

1 | 2014

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 18, ČÍSLO 1-2014 (71)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

BENCHMARKING NEJEN AUDITNÍ ČINNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

23–24 × 4 × 2014



WORKSHOP



24 %

56 %

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
ve dnech 23.–24. dubna 2014 organizuje Český institut interních auditorů workshop nejen pro interní auditory s názvem „Benchmarking nejen auditní činnosti ve veřejné správě“.

▲ Na co bude workshop zaměřen a kdo vystoupí?

Jak již název napovídá, tak obsahovou náplň workshopu bude tvořit zejména problematika (nejen) interního auditu na různých úrovních ve vzájemném porovnávání a výměny zkušeností, benchmarkingu. Na toto téma přednesou příspěvky zástupci z oblasti auditu prostředků ze strukturálních fondů EU, zástupci z krajských úřadů a měst. Také zazní, jak vypadá porovnání úrovně interního auditu v jiných evropských zemích z pohledu nadnárodní poradenské společnosti.

Chceme navázat na dobrou praxi z předchozích workshopů a zařadíme do časového schématu diskusní skupiny, jejichž témata budete vybírat přímo vy, co je pro vaši praxi v současnosti klíčové a jaké téma by bylo konkrétně přínosem pro vás, a to prostřednictvím dotazníků, které rozešleme v nejbližším období. Se svými zkušenostmi a aktuálním pohledem na výkon interního auditu se s Vámi podělí bývalí interní auditoři, dnes převážně manažeři, jejichž pohled může být i překvapením.

Druhý den workshopu se budeme zabývat diskutabilními tématy a to konkrétně jaký vliv má současná legislativa v oblasti svobodného přístupu k informacím a to ve vztahu ke zveřejňování zpráv z interního auditu. Na závěr chceme zařadit diskusi, zda má interní audit vykonávat také jiné činnosti a pokud ano, tak konkrétně jaké a s jakými pojištěními pro zachování objektivního pohledu.

Výrazný prostor dáváme na diskusi mezi účastníky, sdělování si dobré praxe či konkrétních problémů, se kterými se setkáváte během své činnosti.

▲ Pro koho je workshop určen?

Pro ty, kterým je současný zákon o finanční kontrole právním rámcem jejich činnosti, včetně procesních pravidel dle zákona o kontrole, čili minimálně pro interní auditory a kontrolory ze všech orgánů a organizací veřejné správy. Nicméně, je to určeno také pro ty, kteří své činnosti podle tohoto zákona provádí, tedy vedoucí orgánů nebo organizací veřejné správy. Účast na workshopu bude k jejich prospěchu, jimi řízených orgánů a organizací a ve svém důsledku pomůže celé veřejné správě.

▲ Kdo na workshopu vystoupí?

Mezi vystupujícími budou zejména Vaši kolegové, kteří mají s oblastí finančního řízení a interního auditu velké zkušenosti, o něž se s Vámi podělí.

Konkrétní programovou náplň naleznete na našich stránkách www.interniaudit.cz.

▲ Co si odnesete?

Mimo neformální komunikace a nových kontaktů na své kolegy hlavně informace z jiných útvarů, oddělení interního auditu. Získáte informace o tom, jak se (nejen) interní audit realizuje u někoho jiného než u Vás.

▲ Co říci závěrem?

Přijměte naše srdečné pozvání a přijedte „pracovat“ do Liberce na workshop Českého institutu interních auditorů k problematice (nejen) interního auditu a jeho vzájemného porovnávání a výměny zkušeností. Na tento workshop naváží také další akce sekce veřejné správy ČIIA se zaměřením výměny zkušeností a dobré praxe mezi interními auditory ve veřejné správě.



Ing. František Beckert, CIA
Předseda Výboru Sekce veřejné
správy při ČIIA



Ing. Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

OBSAH
Výsledky průzkumu: Průběžné vzdělávání interních auditorů

Petr Hadrava 2

Česká správa sociálního zabezpečení – systém vzdělávání v ČSSZ, vzdělávání interních auditorů ČSSZ

Dana Ratajská 6

Iluze kvalifikovanosti

Adéla Humlová 10

Lovci titulů

Andrea Káňová 11

Docházely mi náboje, aneb jak jsme na tom s rozvojem FUNKCE interního auditora

Petr Cerman 12

Požadavky na vzdělávání interních auditorů v CRR ČR

Radek Filo 15

Training Auditors to be “Auditors of the Future”

R. Karl Erhardt 17

Cesta k modernímu systému vnitřní kontroly již nemusí být trnitá

Chris Tait, Jana Juračková, Vadim Beneš 20

Audit vybraných nákupních procesů

Jan Kurka 22

Fejeton: Člověk se pořád učí

Karel Javůrek 23

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě a novinky od 1. 1. 2014

Eva Klímová 24

Jak jsme se setkávali aneb Páté setkání interních auditorů z finanční oblasti

Michal Čup 26

Čeho si Andrea povšimla novinky z Mezinárodního institutu interních auditorů

Andrea Káňová 27

První úspěšný běh za námi – Akademie risk managementu

Magda Barnatová, Antonín Šenfeld 28

Hoši v půlkruhu

Ivana Krůželová 31

Noví členové ČIIA

Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři 32



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

stejně jako v minulých letech Vám v každém čtvrtletí letošního roku přinese časopis články zaměřené na témata, která byla s Vaší pomocí zvolena. Kromě tohoto čísla, které je zaměřeno na téma Vzdělávání pro interní audit, budou další čtvrtletní čísla zaměřena na následující témata:

2/2014 Interní audit v legislativní bouři (uzávěrka 13. 5. 2014)

3/2014 Pohledy na bezpečnost (uzávěrka 19. 8. 2014)

4/2014 Interní auditor komunikuje (uzávěrka 11. 11. 2014)

Stále platí, že vítáme Vaši aktivitu při zapojení se do publikování v časopise. Zejména vítáme zajímavé informace z Vaší praxe. Zajímavá jsou rovněž Vaše vyjádření v anketách a těší nás Váš zájem o soutěžení a další projevy, kterými reagujete na obsah časopisu.

