

4 | 2014

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 18, ČÍSLO 4-2014 (74)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



20 let

1995–2015

ČESKÝ INSTITUT

INTERNÍCH AUDITORŮ

inzerce



Building a better
working world

EY INTERNAL AUDIT ACADEMY

V roce 2015 rozšiřujeme
úspěšný koncept školení
pro interní auditory

- ▶ **Internal Audit Academy Basic:**
základy teorie i praxe pro výkon
interního auditu, řešení případové studie

Určeno pro všechny, kteří s interním
auditem začínají nebo si chtějí osvěžit
základy.

- ▶ **Internal Audit Academy Advanced:**
prohloubení znalostí, pokročilé techniky,
mentoring, on the job coaching

Určeno pro zkušené interní auditory.

- ▶ **Internal Audit Academy Excellence:**
praktické workshopy na téma jak zařídit
špičkovou funkci interního auditu
pod vedením lektorů společnosti EY
a externích manažerů

Určeno pro ředitele a vedoucí interního
auditů.

Pro více informací kontaktujte Petru
Cihlářovou na čísle 225 335 034 nebo
emailem na petra.cihlarova@cz.ey.com.

OBSAH
**Audit interní komunikace – přítel
interního auditora**

Martin Onofrej 2

Rozhovor s Ing. Hanou Ondruškovou

Jan Kovalčík 5

**Komunikace výsledků auditu – Jak být
slyšen aneb proč auditori přicházejí
o pochopení?**

Jakub Mrklavský, Zuzana Kitto 8

**Výbory pro audit podle nového
zákona o vnitřním řízení a kontrole**

Lukáš Wagenknecht 12

**Připravte se na zákon o kybernetické
bezpečnosti**

Radek Koudela, Marek Čáp 13

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě

Petr Kheil 17

Kolik dětí, tolik smetí

Ivana Krůželová 18

**VÝSTRAHA: v Krkonoších se přemnožily
surikaty!**

Josef Vincenec 19

**Šesté setkání interních auditorů z finanční
oblasti**

Jan Kovalčík 21

**První setkání interních auditorů
z pojišťoven**

Petr Hadrava 22

Workshopy auditu investic

Daniel Häusler 23

Veřejným zakázkám prospívají diskuze

Ladislava Slancová 24

ČIIA součástí projektu EEN

Jitka Ryšavá, Daniel Häusler 28

Noví certifikovaní (nejen) interní auditori

Magda Barnatová 29

Meta 1000 členů dosažena

Daniel Häusler 30

Noví členové ČIIA

30

English Annotation

32

Fejeton: Nástrahy na cestách

Karel Javůrek 32



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

až budete v ruce držet toto číslo, budou už zapálené svíce odměřovat adventní čas. Tato doba je stvořená pro zastavení, zamyšlení a reflexi toho, co nám uplynulý rok přinesl a co nám chystá ten příští. Pro mne osobně byl ten uplynulý rok ve znamení významných změn, které přišly jak v osobním, tak v pracovním životě. Mimo jiné jsem byl zvolen prezidentem ČIIA. Když se ohlédnu po půl roce mého působení v této funkci, jsem velmi spokojený. Daří se nám. Překročili jsme magickou hranici 1000 členů institutu, na národní konferenci přijelo do Špindlerova

Mlýna rekordních více než 200 účastníků, v Radě se nám podařilo připravit novou strategii ČIIA a plán oslav 20 let ČIIA. Tyto oslavy začnou těsně před koncem roku spuštěním nových webových stránek, které jak věřím, se vám budou líbit. Oslavy budou dále pokračovat setkáními s našimi hlavními stakeholdery, tj. s vámi, interními auditory, členy správních orgánů, zástupci managementu a regulátorů (MF, ČNB). Oslavy pak vyvrcholí začátkem listopadu mezinárodní konferencí v Praze. Snad nic nepokazím, když prozradím, že konference proběhne v prostorách Smíchovského pivovaru za účasti řady zajímavých hostů, svůj účast potvrdil např. prezident IIA.

Věřím, že podobné úspěchy najdete v uplynulém roce u sebe i Vy. Protože úspěchy, jedno zda velké či malé, se dějí všem a vždy, je jen třeba si je uvědomovat a prožívat. A čerpat z nich inspiraci a energii do budoucna. To je, dle mé zkušenosti, z pohledu celoživotní strategie mnohem efektivnější než se snažit napravovat chyby z minula. Dovolte mi na tomto místě poděkovat všem členům a zaměstnancům ČIIA, kteří se o tyto úspěchy zasloužili.

Jsem velmi rád, že toto číslo časopisu je věnováno komunikaci, kterou považuji za absolutně klíčovou kompetenci interního auditora. Proč? Hodnota interního auditu je (v mém chápání) měřena rozsahem změny, která po auditu nastane. A pro prosazení změny je v dnešním světě potřeba stejného dílu obsahu i formy sdělení. Osobně mě proto velmi zaujal článek Jakuba Mrklavského a Zuzany Kitto a jejich průměr interního auditora jako šamana zajišťujícího komunikaci mezi náčelníkem a zbytkem kmene. Myslím, že je velmi trefný a umožňuje se na naši práci podívat z jiného úhlu, což je vždy užitečné.

Přeji Vám inspirativní čtení, hodně úspěchů (jak v čase minulém, tak budoucím) a hlavně zdraví, štěstí a lásku.


 Tomáš Pivoňka

Martin Onofrej

 Audit of Internal Communication
– Friend of the Internal Auditor
2

Jan Kovalčík

 Interview with Hana Ondrušková
5

Jakub Mrklavský, Zuzana Kitto

 Communication of Audit Results
– How to be Heard or Why
Auditors Fail to be Understood?
8

Lukáš Wagenknecht

 Audit committees of
the new act on internal
management and control
12

Radek Koudela, Marek Čáp

 Get Ready for the
Cyber Security Act
13

Ivana Krůželová

 Every State has its
Iwn Perspective
18

Josef Vincenec

 CAUTION: Meerkats have
Reproduced Excessively in
the Krkonoše Mountains!
19

Jan Kovalčík

 6th Meeting of Internal Auditors
from the Financial Sector
21

Petr Hadrava

 1st Meeting of Insurance
Companies Internal Auditors
22

Daniel Häusler

 Workshops on Audits
of Investments
23

Ladislava Slancová

 Public Contracts Benefit
from Discussions
24



AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE – PŘÍTEL INTERNÍHO AUDITORA

Hned na úvod bych chtěl poznamenat, že nejsem auditor. Jsem profesionál z oblasti komunikace, a proto se na tuto problematiku dívám především z perspektivy komunikačních potřeb organizací.

O ČEM JE MODERNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE?

Jednoduše řečeno, všechna komunikace probíhající uvnitř organizace je interní komunikací. Jedná se nejen o oficiální komunikační kanály, ale také o neformální, jelikož lidé mezi sebou komunikují bez ohledu na záměry svých manažerů nebo lídrů.

Funkcí moderní interní komunikace (IK) jako oboru je zabezpečit, aby lidé poznali cíle své organizace, jakou úlohu v ní zastávají, aby byli odhodláni dosahovat těchto cílů a přispívat ke zlepšování spolupráce, produktivity a pozitivní reputace organizace.

Na první pohled se může zdát, že se jedná o oblast zvyšování angažovanosti zaměstnanců, která je často považována za doménu oddělení lidských zdrojů. Nehodlám zde teď ale vést úvahy o tom,

do kompetence kterého oddělení patří angažovanost. Spíše upozorním na to, že ke kompetencím moderní IK patří i zavádění dalších a efektivnějších způsobů komunikace, což umožnil hlavně rozmach informačních technologií, zvláště podnikových sociálních sítí. V moderní IK jde o eliminaci vnitřofirmních komunikačních silo efektů přes propojení více funkčních oblastí organizace jako HR, IT, marketingu, financí a dalších – interní audit nevyjímaje.

Úlohou interní komunikace je pomoci lídrům a ostatním řídicím pracovníkům formovat jednání a postoje zaměstnanců, rychleji zavádět změny a řídit obchodní výsledky – přes volbu kanálů, správné načasování a formulaci poselství, které vzdělávají a inspirují zaměstnance k plnění cílů organizace. K tomu patří i zabezpečení vizibility lídrů, včetně vnímání u zaměstnanců, že top management ví, co dělá, a tahá za jeden provaz.

Základním předpokladem efektivní interní komunikace je existence jasné strategie zaměstnanecké komunikace, která je v souladu s byznys strategií podniku. K tomu patří i definice cílů,

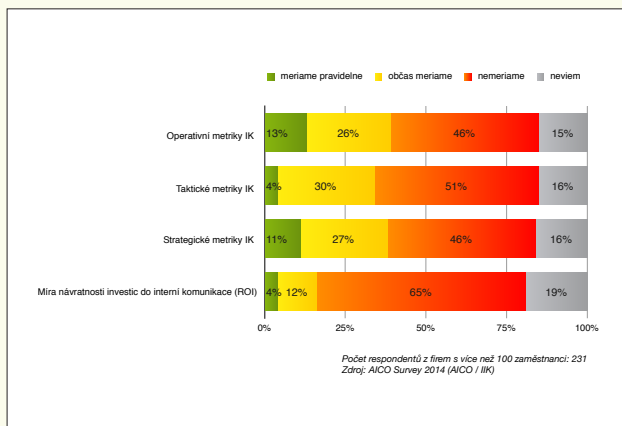
procesů a příslušných metrik. Jenže letošní AICO Survey 2014 – průzkum stavu interní komunikace v ČR a SR – odhalil neuspokojivý stav. Ve většině organizací se efektivita interní komunikace neměří. A bez toho, přirozeně, není možné demonstrovat ani návratnost investic podniků do oblasti interní komunikace, viz Obr. 1.

AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE

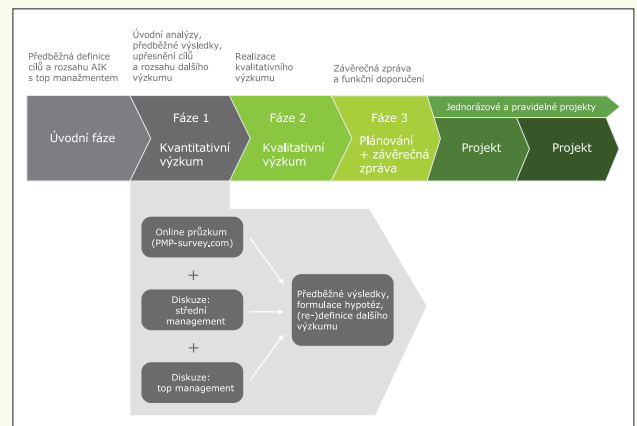
Primárním účelem auditu interní komunikace (AIK) je zmapování stavu, zda je všechno v souladu s komunikační strategií organizace. AIK by měl poskytnout odpověď na otázky, co v komunikaci funguje dobře a co ne, co si myslí zaměstnanci, co by chtěli vědět, jestli jsou poselství jednotlivým cílovým skupinám jasné atd.

Co by měl AIK zahrnovat se může lišit a do velké míry záviset od toho, co se stanoví za primární oblasti výzkumu v závislosti od potřeb dané organizace. V naší metodologii (viz Obr. 2) má před začátkem jakéhokoli auditu IK nezastupitelné místo úvodní setkání s top managementem společnosti, jehož výstupem je zadefnování prvotního rozsahu AIK (viz Tab. 1).

Obr. 1 – Měření efektivity interní komunikace v českých a slovenských podnicích



Obr. 2 – Exekuce AIK (zdroj: PMP Consulting, s.r.o.)



Oblast	Příklad
Aktuální názory lídrů	Jak byste ohodnotili komunikaci uvnitř organizace? Co se zatím udělovalo pro zlepšení a s jakým výsledkem?
Ideální případ	Jak by měla ideální komunikace vypadat?
Výzvy	Jaké jsou největší překážky efektivní komunikace? Jakou podporu očekáváte od komunikace k připravovaným změnám (nebo jiným záměrům/cílům)?
Cílové skupiny	Co by měly jednotlivé cílové skupiny vědět? Jaké postoje by měly zaujmout?

Tab. 1 – Příklad otázk k úvodnímu střetnutí s managementem společnosti

Je jasné, že rozsah AIK se může překrývat s činností a zájmy jiných funkčních oblastí podniku. Proto je důležité seznámit se s výsledky z podobných výzkumných aktivit v organizaci a eliminovat duplicitu (pokud to není účelné). S rizikem duplicit se často setkáváme zejména v nadnárodních společnostech, kde jsou mnohé oblasti nadirigované ještě z globální centrály. Také je důležité zadefinovat, do jaké hloubky AIK půjde z hlediska operativních, taktických a strategických metrik IK (viz Tab. 2). Několik příkladů cílů AIK:

- ▲ Analýza účinnosti komunikačních procesů.
- ▲ Určení významu a užitečnosti různých komunikačních témat a komunikačních prostředků/kanálů.
- ▲ Posouzení toho, zda cílové skupiny dostaly klíčová poselství a jak je interpretovaly.
- ▲ Analýza cílového publika a jeho segmentace – jaké komunikační klíčové cílové skupiny jsou potřebné, případně identifikace ambasadorů.
- ▲ Analýza aktuálních procesů měřících efektivitu IK.
- ▲ Návrh strategického komunikačního plánu.

I AUDIT INTERNÍ KOMUNIKACE JE FORMOU KOMUNIKACE

Chtěl bych zdůraznit, že audit IK je také formou komunikace. K cílovému publiku

vysíláme signál, že naším záměrem je něco zjistit, a vyzýváme ke spolupráci.

Respondenti mohou považovat dotazníky nebo rozhovory za otravnou ztrátu času – zvláště když v tom nevidí účel. Proto vždycky doporučuji vykonat propagační aktivitu, ve kterých se jasně odkomunikuje účel projektu. Mám zkušenost, že k těm největším zabijákům zapojení respondentů patří jejich předcházející negativní zkušenosti, například když se vykoná průzkum, ale potom se nedozvědí, jaký bude akční plán pro odstranění nedostatků, nebo aspoň výsledky (příčemž se to může týkat i oblastí mimo IK). Dalším negativním faktorem je neřešený folklór – různé fámy či konspirační teorie, včetně odhalování identity respondentů anonymního průzkumu.

V neposlední řadě je zde i riziko zahlcení průzkumy, proto je potřebné věnovat pozornost i již vzpomínaným průzkumným duplicitám.

Z praxe vyplývá, že obvyklá míra zapojení respondentů při kvantitativních průzkumech je při dobře zvládnuté propagaci projektu od 60 % do 70 %, přičemž vyšší účasti obvykle dosahují společnosti s větším podílem online pracovníků oproti offline.

Na rozdíl od externích průzkumů, v případě interních nedoporučuji poskytovat respondentům stimuly v jakékoli formě, i za cenu nižší účasti. Zaměstnanci by měli odpovídat proto, že chtějí, ne proto, že mohou získat nějakou prknotinu. Také ale zpozorním, když je účast nad 90 %, zda tady například nesehrál úlohu faktor KPI řídicího pracovníka, který by ztratil odměny při nízké účasti svých zaměstnanců v dobrovolném anonymním průzkumu...

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

K závěrečné etapě auditu IK patří závěrečná zpráva, která se zpravidla nejprve komunikuje a rozebírá s vedením společnosti, případně i se zástupci správní rady. Vždy zdůrazňuji, že dané aktivity jsme nevykonávali proto, abychom ukázali, že všechno je v pořádku, ale abychom identifikovali příležitosti pro zlepšení, přinesli realizovatelná doporučení a podělili se o své poznatky a myšlenky, které pomohou z perspektivy efektivnější interní komunikace posunout byznys klienta dále.

Je důležité komunikovat fakticky, bez emocí. Mnohé závěry totiž mohou být v protikladu s vnímáním top managementu. Častokrát jsou na přetřesu nálezy, které jsou z roviny folklóru zaměstnanců – zde zdůrazňuji, že v AIK nejde o to, zda jsou dané nálezy pravdivé – jde o to, že existují a otázkou je, co je živí a jak je komunikačně eliminovat, pokud jsou škodlivé.

Zvláště citlivou oblastí je odhalení rezerv u lídrů – např. v oblasti komunikačních dovedností, nedostatečné vizibility nebo znalostí. I lídry je třeba vzdělávat. Frekventovaným příkladem je oblast podnikových sociálních sítí – že nejde o Facebook a socializace není o výměně receptů na bublaninu, ale o implementaci efektivnějších způsobů komunikace, zvyšování úrovně spolupráce a sdílení vědomostí napříč organizací. Právě při zavádění podnikových sociálních sítí mají jít lídři příkladem, i když jsou často z generace „digitálních imigrantů“.

Součástí závěrečné zprávy je návrh strategického plánu komunikace, nebo aspoň naznačení jeho hlavních priorit, a to nejen podle strategických priorit organizace a velikosti odchylek od požadovaného stavu, ale i podle důležitosti, jakou jednotlivým nálezhům přisuzují zaměstnanci.

Tab. 2 – Příklad metrik interní komunikace

Metriky IK	Příklad
Operativní	Počet unikátních návštěv, bounce rate, čtenost, klikanost, periodičita, možnosti pro snížení produkčních nákladů apod.
Taktické	Penetrace a pochopení poselství, uživatelská zkušenost (intranet, podnikové sociální sítě) apod.
Strategické	Změna jednání zaměstnanců, šetření zdrojů, zvýšení výkonnosti, zlepšování spolupráce, sdílení vědomostí atd.

Důležitou etapou závěrečné fáze auditu IK je plošná komunikace na zaměstnance. Je potřeba zdůraznit, že to nebyl audit pro audit a deklarovat reálný záměr konat na základě nálezů. To vytvoří předpoklad k lepšímu zapojení zaměstnanců do změny, tak jako k slušné míře účasti respondentů v budoucích průzkumech.

zavést etické kodexy na stěnu. Toto všechno je zbytečné, když se nepodaří v této oblasti zvýšit angažovanost, pochopení a důvěru zaměstnanců – a to je ideální úloha pro interní komunikaci. Je to o dlouhodobé, promyšlené a trpělivé činnosti s cílem získat „mysl a srdce“ zaměstnanců. Těžko kvantifikovatelné?

vnímá tuto oblast výrazně různověji než ostatní manažerské pozice. Otevírá se zde výborná příležitost pro spolupráci mezi interním auditem a interní komunikací. Jestliže to lídři myslí vážně s bojem proti korupci, podvodům a neetickému jednání, je čas, aby podpořili i IK, protože bez angažovaných zaměstnanců v tomto směru využijí etickou linku pouze zlomyslní whistleblowři.

„Je jasné, že rozsah auditu interní komunikace se může překrývat s činností a zájmy jiných funkčních oblastí podniku“

PŘÍKLAD: WHISTLEBLOWING

Podle závěrů průzkumu Transparency International s názvem „Whistleblowing a ochrana oznamovatelů“ se díky whistleblowingu odhalí více podvodných konání, než svými postupy odhalí auditoři, policie nebo obory interní kontroly dohromady. Firmám se vyplatí do whistleblowingu investovat.

