. Nejčastější motivace vedení společnosti k podvodnému jednání je existence:

- a. Neřestí, například návyk k hraní hazardních her
- b. Pracovní nespokojenosti
- c. Finančního tlaku na společnost
- d. Výzva a možnost spáchat „dokonalý“ zločin

Vysvětlení: Odpověď «C»: Z podvodného jednání vedení společnosti benefituje více společnost než jednotlivec, tudíž existence finančního tlaku je nejčastější motivací. Pachatelé z vedení společnosti se pokoušejí vylepšit finanční výkazy z důvodu finančního tlaku vznikajícího z dluhových závazků, špatné peněžní pozice, ztráty zákazníků apod.

5. Která z následujících autorit dává internímu auditorovi právo vyšetřovat podvod?

- a. Zvykové právo
- b. Vedení společnosti
- c. Etický kodex Institutu Interních Auditorů
- d. Standardy

Vysvětlení: Odpověď «B»: Pokud má interní auditor podezření na nekalé jednání, příslušné orgány společnosti musí být informovány. Interní auditor může doporučit, je-li vyšetřování, za daných podmínek, potřebné. Nadto, auditor by měl sledovat, jsou-li dodržovány odpovědnosti interního auditu. Standardně specialisté by měli vyšetřovat podvodné jednání. Jakékoli vyšetřování ze strany interních auditorů musí být autorizováno ze strany vedení společnosti.



NOVÍ ČLENOVÉ ČIA

- ▲ Ing. Marie Burianová, Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje
- ▲ Mgr. Vít Kraus, MPA, Individuální člen
- ▲ Ing. Svatava Mazurková, Uherskohradištská nemocnice, a.s.
- ▲ Ing. Milan Jirásek, T-Mobile Czech Republic, a.s.
- ▲ Ing. Veronika Žižková, MWV Svitavy, s.r.o.
- ▲ Mgr. Michaela Vodolánová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Pavla Nováková, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Petr Faja, MPA, Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
- ▲ Ing. Marie Fusková, Nemocnice ve Frýdku-Místku, p.o.
- ▲ Bc. Jan Krampla, Individuální člen
- ▲ Ing. David Jeřábek, ČEZ Distribuce, a.s.
- ▲ Ing. Míkuláš Galis, Železničná společnost Slovensko, a.s.
- ▲ Ivan Foltman, Deloitte Advisory, s.r.o.
- ▲ Ing. Eliška Zahrádková, ACCA, Individuální členka
- ▲ Ing. Hana Kuncová, ALTA, a.s.
- ▲ Ing. Drahomíra Kubelová, Individuální členka
- ▲ Šárka Plichtová, Individuální členka
- ▲ Bc. Alena Valentová, Město Třeboň
- ▲ Ing. Pavlína Kolbabová, Artesa, spořitelní družstvo

- ▲ Ing. Miloslava Šlajsová, Individuální členka
- ▲ Mgr. Jiří Linek, Středočeský kraj
- ▲ Ing. Jiří Bednář, Individuální člen
- ▲ Bc. Michail Muratov, Individuální člen
- ▲ Mgr. Bc. Bohumír Mičan, Individuální člen
- ▲ Mgr. Elena Bikbaeva, Individuální členka
- ▲ Sandeep Kalbhande, ArcelorMittal Ostrava, a.s.
- ▲ Mgr. Olga Nováková, Zařízení služeb pro ministerstvo vnitra
- ▲ Ing. Klára Pešínová, Individuální členka
- ▲ Ing. Lucie Skládalová, Individuální členka



NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 272 certifikovaných:

255	CIA
10	CGAP
2	CCSA
2	CFSA
3	CRMA

GRATULUJEME!

V měsících březen – duben 2013 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

- paní **Kateřina Schovánková Nejedlá**, CIA
- paní **Irena Wasserbauerová**, CIA
- pan **Tomáš Juříček**, CIA
- pan **Karel Pavel**, CIA, CCSA
- pan **Eduard Jeleň**, CIA, CRMA
- pan **Tomáš Pivoňka**, CIA, CRMA



data pod lupou

Utvořte si vlastní nezávislý názor na firemní data, ověřte reporty, zvyšte kvalitu interního auditu. Provádějte nezávislá šetření rychle a produktivně.

Software IDEA®

Nezávislá analýza dat

Nezávislost – na programech, na strukturách dat.

Univerzalita – schopnost importovat různé formáty dat.

Produktivita – schopnost zpracovávat velké soubory.

Průkaznost – intaktnost dat, výpis historie. Intuitivní ovládání.

Výkonné serverové řešení pro velké korporace.