Časopis pokračuje v letošním roce v osvědčené formě s drobnými úpravami obsahu. Zavádíme rubriku Ze života sekcí, ve které jednotlivé sekce, zřízené v rámci ČIIA, představí postupně svoji činnost a dále budou čtenáře průběžně seznamovat s vyvíjenými aktivitami. Zavedli jsme rubriku obsahující novinky z Mezinárodního institutu interních auditorů, která se bude střídát s Petrovým, známým, „povšimnutím“. Mírně jsme upravili rozsah otázek v soutěži. K odlehčení jsme ještě doplnili půlstránku s fejetonem. Předpokládám, že najdete i další drobné změny.

Novinkou v letošním roce bude i nový vzhled webových stránek a jejich upravený obsah. Předpokládáme jejich spuštění ve 2. pololetí. I zde se těšíme na Vaše reakce. Beze změny zůstává volná dostupnost předchozích čísel našeho časopisu na internetu pro širokou veřejnost a možnost stažení časopisu do Vašich mobilních zařízení.

A nyní se již můžete pustit do listování časopisem, projít výsledky průzkumu „průběžné vzdělávání interních auditorů“, seznámit se se vzděláváním interních auditorů České správy sociálního zabezpečení a pročitat další články podle Vašeho zájmu.

Za redakční radu Vám přeji příjemné čtení.



Petr Hadrava
Survey Results: Continuous Education of Internal Auditors 2

Dana Ratajská
The System of Education and Training of the Internal Auditors at the Czech Social Security Administration 6

Adéla Humlová
The Illusion of Being Qualified 10

Andrea Káňová
Degree Hunters 11

Petr Cerman
What Is the Current Situation of Internal Audit Development 12

Radek Filo
Requirements for Education and Training of Internal Auditors at CRR Czech Republic 15

R. Karl Erhardt
Training Auditors to be “Auditors of the Future” 17

Chris Michael Tait, Jana Juračková, Vadim Beneš
The Roadmap to the Modern System of Internal Control Does Not Have to Be Difficult 20

Jan Kurka
Case Study: The Audit of the Purchasing Process 22

Eva Klímová
Certification of the Internal Auditors in the Public Sector and News from 1. 1. 2014 24

Michal Čup
How Did We Meet – Fifth Meeting of Internal Auditors from the Financial Sector 26

Andrea Káňová
The News from the International Institute of Internal Auditors 27

Magda Barnatová, Antonín Šenfeld
First Successful Run behind us – Risk Management Academy 28

Ivana Krůželová
The Guys in the Half Circle 31



VÝSLEDKY PRŮZKUMU: PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ

Začátkem roku 2014 probíhal online průzkum mezi členy ČIIA, který se týkal průběžného vzdělávání interních auditorů.

Cílem bylo zjistit, jaký je přístup auditorů k jejich vzdělávání, a zjistit, jak může ČIIA snahu interních auditorů vzdělávat se podpořit.

Pokud bychom měli pojmenovat hlavní závěry vyplývající z průzkumu, bude to zejména:

- ▲ Auditori se relativně intenzivně průběžně vzdělávají;
- ▲ Auditori rádi chodí na semináře ČIIA a oceňují hlavně odbornost, profesionalitu lektorů z praxe, zajímavá aktuální témata a skvělou organizaci seminářů;
- ▲ Auditori mají zájem o témata seminářů, která již ČIIA z velké části nabízí;
- ▲ Auditori mají zájem o lektory, kteří již na ČIIA přednáší;
- ▲ ČIIA naslouchá a plánuje provést změny, které Vás ve snaze vzdělávat se podpoří.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 216 respondentů, kteří byli po vyplnění kontaktních údajů zařazeni do slosování o hodnotné ceny:

1. CENA: Volná vstupenka na národní konferenci ČIIA, která se uskuteční 15.–16. října 2014

2. CENA: Vstup na jeden jednodenní seminář ČIIA v roce 2014 zdarma, dle vlastního výběru

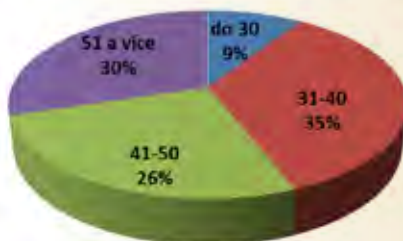
Vylosovaným výhercům gratulujeme:

- | | |
|----------|---|
| 1. CENA: | Ing. Libor Králík
Správa železniční dopravní cesty, státní organizace |
| 2. CENA: | Ing. Miroslava Chvojková
Východoslovenská energetika, a. s. |

A nyní již k výsledkům průzkumu. Asi není překvapením, že naprostá většina (99 %) respondentů uvedla, že se průběžně vzdělává. Nejoblíbenější způsob vzdělávání je navštěvování odborných seminářů, vyhledávání informací na internetu a četba odborné literatury.

Základní struktura respondentů:

Věková struktura respondentů



Pozice respondentů



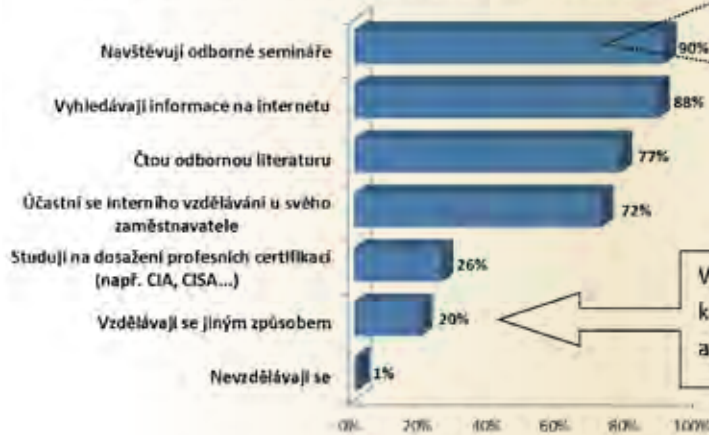
Pohlaví respondentů



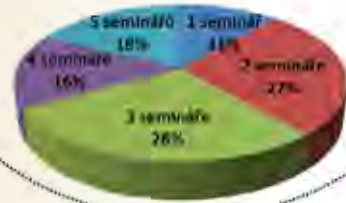
Sektor respondentů



Auditoři se vzdělávají následujícím způsobem



Průměrný počet seminářů navštívených ročně jedním auditorem



Webináře, „learn as you go“, setkávání, konzultace a brainstorming s ostatními auditory a poslouchání odborných audio knih

Z průzkumu vyplývá, že každý druhý seminář, který interní auditoři v předcházejícím roce navštívili, byl organizován ČIIA. A co vlastně se nám na seminářích ČIIA tak líbí? Je to hlavně odbornost a profesionalita lektorů přicházejících z praxe. Dále jste oceňovali zajímavá aktuální témata seminářů a jejich skvělou organizaci.