Jsem přesvědčený, že pro podporu whistleblowingu nestačí implementovat postupy a pravidla do organizací, zavést whistleblowing linku, zorganizovat školení,

Moderní interní komunikace pracuje s konceptem „Know – Feel – Do“, kde audit IK dokáže nejen zmapovat, jaké mají zaměstnanci povědomí o procesech, ale i to, jak to cítí, vnímají a jak je pravděpodobné, že se rozhodnou i jednat. Kvalitně vykonaný AIK dokáže identifikovat překážky a způsoby jak je překonat.

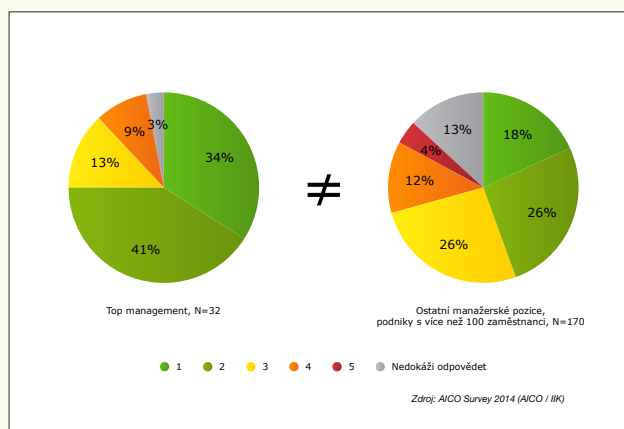
AICO Survey 2014 odhalil výrazný rozpor ve vnímání interní komunikace v podpoře boje proti podvodům a korupci zaměstnanců (viz Obr. 3) – top management totiž

JAKÁ JE PRAXE?

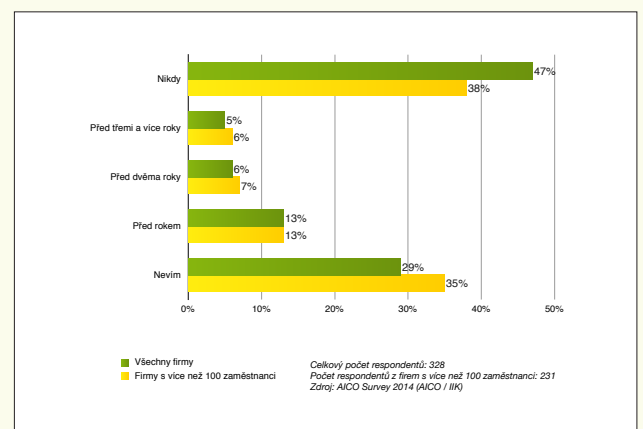
Říká se, že správně stanovená diagnóza je 50 % úspěchu léčby. Bohužel v praxi se často setkávám s nízkou úrovní kvality AIK, které v předcházejících letech vykonali v daných firmách různé typy agentur (čest výjimkám). Například, PR agentury většinou výborně popíší synergie mezi interní a externí komunikací, avšak nevěnují dostatečnou pozornost strategickým cílům společnosti. Také to určitě není o nějakých univerzálních tabulkách či „copy/paste“ otázkách, které se použijí z projektů v jiných firmách. Každá organizace je přece jiná, a proto potřebuje i v oblasti IK individuální přístup k hodnocení.

Navíc AICO Survey 2014 zdokumentoval ubohý stav – audit IK se za poslední dva roky realizoval jen u necelé pětiny podniků, v drtivé většině nikdy (viz Obr. 4). Správně vykonaný audit IK dokáže přinést užitečné poznatky a doporučení, a přispět tak ke zlepšení výkonosti firmy, podpořit efektivitu mnoha funkčních oblastí podniku, interního auditu nevyjímaje. ▲

Obr. 3 – Q: Jak hodnotíte efektivitu IK v podpoře boje proti podvodům a korupci zaměstnanců?



Obr. 4 – Q: Kdy se u vás realizoval komplexní audit interní komunikace?





Rozhovor s Ing. HANOU ONDRUŠKOVOU

Hanko, znám Vás již nějakou dobu a je pro mě daleko jednodušší s Vámi nyní hovořit, klást Vám otázky. Je to tím, že jsem se s Vámi již dříve setkal, částečně Vás poznal, zařadil a znám Vaše chování a případné reakce. Jste mi bližší než člověk, kterého vidím poprvé a vůbec nic o něm nevím. Prostě jsme lidé, tvorové společností a po vzájemném poznání je komunikace jednodušší. Je to tak?

Plně s Vámi souhlasím, bezprostřední setkání lidí je prazákadem komunikace.

Vím, že v ČIIA přednášíte auditorům témata komunikace a timemanagement. Jaké máte zkušenosti se zájmem o školení komunikace?

V oblasti interního auditu se školení takzvaných měkkých dovedností, jako je komunikace nebo timemanagement, rozjely o něco později než jinde. Má to řadu objektivních příčin. Jednak interní auditori mají spoustu školení z oblasti těch tvrdých dovedností, jako je právo, procesy a další, takže jim pak nezbyvá čas a prostor na cokoliv dalšího. A navíc řeknu otevřeně, mnoho auditorů ze začátku mělo tak trochu skepsi vůči kurzům komunikace. Je to docela pochopitelné, jsou to často lidé, kteří mají analytické myšlení a ty emoční věci jim nejsou až tolik blízké.

Máte určitě zpětnou vazbu a při plánování témat jednotlivých bloků školení vycházíte z požadavků posluchačů. Jaká forma komunikace je při školení nejvíce požadována, případně trénována?

Obecně platí, že poslední dobou se nejvíc školí zvládání stresu a komunikace v náročných situacích. Ale to se dá říct, že je společné pro všechny oblasti. Co se týká specificky auditu, takovou specialitkou je překonání

počátečního nepříjetí v komunikaci. Je to jednoduché – kdo řekne auditorovi: „To jsem rád, že jste zase u nás. A kdy přijдете zas?“ Auditorům lidé moc nenosí bonboniéry jen proto, aby k nim zase přišli. A mnoho auditorů chtě nechtě musí překonávat určitou averzi, když někam přichází. Dalo by se říct, že při navazování vztahů a získávání součinnosti začínají ostatní profese s čistým štítem, ale auditor nezaslouženě začíná v minus padesáti.

Vím, že Vás oblast měkkých dovedností, včetně komunikace, již dříve zaujala a s chutí jste se vrhla do jejího poznávání a poté přednášení a trénování na seminářích. Máte za léta zkušenosti určitě vytipovány oblasti v komunikaci, ve kterých lidé zabývající se auditorskou profesí mají větší prostor pro zlepšování, a oblasti, ve kterých naopak vynikají. Můžete se s námi podělit o tyto Vaše poznatky a zkušenosti?



ANKETA ČIIA

OTÁZKY

INTERNÍ AUDITOR KOMUNIKUJE

- 1. Jak důležitá jsou pro Vás školení komunikace?**
- 2. Jaká školení v oblasti komunikace by pro Vás byla v současné době nejvíce přínosná?**
- 3. Jaké máte zkušenosti s moderními způsoby komunikace (telefonické konference, videokonference, sociální sítě, e-mail atd.), které nevyžadují bezprostřední osobní účast na jednání?**

Andrea Schlossarek

METRO GROUP

Director Performance Improvement

- Komunikace a schopnost „prodat“ výsledky auditu jeho zákazníkům je klíčem k úspěchu každého interního auditora. Z tohoto pohledu je jakékoli školení soft skills přínosné, a řekla bych i povinností na těchto schopnostech každoročně pracovat.
- Pro svůj tým každoročně připravujeme školení v oblasti prezentace, řešení konfliktů, vyjednávání, schopnost moderovat jednání a vést odpovědné osoby k rozhodnutí. Ve všech těchto oblastech je možné jít do hloubky a zkoumat nové metody – proto je nutné se na tyto oblasti zaměřovat opakovaně. Nejúčinnější jsou tréninky obsahující i praktickou část – nácvik, protože schopnost správně aplikovat obsah teorie v této oblasti hraje klíčovou roli.
- Všechny typy komunikace mají své výhody a nevýhody, což opět zasluhuje vzdělávat se v tom, jak tyto komunikační kanály využívat. V naší společnosti musíme využívat všechny uvedené kanály, protože máme týmy rozestěté po celém světě. Po pár letech zkušeností a nadšení z technologií je jasné, že osobní komunikace je mimořádná a není 100% nahraditelná jinými způsoby. Videokonference je lepší než jen telefonická komunikace a e-mail

skýtá nejvíce nebezpečí z pohledu dezinterpretace nebo skrytých dopadů určitých formulací, protože tam úplně chybí zpětná vazba. Interní auditor by měl způsoby komunikace dobře znát a využívat je s dobrým uvážením vhodnosti daného způsobu.

Sejkora Jiří

Kooperativa pojišťovna, a.s. hlavní metodik

1. Pro interního auditora je komunikace významným prostředkem pro zdárné provedení auditu, považují především za důležité oblasti soft komunikačních dovedností.
2. Jak jsem uvedl, především oblast dovedností v soft komunikaci.
3. Osobně využívám pouze oblast e-mailové komunikace.

Ing. Dana Vojíková, MSc., MBA

Magistrát města Plzně interní auditor senior

1. Ano, školení jsou přínosná. Audit je převážně o správné a vhodné komunikaci. Někdy i úspěšně provedená auditní zakázka může vyjít na prázdno, pokud je během ní špatně komunikováno.
2. Již jsme absolvovali školení běžně i stresové komunikace. Takže někdy je rádi zopakujeme.
3. Denně využíváme e-mail, telefonní i mobilní prostředky komunikace. Formu videa či telefonní konference jsme dosud nevyužili.

Linek Jiří

Středočeský kraj vedoucí Odboru interního auditu a kontroly

1. V práci interního auditora hraje schopnost komunikace velmi důležitou roli. Interní auditor musí být schopen komunikovat jak s auditovanými osobami, tak s managementem organizace. V obou případech je schopnost komunikovat výraznou přidanou hodnotou práce interního auditora. Interní auditor může být velmi dobrý analytik a evaluátor, ale pokud

Ano, auditoři mají svoje velké plusy i svůj prostor pro zlepšování. Typické veliké plus je to, že auditoři jsou zvyklí se dlouho a pečlivě soustředit. Díky tomu je možné za jediný školicí den zvládnout opravdu velké množství materiálu, náročná témata a pořád je cítit, že lidé ještě vnímají a zvládají přemýšlet.

jejich prostředí, postupy, metodiku a mnohdy i očekávání. Kde je hranice „šít na míru“?

Na to se dá odpovědět velice stručně a jasně. Tou hranicí jsou zdroje. Tedy tím myslím čas a prostředky, které může daná organizace do školení dát. Když chce někdo udělat skutečně naprosto špičkové školení

„Typické veliké plus je to, že auditoři jsou zvyklí se dlouho a pečlivě soustředit“

Na druhou stranu asi největším slabinou je menší sebeprosazení a možná i slabší schopnost pořádně prodat výsledky své práce. Je to vlastně naprosto logické – každá mince má dvě strany. Pokud je někdo analytická strukturovaná povaha, bude pro něj snazší dělat náročné analýzy, zvládat velké množství textu a dlouho se soustředit. Ale současně to není člověk velkých projevů a veřejných vystoupení. Pokud má pak auditor předstoupit a doslova „prodat“ nápad, myšlenku anebo celkově svou práci, má to menší dynamiku, než je potřeba k tomu, aby si toho ostatní všimli v záplavě informací od ostatních. Takže velký prostor pro zlepšení v auditu je právě ta schopnost prodat sám sebe a výsledky své práce.

Daří se Vám šít školení na míru, jsou vůbec takové požadavky klientů? Podle svých zkušeností to je dosti těžké, pokud neznáte

s velkou přidanou hodnotou, je obvyklé, že lektori poznávají prostředí firmy, stráví tam i nějaký čas, učí se jejich procesy, seznamují se s firemní kulturou. A veškeré školení pak jasně odpovídá na problémy, které v průběhu toho seznamování má šanci lektor objevit, popsat a probrat s vedením. To samozřejmě stojí čas a peníze. Ale taky ten užitek z takto připraveného školení je velikánský. Žádný plonkový čas. Co blok, to odpověď na palčivou otázku, kterou právě ta daná organizace řeší. Takové školení pak samozřejmě není srovnatelné s tím, když někdo pošle e-mail. Udělte nám prosím kurz stressmanagementu, tak asi na jeden den.

Kromě verbální komunikace tváří v tvář dnes komunikace probíhá mimo tradičních způsobů i s pomocí celé řady technických prostředků. Jsou telefonické konference, videokonference, sociální sítě, e-mail vytlačili



téměř zcela tradiční dopis atd. Setkala jste se i v této oblasti s požadavky klientů na školení, nebo máte poznatky, že by bylo nutné tuto oblast samostatně školit? Určitě jsou u různých forem komunikace specifika.

Samozřejmě, řada firem tento požadavek má. Ale já to neučím. Věle doporučuji si najít na každé téma odborníka – jsou lidé, kteří se soustředí extra na komunikaci přes sociální síť, jiní na celkové public relations a mnoho dalších se věnuje efektivnímu využívání komunikačních technologií ve firmách. Kurz od člověka, který má takovou odbornost a je na to zaměřený,

svět. Vše se děje ve velkém tempu, mnohdy téměř bez přípravy.

Elektronika a technologie je naprosto vynikající sluha, když se používá rozumně. Jen se z ní prostě nesmí stát pán. S technologiemi je to stejné jako se vším ostatním, když se to používá k dobrému, je to dobré. Jak se to přežene, je zle. Všechna ta technika může obrovsky šetřit náklady a pomáhat na mnoha místech, umožňovat dříve nemožné. Ale tatáž technika může lidi doslova přivádět k šílenství, krást jim soukromí a dnes už máme pojmenovány i nové druhy závislostí

nedokáže výsledky své práce řádně prezentovat, dochází k devalvaci těchto výsledků. Interní auditor by měl být schopen přesvědčit posluchače (např. členy výboru pro audit), že jeho tvrzení jsou správná, opodstatněná, efektivní a přinášející potřebnou přidanou hodnotu. Z výše uvedeného je zřejmé, že školení v oblasti komunikace mají pro interní auditory význam a jsou pro ně důležitá.

2. Interní auditori přinášejí výsledky své práce managementu organizace, kdy ve většině případů je třeba v minimálním možném čase prezentovat maximum důležitých a užitečných informací z auditní zprávy. V této souvislosti je nezbytná schopnost interního auditora – vybrat to podstatné a umět „to podstatné“ odpovídajícím způsobem prezentovat, vysvětlit a obhájit. Školení v těchto oblastech komunikace považují, z pozice interního auditora, za velmi důležitá.

3. Moderní způsoby komunikace souvisejí s moderní dobou, v níž aktuálně žijeme. Ani profesi interního auditora se využívání moderních technologií nevyhnulo a nevyhne. Středočeský kraj využívá všechny moderní komunikační technologie, včetně videokonferencí, sociálních sítí atd. Výhodou této formy komunikace (videokonference) je celkem efektivní komunikace s lidmi z celé republiky bez toho, aniž by se tito lidé museli osobně setkat v jednom bodě. Tento způsob komunikace je nejenom efektivní, ale i hospodárný vzhledem k ušetřeným nákladům, např. za pohonné hmoty atd. Jsem příznivcem zavádění moderních způsobů komunikace, a to i do profese interního auditora.

Veronika Fričová
ČSOB Poistvoňa, a.s.
riadiťel odboru vnútorného auditu

1. Konkrétne školenie komunikácia v záťažových podmienkach považujem za kľúčové pre rolu interného audítora.

2. Komunikáciu v záťažových podmienkach našitú na mieru konkrétne pre interný audit.

„... bez živého člověka to prostě nepůjde“

může mít velkou přidanou hodnotu. Moje parketa je ta komunikace tváří in tvář.

Máte minimálně dvouleté zkušenosti s webináři. Jaké tyto zkušenosti jsou? Je to zajisté forma komunikace se zájemci o dané téma. Může to být i forma pro pokročilejší školení komunikace?

Zdá se, že webináře jsou skvělý způsob jak učit ta odborná témata, jako je legislativa, software a podobně. Ale ne na komunikaci. Na těch našich soft kurzech se potřebujeme s lidmi vzájemně vidět, mluvit spolu, vnímat se všemi smysly a mít taky možnost trénovat, a to nám bohužel webináře zatím neumožňují. Ale kdo ví – na univerzitách ve Spojených arabských emirátech už prý promítají profesory z amerických univerzit jako hologramy, tak to třeba do budoucna půjde. :)

Zajímalo by mne, jaké hlavní negativní dopady na komunikaci, a tím i vztahy mezi lidmi, má dle Vašeho názoru dnešní hektický, přeelektronizovaný



na počítačích, na internetu a na sociálních sítích. Je to prostě pořád dokola o tom starém Hippokratovském heslu: Mezi lékem a jodem je rozdíl pouze v dávce.

Naváží na náš úvod a předcházející otázky a zeptám se Vás, co říkáte formám komunikace, která probíhá prostřednictvím technických prostředků bez osobního setkávání a poznávání lidí?

Jsem naprosto přesvědčená, že tyto formy komunikace sice budou i do budoucna zaujímat obrovskou část spojení mezi lidmi, ale to naprosto neznamená, že by se naplnily obavy některých, že nám z toho všeho postupně ten člověk nějak vypadne. Pokud by to tak bylo, tak by přece s nástupem rozhlasu, televize a videokazet museli lidé přestat chodit do divadla a na koncerty, když si to můžou pustit doma z DVD. A vidíte, pořád se chodí. Zkuste se zeptat kteréhokoliv fanouška nějaké pěvecké hvězdy, proč platí tolik peněz za lístky na koncert, když si to může doma v pohodlí pustit z kazety. Uvidíte, co vám řeknou. To je přece něco úplně jiného. A tak to je se vším. Všude tam, kde o něco jde, tak prostě zůstane živý člověk jako nepostradatelná součást vši té komunikace. Maily nemaily, bez živého člověka to prostě nepůjde.

Děkuji Vám za rozhovor a spolu se čtenáři se těším na další setkání a spolupráci.
Jan Kovalčík



Např. trénink vyjednávacích schopností, trénink asertivní komunikace, např. v případě prejednávání auditních doporučení a podobně.

3. Spravidla vždy upřednostňujem školenie komunikácie s osobnou účasťou, s nácvikom konkrétnych „problémových“ situácií, s napr. pridaným videozáznamom aj pre kontrolu a poznanie neverbálnej komunikácie apod.