Smart Exporter

Snadný přístup k datům SAP®

Spolehlivý, jednoduchý a rychlý export dat ze systému SAP®.

Tvorba požadavku na SAP® data přímo ve vašem PC.

Přístup online i offline.

Exporty dat lze přesně načasovat [např. noční hodiny, víkend].

Spolupráce se softwarem IDEA®.

Smart Analyzer

Soubor základních auditorských testů

Doplňek softwaru IDEA®.

Testy hlavní účetní knihy.

Analýzy pohledávek a závazků.

Testy majetku.

Testy skladů.

CaseWare™ Monitor

Kontinuální monitoring

Efektivní řešení průběžné kontroly vnitřních procesů.

Univerzální použití, snadná implementace do stávajících systémů.

Prevence podvodů a neefektivního využití zdrojů.

Okamžité detekce a reakce.

Účinné sledování více systémů v rámci organizace.

Snadná integrace se stávajícími skriptovacími nástroji, jako je IDEA®.



[Michal Hašek](#)

Internal audit and benchmarking

The author discusses the use of benchmarks in the internal audit practice. He defines benchmarking and writes about its popularity, its threats and opportunities for internal audit.

[Libuše Habartová](#)

Benchmarking in the service of internal audit

The author describes her experience with implementation of the national benchmarking system with the aim to compare efficiency and quality of provided service.

[Veronika Jeřábková](#)

Benchmarking as a tool of process management

The author deals with benchmarking with special focus on process management and set according to quality norms.

[Petr Vavřínek](#)

Rogue trading? This will never happen to us!

What is rogue trading? What is at stake and how to prevent damages? The author of the article provides answers by explaining the risk of rogue trading; reviewing lessons learned from the most infamous cases that occurred in the past; and discussing the role of management and internal audit.

[Martina Košťálová](#)

News from the CHJ kitchen

Actual information from the Ministry of Finance, Central Harmonisation Unit. The author mentions news in the area of preparation of legislation and methodology.

[Jiří Chum](#)

Legislation on the move

Information from the workshop for auditors from the public sector.

[Ivana Krůželová](#)

Finishing, Closing, Paying and Returning...

The author describes on the example of the UK closing of the programming period of EU structural funds.

[Antonín Šenfeld](#)

The risk management academy – challenge for all internal auditors

Information about the new educational product of the CIAA – Riska management academy.

[Petr Kheil](#)

What Peter noticed 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.

[Pavel Vácha](#)

Halftime of the Internal audit university

The author summarizes the first weeks of the long term education at the CIAA and introduces further development.

[Tomáš Pivoňka](#)

Internal audit 2.0

The author describes the seminar focused on the „Internal audit 2.0“ concept.



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ
**UŽITEČNOST INTERNÍHO AUDITU
aneb AUDIT VE VŠECH BARVÁCH**

NÁRODNÍ KONFERENCE

16 – 17 | 10 | 2013



OLOMOUC

Rezervujte si termín!

Clarion Congress Hotel Olomouc

<http://www.clarioncongresshotelolomouc.com>

Dotazník *aneb* jedete v tom s námi!

...a něco navíc

Nejenže národní konferenci s námi budete vytvářet, ale také realizovat. Trendem nových akcí ČIIA není již pouze pasivní naslouchání, ale hlavně aktivní účast formou diskusí, otázek a odpovědí a vzájemné si předávání zkušeností. Budeme rádi, pokud Vy sami aktivně vystoupíte formou diskusí ve skupinových pracích a následných prezentacích.

Tato konference

bude unikátní, protože

program konference

budeme tvořit průběžně

s Vámi na základě

dotazníku, který je

k dispozici na webu ČIIA.



Petr Vobořil
prezident ČIIA



Tomáš Pivoňka
víceprezident ČIIA



Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

Erste v podpoře exportních transakcí

Erste se účastní financování většiny nejvýznamnějších exportních transakcí do celého světa a je zároveň jedním z hlavních poskytovatelů produktů obchodního a exportního financování, včetně bankovních garancí. Naše produktová nabídka zahrnuje všechny instrumenty obchodního financování a transakčního bankovníctví. Klientům nabízíme komplexní poradenství při zpracování exportních případů, návrhy flexibilních struktur financování na míru a přímou podporu na exportních trzích po celém světě. Díky spolupráci s klíčovými partnery na exportním trhu (EGAP, státní a komerční pojišťovny, MPO, MZV, ICC) jsme ideální volbou pro velké i menší firmy. Ve všem, co děláme, jste na prvním místě Vy.

Být s Erste znamená být na prvním místě.