Co se nám líbí na seminářích ČIIA?



A co na to ČIIA?

ČIIA si velice váží Vašeho zájmu navštěvovat semináře. Je si vědoma, že semináře patří k neoblíbenějším formám vzdělávání interních auditorů a v nabídce seminářů skutečně nezahálí.

V průměru nabízí ročně 268 seminářů napříč různými obory, jak je vidět v grafu níže. Kromě seminářů nabízí i webináře a různé další vzdělávací programy, jako například Univerzitu interního auditu nebo Akademii risk managementu.

Aktuální seznam seminářů nabízených ČIIA najdete na webu www.interniaudit.cz nebo v katalogu, který zaslá ČIIA pololetně svým členům.

Počty realizovaných seminářů ČIIA (1. 1. 2010–30. 6. 2014)



Semináře, o které bychom měli největší zájem

Během průzkumu jste uvedli přes 300 témat seminářů, která by vás zajímala. Shrneme 5 témat, která jste zmiňovali nejčastěji.

Nejoblíbenější lektori

Respondenti průzkumu celkem uvedli 41 jmen jejich oblíbených lektorů. Pět nejoblíbenějších je uvedeno v tabulce níže. ČIA se podařilo pro Vás tyto nejoblíbenější lektory získat. Stačí pouze sledovat nabídku seminářů na www.interniaudit.cz a k oblíbenému lektorovi se přihlásit.



A co na to ČIA?

ČIA nabízí 15 seminářů týkajících se této oblasti. Mezi nimi je i několik seminářů od pana Rodana Svobody, který byl zmiňován jako nejoblíbenější lektor. Kromě těchto seminářů se můžete přihlásit do Akademie risk managementu.

V této oblasti nabízí ČIA min. 11 seminářů. 2 z těchto seminářů povede paní Miroslava Pýchová, která byla zmiňována mezi nejoblíbenějšími lektory.

V oblasti Komunikace/Soft skills nabízí ČIA celkem 6 seminářů. U 5 z nich je lektorkou paní Hana Ondrušková, kterou jste identifikovali jako druhou nejoblíbenější lektorku.

V oblasti Veřejné správy nabízí ČIA celkem 22 seminářů, kde se opět objevují jedni z Vašich nejoblíbenějších lektorů, jako paní Miroslava Pýchová nebo paní Danuše Prokúpková.

V oblasti účetnictví nabízí ČIA celkem 6 seminářů. 3 semináře vede paní Danuše Prokúpková.

Pozn.: výše uvedená nabídka se týká prvního pololetí 2014

E. Svoboda
<ul style="list-style-type: none"> • Konzultant, školitel a poskytovatel služeb v oblasti analýzy a hodnocení rizik, nastavení a hodnocení compliance, budování řídicích a kontrolních systémů a jejich prověřování interním auditem, externí hodnotitel kvality IA. Lektorskou činností se zabývá od roku 1998. • aktuálně je možné se přihlásit na 15 seminářů s tímto lektorem, např. na <ul style="list-style-type: none"> • Klíč ke zvládnutí praxe interního auditu; • Jak v praxi zajistit poradenskou činnost interního auditu pro řízení rizik; • Praktické zkušenosti s tvorbou, realizací a vyhodnocením plánů interního auditu.
H. Ondrušková
<ul style="list-style-type: none"> • Lektorka a trenérka soft skills, už především komunikaci, time management a prezentační dovednosti. Jejími kurzy prošly za sedm let působení v oboru tisíce lidí. Už komunikací na VŠE v Praze, spolupracuje se státními institucemi, bankami i s nadnárodními soukromými firmami. • aktuálně nabízí 5 seminářů, např. <ul style="list-style-type: none"> • Klíč ke zvládnutí praxe interního auditu; • Jak přednést auditní zprávu – a další prezentační dovednosti; • Argumentace a přesvědčování – bez vynucování!!!
D. Prokúpková
<ul style="list-style-type: none"> • Auditor ověř. KAČR 0712 – člen Výboru pro sektor veřejných financí. Dlouholetá lektorská a publikační činnost na téma finanční řízení, účetnictví a audit. • aktuálně nabízí 12 seminářů, např. <ul style="list-style-type: none"> • Základy účetnictví • Audit účetní závěrky vybraných organizací • Jak číst účetní výkazy



E. Svoboda
<ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka Sekce ekonomiky a podpory Krajského úřadu Kraje Vysočina. Má zkušenosti s konkrétním prováděním interních auditů, ale také z oblasti finanční kontroly ve veřejné správě. Poradenskou funkci auditu naplňovala při nastavování systémů pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU, později tyto systémy také auditovala. Praktické zkušenosti i teoretické základy předává kontrolním a auditorům, ale také příjemcům, kteří chtějí obstát při složitém procesu realizace projektů, finančních výzev a fondů EU. • Aktuálně vyučuje v rámci Základního kurzu pro interní auditory z veřejné správy a nadstavbového atestačního kurzu zaměřeného na nastavení programů kvality interního auditu.
H. Ondrušková
<ul style="list-style-type: none"> • Absolventka Vysoké školy ekonomické v Praze a specializačního studia na právnické fakultě University Karlovy pro úředníky státní správy. Praxe 17 let na Ministerstvu financí v kontrolním odboru. Nyní vykonává poradenskou, konzultační a lektorskou činnost. Esterně spolupracuje s ministerstvy a dalšími orgány veřejné správy jako přízvaná osoba nebo členka týmu interních auditorů, zpracovává odborná stanoviska k různým problémům oprávnění kontroly a kontrolního systému. • aktuálně nabízí 3 semináře: <ul style="list-style-type: none"> • Poskytování dotací v roce 2014 (Co by měl vědět poskytovatel nebo příjemce veřejné finanční podpory). • Předpisy a doklady k finanční kontrole a internímu auditu v roce 2014 vč. změn v souvislosti s novým občanským zákoníkem. • Veřejnosprávní kontrola podle nového zákona od roku 2014

ČIIA VÁS PODPORUJE VE VAŠÍ SNAZE VZDĚLÁVAT SE

Respondenti projeví přání, aby ČIIA pokračovala v široké nabídce kvalitních vzdělávacích akcí s aktuálními tématy a napříč obory a aby pokračovala odpolední diskuzní fóra interních auditorů.