Kulhavá Marie

E.ON Czech vedoucí auditu

1. Velmi důležitá zejména při hledání zpětné vazby na úroveň komunikace a training modelových situací.
2. Řízení kritické diskuze, komunikace negativních výsledků a výcvik auditorů s poskytnutím zpětné vazby.
3. Běžně používáme telefonní a video konference, e-maily samozřejmě.

Pěkná Šárka

Město Litoměřice kontrola a interní audit

1. Umění komunikace by mělo být jednou z důležitých schopností auditora, takže školení v komunikaci jsou pro mě dost důležitá.
2. Asertivní jednání, manipulativní jednání, efektivní komunikace, konfliktní lidé, stres a jeho zvládnání.
3. Největší zkušenosti mám s e-mailem, skypem, ale vždy upřednostňuji osobní setkání.

Nováková Michaela

ZZS SČK auditor

1. Komunikace je pro mne velice důležitá při každodenním výkonu svého povolání, ale nemusím se v ní zvláště školit. Mám vystudovanou marketingovou komunikaci, proto snad nevnímám tento druh potřeby za zásadní.
2. Viz odpověď č. 1.
3. Pokud je to možné, preferuji raději osobní účast.

KOMUNIKACE VÝSLEDKŮ AUDITU – JAK BÝT SLYŠEN ANEB PROČ AUDITOŘI PŘICHÁZEJÍ O POCHOPENÍ?

Nedávno jsem se opět musel zamyslet nad tím, jak (pokud možno srozumitelně) vysvětlit „nezasvěcenému“ povahu a náplň své práce. Obvykle se diskuzi na toto téma raději vyhýbám, protože si uvědomuji, že se buď budu muset dopustit velkého zjednodušení, nebo budu působit jako člověk, který se bere příliš vážně :). V tomto případě to ale byla vcelku užitečná reflexe, na kterou v běžném pracovním shonu není čas. Dotyčný mně se zájmem naslouchal a dotazoval se, až nakonec došel k jednoznačnému a pro mě překvapivému závěru: co se komunikace týká, je to vlastně pradávňý a osvědčený model „náčelník – šaman – kmen“, kdy šaman funguje jako prostředník a napomáhá k uplatňování vlivu náčelníka a zároveň se snaží zprostředkovat podněty lidu náčelníkovi. Není-li šaman dostatečně obratný v komunikaci, může si proti sobě snadno poštvat obě strany. Samozřejmě se jedná o nadsázku, ale připouštím, že na tom něco bude...

Totíž, rozvedeme-li tento příměr dál, zjistíme, že máme hned několik kmenových náčelníků, ať jsou to vlastníci zastoupení dozorcí radou, popřípadě vedením mateřské společnosti, nezávislý výbor pro audit, nebo vedení společnosti, tedy generální ředitel a představenstvo. V roli lidu je potom liniový management, specialisté a řadoví zaměstnanci. Interní auditor – šaman se snaží mimo jiné ujistit náčelníka(y), že práce lidu je pro blaho kmene, poukazuje na případy, kdy tomu tak není, a snaží se v těchto případech chování a postoje lidu změnit. Aby toho mohl docílit, musí mít lid i náčelník v šamana důvěru a musí mu rozumět.

Jenže právě nedostatek porozumění¹ bývá častou překážkou v každé komunikaci, natož pak v situacích, kdy je komunikováno něco, co příjemce slyšet nechce. Je to také hlavní důvod, proč se auditorům stává, že vynaložené úsilí neodpovídá konečnému efektu. I když objektivně popíší výsledek své práce, naformulují jednotlivá zjištění, rizika a doporučení, kýžené změny nedosáhnou. Přes předchozí ověření, ujištění a často i dílčí odsouhlasení

„Není-li šaman dostatečně obratný v komunikaci, může si proti sobě snadno poštvat obě strany“

¹ Většina komunikačních problémů vzniká z předpokladu, že „Každý vidí, co já vidím, slyší, co já slyším a rozumí tomu, co říkám.“

při závěrečném projednání výsledků auditu zjistit, že opomněli výsledek přizpůsobit příjemcům sdělení.

PROSTŘEDKY PODMIŇUJÍ VÝSLEDEK A MĚŘÍTKEM PRAVDY JE ÚČINNOST

V našem pojetí neznamená přizpůsobování se nutnost dělat ústupky na úkor vlastní integrity, ale nutnost dobrých prezentačních a argumentačních

Druhým aspektem je volba účastníků této komunikace, a to jak v kladném slova smyslu, tak i v tom záporném, tzn. koho z komunikace vynechat, případně zahrnout v dalším kole jednání, a to na obou stranách.

V neposlední řadě hraje roli i způsob vedení schůzky, kolik prostoru je dáno auditovaným, kdy je lepší je nechat „vymluvit“ a kdy jim naopak dát jen

„Šikovný řečník často dokáže přimět management, aby si jednotlivé problémy na bázi auditních zjištění sami pojmenovali, což je nejlepší cesta k přijetí výsledku auditu a prosazení potřebné změny“

schopností, schopností naslouchat, sdílet a předávat zkušenosti, budovat vztahy a důvěru. I zde přenesené platí jedna ze základních myšlenek šamanství: měřítkem pravdy je účinnost. Na cestě za vyjednávání podpory k prosazování změn jsme si formulovali pět postojů, o které bychom se s Vámi rádi podělili.

1. SUBSTANCE AND FORM (aneb FORMA JE TAKY DŮLEŽITÁ)

Určitě znáte ten zoufalý pocit, když posloucháte zajímavou prezentaci, každá věta obsahuje pomocná slova „jakoby“, „vlastně“ nebo anglické „ehm“. Snažíte se ze všech sil soustředit na obsah, jenže po chvíli přestanete kvůli špatně zvolené formě obsah vnímat a vnímáte jen formu, která vás irituje. V komunikaci auditora oblíbené „substance over form“ úplně neplatí. Forma je prostředkem komunikace, bez kterého vyslaná zpráva k příjemci nepříjde nebo se po cestě změní. Naopak, volba vhodné formy komunikace může být důležitější než samotný obsah.

Co konkrétně myslíme formou, když se chystáme komunikovat výsledky naší práce? Za prvé jde o volbu vhodného způsobu výměny informací, tj. zda poslat e-mail, zatelefonovat, nebo požádat o schůzku. V kontextu projednávání výsledků naší práce je častým dilematem, jestli nejprve poslat výsledky e-mailem a potom se nad nimi sejit, nebo naopak.

minimální prostor. S tím souvisí i otázka, kdo schůzku povede. Šikovný řečník často dokáže přimět management, aby si jednotlivé problémy na bázi auditních zjištění sám pojmenoval, což je nejlepší cesta k přijetí výsledku auditu a prosazení potřebné změny.

Vhodně připravená taktika ohledně výše uvedených aspektů nám mnohdy může pomoci a naopak nevhodně zvolená strategie uškodit. V praxi žádné zlaté pravidlo neexistuje, nicméně mnohdy stačí se nad vhodnou formou v předstihu zamyslet.

2. MĚNĚ JE NĚKDY VÍCE

Druhý poznatek se naopak týká obsahu, konkrétně otázky, jak „dávkovat“ informace auditovaným a do jaké úrovně detailu komunikaci výsledků auditu směřovat. Auditóři často probírají stejný detail zjištění a doporučení s odpovědným pracovníkem,

Slovo šaman má většina z nás spojené buď se šarlatánstvím a černou magií, nebo s čímsi exkluzivním a exotickým. Kromě léčení, věštění a zajišťování dobrého lovu nebo úrody šaman především naplňoval funkci zprostředkování a vytváření řádu. Dnes ho používáme k označení osoby, která se zabývá prací pro určitou komunitu v návaznosti na její životní prostor a prostředí. Šamanismus nás ze své podstaty učí toleranci a respektu k odlišným názorům a zkušenostem druhých.

Bartůšek Petr

Správa uprchlických zařízení MV interní auditor

1. Jsou přínosem pro zkvalitnění mojí činnosti. Rozvíjejí a často usměrňují či korigují moji činnost.
2. Jakákoliv témata pro veřejnou správu. Přednost mají ekonomická.
3. Dobré; ve své profesní činnosti dávám přednost komunikaci s lidmi.

Honsová Ilona

MČ P1

vedoucí interního auditu

1. Určitě jsou důležitá, ale vzhledem k počtu školicích dnů ze zákona navštěvujeme školení zaměřená na změny v legislativě, případně odborně zaměřená – účetnictví, veřejné zakázky apod. Takže, bohužel, na školení se zaměřením na komunikaci se času a prostředků nedostává.
2. Např. školení zaměřená na přístup k rozdílným klientům, na dovednosti získání informací v rámci probíhajících šetření, dovednosti sdělení podstatných, i když ne vždy příjemných informací. Psychologii přístupu ke klientům.
3. E-mail, telefonní hovor – bez problému. Telefonické konference, videokonference a sociální sítě – ne, v pracovním procesu nejsou pro mne zatím běžné, a co se týká sociálních sítí, tak ani přípustné.

Caputa Lukáš

Ernst & Young

IT Risk & Advisory Manager

1. Vhodná forma a přiměřený způsob komunikace jsou v dnešní době čím dál víc důležité. Umění komunikace spočívá dle mého názoru v tom, jak druhé straně podat třeba i negativní sdělení způsobem, že Vám za něj následně poděkuje.
2. Nedávno jsem absolvoval školení Win win negotiation a rozhodně mohu doporučit.
3. V rámci firmy již běžná a zavedená forma komunikace (zřejmě výhody jako např. odstranění geografických omezení, nákladová efektivita apod.), v rámci komunikace

s klienty využíváno méně, nicméně se zřejmými růstovými trendy (např. oblast tele a video konferencí).

Svoboda Rodan

Eurodan, s.r.o. lektor a konzultant

1. K dosažení požadované profesionální úrovně interního auditora jsem se držel zásady, že je nezbytné naplňovat v rámci profesního rozvoje následující čtyři oblasti vzdělávacích aktivit: auditing v rozsahu standardů a na ně navazujících nástrojů a technik, internal control, pochopitelně včetně souvisejících systémů governance a risk managementu, auditovatelné procesy, minimálně pro výkon auditu compliance, a konečně soft dovednosti s aplikací na auditorskou komunikaci. Uplatňování znalostí a zkušeností ze všech těchto oblastí současně je nezbytným předpokladem k dosahování kvality v interním auditu.

2. Provokativně tuto otázku zpochybním. Domnívám se, že oblast komunikace nelze školit. Kupa slajdů a popsaných poznámek z nás nikdy schopného komunikátora neudělá. Oblast komunikace musí být zásadně postavena na praktickém tréninku doplněném o bezprostřední zpětnou vazbu. Sám jsem jich absolvoval řadu a po mnoha letech si stále vybavuji situace, kdy mi to právě moc nešlo a já měl možnost pod vedením zkušeného lektora pracovat na svých nedostatcích. V auditní praxi, a koneckonců i v životě, jsem si pak na to vždy dával pozor.

3. Jedna věc je názor a druhá pak zkušenost. Domnívám se, že moderní způsoby komunikace lze využívat v rámci interního auditu k dosahování cílů efektivním a hospodárným způsobem, zvláště tehdy, kdy audit probíhá mimo sídlo organizace. Na druhou stranu je to dle mých zkušeností v praxi využitelné jak v přípravné fázi auditní zakázky při získávání základních informací, nebo v rámci koordinace práce auditorského týmu. Při hodnocení systémů u auditovaných

posléze s vlastníkem procesu a následně i s příslušným členem představenstva. Zažili jsme i situaci, kdy byla tato úroveň detailu přenesena při projednávání výsledků auditu až na jednání představenstva. Tento přístup odvádí pozornost od zásadních poznatků daného auditu, neumožňuje dílčí nesrovnalosti postupně interpretovat v souvislostech a představit celkové vyhodnocení auditovaného procesu vztáhnuté k cílům auditu. Chybějící projednání souhrnných výsledků se následně projeví v kvalitě závěrů popsanych v auditní zprávě, potažmo i ve špatné akceptaci těchto závěrů managementem. Pravidlo, že méně může být více, platí i pro určení hranice pro zahrnutí zjištění

hodnocení auditované oblasti. Nicméně v rámci nejužšího auditního týmu by mělo být zvykem diskutovat i jednotlivá zjištění.

Je vhodné si dílčí zjištění také průběžně fakticky odsouhlasovat s protistranou na příslušné úrovni vedení a ověřit si tak vzájemné pochopení. Jakkoliv tento přístup vyžaduje více času a péče, z dlouhodobé perspektivy se jeví jako nevyhnutelný, zvláště chceme-li si získat důvěru auditovaných. Navíc umožňuje operativně reagovat na vyvstalé podněty, případně usměrnit auditní postupy. Takováto průprava tříbí úsudek a pozitivně přispívá k akceptaci výsledků auditu při projednání s vrcholovým vedením.

„Děláme my auditoři maximum proto, abychom byli slyšeni?“

do zprávy. Auditoři často ve zprávách uvádějí veškeré nesrovnalosti, na které v průběhu auditu narazili. Velký počet reportovaných zjištění/doporučení/opatření s nízkou závažností pak odvádí pozornost od hlavních problémů a zvyšuje rezistenci auditovaných. Ti se potom soustředí na formální implementaci jednotlivých opatření a skutečná podstata problému uniká.

3. TĚŽKO NA CVIČIŠTI, LEHKO NA BOJIŠTI

Komunikace výsledků auditu začíná již konzultacemi s kolegy auditory. Tyto konzultace jsou dalším předpokladem úspěchu. Svůj názor si často formulujeme až při jeho vyslovení, nehledě na možnost získat dodatečné informace od kolegů, kteří v dané oblasti prováděli audit před námi. Diskuze nad jednotlivými zjištěními jsou důležitým článkem v komunikačním řetězci, podobně jako trénink před zápasem. Zvláště pokud dokážeme v této diskuzi zohlednit i předpokládané argumenty auditovaných. Pokud nedostatek času delší diskuzi nedovoluje, doporučujeme najít prostor alespoň pro diskuzi nad celkovými závěry vyvozenými z výsledků auditu a prodiskutovat argumenty pro celkové

Klíčové je i umění naslouchat. Už jsme se setkali s tím, že auditoři tento element podcenili. Ve snaze zkrátit čas realizace auditu a hájit svoji nezávislost pouze sdíleli průběžné výsledky, aniž by dostatečně zohlednili argumenty druhé strany, což v konečném důsledku působí kontraproduktivně.

4. CO TĚ NEZABIJE, TO TĚ POSÍLÍ

Auditor musí umět pod tlakem obhájit svůj postoj, čelit argumentům, a to často v situacích, kdy je v nevýhodě, co se týče znalostí, počtu účastníků jednání, věku a seniority. Když k tomu přidáme možný nekorektní přístup auditovaných, včetně agrese, jízlivosti, odvádění pozornosti od podstaty věci a ponižování, je to často křest ohněm. Přesto je dobré si tyto situace čas od času zažít a nevyhýbat se jim. Vyhrocené situace učí pohotověji reagovat, lépe argumentovat a neztrácet kontrolu nad průběhem jednání.

Důležité je identifikovat si po každé takovéto situaci ponaučení do budoucna ve smyslu „co můžu udělat pro to, abych se do této situace příště nedostal, zachoval svou tvář a dosáhl lepšího výsledku?“ Zde jsou naše tipy:

- znát svého „protivníka“, jeho způsob vystupování a všeobecný postoj k auditorům (pokud ho neznám já, některý z kolegů auditorů / spřízněných kolegů mimo audit určitě ano),
- rozumět důvodům, které k takovému jednání vedou (např. nechuť ke změně, nedostatek kapacit, „politické důvody“, související audity/kontroly),
- být si vědom podstaty problému, a umět tudíž udělat dílčí ústupky při zachování integrity.

5. NEZÁVISLOST NENÍ NADE VŠE

Nezávislost auditora je často vykládána tak, že jakýkoli kontakt s auditovaným mimo záležitosti, které s audity přímo souvisí, nezávislost a objektivitu narušuje. Že není vhodné se s auditovanými bavit víc, než je nutné, chodit s nimi na oběd, setkávat se s nimi jindy než během auditu.

Z našeho pohledu je opak pravdou. Za jednu z klíčových vlastností každého auditora považujeme budování vztahů a networking. Dlouhodobě a pravidelně se se svými „zákazníky“ potkávají, navzájem se poznají. Vybudovat si jejich důvěru. Je to prospěšné pro obě strany. My auditoři získáme v reálném čase informace o dané oblasti, plánovaných změnách, pronikneme do problémů očima managementu. To nám umožní lépe vyhodnotit rizika a budoucí audity přesněji zacílit a načasovat. V průběhu auditů jsou tito lidé vůči nám otevřenější a je menší pravděpodobnost, že dojde k vyhoceným situacím. Díky vztahům a podpořováním znalostem máme také větší možnost identifikovat a adresovat pravou příčinu zjištění než řešit jednotlivé symptomy.

Snaha docílit změny je podmíněna podporou ze strany managementu a je těžké jí dosáhnout, pokud management nepřijal myšlenku za svou. Za svou ji manažeři přijmou snadněji, když nás znají, ví, jak pracujeme a mají v nás důvěru a respekt. Co přináší kontakt s auditory jejich zákazníkům? Především možnost probrat své problémy s někým, koho zajímají a získat radu/pohled zvenčí. Naplňuje se tak poradenská role interního auditora. Předpokladem tohoto přístupu je však schopnost vyvažování, tedy neporušená integrita auditora, rozpoznání hranice „dobrých vztahů“, a tudíž i zachování objektivity a nezávislosti.

BUDEME SLYŠENÍ?

Možná jsme vás zklamali, že jsme neposkytli žádný univerzální návod jak být slyšen. Žádný takový návod ale neexistuje a nastíněné postoje jsou pouze jedním z možných přístupů k dané problematice. Univerzální princip je být univerzální. Sebelépe nastavený proces přijde vnívat, není-li osobnost auditora dostatečně „silná“. Kromě komunikačních dovedností a schopností navazovat vztahy je klíčovou vlastností osobní integrita. Integrita v našem kontextu znamená přistupovat k podnětům flexibilně při zachování čestnosti, rovnováhy, odolnosti a důvěryhodnosti. Znamená to i schopnost konzistentně posuzovat věci v kontextu a s nadhledem, stejně jako umění ponořit se do detailu a důsledně dohlédnout na to, že jsou řešeny příčiny nedostatků (nikoliv jejich projevy).

Rozhlédněte se kolem sebe, kolik auditorů s těmito vlastnostmi kolem sebe máte... Upřímně, děláte maximum pro to, abyste měli takovéto auditory v týmu nebo je aspoň tímto směrem rozvíjeli? Děláme my auditoři maximum proto, abychom byli slyšeni?

Vraťme se na závěr k šamanům. Herec Jaroslav Dušek vidí komunikační problémy v tendenci zaměňovat popis za realitu. Ilustruje komunikaci na odlišném přístupu bělochů a indiánských šamanů k jazyku. Jazyk bělochů se podle šamanů opírá o pojmy, podstatná jména, která jsou strnulými formami reality. Indiáni naopak komunikují více pomocí sloves, vyjadřujících pohyb, protože procesy a průběhy jsou věčné, zatímco pojmy pomíjivé. Proto i správný překlad indiánských jmen není „Ten, který tančí s vlky“, ale „Tančí s vlky“.

a předkládání závěrů managementu je osobní komunikace nezastupitelná. Kdykoliv jsem podlehl pokušení poslat příjemcům zprávu z auditu bez jejího projednání, aniž bychom se setkali, negativně se to vždy odrazilo v hodnocení úspěšnosti dané zakázky.

Jiráňová Ludmila

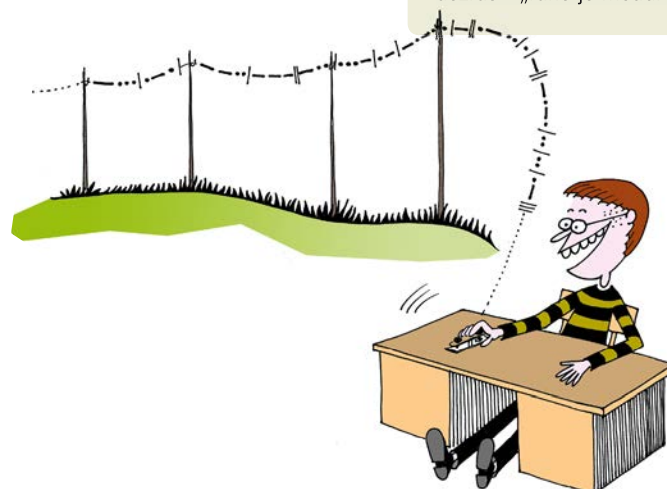
ČHMÚ

vedoucí interního auditu a kontroly

1. Komunikace v našem životě je velice důležitá a to ať v oblasti soukromé či pracovní. „Soukromou komunikací“ jsem si prošla s Ing. Fricovou při několikaletém semináři asi před třemi lety. Loni jsem absolvovala „školení komunikace“ na ČIIA s Ing. Ondruškovou. Obě akce byly zaměřeny na komunikaci verbální, tak i neverbální. Byl to velký přínos pro jakákoliv jednání v mém životě – doma i při práci.

2. V současnosti neplánuji žádná školení přímo na oblast komunikace, ale zaměřila jsem se na psychologii osobnosti. Zde si rozšiřuji vzdělání na U3V na fakultě filozofie, obor psychologie. Přednášky mají odpovídající kvalitu, protože jsou z řad profesorů UK. Získané znalosti a zkušenosti předávám dále do týmu svých interních auditorů.

3. Zkušenosti s moderními způsoby komunikace mám střídavé. Přednost dávám přímému jednání a osobnímu kontaktu. Moderní způsob komunikace je určitě někdy potřeba a prospěšný. Je tu i dost věcí, které potřebují čas a jak se říká, musí dozrát – „ráno je moudřejší večera“.





VÝBORY PRO AUDIT PODLE NOVÉHO ZÁKONA O VNITŘNÍM ŘÍZENÍ A KONTROLE

V minulém čísle Interního auditora jsme vás informovali, že Ministerstvo financí finišuje poslední úpravy předběžného návrhu zákona o vnitřním řízení a kontrole, který nově upravuje manažerské kontroly a interní audit ve veřejné správě. V současnosti je již návrh zákona k dispozici pro veřejné připomínkování.

Návrh zákona obsahuje některé instituty převzaté z mezinárodní dobré praxe, které byly v podmínkách české veřejné správy uplatňovány dosud spíše výjimečně. Jedná se například o výbory pro audit, které mají posílit nezávislost a kvalitu interního auditu. Zavádění výborů pro audit ve veřejné správě se stává trendem v moderních západních demokraciích a výbory pro audit již dlouhodobě také fungují v soukromém sektoru.

Jedním z východisek pro nastavení institutu výborů pro audit ve veřejné správě je Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu a odborné publikace vydané Institutem interních auditorů. Ministerstvo financí problematiku také konzultovalo s odborníky ve Velké Británii a s Evropskou komisí, konkrétně s Generálním ředitelstvím pro rozpočet a Generálním ředitelstvím pro regionální politiku.

Návrh zákona stanoví, že výbor pro audit, aniž je dotčeno postavení schvalující osoby¹ a schvalujícího orgánu, sleduje a vyhodnocuje spolehlivost a účinnost správy a systémů vnitřního řízení a kontroly správce veřejného rozpočtu a veřejného subjektu v jeho rozpočtové působnosti. Dohlíží nad nezávislostí a kvalitou interního auditu, využitím výsledků interního auditu, postupem a využitím výsledků externích kontrol a auditů podle jiných právních předpisů a nad postupem sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky. Výbor pro audit dále v uvedených oblastech poskytuje poradenství schvalující osobě a schvalujícímu orgánu, schvaluje statut služby interního auditu, zabývá se plány interního auditu a dává souhlas ke jmenování a odvolání vedoucího služby interního auditu.

Zřízení výboru pro audit je podmíněno zřízením služby interního auditu u správce veřejného rozpočtu. Pro správce veřejného rozpočtu², kteří

jsou organizačními složkami státu, se zřizuje společný výbor pro audit.

V průběhu připomínkování a diskuzí s veřejností jsme se setkali s otázkami týkajícími se fungování výborů pro audit a jejich vztahu k interním auditorům a správcům veřejných rozpočtů, u kterých se mají podle nové právní úpravy zřídit.

Jednou z takových otázek je výběr členů tohoto tělesa zejména s ohledem na jejich odbornost a objektivitu při plnění jim svěřených úkolů. Návrh zákona stanoví, že nadpoloviční většina členů musí mít nejméně tříletou praxi v některé z oblastí řízení a kontroly (např. z interního auditu, statutárního auditu, finančního řízení a kontroly, rozpočetnictví, účetnictví, projektového a procesního řízení nebo řízení rizik). Nadpoloviční většina členů musí být také na správcích veřejného rozpočtu nezávislá. Tito nezávislí externisté budou vybíráni zejména z členů akademické obce, profesních organizací, nevládního neziskového sektoru, soukromého sektoru a z řad odborné veřejnosti. Ministerstvo financí se chystá oslovit odborné a profesní organizace a komunity a nabídnout jim spolupráci při vyhledávání odborně zdatných a eticky způsobilých kandidátů na členství ve výborech pro audit.

Dalším tématem, které bylo předmětem diskuzí s odbornou veřejností, je povaha výborů pro audit v souvislosti s jejich organizačním začleněním v rámci obce nebo kraje. Výbor pro audit je tělesem zvláštního druhu zřízeným podle návrhu zákona. Není orgánem obce nebo kraje podle obecního nebo krajského zřízení, ani orgánem těchto orgánů (tedy výborem zastupitelstva nebo komisí rady). Jeho působnost, jednání a složení je upraveno pouze návrhem zákona o vnitřním řízení a kontrole. Pouze v případech, kdy není výbor ustaven (situace, kdy dosud nebyly jmenování jeho členové), jeho funkce vykonává kontrolní nebo dozorčí orgán správce veřejného rozpočtu (např. kontrolní výbor zastupitelstva). Tento orgán však není výborem pro audit a jeho funkce vykonává pouze po přechodnou dobu. Postavení a organizace takového orgánu

se dál řídí příslušným právním předpisem (např. obecním nebo krajským zřízením).

Několikrát byl vznesen také dotaz, zda výbor pro audit bude řídit službu interního auditu. Služba interního auditu bude samozřejmě postupovat podle standardů, tedy nezávisle. Výbor pro audit je monitorovacím a poradním orgánem a práci interního auditu neřídí. Služba interního auditu je začleněna do organizační struktury správce veřejného rozpočtu (např. do obecního nebo krajského úřadu) a s výborem pro audit ji pojí pouze vztah funkční podřízenosti. Funkční podřízenost je vyjádřena možností přístupu služby auditu k výboru pro audit, podáváním zpráv tomuto výboru, dohledem výboru nad nezávislostí interního auditu, včetně prověření přiměřenosti zdrojů interního auditu a možnosti podat návrh na navýšení nebo krácení těchto zdrojů, nebo možnosti vyjadřovat se k ustavování vedoucího služby interního auditu. Pro úplnost lze dodat, že výbor pro audit také nenahrazuje jiné funkce systému vnitřního řízení a kontroly a neprovádí vlastní kontroly.

Domníváme se, že výbory pro audit, které budou zejména platformou pro komunikaci mezi výkonnými pracovníky veřejných institucí a interními auditory, značně posílí nezávislost a kvalitu interního auditu jako významného prvku systému vnitřního řízení a kontroly. Ministerstvo financí intenzivně komunikuje s veřejností, zejména pořádá setkání a semináře na téma nové právní úpravy řízení a kontroly ve veřejné správě. V rámci vnějšího připomínkového řízení byl osloven také Český institut interních auditorů. Jsme přesvědčeni, že odborná diskuze výrazně zkvalitní novou právní úpravu, které má pomoci manažerům a interním auditorům v dosahování úkolů veřejného zájmu. ▲

¹ Schvalující osobou je např. ministr, hejtmán nebo starosta, schvalujícím orgánem je vláda, rada kraje nebo rada obce.

² Správcem veřejného rozpočtu je podle návrhu zákona např. správce kapitoly státního rozpočtu nebo územní samosprávný celek. Veřejným subjektem v rozpočtové působnosti je např. státní příspěvková organizace nebo příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem.



PŘIPRAVTE SE NA ZÁKON O KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

Není pochyb o tom, že dnešní společnost je stále více závislá na využívání informačních technologií. Tento trend přispívá k ekonomickému růstu a není příliš pravděpodobné ani smysluplné od něj upouštět. Naopak: větší míra automatizace, digitalizace, zpracovávání a uchovávání informací pomocí informačních technologií se očekává i v nadcházejících letech. Tento trend a stále častější zneužívání formou kybernetických útoků byly spolu s potřebou harmonizovat přístup ke kybernetické bezpečnosti v rámci EU jasným impulzem pro vytvoření zákona, který závazným způsobem definuje pravidla a povinnosti pro vybrané kritické a významné subjekty, jež využívají informační technologie. Nově vzniklý zákon (č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů) nabude účinnosti 1. ledna 2015.

- ▲ Pouze přesné a věrohodné informace podávají věrný obraz podnikání společnosti.
- ▲ Jenom přesné a věrohodné informace je vhodné použít pro manažerské rozhodování a řízení firmy. Takové zpracování informací (nebo např. rychlost zpracování, přesnost, objem zpracovaných dat a rozvoj souvisejících služeb) může často představovat konkurenční výhodu.
- ▲ K důvěrnosti informací (např. o klientech) je společnost smluvně vázána, a důvěra klientů je tak podmíněna právě spolehlivostí na vysoké zabezpečení těchto informací.
- ▲ Nedostupnost informací nebo informačního systému může významně ohrozit fungování společnosti, a způsobit jí tak velké (nejen) finanční ztráty.
- ▲ Je potřeba zajistit soulad s platnou legislativou.

Nově vzniklý zákon se však nevztahuje na všechny firmy, ale pomocí sektorových a kvantitativních kritérií (uvedených v prováděcích vyhláškách popsaných dále) definuje, jaké systémy jsou důležité pro chod státu a zabezpečení jeho základních služeb, a pro ně určuje pravidla ochrany.

CESTA K ZÁKONU O KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

Pohledem na články o informační bezpečnosti publikované v odborných časopisech či studiích a průzkumech renomovaných společností snadno zjistíme, že počet kybernetických útoků rok od roku stoupá. V porovnání se situací před pěti lety se jedná o alarmující nárůst o několik stovek procent u kybernetických útoků i reportovaných incidentů. Z těch veřejně známých vzpomeňme úspěšné útoky na webové stránky CIA, krádež cca šesti milionů hesel sociální sítě LinkedIn, útoky na banky s kybernetickou měnou BitCoin, v České republice pak nedávné DDoS útoky na služby bank, telefonních operátorů a zpravodajské servery. S tím pochopitelně souvisí rostoucí finanční výdaje a náklady vynaložené na nápravu škod a boj s kybernetickou kriminalitou. Za zmínku stojí také to, že na Světovém ekonomickém fóru 2013 v Davosu byly kybernetické útoky jmenovány mezi pěti největšími globálními riziky.

Finanční škody však nejsou jediným strašákem. Pokud by kybernetický útok zasáhl fungování informačních systémů řídicích například dopravu, přenos energií, výkon veřejné moci, dodávku základních služeb (přenos dat, telekomunikace), může zásadně ohrozit fungování státu. Výše uvedená fakta poukazují na to, že riziko kybernetických útoků nelze systematicky řešit pouze samostatně na úrovni jednotlivých společností či iniciativ. Je nutné se mu koncepčně věnovat také na národní či mezinárodní úrovni. S touto tezí počítá také nově vzniklý zákon o kybernetické

„V říjnu 2011 vláda ČR svým usnesením ustanovila gestorem kybernetické bezpečnosti Národní bezpečnostní úřad (NBÚ). Zároveň byl schválen vznik Národního centra kybernetické bezpečnosti (NCKB) jako součásti NBÚ“

Existuje několik hlavních důvodů, proč by měla každá firma své informace chránit, a zajistit tak tři základní atributy bezpečnosti informací a informačních systémů: důvěrnost, dostupnost a integritu.

Tyto důvody pro adekvátní ochranu (adekvátností rozumíme takovou investici do zabezpečení, která je přímo úměrná velikosti daného rizika) a zabezpečení informací by měla průběžně řešit každá firma.

bezpečnosti (ZKB) a související vyhlášky, kde jsou definovány povinné osoby (pro které by měla být dle zákona aplikována rozdílná úroveň bezpečnostních opatření dle kritičnosti daného informačního systému), přičemž by měla být zajištěna odpovídající koordinace. Hlavní impulzy pro nově vzniklý zákon jsou tedy:

- ▲ Zvýšená závislost fungování firem na informačních technologiích a s tím spojené riziko útoků na tyto informační systémy a technologie.
- ▲ Množství důležitých funkcí státu je zajišťováno prostřednictvím informačních systémů.
- ▲ Zvýšený počet cílených útoků, jejich postupný vývoj, vyspělost, komplexnost a sofistikovanost.
- ▲ Přesouvání útoků více na kritické informační systémy.
- ▲ Potřeba být na útoky efektivně připraven, včas a adekvátně na ně reagovat.
- ▲ Potřeba koordinace a sdílení informací o útocích a způsobech jejich řešení.

Kybernetický prostor nemá společného vlastníka, ale pokrývá různé geografické lokace – proto původní myšlenka



Pro Českou republiku je z hlediska ZKB důležité datum 13. srpna 2014, kdy byl podepsán prezidentem republiky. Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů 29. září 2014 a účinný bude od 1. ledna 2015.

„Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů 29. září 2014 a účinný bude od 1. ledna 2015“

harmonizovat přístup k řešení kybernetické bezpečnosti ze strany EU vzniká v rámci mezinárodní regulace (například Strategie kybernetické bezpečnosti Evropské unie), ze které také prvotně vzešel popud a tlak k vytvoření národní strategie informační bezpečnosti a vytvoření zákona, jenž by požadavky na informační bezpečnost závazně stanovoval a vynucoval. V říjnu 2011 pak Vláda ČR svým usnesením ustanovila gestorem kybernetické bezpečnosti Národní bezpečnostní úřad (NBÚ). Zároveň byl schválen vznik Národního centra kybernetické bezpečnosti (NCKB) jako součásti NBÚ.

Během tvorby zákona se autorský tým vypořádával s celou řadou připomínek, aby splnil cíle na tento zákon kladené a aby zároveň minimalizoval zásah do práv soukromoprávních subjektů při zajištění individuální odpovědnosti za bezpečnost vlastních informačních systémů. Již od věcného záměru zákona byla také zřejmá snaha o zajištění potřebné úrovně ochrany formou standardizace vycházející z rodiny norem ČSN ISO/IEC 27000, které jsou v ČR dominantně rozšířeny (neobjevovat objevené) tak, aby společnosti, které je již mají implementovány, pocítovaly

co nejméně dodatečných požadavků, a tím se minimalizovaly jejich náklady. Výsledná podoba zákona byla průběžně konzultována s odbornou veřejností. Probíhala různá jednání a workshopy s předem vytipovanými subjekty, jichž se může zákon týkat nebo měly zájem společně na znění zákona spolupracovat, a na těchto setkáních se sbíraly podněty a reakce na budoucí podobu zákona. Zároveň tak tyto subjekty získávaly cennou zpětnou vazbu a díky těmto prvotním průzkumům mohly již s předstihem začít řešit oblasti, v nichž jim byly identifikovány z pohledu zákona největší nedostatky, a získat na ně včas nezbytné zdroje.

SOUČASNÝ STAV ZÁKONA A JEHO HLAVNÍ BODY

Nově vzniklá (vznikající) legislativa týkající se kybernetické bezpečnosti je definována nově vzniklým a již schváleným zákonem a souvisejícími vyhláškami (v současnosti ve fázi připomínkování).

1. Zákon č. 181/2014 Sb. (zákon o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů), který především:

- ▲ Definuje pojmy jako kybernetický prostor, kritická informační infrastruktura a její prvky, významný informační systém.
- ▲ Stanovuje povinné osoby a jim podle jejich významu ukládá implementovat různá bezpečnostní opatření (přičemž rozsah bezpečnostních opatření a strukturu bezpečnostní dokumentace určuje prováděcí vyhláška).
- ▲ Stanovuje povinnost detekce a hlášení bezpečnostních incidentů národnímu nebo vládnímu CERTu (nově zřízené

dohledové orgány – viz dále v textu) a stanovuje, jakým způsobem bude NBÚ vést evidenci incidentů a způsob nakládání s nimi.

- ▲ Ukládá povinnost podrobit se kontrole ze strany NBÚ, respektive NCKB.
- ▲ Ukládá povinnost přijímat reaktivní a ochranná opatření uložená ze strany NBÚ (v nejhorším případě může za určitých podmínek kontrolovanému subjektu zakázat používání zasaženého systému, dokud nebude zjištěný nedostatek odstraněn).
- ▲ Stanovuje, jakým způsobem mohou být povinné osoby potrestány za nesplnění požadavků zákona.

je možné docílit pomocí různých technologických řešení a produktů vyhovujících potřebám dané společnosti.