Nejčastější požadavky respondentů

1. Udělat semináře cenově dostupnější

A co na to ČIIA?

V rámci ČIIA jsou nastaveny systémy, které mohou mít vliv na cenu semináře. Např. členové ČIIA mají nižší ceny než nečlenové ČIIA. Pokud si zvolíte členský příspěvek BENEFIT, tak máte ročně nárok na 1. jednodenní seminář na ČIIA zdarma. Dále je nastaven systém slev, že pokud se jako jednotlivec zúčastníte pěti seminářů v jednom kalendářním roce, tak na pátý seminář máte slevu ve výši 50%. Dále je možné využít množstevní slevu při registraci více účastníků z jedné organizace. U dlouhodobějších vzdělávacích akcí nabízíme také výhodné časové slevy.

2. Organizovat setkání auditorů a výměnu zkušeností

A co na to ČIIA?

V současné době v ČIIA organizujeme různá setkávání interních auditorů:

- Pravidelná měsíční Fóra pro interní auditory
- Setkávání interních auditorů v rámci skupin/sekcí veřejné správy; průmyslu; finanční oblasti; zdravotnictví; zdravotních pojišťoven
- Workshopy a konference

Dále podporujeme a různou formou se podílíme na setkávání interních auditorů v regionech (např. Zlínský kraj, Liberecký kraj, Středočeský kraj) a jsme připraveni se podílet na setkávání i v dalších regionech.

Také připravujeme setkávání interních auditorů, které zajímá problematika auditu investic.

3. Podpora zájemců o certifikaci

A co na to ČIIA?

Pro podporu certifikace CIA realizujeme přípravné kurzy, kde si účastníci nejen osvojí své teoretické znalosti, ale také procvičí otázky. Dále v naší knihovně evidujeme publikace, které mohou být dalším zdrojem pro přípravu na certifikace.

Procvičení otázek na CIA certifikaci je také možné v každém čísle časopisu Interní auditor a o něčem obdobném uvažujeme na webu ČIIA.

Většina respondentů uvedla, že z vlastní iniciativy usiluje o získání profesní certifikace, a to zejména z důvodu, že je studium na tuto certifikaci velmi důležité pro zajištění jejich kontinuálního vzdělávání. Kromě toho má získání certifikace velmi pozitivní dopad na kvalitu životopisu. Certifikace CIA (Certified Internal Auditor) je totiž jediná, celosvětově uznávaná kvalifikace pro interní auditory. Respondenti by si přáli, aby je ČIIA při získání certifikace podpořila.



4. Nabídnout školení i mimo Prahu

A co na to ČIIA?

Zejména pro interní auditory z veřejné správy nabízíme školení mimo Prahu, konkrétně v Ostravě, Liberci, Olomouci, Brně a Českých Budějovicích.

ANKETA ČIIA

OTÁZKY

VZDĚLÁVÁNÍ PRO INTERNÍ AUDIT

1. Jaké formy a směry vzdělávání považujete za nejdůležitější pro interní auditory?
2. Domníváte se, že je na trhu dostatečná nabídka vzdělávání pro profesi interní audit? Co Vám případně v nabídce vzdělávání na trhu chybí?
3. Jakým způsobem/směrem může ČIIA, dle Vašeho názoru, zlepšit nabídku vzdělávání?

Michal Vrána

Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG interní auditor

1. Za základ považuji ukončené magisterské vzdělání, za nejdůležitější považuji mezinárodně uznávané certifikace, např. CIA.
2. Rozsah je podle mě poměrně dostatečný, pro některé specializované oblasti nebude vždy k dispozici příslušné vzdělávání.
3. ČIIA může víc informovat o potřebě certifikace jako jedné z hlavních podmínek pro práci interního auditora.

Monika Jurášová

Kooperativa pojišťovna, a. s., VIG vrchní auditor

1. Primárně je to sledování aktuální úpravy v oblasti auditu (standards, COSO, ŘKS...). Dále to jsou všechny měkké techniky, které pomáhají zvládat každodenní práci, jednání a prosazování výsledků auditů, pak to jsou speciální dovednosti v konkrétních oblastech (bezpečnost IT, likvidace...) a v neposlední řadě obecné vzdělávání v oblastech, ve kterých audit provádíme (pojišťovnictví, bankovníctví, NOZ, právní prostředí, směrnice EU apod.).
2. Nabídka vzdělávání pro interní auditory je poměrně rozsáhlá, je možné si vybrat prakticky cokoliv.



Problematická je pouze otázka ceny některých školení.

3. Zatím jsem spokojená, co potřebujeme, je k dispozici.

Michaela Lovecká
Vodafone Czech Republic
interní auditor

1. Za nejdůležitější považuji on-the-job vzdělávání, kdy se auditor může učit v praxi od zkušenějších kolegů. Klíčové je rovněž zaměření se na identifikaci a ošetření nově vznikajících rizik a nové hrozby v kontrolním prostředí. Ty se týkají zejména informačních technologií, kybernetické hrozby, sociálních sítí a úniku dat. Tyto informace se dají čerpat z různých zdrojů (domácích i mezinárodních).

2. Nabídka je dobrá, ale uvítala bych více vzdělávání, která zahrnují právě aktuální hrozby jako nově vznikající kybernetické útoky nebo únik dat skrz IT technologie. Podpora využití „zdravého selského rozumu“ na úkor rigidní teorie.

3. Upozornění na nejnovější metody identifikace a ochrany firem proti nejmodernějším formám útoku na kontrolní prostředí a obejití interních kontrol. Identifikace „red flags“ a propojení souvislostí z různých oblastí, které mohou značit nefunkční či nedostačující interní kontroly.

Kateřina Alice Visolajská
DAIKIN Industries
Czech republic s. r. o.
Senior Specialist, interní auditor

1. Myslím si, že vzhledem k tomu, že pro práci Interního auditora je typická práce s lidmi, tedy i forma vzdělávání by měla převažovat v osobní účasti na vzdělávacích aktivitách, neboť touto formou lze lépe komunikovat s lektorem a účastníky, vyměňovat zkušenosti a názory. Směry vzdělávání by měly odrážet vývoj a situaci na trzích, která se mění, a tedy i nároky a očekávání na interní auditory nejsou stabilní. Tj. např. trend globalizace, užití modelu: „Shared Service Centra“ a s tím spojené změny a příležitosti pro využití aktivit interních auditorů.

2. Osobně zde vidím prostor pro rozšíření nabídky o vzdělávání pro oblast výrobního prostředí a interních kontrol a šíření nabídky zahraničních studijních materiálů pro další profesní vzdělávání.

3. Viz bod 2 výše.

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

– systém vzdělávání v ČSSZ, vzdělávání interních auditorů ČSSZ

PROFIL ORGANIZACE

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Byla ustavena, s účinností od 1. září 1990, zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení. Je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích organizační složkou státu, není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím však není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu. ČSSZ fakticky vznikla sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev.

ČSSZ je největší a v rámci státní správy ČR zcela výjimečnou finančně správní institucí, která spravuje agendu zhruba 8,5 milionu klientů, z toho více než 2,9 milionu důchodců. Vypláčí přes 3,5 milionu důchodů a měsíčně kolem 200 tisíc dávek nemocenského pojištění.

Přinos České správy sociálního zabezpečení do státního rozpočtu tvoří více než 1/3 všech příjmů. Jde o peníze, které pravidelně vybírá na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti. Kromě důchodového a nemocenského pojištění má ČSSZ na starosti i lékařskou posudkovou službu. Plní také úkoly vyplývající z mezistátních úmluv o sociálním zabezpečení a podle koordinačních nařízení Evropské unie je styčným místem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Strukturu ČSSZ tvoří ústředí ČSSZ, pracoviště ČSSZ, okresní správy sociálního zabezpečení, Pražská správa sociálního zabezpečení a Městská správa sociálního zabezpečení Brno a její územní pracoviště.

ODBOR INTERNÍHO AUDITU A KONTROLY

Odbor interního auditu a kontroly je organizačním útvarem pro interní audit, interní kontrolu a oblast stížností v rámci celé ČSSZ a je součástí hlavních řídicích procesů ČSSZ. Zabezpečuje v rámci celé ČSSZ výkon interního auditu a dále vykonává zejména kontrolu plnění úkolů vyplývajících z obecně závazných právních předpisů, usnesení vlády, příkazů ústředních orgánů ČR týkajících se činnosti ČSSZ a příkazů ústředního ředitele ČSSZ. Vyřizuje, prošetřuje a eviduje stížnosti, oznámení, podněty a petice občanů i právnických osob týkajících se činnosti celé ČSSZ. Je připomínkovým místem k návrhům zákonů a jiných právních předpisů a vnitřních organizačních směrnic. Deleguje interní auditory podle potřeby do projektových týmů s cílem zabezpečit konzultace v oblasti nastavení vnitřního kontrolního systému. V rámci své působnosti jedná s orgány činnými v trestním řízení. Zaměstnanci odboru jsou, v souladu se zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, nezávislí na všech výkonných činnostech a z tohoto důvodu je odbor přímo podřízen ústřednímu řediteli ČSSZ. Ředitele odboru jmenuje a odvolává, po předchozím projednání s ministrem práce a sociálních věcí, ústřední ředitel ČSSZ. K nezávislému, objektivnímu, hospodárnému a efektivnímu plnění uložených úkolů mají zaměstnanci odboru přiděleny odpovídající pravomoci, odpovědnosti a povinnosti. Postavení, odpovědnosti a pravomoci interního auditu jsou zakotveny a specifikovány v příslušné vnitřní organizační směrnici.

Odbor se organizačně člení na:

- 1) Oddělení interního auditu
- 2) Oddělení interní kontroly a stížností.

SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČSSZ

Systém vzdělávání zaměstnanců ČSSZ je popsán ve směrnici ústředního ředitele ČSSZ upravující jednotný postup a závazná pravidla, stanovující strukturu vzdělávacího procesu a způsobu jeho financování. Směrnice vychází z platné právní úpravy Zákoníku práce, Pracovního řádu České správy sociálního

zabezpečení, usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) a Koncepci personální práce vedoucích zaměstnanců v ČSSZ.

Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ je postaveno na principu kontinuálního vzdělávání, do kterého jsou zařazeni všichni zaměstnanci, a na principu výrazné diferenciací cílových skupin. Cílem vzdělávacího procesu je udržet a zvýšit odbornou kvalifikaci zaměstnanců, posílit jejich flexibilitu a podpořit klíčové kompetence.

výběru pojistného, kontrolní činnosti pro zaměstnance odborných agend, určených příslušnými vedoucími zaměstnanci.

- ▲ specializačních kurzů pro zaměstnance orgánů správy sociálního zabezpečení zaměřených na prohloubení znalostí v oblasti správního, občanského, obchodního, pracovního a trestního práva, prohloubení znalostí z evropského a mezinárodního sociálního práva, evropského pracovního práva, mezinárodního práva veřejného a evropského a mezinárodního práva sociálního zabezpečení.

Jan Uhlíř
Metrostav a. s.
specialista interního auditu Skupiny Metrostav

1. a) Komplexní metodika práce interních auditorů s vazbou na standardy b) Provázanost risk managementu a interního auditu c) Auditní techniky, vč. tzv. soft – komunikačních dovedností, Formy – literatura, školení, testování.
2. Asi ano.
3. Důraz na komplexnost a provázanost. Co by měl začínající auditor postupně zvládat po stránce metodické (profesní), technické (komunikace) a odborné (členěné do klíčových témat) např. v blocích. Dnes je záplava školení, takže některé věci se být částečně opakují, ale některé mohou chybět do komplexní výbavy auditora (což dnes není dle mého názoru zcela zřejmé).