- 3. Nařízení vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.** V současné době je ve fázi novelizace a vypořádávání připomínek. Není v gesci NBÚ, respektive NCKB, ale Ministerstva vnitra. NBÚ jako spoluautor novely byl však přítomen u vypořádávání připomínek. V průběhu listopadu 2014 se bude projednávat ve vládě. Toto nařízení stanovuje podmínky pro určení prvku kritické infrastruktury, a to v těchto odvětvích: energetika,

požadavky na řízení informační bezpečnosti a souvisejících rizik v bankách. Některé společnosti samozřejmě již nyní řídily bezpečnost informací, prováděly analýzy rizik, testovaly IT prostředím interním nebo externím auditem a aplikovaly bezpečnostní požadavky určené různými ověřenými praktikami a kontrolními rámci typu COBIT, ITIL, ISO/IEC 20000. Mnohé z nich například implementovaly systém řízení bezpečnosti informací (ISMS) dle standardů rodiny ISO/IEC 27000. Důvody pro tuto implementaci mohly být různé: například vlastní potřeba koncepčně chránit informace, požadavek mateřské společnosti, požadavek investorů,

„Například pokud má již společnost implementován ISMS a prokáže certifikaci podle normy ISO/IEC 27001, automaticky dle § 29 vyhlášky o kybernetické bezpečnosti splňuje požadavky na zavedení bezpečnostních opatření podle zákona a této vyhlášky“

- 2. Návrh vyhlášky o kybernetické bezpečnosti** – ta stanoví konkrétní postupy pro naplnění dílčích opatření definovaných zákonem (organizační opatření, technická opatření) a také požadavky na bezpečnostní dokumentaci. Dále ve svých přílohách definuje stupnici pro hodnocení úrovně důležitosti aktiv (z hlediska důvěrnosti, dostupnosti a integrity) a přístup k hodnocení rizik, stanovuje minimální požadavky na kryptografické algoritmy, definuje doporučený obsah bezpečnostní dokumentace a poskytuje vzorové formuláře pro hlášení kybernetického bezpečnostního incidentu, formulář oznámení o provedení reaktivního opatření a jeho výsledku a formulář pro hlášení kontaktních údajů. Tato vyhláška z velké míry vychází z požadavků standardu ISO/IEC 27002, je však stručnější a je zde patrná snaha o to, aby byla efektivně implementovatelná. Stejně jako standardy ISO je postavená na principu technologické neutrality, což v podstatě znamená, že požadavky na bezpečnostní opatření dle požadavků této vyhlášky

vodní hospodářství, potravinářství a zemědělství, zdravotnictví, doprava, komunikační a informační systémy, finanční trh a měna, nouzové služby a veřejná správa.

- 4. Návrh vyhlášky o významných informačních systémech a jejich určujících kritériích** – stanovuje významné informační systémy a jejich určující kritéria, přičemž významné informační systémy, které zjevně splňují kritéria, jsou přímo uvedeny v příloze č. 1 vyhlášky.

CO PŘINÁŠÍ ZÁKON NOVÉHO?

Do této chvíle neexistoval v ČR jednotný regulatorní rámec a postup, jakým ho aplikovat na společnosti různé velké, různé významné, podnikající v rozdílných odvětvích a používající různé informační systémy ke zpracování a ukládání různých dat. Poněkud napřed je v tomto ohledu například bankovní regulace, která prostřednictvím vyhlášky č. 163/2014 Sb. (která letos nahradila vyhlášku č. 123/2007 Sb.) mimo jiné specifikuje, byť na obecné rovině,

třetích stran a obchodních partnerů, či jejich zavedení mohlo jednoduše sloužit jako konkurenční výhoda k získání nových klientů. Tyto společnosti patrně nebudou požadavky nově vzniklého zákona příliš překvapeny. Například pokud má již společnost implementován ISMS a prokáže certifikaci podle normy ISO/IEC 27001, automaticky dle § 29 vyhlášky o kybernetické bezpečnosti splňuje požadavky na zavedení bezpečnostních opatření podle zákona a této vyhlášky. Obecně využití norem ISO/IEC 27001 a ISO/IEC 27002 vnímáme jako velkou výhodu tohoto zákona, jelikož doporučení těchto standardů využívá dle naší zkušenosti naprostá většina institucí, které se nějakým způsobem snaží řídit informační bezpečnost. I v případě, že společnost zrovna není na ISMS dle tohoto standardu certifikována, principy ISO/IEC 27002 bývají často přebírány do interních směrnic.

Novinkou, kterou ZKB přináší, je povinnost kategorizovat kybernetické bezpečnostní incidenty dle požadavků vyhlášky a reportovat je odpovídajícímu dohledovému orgánu. V případě kritických

a významných informačních systémů to je tzv. Vládní CERT (Computer Emergency Response Team), který je součástí NBÚ. Dále zákon zavádí pojem Národní CERT (jehož provozovatelem je nestátní právnická osoba – v současnosti sdružení CZ.NIC –, na základě veřejnoprávní smlouvy), který bude zajišťovat sdílení informací na národní a mezinárodní úrovni. Vládní CERT tak bude moci poskytovat (dle § 9 odst. 4 zákona) některé údaje z evidence incidentů Národnímu CERT.

Jak bude zajištěna důvěrnost informací, které poskytují CERTu? To zajisté může být otázka firem, které jsou zákonem nuceny reportovat své bezpečnostní incidenty (poměrně detailní informace o daném incidentu, napadeném systému atd. je sama o sobě velmi citlivá informace). Databáze těchto incidentů však bude také spadat pod kritickou infrastrukturu, a tudíž na ni budou rovněž kladeny ty nejpřísnější požadavky na zabezpečení dle zákona. Zaměstnanci přicházející do kontaktu s těmito informacemi budou navíc mít bezpečnostní prověrku podle zákona č. 412/2005 Sb. (o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti) na stupeň utajení „tajné“. Databáze incidentů bude obsahovat detailní informace, ven z databáze (např. Národnímu CERT) však již půjdou informace anonymizované, detailní informace budou komunikovány pouze s klientem samotným.

Kybernetická bezpečnost bude z pohledu zákona zajištěna odpovídající kombinací bezpečnostních opatření, která můžeme dělit na organizační a technická. Mezi organizační můžeme řadit například:

- ▲ systém řízení bezpečnosti informací,
- ▲ řízení rizik,
- ▲ řízení aktiv,
- ▲ organizační bezpečnost,
- ▲ bezpečnostní politiku,
- ▲ řízení přístupu,
- ▲ zvládání kybernetických bezpečnostních událostí a kybernetických incidentů,
- ▲ řízení kontinuity činnosti,
- ▲ kontrolu a audit kritické informační infrastruktury a významných informačních systémů.

Technickými opatření (mimo jiné) rozumíme:

- ▲ nástroje na zajištění fyzické bezpečnosti,
- ▲ nástroj na ověřování identity uživatelů,
- ▲ nástroj na řízení přístupových oprávnění,
- ▲ nástroj na zaznamenání činnosti kritické informační infrastruktury, jejich uživatelů a administrátorů,
- ▲ nástroj na detekci, sběr a vyhodnocení kybernetických událostí,
- ▲ kryptografické prostředky.

Z uvedených příkladů vyplývá, že organizačními opatřeními rozumíme nastavení a implementaci určitého procesu, jeho zabezpečení lidskými zdroji, definicí postupů ve formě nařízení, směrnic, procesních map a následné vyhodnocování, průběžný audit a zlepšování těchto procesů. Technická opatření oproti tomu znamenají pro společnost výběr a implementaci nástroje pro dosažení určité míry bezpečnosti a naplnění požadavků definovaných prováděcí vyhláškou (o kybernetické bezpečnosti). Je zřejmé, že implementace jak organizačních, tak technických opatření (zahrnující analýzu, výběr dodavatele, výběr konkrétního řešení, implementaci do prostředí konkrétní společnosti) bude představovat významnou finanční i kapacitní zátěž. Dle našeho názoru se však NBÚ snažil v průběhu přípravy zákona postupovat citlivě, s potenciálními povinnými osobami průběžně a aktivně komunikovat, aby nebyly svým zahrnutím mezi povinné osoby překvapeny a stihly včas vytvořit rozpočty alespoň pro nejnutnější opatření.

DOPORUČENÍ PRO INTERNÍ AUDIT

Jak je uvedeno v návrhu vyhlášky o kybernetické bezpečnosti, povinná osoba musí zajistit provedení auditu kybernetické bezpečnosti, a to minimálně jednou ročně, přičemž nezáleží na tom, zda to bude audit interní, nebo externí. Zároveň bude povinná na základě výsledků těchto auditů implementovat odpovídající nápravná opatření a aktualizovat systém řízení bezpečnosti informací. Tento audit bude muset být proveden kompetentním IT auditorem s požadovanou odbornou kvalifikací, kterou rovněž definuje zmiňovaná vyhláška v § 6 odst. 5, kde zmiňuje zejména požadavek praxe s prováděním auditů kybernetické bezpečnosti minimálně tři roky.

Pokud je tedy vaše společnost zařazena mezi kritickou informační infrastrukturu nebo významné informační systémy,

téměř jistě se to dotkne i interního auditu. Proto doporučujeme projít kritéria definovaná ve vyhláškách o určení prvků kritické infrastruktury a o významných informačních systémech, případně ověřit u vedení společnosti, zda byla společnost dohledovým orgánem v této věci kontaktována.

Prvním krokem interního auditora (v případě, že společnost spadá mezi povinné osoby) by měla být aktualizovaná mapa rizik, doplněná v oblasti kybernetické bezpečnosti o riziko nesouladu s legislativou. Dále by mělo dojít ke komunikaci s vedením společnosti a diskuzi o vhodném způsobu provedení auditu – zda má útvar interního auditu potřebné kompetence k provedení auditu, či zda je vhodné nebo nutné provést audit s využitím externího auditora.

Bez ohledu na toto rozhodnutí považujeme za více než potřebné zahrnout do ročního plánu útvaru interního auditu pro rok 2015 audit připravenosti společnosti na požadavky legislativy.

Vhodným nástrojem pro realizaci tohoto auditu připravenosti je zmapování klíčových aspektů nové legislativy pomocí vytvořeného kontrolního seznamu (checklistu) jak na obsah zákona (může sloužit k rychlému ověření současného stavu procesů informační bezpečnosti), tak především na vyhlášku o kybernetické bezpečnosti.

Zatímco checklist na obsah zákona může poskytnout rychlou, ale obecnou odpověď na to, ve kterých oblastech má společnost největší nedostatky či rizika (identifikované nesoulady by rovnou mohly sloužit jako auditní nálezy, ostatní body by poté poskytl vstupy do auditního programu k detailnímu testování), checklist na obsah vyhlášky by měl poodkrýt detailnější předběžná zjištění, v čem konkrétně je nebo není společnost v souladu, a jak je na tom z hlediska implementace jednotlivých opatření. Z tohoto checklistu by pak měl vycházet také auditní program pro samotné testování řízení rizik v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Společnosti se však musí připravit nejen na interní, případně externí audit kybernetické bezpečnosti požadovaný vyhláškou, ale zároveň také na prověrku stavu implementace požadavků zákona ze

strany NBÚ, respektive NCKB. Toto právo je definováno v § 23 zákona. V současné době se v NCKB formuje auditorský tým, který bude provádět prověrky souladu se zákonem a vyhláškou. Od 1. ledna 2015, kdy zákon vstoupí oficiálně v platnost, bude následovat roční přechodné období, které bude vyhrazeno na implementaci požadavků zákona. Prověrky ze strany NCKB by tedy měly začít až od roku 2016.

Pokud jde o sankce, zákon v současné době volí spíše cestu mírnějších postihů a i v první fázi kontrol a provereček by měl NCKB fungovat spíše poradensky. Za správní delikt (například neohlášení incidentu, nezavedení uloženého nápravného opatření, nezavedení nebo neprovádění odpovídajícího bezpečnostního opatření, nevedení bezpečnostní dokumentace) je možné uložit pokutu do 100 000 Kč. To může navadět k myšlence raději se vystavit riziku tohoto pro řadu společností symbolického postihu místo pravděpodobně mnohem nákladnější implementace bezpečnostních opatření. Tento postup může být poměrně krátkozraký, neboť lze pochybovat, že by se NCKB spokojil s jednorázovou pokutou za cenu nezavedení adekvátního

řešení. Navíc v případě, že by společnosti této jisté benevolence využívaly ve větším měřítku, s největší pravděpodobností by přišla na řadu novela zákona, která by případné postihy zpříšňovala. Hlavním důvodem pro implementaci požadavků zákona by ale neměla být snaha vyhnout se případným postihům ze strany NBÚ, ale být v souladu se zákonem a odpovídajícím způsobem zajistit bezpečnost svých informací a celého IT prostředí.

DOPORUČENÍ NA ZÁVĚR

Proto, aby organizace splnila požadavky stanovené ZKB, respektive vyhláškou o kybernetické bezpečnosti, by měla primárně vědět, zda provozuje kritickou informační infrastrukturu, nebo významný informační systém. Z rozhovorů s představiteli jednotlivých firem ze soukromé sféry (finanční služby i komerční podniky) i z veřejného sektoru jsme zatím nabyli dojmu, že některé organizace stále nemají jasno, zda a případně v jakém rozsahu se jich zákon bude týkat. Možným důvodem je skutečnost, že ke dni publikování tohoto textu ještě nebyly schváleny dvě klíčové vyhlášky, které kritické a významné informační systémy stanoví. Dle slov

spoluautora zákona a vyhlášek by však společnosti, které nebyly dosud ze strany NBÚ s předstihem kontaktovány, měly být alespoň v první fázi „mimo ohrožení“.

Zajímavé bude sledovat, jakým způsobem bude interpretováno nařízení vlády o určení prvků kritické infrastruktury, respektive jeho určující kritéria definující, zda se zákon bude na danou společnost vztahovat, či nikoliv. V některých případech je podle našeho názoru jistý prostor pro spekulace, zda bude společnost mezi povinné osoby spadat, či nikoliv (například pokud je součástí skupiny).

Společnostem, jichž se zákon netýká, i tak může pomoci jako návod, jakým způsobem přistoupit k řízení kybernetické bezpečnosti. U společností, kterých se naopak týká, jistě pomůže s prosazením investic do informační bezpečnosti, jelikož vedení většiny firem raději investuje do projektů, které peníze vydělají, než do projektů, které peníze ušetří. Za cenné informace v průběhu přípravy článku bychom chtěli poděkovat panu Ing. Přemyslu Pazderkovi z NCKB, členovi autorského týmu zákona a vyhlášek. ▲



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

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



Basilejský výbor pro bankovní dohled vydal konzultační materiál s revidovanými **Principy správy a řízení v bankách** (viz www.bis.org/publ/bcbs294.htm). Rozpracované konkrétní zásady mohou posloužit jako inspirace nejen pro subjekty, které působí v oblasti finančního trhu.

Na internetu www.coso.org jsem si povšiml zprávy o připravované **aktualizaci Integrovaného rámce řízení rizik podniku**. V rámci této iniciativy má COSO zájem o získání zpětné vazby a organizuje on-line průzkum, s možností zapojit se a přispět svým názorem do 20. prosince 2014.

Pokud se podíváme na domácí informace, nelze opomenout Sbirku zákonů a publikaci

vyhlášky č. 163/2014 Sb., o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Přesto, že je tato regulace určena pro subjekty působící na finančním trhu, může se naplnění konkrétních požadavků stát inspirací i pro ostatní subjekty v našem hospodářství.

Určitě nelze opomenout **zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti**. V rámci této problematiky mě zaujala připravená prováděcí vyhláška k tomuto zákonu, už z důvodu podrobnějšího rozpracování požadavků tohoto zákona. Zde jsem se dočetl, mimo jiné, o zavedení tzv. role auditora kybernetické bezpečnosti, o každoročním provádění auditu a o struktuře zprávy z takového auditu.

Také jsem se zájmem sledoval stav projednávání změny zákona, kterým **se mění zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech**. Finální návrh byl Senátem vrácen zpět k projednání pozměňovacího návrhu v Poslanecké sněmovně. A mezitím do knihovny připravované legislativy k projednání vládou ČR byl předložen, v balíčku se změnou zákona o účetnictví, další návrh, kterým **se mění zákon o auditorech**. Mezi předloženými změnami v zákoně o auditorech je navrhováno zpřesnění úlohy výboru pro audit a zpřesnění podmínek pro jeho zřízení. ▲



KOLIK DĚTÍ, TOLIK SMETÍ

Když se někdo rozhodne pro velkou rodinu, může si kromě velké nálože práce a starání užívat potěšení z toho, jak je každý potomek jiný, jaký má osobitý talent, jaké kvality dostal do vínku, jak se postupně osamostatní, a nakonec, v tom dobrém případě, jak se o něj později postará. V případě velké rodiny zprostředkujících subjektů, což je případ české implementace operačních programů, platí jenom to první. Obrovská nálož práce a starání. V nemnoha případech kulhá už samo legislativní nastavení entity zprostředkujícího subjektu jako takového, na což hbitě reaguje nastavení činností ve vymahatelném dokumentu určité právní povahy a v neposlední, a té nejtěžší následující řadě, vydání operačního manuálu, podle kterého budou zprostředkující subjekty fungovat. Tenhle koncept kontinua pokud se nepodaří, tak peníze prostě nevyčerpáte, (a stanete se s prominutím „kriminálním živlem“, jak praví pan prezident, je to stejné, jako když ty peníze ukradnete).

subjekt – jeden), snahou o zapojení všech možných regionálních a lokálních subjektů. Je to hezké takhle na papíře, jak všichni společně na vesnici implementujeme a jak u nás v regionu víme, kam by peníze měly jít, ale takový model je možný v regionu

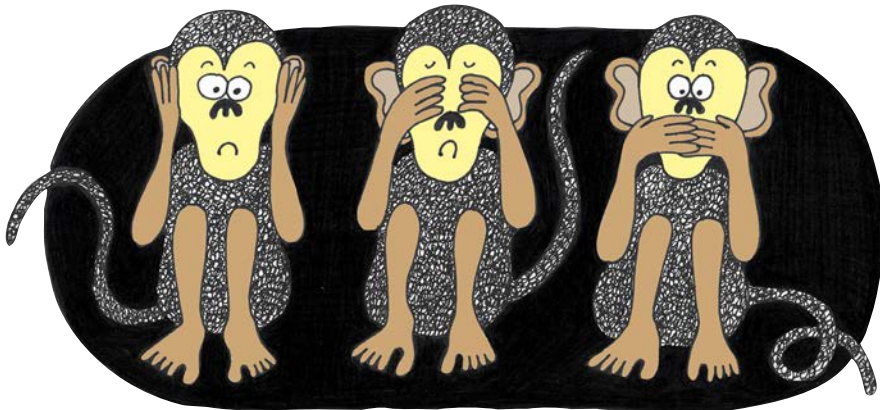
JEDEN řídicí orgán. Se zkušeností. A kolik že bude tento řídicí orgán používat zprostředkujících subjektů? JEDEN. Hlavní město Londýn. Všechny ostatní byly zavrženy. Jistě, že existovala lobby apod., ale návrh EK je jedna

„Takže máme JEDEN řídicí orgán. Se zkušeností. A kolik že bude tento řídicí orgán používat zprostředkujících subjektů? JEDEN“

severního Švédska s omezenou alokací a omezenou skrumáží regionálních struktur (a velmi pravděpodobně omezeným počtem obyvatel, a tudíž množstvím implementovaných projektů).

věc, skutečná realita řízení programu druhá. Pokud si vzpomínáte, tak vláda Davida Camerona zrušila regionální rozvojové agentury a vytvořila tzv. „místní partnerství“ a těch je prostě a jednoduše příliš mnoho. Hlavní město Londýn má přece jen jinou roli a postavení než špatně definovaná lokální sdružení.