Alice Kopcová
Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.
ředitelka úseku interní audit

1. Za velmi důležitou považuji kombinaci účasti na různých školeních (nejlépe i zahraničních) s učením se praxí (learning by doing). Mám tu zkušenost, že mi význam přednášené problematiky ve své hloubce i šířce dochází až v okamžiku, kdy se daným tématem zabývám v práci.
2. Nabídka vzdělávání pro interní auditory se dle mého názoru rok od roku rozšiřuje. Asi není téma, ke kterému bych si při troše snahy nedovedla najít odpovídající školení či literaturu. Co mi však trochu schází, jsou přednášky zahraničních lektorů tady v ČR. Vzhledem k tomu, že je vyslání interního auditora na zahraniční školení pro většinu firem příliš drahá záležitost na to, aby ho podporovaly, považovala bych „import“ zahraničních znalostí a zkušeností do ČR za jistou alternativu.
3. Zlepšování nabídky je dle mého názoru nikdy nekončící činnost založená na získávání kontinuální zpětné vazby k rozsahu školení, kvalitě lektorů apod. Těžko mohu svůj názor paušalizovat na všechny vzdělávací aktivity, proto se vždy snažím poctivě vyplňovat závěrečné hodnocení. Dle mého názoru je třeba dobré podporovat a to špatné raději neopakovat.

„Po roce 2009 nastala v oblasti vzdělávání velká krize a interní auditori ČSSZ museli přejít převážně na samovzdělávání“

Vzdělávání nově nastupujících zaměstnanců probíhá v období tzv. adaptačního procesu, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, začíná se orientovat v pracovních procesech, navazuje kontakty se spolupracovníky a získává informace o činnosti ČSSZ. Cílem adaptačního procesu je optimalizace pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době. Vstupní vzdělávání zaměstnanců zajišťuje pro zaměstnance ústředí odbor personální, pro zaměstnance v působnosti pracovišť ČSSZ příslušný koordinátor vzdělávání.

Odborný rozvoj klíčových kompetencí v rámci jednotlivých profesních skupin a odborná příprava zaměstnanců, přecházejících na výkon jiného druhu agendy, jsou realizovány formou:

- ▲ elektronických kurzů odborných agend, pro osvojení základních znalostí v oblasti důchodového pojištění, nemocenského pojištění, výběru pojistného, správního řízení a provádění evropského práva sociálního zabezpečení.
- ▲ nástavbových prezenčních kurzů odborných agend, k získání dalších odborných znalostí v oblasti důchodového pojištění, nemocenského pojištění, důchodového a nemocenského pojištění OSVČ,

- ▲ odborných školení realizovaných externími vzdělávacími subjekty, určených pro zaměstnance podpůrných agend (zejména oblast účetnictví, personalistiky, IT dovedností, zadávání veřejných zakázek) a zaměstnance na pozici řidiče, topiče, elektrikáře a obsluhy zařízení a strojů.

Aktualizační školení při změnách zákonných předpisů, organizačních změnách a změnách aplikací, prováděná metodikou odborných agend ústředí ČSSZ či pracovišť ČSSZ, při změnách pracovního, občanského a obchodního práva, zaměstnanců klientských center a call center pro důchodové a nemocenské pojištění a e-podání, sloužící k posílení efektivních komunikačních dovedností s klientem.

Manažerské vzdělávání k podpoře manažerských kompetencí, především řídicích manažerských schopností, stanovování a hodnocení cílů, profesní úrovně, sebezvoji a komunikačních dovedností určené i pro zaměstnance, kteří jsou v rámci kariérového postupu připravováni na vedoucí pozice.

Ing. Kateřina Abou Chahine

**MČ Praha 14
vedoucí OIA**

1. Předně semináře vycházející z doporučení pro praxi.
2. Dostatečná nabídka.
3. Ještě více se snažit o propojení teorie s praxí.

**Zuzana Kitto
KPMG
Associate Manager**

1. On the job training, včetně procesu získávání pravidelné zpětné vazby z každého auditu 2. Strukturovaný systém vzdělávání od základů interního auditu po pokročilou úroveň 3. Školení zaměřené na sledování nové legislativy, regulatoriky a dalších změn ovlivňující činnost auditovaných oblastí jakožto i normativní rámec auditu (např. Solvency II pro pojišťovny, obezřetnostní vyhláška v bankách, nový občanský zákoník ve všech společnostech atd.).
2. Nabídka se mi zdá dostatečně široká. Chybí mi forma workshopů, tzn. interaktivnější forma školení zaměřená na sdílení zkušeností a školení zaměřená na auditory sektorově (kromě veřejného sektoru).
3. Viz výše.

**Ing. Dana Vojíková, MBA, MSc.
Magistrát města Plzně
interní auditor senior**

1. Za nejdůležitější považujeme Základní školení pro interní auditory ve VS na ČIIA a pak následně zvyšování kvalifikace prostřednictvím dílčích kurzů s cílem dosahovat vyšší certifikační úrovně. Určitě vynikající, bohužel pro nás auditory města cenově nedostupný, je certifikační program CIA.
2. Možností je mnoho – od profesních organizací po soukromá školicí centra nebo organizace jako KPMG, DNV apod. Pro nás auditory veřejné správy je to pouze cenová záležitost.
3. Jak bylo řečeno výše, patříme mezi skupinu cenově orientovaných auditorů, proto konkrétně s obsahem školení jsme spokojeni, bohužel rozpočet na vzdělávání máme omezený.

VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ ČSSZ ZAŘAZENÝCH DO ODDĚLENÍ INTERNÍHO AUDITU

Odbor interního auditu a kontroly je v ČSSZ budován od roku 2002, tj. od účinnosti zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. V průběhu let 2003–2013 se počet interních auditorů v rámci oddělení interního auditu ustálil na 11.

Vzdělávání je hrazeno odborem personálním z rozpočtu věcných výdajů a je plně závislé na přidělených prostředcích pro příslušný kalendářní rok, což je z následujících přehledů více než patrné.

V následujících tabulkách a grafech je srovnání vývoje vzdělávání interních auditorů v průběhu let fungování oddělení interního auditu.

ROK	Počet seminářů			Počet účastníků	Počet zam. oddělení IA
	Celkem	z toho ČIIA	ostatní		
2003	17	17	0	42	4
2004	22	16	6	63	5
2005	33	25	8	77	8
2006	21	17	4	44	8
2007	24	19	5	44	6
2008	26	18	8	45	6
2009	18	15	3	20	10
2010	0	0	0	0	10
2011	17	3	14	27	11
2012	0	0	0	0	11
2013	16	9	7	26	11

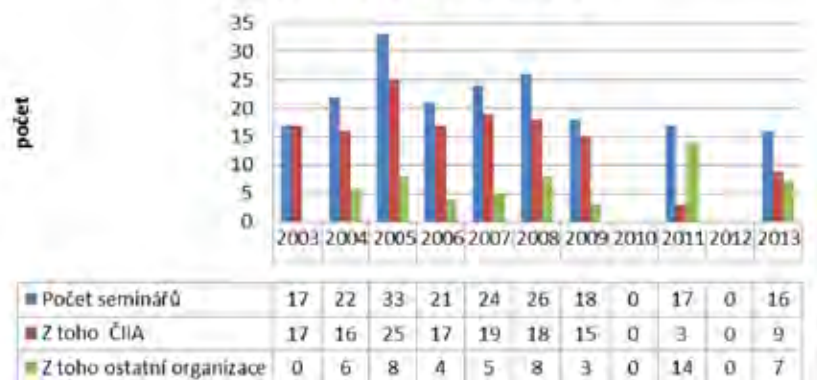
Tab. č. 1

ROK	Počet seminářů			Počet zam.	Náklady v Kč/rok*	Průměr na zam.
	Celkem	placené	bezplatné			
2008	26	25	1	6	55 571,00	9 261,83
2009	18	16	2	10	56 335,00	5 633,50
2010	0	0	0	10	0,00	0
2011	17	10	7	11	14 280,00	1 190,00
2012	0	0	0	11	0,00	0
2013	16	3	13	11	18 850,00	1 713,64

* náklady na externí semináře

Tab. č. 2

Poměr absolvovaných seminářů odd. IA z hlediska organizátora

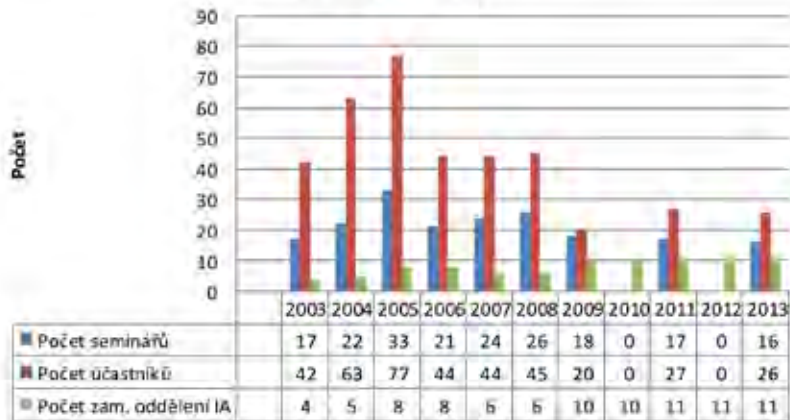


Graf č. 1

V tabulce č. 1 je přehled z hlediska počtu absolvovaných seminářů a vývoje počtu interních auditorů za období 2003–2013, v tabulce č. 2 je přehled nákladů vynaložených na vzdělávání interních auditorů v letech 2008–2013.

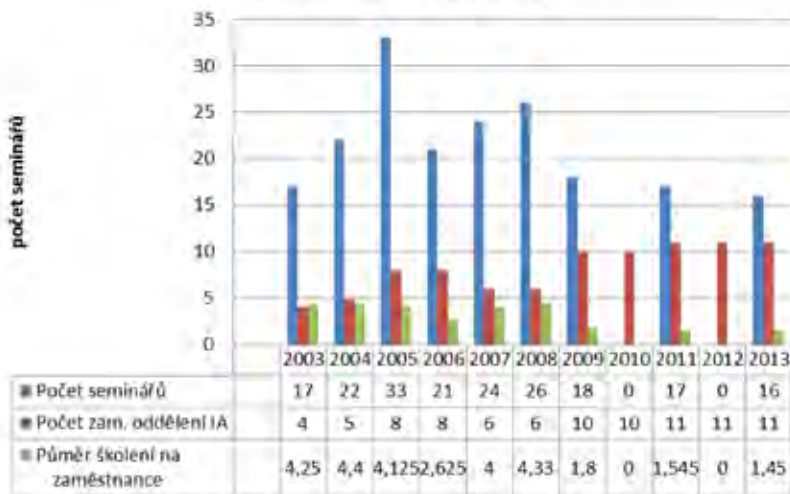
Z výše uvedených přehledů je jasné vidět, že vzdělávání interních auditorů v období před krizí bylo na docela vysoké úrovni. Po roce 2009 nastala v oblasti vzdělávání velká krize a interní auditori ČSSZ museli přijít převážně na samovzdělávání.

Poměr účastníků na seminářích k počtu zam. odd. IA



Graf č. 2

Průměrný počet školení na jednoho zaměstnance odd. IA



Graf č. 3

Všichni interní auditoři ČSSZ jsou členy Českého institutu interních auditorů (ČIIA) v rámci skupinového členství hrazeného zaměstnavatelem. Vzhledem k výhodám, které poskytuje, bylo v roce 2012 skupinové členství základní nahrazeno skupinovým členstvím – benefit, v rámci něhož je možnost čerpat na každého člena jeden seminář zdarma. Těto možnosti jsme v roce 2013 hojně využili.

Velkým handicapem v oblasti vzdělávání nejenom v ČSSZ, ale v celé státní správě je absence funkčního zákona o úřednících, který by obdobně, jako zákon o úřednících územně samosprávních celků, řešil i oblast vzdělávání úředníků, plány vzdělávání, jejich pravidelnou kontrolu a vyhodnocování.