Role „magistrátu“ je pak dána vyhláškou k zákonu, ve které je stanovena nejen role tohoto zprostředkujícího subjektu, kterému předsedá primátor Londýna (ano rozevlátý, vlasatý Boris), ale i role a pravomoc řídicího orgánu, který si vymezuje prostor na stanovení postupů prostřednictvím manuálu, ale i další možné úpravy samotného nastavení rolí z podnětu řídicího orgánu (pouze). Tato vyhláška zmiňuje také formu komunikace mezi řídicím orgánem a zprostředkujícím subjektem, základní princip finančních toků, spolufinancování a roli dalších návazných subjektů, jako je například auditní orgán. Na tuto vyhlášku navazuje operační manuál. Na zprostředkujícím subjektu se implementaci věnuje zhruba 25 lidí. Celková alokace, kterou spravuje ministerstvo, čítá zhruba 6 miliard, z toho na Londýn připadá cca 800 milionů EUR. Jestli je Boris úspěšně vyčerpá, nebo „legálně ukradne“ se uvidí.



Na druhé straně je potřeba uznat, že Evropská Komise to v té poslední sedmiletce nijak neulehčuje, když nabízí zhruba pětici možných modelů implementační struktury operačního programu, (a to pozor navíc nad tu klasickou – řídicí orgán – implementační

Londýnské, nebo lépe řečeno britské, ministerstvo místních samospráv bude pro tuto sedmiletku zodpovědné za implementaci jak ESF, tak ERDF Anglie, což vychází z možnosti v současných Nařízeních (2014–2020) znovu spojit tyto fondy dohromady. Takže máme



VÝSTRAHA: V KRKONOŠÍCH SE PŘEMNOŽILY SURIKATY!

POUŠTNÍ ZVÍŘATA V ČECHÁCH?

Většina médií se tomuto jevu nevěnovala, ale je to fakt. Neuvěřitelná přírodní anomálie však neunikla pozornosti správců Krkonošského národního parku, vedení horské služby, ani samotnému pánu hor – Krakonošovi. 15. a 16. října tohoto roku se sešli interní auditóři z celé republiky ke svému rokování. Český institut interních auditorů pořádal národní konferenci pod titulem „Co se mele v interním auditu“. Dobrá, ale jakou to má souvislost s teplomilnými zvířátky? Surikata do mírného zeměpisného pásma nepatří! I za tohle mohou interní auditóři. Minulá národní konference se konala před rokem v Olomouci a tehdy se auditóři mimo jiné usnesli, že ČIIA bude finančně podporovat jednoho z obyvatel ZOO. Hlasováním na konferenci byla vybrána právě surikata. Za celoroční péči se nám tato roztomilá zvířátka odvděčila krátkým videopozdravem, pohledem do rodinného života skupiny v olomoucké ZOO.

Jednání ve Špindlerově Mlýně nám posvětil samotný Krakonoš, osobní účastí při zahájení konference. Navíc ve svých úvodních proslovech vyjádřili podporu také náčelník Horské služby Adolf Klepš a místostarosta obce Špindlerův Mlýn, pan Petr Novák. V takové společnosti a za těchto podmínek se jednalo příjemně a věcně.

CO SE MELE V INTERNÍM AUDITU?

Konference měla rekordní účast. 203 přítomných, z toho nadpoloviční většina auditorů z veřejné správy. Jednací sál byl plný. Co způsobilo nebyvalý zájem o letošní konferenci? Možná to bylo velké očekávání, které předcházelo vystoupení I. náměstka ministra financí, pana Lukáše Wagenknechta. Já osobně si nejvíce cením témat, která byla zařazena do programu. Velmi mne potěšila také forma diskuzních klubů a dílen, která se již od loňska přesunula z kuloárů do standardního schématu konference. Atraktivním bodem programu byla úvodní panelová diskuze – Interní audit a risk management. Se svými zkušenostmi v této oblasti se s námi podělili



Národní konference Špindlerův Mlýn, 15.–16. 10. 2014

Blanka Štefánková z Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, Antonín Hájek a Eduard Jeleň z Českých drah a Peter Štefánik z České pojišťovny. Navazující široká diskuze potvrdila, že problematika řízení rizik, odpovědnosti a kompetence výkonného managementu a role interního auditu je stále aktuální. V duchu motto letošní konference, co dalšího se tedy mele v interním auditu? Než se budu věnovat surovinám – tématům, která se přemílala, musím zmínit nástroje – mlýnky. Pozvánka na konferenci slibovala dílny, praktická cvičení. To měly symbolizovat i zobrazené nástroje: nože, kleště, brusky, klíče, nůžky a kladiva. Mohu potvrdit, že v dílně, které jsem se osobně zúčastnil, se skutečně

do tématu řezalo, mlátilo, utahovalo a nakonec pilovalo. Pod vedením Tomáše Pivoňky jsme řešili auditování vnitřního kontrolního systému. Diskutovali jsme o tom jak naformulovat hlavní cíle auditu VKS, jaké jsou možné přístupy k provádění takového auditu. Radek Laštovička a Štěpán Patrný vedli skupinu, která se zabývala auditem vymáhání pohledávek a jeho dopadu na udržení zákazníků. Zde si účastníci představili hlavní cíle, fáze a nástroje procesu vymáhání pohledávek. Tomáš Schwardy a Pavel Hrnčiar byli mistři odborného výcviku v dílně, kde s využitím praktických příkladů a shrnutím doporučené metodologie učili posluchače integrovat datové analýzy do praktického života interního auditora. Takto lze zvýšit efektivitu interního auditu. Je možné podpořit, nebo dokonce rozšířit zjištění v závěrečných zprávách. Antonín Hamřík byl průvodce tématu: IT governance. Členové tohoto dílenského týmu se učili rozpoznávat rizika v prostředí IT. Diskutovali o nastavení klíčových kontrol. Nejprínosnější byla výměna zkušeností a praktických dovedností. V sousední





Národní konference Špindlerův Mlýn, 15.–16. 10. 2014

dílně se věnovali odhalování podvodného jednání ve firmách. Role učitelů se chopili Marek Novotný a Petr Hanuška. Že to není úkol jednoduchý, není třeba zdůrazňovat. Nejdříve se musí vybrat přiměřené postupy jak nalézt nesrovnalosti ve finančních nebo materiálových tocích. Lektori upozornili na nejčastější chyby v procesech a na co je třeba si dát pozor při nastavování procesu kontrol. Ilustrativní byla ukázka hledání podezřelých událostí. Velmi aktuální téma si zvolil Michal Štička. V dílně, kterou vedl, se věnovali posuzování korupčního jednání a hodnocení vybraných protikorupčních opatření v organizaci. Tento vyučovací předmět zahrnoval mimo jiné identifikaci rizik korupčního jednání na nabídkové i na poptávkové straně korupce. Účastníci kurzu diskutovali také o procesu posouzení rizika korupčního jednání a jeho specifik v porovnání s hodnocením rizik podvodu. Hodnotili zde také vybraná protikorupční opatření na úrovni organizace, např. etický kodex, prověrku třetích stran, whistleblowing. Zajímavým oživením školního programu bylo zařazení workshopu v balíčkovém provedení „dva v jednom“. Odborné téma Reporting a komunikační dovednosti, které moderoval Chris Tait, se totiž probíralo v angličtině. Účastníci tedy živě diskutovali o odborných problémech, a navíc se procvičili v druhém rodném jazyce interních auditorů, v angličtině. Mluvílo se mimo jiné o tom, jak plánovat a strukturovat zprávu interního

auditu. Dříve, než dojde ke psaní zprávy, je třeba dobře a efektivně komunikovat o zjištěních. V neposlední řadě je dobré vyhnout se nesprávným formulacím. Cílem této auditorské dílny bylo, aby si účastníci odnesli nástroje a techniky pro zvýšení hodnoty a přijatelnosti zpráv. Další přidanou hodnotou pro posluchače bylo zvýšení sebedůvěry při reportingu a sdělování závěrů v angličtině.

Co dalšího semleli interní auditoři v mlýnici Špindlerova Mlýna? Pro zvýšení efektivity si plenární jednání rozdělili do dvou sekcí. Ve skupině pro komerční sféru byl nosným tématem nový občanský zákoník. Lektorský tým tvořili Jaroslava Kottasová, Eva Fonioková a Jiří Novák. V sekci pro veřejnou správu sdílel své zkušenosti s auditem výkonnosti zaměstnanec Nejvyššího kontrolního úřadu Štefan Kabátek. Stanislav Klika představil v základních rysech koncepci Ministerstva financí, která doprovází nový zákon o řídicím a kontrolním systému. Protože se jedná o výraznou systémovou změnu v českém prostředí, následovala obsáhlá a živá diskuze. Zástupci různých organizací a stupňů veřejné správy zahrnuli vystupujícího řadou otázek. Slibná je prezentovaná snaha ministerstva o širokou diskuzi se všemi, kterých se tato zákonná změna týká. Avizované jsou schůzky se zástupci základních územně samosprávných celků, krajů i centrálních orgánů. O závěr

odborné části programu se postaral Vladimír Rohel. Expert na problematiku kybernetické bezpečnosti informoval nejen o současné pozici České republiky, ale hlavně o řadě konkrétních příkladů z praxe uživatelů výpočetní techniky.

NEJEN V MLÝNICI JE ZÁKLADEM DOBRÝ TÝM

Už jsme se dočetli, že se zde semlelo kde co. Nejrůznější témata v dílnách, v diskuzním fóru, na plenárních jednáních. Živá diskuze probíhala také v neformálních skupinkách v předsálí konference. Takto náročný program unaví i dobře připraveného a vytrénovaného auditora. Zázemí hotelu Horal skýtalo řadu relaxačních možností. K tomu byly nejen zajímavé, ale především přínosné doprovodné akce, které pořadatelé připravili. Pouze dobrý tým správně souzní a dosáhne úspěchu. Každý z nás se o tom jistě přesvědčil v pracovním životě. Novou zkušenost získali účastníci kurzu korporátního bubnování. S menšími i většími hudebními nástroji v rukou prožili magickou sílu souznění a úžasné synergie. Jeden bubínek zní krásně, nicméně ve sdíleném vztahu je nejen harmonie, ale i síla. Další demonstrací úspěšného týmu byl pohled na práci horské služby. Část auditorů zhlédla ukázkovou akci záchranářů. Jenom dobře sehraný tým dokáže v pravou chvíli pomoci. Členové horské služby to dokáží excelentně, to jsme viděli na vlastní oči. Auditor se nesmí nikdy ztratit. Umí se dobře orientovat ve spleťkách uličkách legislativy, vnitřních procesů, v účetnictví, v organizační i v neformální struktuře firmy. A že to platí doslova také v osobním životě, potvrdila skupinka odvážných auditorů na místě a v terénu. Téměř 3 hodiny trvala vycházka více než 8 kilometrů dlouhá, s převýšením 550 metrů. Po červené a žluté turistické trase, Bucharovou cestou na Kozí hřbety a dále. Opět se potvrdilo, auditor se nemůže ztratit.

CO BUDE DÁL?

Tato řečnická otázka se přímo nabízí. Po výčtu odborné části konference a popisu doprovodného zážitkového programu je možné konstatovat, že se letošní konference vydařila. Tematický program i úroveň jednání přitáhly rekordní počet účastníků. Kéž se nám to podaří i napřesrok. To si budeme připomínat 20. výročí ČIA a na jubilejní konferenci v Praze.



ŠESTÉ SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ Z FINANČNÍ OBLASTI

Je to neuvěřitelné, ale je to opravdu tak. Již 6. setkání interních auditorů z finanční oblasti se uskutečnilo 2. října 2014, tentokrát v prostorách PricewaterhouseCoopers, s.r.o., na Pankráci. Slovo neuvěřitelné je možná moc expresivní, ale je skutečností, že práce této sekce se rozběhla opravdu velmi dobře a setkání jsou postupně naplňována kvalitními tématy a přednášejícími s přidanou hodnotou pro posluchače. A to pokračuje s neutuchající energií. Program tohoto setkání, kterým nás provázal Chris Tait, byl v porovnání se třemi hodinami vyhrazeného času opravdu bohatý. O tom svědčí zajímavá témata, množství účastníků a rovněž nasazení přednášejících a pozornost posluchačů, které byly tak velké, že se zapomnělo i na tolik potřebnou přestávku.

Ale zpátky k programu, kvůli kterému jsme se sešli. Po zahájení setkání, které provedli Bohuslav Poduška z České spořitelny, a.s., a Pavel Štěpánek z České bankovní asociace, vystoupili jako první Kateřina Halásek-Dosedělová a Lukáš Rút, oba z útvaru forenzní služby PwC. Jejich přednáška byla zaměřena na identifikaci subjektů podléhajících sankcím ve finančních transakcích. Byla o sankčních listech, jejich důležitosti a aktuálnosti, o identifikaci subjektů podléhajících sankcím. Byli jsme ujisti, že centrální banky a regulátoři po celém světě zintenzivňují svou činnost v oblasti AML.



Jsou zavedeny Sankční programy, za jejichž porušení je postih. Dále přednášející hovořili podrobněji o identifikaci sankčních transakcí a subjektů, kontrole samotných transakcí a využití pokročilých algoritmů a technik. Zdůraznili potřebu prevence.

Ve druhé přednášce Tomáš Pluhařík z oddělení řízení rizik PwC vystoupil na téma Dopad legislativních změn v informační bezpečnosti na interní audit. Dotknul se zejména Zákona o kybernetické bezpečnosti č. 181/2014 Sb. a Zákona o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., jejich pozitivních a negativních a poté výzev

z pohledu interního auditu a IT a možných řešení.

Velmi zajímavou přednášku měli Vladimír Jaroš a Pavel Jankech z PwC, forenzní služby, Nové výzvy pro interní audit – Big Data a sociální síť. Přiblížili pojem Big

Data, hovořili o nejznámějších sociálních sítích, a poté zejména o získávání a analytickém zpracování zákaznických dat z „digitální stopy“, kterou za sebou lidé nechávají. Uvedli příklady analýzy dat a její vizualizace.

S poslední přednáškou vystoupil Martin Fleischmann z ČNB, odboru kontroly obezřetnosti. Přednášku s názvem Dohled a regulace IS/IT ve finančních institucích z pohledu ČNB měl pečlivě připravenou. Chtěl nám toho říci hodně, ale vzhledem k času musel svoji zajímavou přednášku zkracovat a vybírat z ní jenom ty nejdůležitější body. V rychlosti hovořil o přístupu a hlavních principech dohledu IS/IT, regulaci v oblasti IS/IT, kontrolovaných oblastech a očekáváních ČNB. Podělil se s námi i o zkušenosti z dohledu, formou představení nejčastějších zjištění.

Odpoledne rychle uběhlo, bylo náročné, ale zato inspirativní a přínosné. Kdo po oficiálním programu nespěchal za dalšími povinnostmi, mohl v prostorách PwC ještě pobýt podpořen připraveným občerstvením a s kolegy/němi si vyměnit názory na vyslechnutá témata a získané informace, případně si doplnit chybějící souvislosti a získané informace ještě upřesnit.





PRVNÍ SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ Z POJIŠŤOVEN

Dne 28. listopadu 2014 se pod záštitou Českého institutu interních auditorů uskutečnilo první setkání interních auditorů z pojišťoven, a to ze společnosti MetLife pojišťovna (iniciátor setkání), Česká pojišťovna, AEGON Pojišťovna, Kooperativa pojišťovna, Allianz pojišťovna a AXA pojišťovna. Celkem se zúčastnilo devět auditorů.

Cílem tohoto setkání bylo především zjistit, zda by se interní auditoři z tohoto sektoru rádi pravidelně potkávali a diskutovali aktuální otázky interního auditu, sdíleli své znalosti a dovednosti, a to včetně tzv. best practices. Všichni tento nápad velmi uvítali s tím, že taková platforma v České republice momentálně bohužel neexistuje. Jak jsme se shodli, interní auditoři v tomto odvětví působí spíše jako izolované jednotky bez bližší znalosti situace interního auditu v ostatních pojišťovnách. Museli jsme bohužel přiznat, že se navzájem vlastně ani neznáme a nemáme na sebe ani přímý kontakt. Všichni by rádi tuto neuspokojivou situaci napravili a rádi bychom začali vytvářet bližší pracovní vztahy.

Dohodli jsme se, že se budeme setkávat čtvrtletně, a to vždy nad konkrétním tématem. Účastníci setkání předloží témata, která by chtěli v rámci skupiny diskutovat, z témat budou vybrána čtyři a každé čtvrtletí roku 2015 se uskuteční setkání nad jedním z témat. Kromě těchto hlavních témat je rovněž možné iniciovat ad hoc setkání na základě aktuální potřeby kteréhokoli auditora. Během setkání můžeme věnovat čas nejen hlavnímu tématu, ale i dalším aktuálním problémům a výzvám.

V rámci vzájemného seznamování účastníků setkání jsme rovněž provedli stručný benchmarking situace interního auditu v jednotlivých pojišťovnách a diskutovali jsme následující oblasti: počty interních auditorů, začlenění auditu do organizační struktury společnosti, existenci a složení výboru pro audit, statut a manuály interního auditu, plány auditu, počty auditů za rok, využití outsourcingu, způsoby zajištění kvality interního auditu atd. V plánu je tento benchmarking udržovat aktualizovaný a dát jej k dispozici všem členům naší skupiny.

Z každého setkání bude uskutečněn stručný zápis a bude rovněž připraven Statut naší skupiny, který bude definovat především účel setkávání. Jak jsme se shodli, budeme na setkání zvat i risk managery a zástupce regulátora, kteří určitě naši diskusi obohatí.

Během našeho setkání představil ředitel kanceláře ČIIA, Daniel Häusler, plány související s blížícími se oslavami 20. výročí ČIIA, nové webové stránky ČIIA (www.interniaudit.cz) a nové služby, které ČIIA nabízí, jako například realizaci externího hodnocení kvality interního auditu, nezávislou validaci sebehodnocení kvality a nastavení programu kvality interního auditu.

Jak jsme se shodli, další naše setkání se uskuteční v prvním čtvrtletí 2015. Sledujte informace na webových stránkách ČIIA a těšíme se, že se příště setkáme v ještě hojnější počtu.



ČIIA DĚKUJE VŠEM PARTNERŮM KONFERENCE ZA DOBROU SPOLUPRÁCI PŘI JEJÍ REALIZACI.

GENERÁLNÍ PARTNER

HLAVNÍ PARTNER

PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER

















WORKSHOPY AUDITU INVESTIC

V Českém institutu interních auditorů byla založena skupina složená z expertů, kteří se zabývají problematikou auditu investic. V první fázi byl vytvořen a rozeslán dotazník, který zmapoval zájem mezi interními auditory o tuto oblast. Z dotazníku mimo jiné vyplynulo, že většina respondentů má zkušenosti s auditováním investičního procesu a má zájem účastnit se setkávání, workshopů zaměřených na audit investic.

Jedním z hlavních výstupů skupiny expertů bylo vytvoření procesní mapy

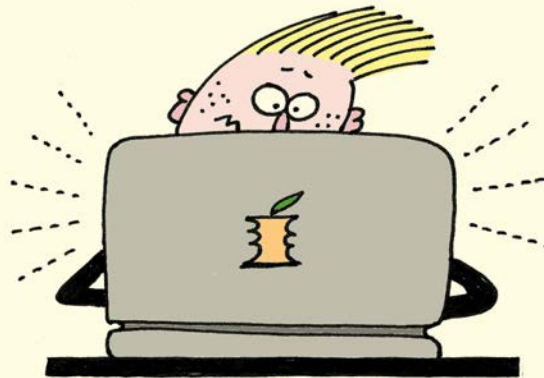
investičního procesu s definovanými činnostmi a zejména s rizikovými oblastmi k auditování. Následovaly dva realizované workshopy. Úvodní se konal ve spolupráci se společností EY dne 27. 5. 2014 a druhý, již specificky zaměřený na oblast

plánování se konal dne 11. 11. 2014. Hlavním cílem realizace workshopů je aktivní diskuze a výměna zkušeností mezi účastníky, což se splnilo a většina z nich ohodnotila tuto aktivitu kladně s tím, že mají zájem se zúčastnit dalších workshopů.

Další, v pořadí již třetí workshop, tentokrát zaměřený na fázi procesu přípravy investice se bude konat dne 11. 2. 2015.

Závěrem mi dovoluji poděkovat kolegům ze skupiny investice, kteří se aktivně podílí na její činnosti. Zejména to jsou Petr Barnat (ČEZ), Josef Brož (Česká pošta, odštěpný závod), Pavel Vybíral (E.ON) a Arnold Ptázník (Letiště Praha). Další zájemci jsou vítáni!

Daniel Häusler



inzerce

Tento program je veden v angličtině a nabízen ve spolupráci s CIIA (Czech Institute of Internal Auditors) jako plnohodnotná verze CIA kvalifikace.

Certifikovaný interní auditor CIA®

Certifikovaný interní auditor (CIA®) je jedinou globálně uznávanou certifikací pro interní auditory a zároveň představuje standard, na jehož základě jednotlivci prokazují své schopnosti a profesionalitu v oblasti interního auditu.

Jste auditor s dlouhodobou praxí nebo se připravujete na kariéru budoucího manažera a chcete zvýšit svůj kariérní potenciál a dosáhnout profesních úspěchů v oblasti interního auditu? Potom je CIA® pro vás ideální volba.

- ✓ **Profesionálové z oddělení auditu PwC**, kteří mají rozsáhlé znalosti obsahu této kvalifikace
- ✓ Ucelené PwC **studijní materiály**, připravené podle **nového syllabu** a plně **schválené IIA** (The Institute of Internal Auditors)
- ✓ **Výuka v angličtině** - získáte ucelený slovník obsahující **terminologii interního auditu**, užitečný v mezinárodním podnikatelském prostředí
- ✓ **Zvýhodněná cena** pro členy ČIA (sleva 2 000 Kč z každé části)

Část II
16. - 18. března 2015
Realizace interního auditu

Část III
červen 2015
**Analýza podnikání a
informační technologie**

V případě zájmu vám rádi poskytneme další informace. Kontaktovat nás můžete na email the.academy@cz.pwc.com nebo na tel. +420 251 152 446.

Registrovat se můžete na našich webových stránkách, kde také naleznete více informací.
www.pwc.cz/academy

Co je CIA®

Proč
studovat
CIA®

Výhody
studia
s Akademií

Detaily
programu

Více
informací
a registrace



VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM PROSPÍVAJÍ DISKUZE

Problémy zadávání a realizace veřejných zakázek se sice primárně dotýkají občanů jako konečných zákazníků veřejných zakázek, ale snahu o zvýšení transparentnosti v této oblasti má i ta skupina subjektů, které usilují o korektní chování ve veřejné správě a o kultivaci podnikání. Zhmotněním snahy o konkrétní kroky ke zlepšení situace kolem veřejných zakázek je i elektronizace zadávacího procesu, jehož legislativní zakotvení i obecně přijímané respektování by mělo přinést zvýšení transparentnosti a efektivnosti zadávání veřejných zakázek. Elektronizace zadávacího procesu není schopna plně eliminovat veškeré negativní jevy spojené s veřejným zadáváním, ale zcela zásadně by měla zúžit prostor pro neehospodárnost a potlačování principů férové soutěže při veřejném zadávání i pro nezákonné ovlivňování dodavatelů.

Ve čtvrtek 18. září 2014 proběhl v sídle Nejvyššího kontrolního úřadu druhý ročník konference „Veřejné zakázky 2014 – Hodnota za peníze“. Tématem letošní konference byla efektivnost veřejného nakupování a s tím spojené aspekty centrálního zadávání a elektronizace zadávacího procesu veřejných zakázek.

„S využitím rozvinutějších služeb informačních a komunikačních technologií bude i lepší možnost efektivního auditu veřejných zakázek“

Pro mne jako zaměstnance Nejvyššího kontrolního úřadu a současně interního auditora byla účastna výše uvedené konferenci událostí, kterou jsem si

nemohla nechat ujít. Mám totiž za to, že jednou z klíčových věcí je stále silnější sepejetí interních auditorů s celkovými cíli společnosti. Vyhodnocují rizika a v mnoha případech se interní auditori veřejnými zakázkami zabývají nejvíce. Účelné vynakládání finančních prostředků je dnes v tzv. „kurzu“. Vždyť veřejná zakázka je nákup zboží, zadání práce, objednání díla nebo služby, veřejným subjektem, kterým je stát, obec, samosprávný celek, jimi založené organizace, případně další subjekty, které hospodářs s penězi, nebo jinými veřejnými statky nebo hodnotami pocházejícími z daní, poplatků či jiných zdrojů veřejného bohatství.

V čem však vidím hlavní přínos této konference pro nás interní auditory? Je to bezpochyby příležitost k setkání lidí mnoha profesí ze soukromého i veřejného sektoru, a to i ze zahraničí, příležitost k pojmenování a porozumění společným aspektům v problematice veřejných zakázek, jejich kontroly či auditu. Na konferenci přišlo 96 pozvaných účastníků z 26 úřadů a dalších institucí, včetně zástupců z kontrolní a správní sekce Nejvyššího kontrolního úřadu. U ostatních účastníků šlo převážně o zástupce akvizičních pracovišť velkých zadavatelů ve státní správě, odborníky z akademické sféry či neziskového sektoru.

Myslím si, že tato konference byla opravdu skvělou šancí k výměně názorů, k diskuzi a ke zvýšení povědomí a pozornosti ve výše uvedené oblasti. Vždyť jedním z úkolů

interního auditu je udržet tempo s rychle se měnící legislativou a přístupy v celé oblasti veřejných zakázek. Systém platných pravidel je velmi komplexní a činí zadávání zakázek poměrně složitým procesem. A k tomu se s vazbou na elektronické zadávání veřejných zakázek rozšiřuje množství dokumentů, o kterých by interní auditor měl mít povědomí. Pro mne bylo příjemným ujištěním, že při výkonu interních auditů pracuji se všemi základními strategickými dokumenty, které se elektronického zadávání veřejných zakázek týkají. Jde například o právní rámec pro elektronické zadávání veřejných zakázek, který je součástí Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/18/ES, o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby a č. 2004/17/ES, o koordinaci postupů při zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb. Tyto směrnice poskytují komplexní rámec pro elektronické zadávání zakázek otevřeným, transparentním a nediskriminačním způsobem, stanovují pravidla pro elektronické nabídkové řízení a určují podmínky pro moderní nákupní metody založené na elektronických komunikačních prostředcích.

Uvedené směrnice byly transponovány do zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a zákona č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), včetně komplexního rámce elektronického zadávání veřejných zakázek. Pro implementaci nového právního rámce elektronického zadávání veřejných zakázek vydala Evropská komise sdělení Radě, Evropskému parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů č. SEK (2004) 1639 „Akční plán provádění právního rámce v oblasti elektronického zadávání veřejných zakázek“, z něhož vyplývá požadavek na členské státy EU zpracovat národní plány zavedení elektronického zadávání veřejných zakázek.

V návaznosti na výše uvedené dokumenty přijala vláda ČR dne 10. května 2006



Mr. Olav Astad Kristiansen, Agentura pro veřejnou správu a eGovernment (DIFI)

usnesení č. 500, kterým schválila Národní plán zavedení elektronického zadávání veřejných zakázek pro období let 2006–2010. Novým strategickým dokumentem pro elektronizaci zadávání veřejných zakázek se stala Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2011 až 2015, která byla přijata usnesením vlády ČR č. 5 dne 5. ledna 2011. Zmiňované dokumenty by měly zajistit infrastrukturu pro elektronické zadávání, zjednodušit a zlevnit proces elektronizace na straně dodavatelů a zadavatelů, a tím

ho také urychlit. Celý tento proces je také úzce navázán na další celkovou elektronizaci procesů ve veřejné správě. Využití moderních technologií a sjednocení veřejných dodávek také napomůže uskutečňování rozsáhlých ekonomických úspor, ale pro nás interní auditory je i výzvou nezůstat pozadu a mnohem více se vzdělávat v oblasti informačních a komunikačních technologií. S využitím rozvinutějších služeb informačních a komunikačních technologií bude i lepší možnost efektivního auditu veřejných zakázek. Je to totiž jedna z oblastí, na kterou by se interní auditor při výkonu interních auditů měl povinně zaměřit a upozornit na nejčastější zjištění a ukázat, jak těmto chybám a nedostatkům předejít.

Na nejčastější chyby zjištěné auditem v oblasti veřejných zakázek upozornil na konferenci také první náměstek ministra financí Lukáš Wagenknecht. Jeho prezentaci, včetně podrobností k programu konference a prezentací všech řečníků, máte k dispozici na www.nku.cz, a to i se zvukovým záznamem prezentací, fotogalerií a dalšími výstupy z konference.

Vzeme-li v úvahu, že atraktivita veřejných zakázek vede nezdědká k značnému pokušení, aby nebyly zadávány nejčistším způsobem na straně jedné, pak výše zmíněná modernizace zadávání veřejných zakázek přispěje na straně druhé k modernizaci veřejné správy a interním auditorům

poskytne lepší službu pro podporu výkonu interního auditu, neboť nedostatků se objevuje velké množství. A jaké to tedy jsou nejčastější nedostatky? Z mého pohledu se jedná především o nedostatky ve fázi před vypisáním veřejné zakázky, o nevhodný způsob stanovení nabídkové ceny pro srovnatelnost nabídek, příliš široké vymezení předmětu veřejné zakázky, o nesprávně stanovené požadavky na doložení referenčních zakázek, o nedostatečné doložení dalších požadavků na prokázání kvalifikace, o podjatost

členů hodnotící komise, o nesprávně posouzení nabídek či nesplnění podmínek pro zadání víceprací prostřednictvím jednacího řízení bez uveřejnění. Je jich však mnohem více, než jsem zmínila. Je třeba být tedy ve střehu, sledovat vývoj, diskutovat, a hlavně se dostatečně vzdělávat, abychom udrželi tempo a přispěli ke zdokonalování procesů. K tomu Vám přeji příjemné dny a hodně úspěchů. ▲



Vážení čtenáři,

od roku 2013 nalézáte v časopise Interní auditor stránku s oddechovo-naučnou rubrikou. V každém čísle je pravidelně zveřejněno několik otázek z oblasti interního auditu, které jsou součástí testu na certifikaci CIA, a také křížovka nebo obdobná zábavná hra. Správné odpovědi na otázky a zjištění počtu rozdílů mezi obrázky, jsou slovosatelné o hodnotnou cenu, přičemž odpovědi na otázky a řešení z příslušného čísla jsou zveřejněny vždy v dalším čísle časopisu Interní auditor.

Odpovědi je možné vyplnit pouze na webu – www.interniaudit.cz, a to do 15. února 2015. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 4/2014 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

Přeji hodně štěstí.

Daniël Häusler

NAJDI POČET ROZDÍLŮ...



Správné řešení z minulého čísla:

4	3	7	1	8	2	5	6	9
5	2	1	9	3	6	7	4	8
8	6	9	7	5	4	1	3	2
6	7	5	3	2	9	4	8	1
1	8	3	4	7	5	9	2	6
2	9	4	8	6	1	3	5	7
7	1	2	5	4	8	6	9	3
9	5	6	2	1	3	8	7	4
3	4	8	6	9	7	2	1	5



Výherce z minulého čísla:
Ing. Emília Zborovjanová
(Všeobecná fakultní nemocnice v Praze)
GRATULUJEME

OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Jaké jsou základní teze a požadavky na komunikaci interního auditora z pohledu standardu číslo 2410?

- a. Zprávy mohou obsahovat cíl a rozsah zakázky, příslušné závěry, doporučení a seznam opatření navržených k odstranění nedostatku dle posouzení a názoru auditora.
- b. Zprávy mohou obsahovat cíl a rozsah zakázky, příslušné závěry, doporučení a seznam opatření navržených k odstranění nedostatku dle posouzení a názoru auditora. Nejdůležitějším aspektem je zohlednění očekávání vedení společnosti.
- c. Zprávy a komunikace musí být přesná, objektivní, jasná, stručná, konstruktivní, úplná a včasná.
- d. Zprávy musí obsahovat cíl a rozsah zakázky, příslušné závěry, doporučení a seznam opatření navržených k odstranění nedostatku.

2. Které z následujících nejlépe vystihuje detail a popis standardu „2020 – Komunikace a schvalování“?

- a. Vedoucí útvaru interního auditu musí předkládat plány interního auditu a požadavky na zdroje.
- b. Vedoucí útvaru interního auditu musí předkládat plány interního auditu a požadavky na zdroje. Plány jsou předkládány bez nutnosti jejich celkového schválení.
- c. Vedoucí útvaru interního auditu musí předkládat plány interního auditu a požadavky na zdroje, včetně jejich průběžných významných změn, k posouzení a schválení vedení a orgánům společnosti. Vedoucí interního auditu musí též informovat o dopadech vzniklých v důsledku omezení zdrojů.
- d. Vedoucí interního auditu musí informovat o dopadech vzniklých v důsledku omezení zdrojů.

3. Jaké jsou požadavky kladené na Požadavky kladené na Program pro zabezpečení a zvyšování kvality?

- a. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat interní hodnocení.
- b. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat jak interní, tak externí hodnocení.
- c. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat externí hodnocení.
- d. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat interní nebo externí hodnocení.



Správné odpovědi z minulého čísla...

1. Jaké jsou základní teze interního auditu?

- A. Interní audit je objektivně ujišťovací a poradenská činnost.
- B. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému řízení rizik.
- C. Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.
- D. Interní audit přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.

Vysvětlení: Odpověď «C»:
Definice interního auditu dle mezinárodních standardů.

2. Základní zásady, důležité pro profesi a praxi interního auditu, dle Etického kodexu jsou?

- A. Integrita, Objektivita, Odpovědnost, Slušnost
- B. Objektivita, Integrita, Čestnost, Slušnost
- C. Důvěrnost, Objektivita, Integrita, Kompetentnost
- D. Kompetentnost, Důvěrnost, Profesionální jednání, Respekt

Vysvětlení: Odpověď «C»: Základní zásady dle schváleného a mezinárodně uznávaného Etického kodexu interních auditorů.

3. Které z uvedených nejlépe popisuje ujišťovací služby poskytované interním auditem organizací?

- A. Ujišťovací služby představují objektivní posouzení informací s cílem poskytnutí nezávislého názoru.
- B. Ujišťovací služby představují objektivní posouzení informací, jehož cílem je poskytnutí nezávislého názoru nebo závěrů ohledně určitého procesu, systému nebo jiného předmětu posouzení. Charakter a rozsah ujišťovací zakázky určuje auditor. Ujišťovací služby obvykle zahrnují tři strany – Interního auditora,

Vlastníka procesu či auditované oblasti a Uživatele hodnocení.

- C. Ujišťovací služby obvykle zahrnují dvě strany – Interního auditora (provádějící hodnocení) a Vlastníka procesu či auditované oblasti (jedince či skupinu, kteří jsou v přímém vztahu k dané organizační jednotce, jednotlivým činnostem, funkcí, systému nebo jiné předmětné záležitosti).
- D. Ujišťovací služby obvykle zahrnují tři strany – I. Interního auditora (provádějící hodnocení), II. Vlastníka procesu či auditované oblasti (jedince či skupinu, kteří jsou v přímém vztahu k dané organizační jednotce, jednotlivým činnostem, funkcí, systému nebo jiné předmětné záležitosti) a III. Uživatele hodnocení (jednotlivce nebo skupinu využívající hodnocení a závěry interního auditu).

Vysvětlení: Odpověď «B»: Popis ujišťovací činnosti dle mezinárodních standardů.



ČIIA SOUČÁSTÍ PROJEKTU EEN

Dne 6. listopadu 2014 skončil jednoletý projekt podporovaný Evropskou komisí Czech Local Visibility Events – EEN, zaměřený na malé a střední podniky. Cílem projektu, který je v České republice spojen s mottem „Společně pro úspěch vašeho podnikání“, byla lepší koordinace a propagace aktivit směřujících na podporu malých a středních podniků. Koordinátory projektu v ČR byla střediska Enterprise Europe Netwok při Centru pro regionální

rozvoj ČR a Krajské hospodářské komoře Moravskoslezského kraje. Do projektu se zapojilo 33 partnerů z České republiky, včetně Českého institutu interních auditorů, který průběžně o projektu informoval. Byla vytvořena samostatná webová stránka www.crr.cz/een/visibility, a také banner, jenž projekt a jeho výstupy propagoval. Banner byl zveřejněn i na webovém portálu www.idnes.cz v sekci Ekonomika.

O projektu byla publikována řada článků v tištěných médiích, na internetu či na Facebooku a také specializovaný šestnáctistránkový bulletin, jenž informoval o všech partnerech projektu, jejich akcích, publikacích a dalších aktivitách. Bulletin byl vedle běžné propagace odeslán na e-mailové adresy všech municipalit v ČR.

Vyvrcholením projektu byla konference „Přístup k financím – české a evropské zdroje a mezinárodní spolupráce firem“, jež se konala 4. 11. 2014 v Praze. Během konference firmy mohly využít individuální konzultace s jednotlivými partnery projektu. Konference, na níž vystoupila řada řečníků a to jak ze státních institucí, tak např. z bank, měla velký ohlas, účastnilo se jí téměř 200 posluchačů především z řad malých a středních podniků. Na konferenci měli partneři projektu možnost propagovat své služby. Svůj stánek s časopisem Interní auditor a dalšími materiály měl také Český institut interních auditorů.

Jitka Ryšavá (Centrum pro regionální rozvoj ČR), Daniel Häusler (ČIIA)



Č E S K Ý I N S T I T U T I N T E R N Í C H A U D I T O R Ů N A B Í Z Í

OVĚŘENÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY VYBRANÝCH ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Odborná publikace je zaměřená na popis celého procesu ověření účetnictví a účetní závěrky vybraných jednotek v rámci veřejných rozpočtů počínaje úvodním šetřením až po vydání zprávy ověřovatele a vyhodnocování následných událostí o případných rizicích, která ovlivňují budoucí finanční situaci účetní jednotky.

Příručka vznikla jako reakce na okamžitou potřebu a pro spolehlivější orientaci v daném předmětu činnosti. Cílem příručky je popsat postupy při ověřování, maximalizovat univerzálnost popisovaných principů a postupů, vytvořit základní metodiku pro provádění nejen ověření účetní závěrky těchto vybraných organizací v souvislosti s novými požadavky, zvýšit srozumitelnost dosud uplatňovaných postupů a maximalizovat univerzálnost popisovaných principů.

Příručka je vhodná jak pro interní auditory, tak i pro širší odbornou veřejnost.

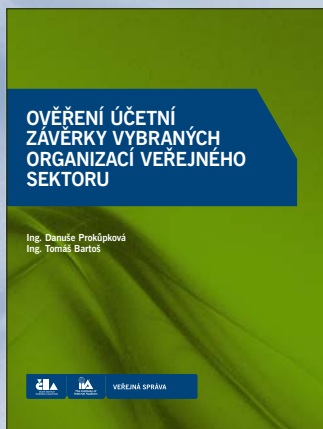
Autoři:

Ing. Danuše Prokůpková

– Vystudovala VŠE v Praze. Má bohatou praxi jako finanční analytik. Nyní se věnuje auditorské a poradenské činnosti (oprávnění Komory auditorů ČR, členka Výboru Komory auditorů ČR pro veřejné finance). Působí také jako lektor a má za sebou bohatou publikační činnost.

Ing. Tomáš Bartoš

– Vystudoval VŠE v Praze. Podnikovou praxi realizoval ve finančních oblastech. Od roku 1994 se plně věnuje auditorské a poradenské činnosti (oprávnění Komory auditorů ČR; člen Výboru Komory auditorů ČR pro veřejné finance). Působí i jako lektor.





NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI



V současné době evidujeme celkem 306 certifikovaných:

278	CIA
10	CGAP
2	CCSA
3	CFSA
13	CRMA

V měsících srpen – září – říjen 2014 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

Miroslava Chvojková, CIA
Jan Pohunek, CIA

GRATULUJEME!

Upozornění: Kompletní certifikační program je nutné dokončit do 4 let od podání registrace.

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů

Počet žádostí od 1. 1. 2014	45
Počet vydaných certifikátů	41
Celkový počet žádostí od r. 2011	267
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	255

Upozornění pro certifikované

	VIAS	VIAK
Hlášení CPE do konce roku 2014 pro vydané certifikáty v roce	2011	2012

Počet certifikovaných auditorů ve VS dle oblastí do 31. 10. 2014

Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva	9	10	35	14	68
Krajské úřady	1	2	3	6	12
Úřady měst a obcí	6	13	21	5	45
Policie a Hasiči	2	5	5	2	14
Vysoké školy	0	0	4	2	6
Ostatní	13	17	20	10	60
Celkem IA ve VS	31	47	88	39	205

Z toho č. vydaného certifikátu 10 (VIAK, oblast Vysoké školy) je neaktivní pro nesplnění hlášení CPE.

AKADEMIE RISK MANAGEMENTU



Kvalitní přípravný program pro získání certifikace v oblasti ujištění o řízení rizik – CRMA (Certification in Risk Management Assurance) a zároveň jediný ucelený vzdělávací program řízení rizik v takové podobě, který není v současné době na českém trhu k dispozici.

Účastníkům jsou poskytnuty praktické znalosti a dovednosti řízení jednotlivých typů rizik (operační, finanční, pojistné, environmentální, ...), přehled a znalosti stěžejních rámců risk managementu a v neposlední řadě i dovednosti nezbytné při prosazování rizikově zaměřené kultury v dané organizaci a to vše prostřednictvím týmu zkušených lektorů a kvalitních výukových materiálů.

I. Blok „Znalosti a dovednosti risk managementu“
II. Blok „Ujišťovací a poradenské činnosti“

9.–12. března 2015
27.–29. března 2015

CENA
Člen ČIIA
Nečlen ČIIA

23 500 Kč (28 435 vč. DPH)
25 500 Kč (30 855 vč. DPH)

KONTAKT

www.interniaudit.cz

META 1000 ČLENŮ DOSAŽENA

Dne 11. listopadu 2014 schválila Rada ČIIA nové členy a tímto aktem byla překonána hranice 1000 členů. Konkrétně k tomuto datu evidujeme 1 007 členů. O dosažení této hranice se Český institut interních auditorů snažil několik let a v „předvečer“ oslav 20 let ČIIA byla tato magická číslovka překonána. Při této příležitosti jsme se sešli s panem Petrem Šmidrkalem, interním auditorem z GE Money Bank, a.s., který podal přihlášku jako 1000. člen ČIIA. Na setkání předal prezident ČIIA, Tomáš Pivoňka, poukaz na volný vstup na Mezinárodní konferenci ČIIA, která bude v listopadu 2015. Současně jsme panu Šmidrkalovi položili 3 otázky.

Pane Šmidrkale, čím je pro Vás členství v ČIIA zajímavé?

Členství v ČIIA nabízí spoustu příležitostí k průběžnému vzdělávání interních auditorů, ať už jsou to semináře, studijní programy a akademie, a v neposlední řadě odpolední fóra nebo konference, kde si mohou účastníci vyměňovat své zkušenosti.

Jak Vám ČIIA pomáhá v profesním životě?

ČIIA mi pomáhá přinejmenším ve dvou rovinách. První rovina je výuková, druhá potom administrativní a poradenská. Druhá činnost je přinejmenším tak důležitá jako první. ČIIA dokáže zorganizovat a poradit při skládání certifikačních zkoušek a programů a velký dílem tak přispět k jejich úspěšnému zakončení.

Co byste jako 1000. člen popřál ČIIA v předvečer 20. narozenin?

Institutu přeji touhu stále se rozvíjet, mnoho skvělých nápadů na vzdělávání a šíření světla auditu jako např. Univerzita interního auditu, Akademie risk managementu nebo Setkávání auditorů z různých profesních oblastí. Děkuji za rozhovor.

Rozhovor vedl Daniel Häusler



NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Jakub Bartík, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Jana Bártová, Státní pozemkový úřad
- ▲ Mgr. Marek Bóna, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Karel Bouda, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Mgr. Markéta Brejňková, ACCA, Generali PPF Holding B.V.
- ▲ Tibor Brezovský, MBA, Lidl Česká republika v.o.s.
- ▲ Ing. Iveta Buřková, CIA, ČEZ, a.s.
- ▲ Ing. Daniela Černá, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- ▲ Jan Ettl, Individuální člen, Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ▲ Mgr. Jakub Fiala, LASSELSBERGER, s.r.o.
- ▲ Hana Havlová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ JUDr. Jana Herejková, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Renata Hůrková, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Jan Jílek, Individuální člen
- ▲ Ing. Petra Josrová, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Ing. Jaroslav Kolísek, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Petr Koval, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Dana Kovářová, AGC Flat Glass Czech a.s.
- ▲ Mgr. Štěpán Krška, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Eva Kunzová, Vojenská nemocnice Olomouc
- ▲ Mgr. Hana Kyjovská, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Silvie Mičáková, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Mgr. Radek Mošna, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- ▲ Ing. Viktor Musílek, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Maria Nebylicyna, AGC Flat Glass Czech a.s.
- ▲ Ing. Monika Němečková, Česká správa sociálního zabezpečení
- ▲ Bc. Hong Khanh Nguyen, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Martin Novák, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ DiS. Kateřina Nováková, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Václav Pekař, Univerzita Karlova v Praze
- ▲ Bc. Miroslav Polách, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Zdeněk Praizler, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Jitka Procházková, Individuální členka
- ▲ Ing. Mgr. Martin Rusňák, Ernst & Young, s. r. o.
- ▲ Ing. Simona Růžičková, Národní lékařská knihovna
- ▲ Ing. Vladimír Sassmann, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Ing. Pavel Sitta, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Irena Syrovátková, Pražská plynárenská, a.s.
- ▲ Eva Šedivá, Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- ▲ Ing. Petr Šmidrkal, CIA, CFE, GE Money Bank, a.s.
- ▲ Ing. Helena Švédová, MBA, Centrum dopravního výzkumu, v.v.i.
- ▲ Ing. Jan Tomeček, CIA, GE Money Bank, a.s.
- ▲ Bc. Tereza Trojanová, Krajské ředitelství policie Libereckého kraje
- ▲ Bc. Radim Uhlář, GE Money Bank, a.s.
- ▲ Mgr. Michaela Vodolánová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Ludmila Zajková, Železničná společnost Slovensko, a.s.



Deloitte.



Success is in the Details

Úspěch spočívá v detailech

Martin Onofrej

Audit of Internal Communication – Friend of the Internal Auditor

The author discusses communication in firms in terms of its effectiveness. Concurrently, he mentions possible approaches to the auditing of communication.

Jan Kovalčík

Interview with Hana Ondrušková

An interview with the communication lecturer, Ms Hana Ondrušková, regarding the experience from the communication training for internal auditors, requirements of auditors for training and issues in which auditors excel and in which they do not. The main topic is the significance of face-to-face meetings of people during communication.

Jakub Mrklavský, Zuzana Kitto

Communication of Audit Results – How to be Heard or Why Auditors Fail to be Understood?

The authors introduce five key approaches to the communication of internal audit results.

Lukáš Wagenknecht

Audit committees of the new act on internal management and control

The author presents important part, focusing on audit committees, of the proposed new act on internal management and control.

Radek Koudela, Marek Čáp

Get Ready for the Cyber Security Act

The article discusses the current status of the Czech legislation in cyber security, process of the Cyber Security Act preparation and reasons for its preparation. It concurrently summarises what its results for obligated persons are and how this act will impact the internal audit activities.

Ivana Krůželová

Every State has its Iwn Perspective

The author describes the system of preparations for a new EU programming period from various perspectives of member states.

Josef Vincenc

CAUTION: Meerkats have Reproduced Excessively in the Krkonoše Mountains!

Information on the national conference of the Czech Institute of Internal Auditors from October 2014 in Špindlerův Mlýn.

Jan Kovalčík

6th Meeting of Internal Auditors from the Financial Sector

The author of the article informs the readers about the agenda of the 6th meeting of internal auditors from the financial sector that was organised by the Czech Institute of Internal Auditors together with the Banking Association and PricewaterhouseCoopers.

Petr Hadrava

1st Meeting of Insurance Companies Internal Auditors

The author describes the purpose and results of the 1st meeting of insurance companies internal auditors that took place on 28 November 2014. The internal auditors agreed to meet regularly and share best practices in the insurance internal audit area.

Daniel Häusler

Workshops on Audits of Investments

A group of experts involved in auditing investments was formed in the Czech Institute of Internal Auditors. One of the outputs is the organisation of workshops.

Ladislava Slancová

Public Contracts Benefit from Discussions

Information on the conference of the Supreme Audit Office on the awarding of public contracts.

■ F E J E T O N

Lamento excremento aneb o míře věcí

Řeknu vám to rovnou. S komunikací neboli dorozumíváním mám někdy potíže. Tedy ne že bych se neuměl vyjádřit, ale přezíravost některých partnerů v diskuzi mě vyvádí z míry.

Jistě, jde o to, co a s kým. Jinak komunikujeme doma, jinak na veřejnosti. S manželkou je třeba běžné v rámci výměny názorů neodpustit si nějakou tu ironickou poznámku. U šéfa by to pravděpodobně neprošlo. S dětmi je komunikace ještě složitější. Zkuste třeba čtyřletému dítěti pohrozit, že mu „jednu vlepíte“ (Já vím, fyzické tresty nejsou výchovné, ale v tomto případě šlo jen o rodičovské selhání v podobě nesplněné výstrahy). Dítě vám bezelstně odpoví, že mu nic nevlepíte, protože nemáte lepidlo. Schopnost abstrakce mají děti až zhruba od dvanácti let.

Se specifickou formou komunikace se setkáte také u lékaře. Obvykle má pocit, že buď a) rozumíte jeho odborným výrazům, nebo b) vás to vůbec nezajímá. Další rysem komunikace s lékaři je stručnost. Na co se nezeptáte, to vám nepoví. Zřejmě aby pacienta nezatěžovali.

V neposlední řadě je to také obdivuhodná lehkost, s jakou přejdou k zcela opačnému pokynu. Kdysi jsem navštívil kožní lékařku s drobným problémem – tukovou bulkou na tváři. Dostal jsem mastičku, kterou jsem měl mazat na postižené místo. Postupoval jsem přesně podle instrukce, ale po pár dnech jsem měl místo bulky ve tváři dolíček. Seznámil jsem lékařku s tímto zjištěním a ta mě ukonejšila slovy: „Tak už si to nemažte.“ Poslechl jsem ji a na tváři mi na památku zbyla jen malá jizva. Je uklidňující svěřit se do péče odborníkům.

Nebo tuhle mi volal jeden pán z banky. Aspoň tedy tvrdil, že je z banky. Jestli prý se mě může zeptat na pár věcí a že to zabere jen pár minut. Jsem od přírody dobrák, tak jsem svolil. Naše konverzace se bohužel zadrhla hned na počátku, protože mě ten hodný člověk žádal o mé osobní údaje. Ty jsem mu sdělit nechtěl, on je rozdíl mezi dobrákem a troubou. Nemínil jsem mu ale dělat těžkosti, věda, že se k této bohuhlubé činnosti neodhodlal zcela ze své vůle. Práci si dnes člověk moc vybírat nemůže a flexibilita je požadavkem každého zaměstnavatele. Slušně jsem ho odmítl s argumentem, že jsem svéprávný člověk, a pokud budu něco potřebovat, ozvu se sám. V jeho hlasu zazněl podiv nad mou nechápavostí a nevzděcností k jeho filantropickým snahám. Upozornil jsem ho

tedy, že to on volal mně a vyjádřil i svou malou náklonnost k jakýmkoliv nabídkám. Někteří strategové kampaní na zvýšení obrátů by lekci v empatii potřebovali jak pověstné prase drbání.

Ke značným nedorozuměním dochází také v pohostinství. Jednou na Ohři jsme zašli do slibně vyhlázející hospůdky ve mlýně. Byli jsme už vyhládlí, ostatně jak už to na vodě bývá. Objednali jsme si tedy z hotovek guláš. Domněnka, že „hotovka“ je již v podstatě „hotová“, ukázala se být lichá. Když jsme se ani po hodině jídla nedočkali, dovolil jsem se otázat znuděného číšníka, co je s naším obědem. Ten nevzrušeně odvětil, že se připravuje. Předesílám, že v tu dobu už v sále mnoho lidí nebylo. Proto jsem už celkem netrpělivě poznamenal, že čekat hodinu na hotovku jsem ještě neviděl. Pikolík mě bohorovně usadil: „Všechno je jednou poprvé.“ Tak hluboké filozofické úvahy by se jeden od obsluhy nenadál.

Na začátku jsem použil přirovnání v komunikaci s dětmi, na závěr si dovoluji také jeden přírůstek. Každý už někdy šlápl do nějakého toho exkrementu. V lepším případě od psiska. S řečí je to podobné jako s každou jinou věcí. Jde o tu míru. Ušpinit si podrážku, nebo vžet až po krk v neřádu.

Karel Javůrek
absolvent fakulty sociálních věd
Univerzity Karlovy v Praze, obor mediální studia



Poradte se s námi o aktuálních otázkách interního auditu!

Audit implementace nového občanského zákoníku (NOZ)

- máme praktické zkušenosti s realizací projektů přechodu na NOZ
- využíváme vlastní unikátní a praxí prověřenou databázi právních rozdílů a jednotlivých „business“ dopadů pro různá odvětví
- otestujeme a vyhodnotíme vaši reakci na NOZ

Audit odměňování zaměstnanců bank dle vyhlášky č. 23/2014 Sb.

- posoudíme vhodnost rozdělení zaměstnanců dle jejich rizikového profilu
- analyzujeme aplikaci druhů odměn na jednotlivé typy zaměstnanců
- ověříme soulad aktuálních principů odměňování a měření výkonnosti s novými legislativními požadavky

Další aktuální témata

- IT audit – jste připraveni na nový kybernetický zákon?
- audit implementace požadavků CRD IV, COREP/FINREP
- prověření systému řízení rizik v oblasti podvodného a korupčního jednání (prevence, detekce a reakce)

kpmg.cz

Kontakt:

Pavel Závitkovský

Partner

Audit

T: 222 123 125

E: pzavitkovsky@kpmg.cz

Marek Čáp

Director

Risk Consulting

T: 222 123 642

E: mcap@kpmg.cz

© 2014 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

inzerce

I CHVÍLE BEZ ELEKTŘINY MOHOU BÝT FAJN, KDYŽ O NICH VÍTE PŘEDEM



ZAREGISTRUJTE SE A MY VÁM VČAS POŠLEME SMS O PLÁNOVANÝCH ODSTÁVKÁCH ELEKTŘINY

Pokud chcete dostávat informace o plánovaných odstávkách elektřiny přes SMS nebo e-mailem, zaregistrujte se na www.cez.cz/online. Budeme vám včas posílat zprávy, abyste nebyli zaskočení.

Máme pro vás nejlepší služby, protože vaše energie je na prvním místě.

Tato služba má pouze informativní charakter a nenahrazuje zákonnou povinnost provozovatele distribuční soustavy oznámit přerušení dodávek elektřiny. Služba je poskytována společností ČEZ Prodej, s.r.o., a to pouze na distribučním území ČEZ Distribuce, a.s.



**Žádné
podnikání pro
nás není malé**



ČESKÁ 
SPŮRITELNA
Jsme Vám blíž.

Naši poradci pro podnikatele znají potřeby malých a středních firem. Stavte se u nás v pobočce a přesvědčte se, že máme komplexní nabídku i pro Vaše podnikání.