Český institut interních auditorů jako profesní sdružení nabízí širokou škálu seminářů a ucelený systém vzdělávání interních auditorů ve veřejné správě, který je však momentálně vzhledem k nedostatku finančních prostředků a absenci příslušné legislativy pro interní auditory ČSSZ nedostupný. Jsme proto rádi, že ČIIA svým členům vychází vstříc ve formě různých benefitů, jako jsou slevy a semináře zdarma, odpolední bezplatná fóra pro IA a kulaté stoly, jichž se můžeme zúčastňovat a i takto udržovat kontakt s ostatními profesními kolegy.

Ludmila Jiráňová

ČHMÚ Praha
vedoucí interního auditu

1. FORMY vzdělávání bych rozdělila na základní, a tím myslím střední a vysokou školu. Nadstavbu vidím v neustálém vzdělávání formou školení, kurzů, seminářů, ale i předáváním zkušeností z praxe v zaměstnání i v kruhu rodinném. Směry vzdělávání rozděluji na odborné – interní audit, a podpůrné, jako například psychologie (chování, jednání, vnímání, postoje...). Nastavený „předmět auditu“ stanoví zaměření a cíl vzdělávání v průběhu akce – platné normy z různých oblastí. U nás, v ČHMÚ, jdeme do odborných oblastí, jako je meteorologie, hydrologie, čistota ovzduší, IT, ekonomická a správní.

2. Domnívám se, že na trhu je dostatečná vzdělávací nabídka v oblasti interního auditu. Kdo chce, tak určitě si své téma ve vzdělávání najde. Některé nabídky akcí jsou finančně náročné.

3. Zlepšení vidím v zavádění více praxe, prezentaci konkrétních případů, vystavování tiskopisů a doplňování, odpovědí na otázky mezi sebou, kvalitní komunikaci a postřezích od účastníků vzdělávacích akcí.

Alena Marcínová

ČEPS, a. s.
vedoucí odboru interní audit a procesy ČEPS

1. 1. Odborná školení podle tématu auditu – prezenční školení, lze využít i e-learning 2. Měkké dovednosti formou nácviku 3. Vzdělávání týkající se způsobu přípravy a vedení auditu – formou výměny zkušeností.

2. Odborných školení je dostatek, u měkkých dovedností je nutné vybrat dobrého školitele. Nevýhodou u otevřených školení je různorodost posluchačů – viz ot. 3.

3. Rozšířit především nabídku odborných školení, ale i školení měkkých dovedností, protože lze předpokládat, že hlavním typem posluchače budou interní auditoři, kteří jsou „nastavení“ podobně, a dají proto přednost právě ČIIA.



Adéla se zabývá koučinkem a facilitací workshopů. Je jednatelkou spol. Sofidea, která se zaměřuje na oblast personálního managementu, zavádění změny a budování učící organizace. Pracovala například pro spol. HALLA, ADASTRÁ, TVŮ Group, UNICORN, Danone, PMN.

ILUZE KVALIFIKOVANOSTI

Mnoho lidí v životopise lže. Proč to dělají? Protože věří, že svým účelovým tvrzením získají víc, než když se budou „prodávat“ takoví, jací jsou. A to i za cenu, že to na ně jednou praskne. Co to o lidech vypovídá? Odráží to, jak mnoho lidí preferuje vytvářet si dobře vypadající image, čili iluzi kompetentnosti, které nakonec někteří dokonce sami uvěří.

CO ZAMĚSTNAVATELÉ HLEDÁJÍ?

Především hledají kandidáty s relevantní zkušeností. Například uvádět znalost jazyka, ze kterého jste sice maturovali, ale jenž jste prakticky zapomněli, nemá žádnou hodnotu. Firmy nehledají životopisy vyšperkované výčtem znalostí, ale hledají potřebnou praxi. Dobře je to vidět například na některých poptávaných softwarových nástrojích, jako je třeba Oracle, Java nebo Unix. Lidé je rádi uvádějí, pokud kolem nich někdy prošli, protože tak zvýší pravděpodobnost pozvání na schůzku. Když se jich ale zeptáte na využívání zmíněných nástrojů, jejich zkušenost je často více než povrchní. Stejně tak životopis vyšperkovaný výčtem certifikátů, kterým ale neodpovídá využití v praxi, ukazuje spíše na snahu dobře vypadat než zájem o obsah studia.

„Jaká je zdravá a nezdravá motivace ke vzdělávání?“

JAK FIRMY VNÍMAJÍ AKADEMICKÉ TITULY?

Člověk se zájmem o vzdělávání a osobní rozvoj je pro firmu vždy požehnáním. V posledních letech, kdy do firem plynulo mnoho dotací do vzdělávání, jsou lidé

školeními spíše přesyceni. Znáám řadu firem, kde zaměstnance vybízejí, aby v případech, že si budou chtít prohloubit kvalifikaci, přišli se zájmem o kurz, ale jejich výzvy jsou vyslyšeny minimálně. Negativně je hodnoceno spíše to, když se člověk zabývá pouze studiem, ale k praxi nepřičichne. Právem se pak od takového kandidáta očekává spíše jistá dávka nepraktičnosti, resp. odtržení od běžného života. Proces učení spočívá v tom, že se nejdříve

nevědomí. Objevit je můžeme například tak, že se dotazujeme, proč něco chceme, k čemu nám to slouží, co nám to přináší? Pokud se rozhodnu studovat to, co mne zajímá, bez ohledu na to, zda tím získám ceněný „papír“, budu do studia vkládat zcela jinou energii. Člověk je spokojený, když se učí a seberealizuje v tom, co je pro něho zajímavé. Takový člověk pak může předávat ostatním nikoli to, co se naučil ve školních škamnách, ale svou vlastní zkušenost.

„Jak firmy vnímají vzdělání bez praxe?“

učíme znalostem (ve škole, z knih, od ostatních), které jsou pro nás zajímavé. Potom s tímto penzem znalostí vytvoříme svou vlastní zkušenost, co jak funguje a nefunguje. Teprve na základě svého zážitku jsme schopni předávat svou osobní zkušenost ostatním. Pokud v praxi své nabyté znalosti neuplatníme, většinu z nich rychle zapomeneme. Slyším například často lidi říkat, že „by se měli“ učit angličtinu, protože „se to teď všude chce“. Bývají to tzv. věční začátečníci, protože se učí něco, co vlastně neupotřebí, a tudíž v hlavě neuloží. O jejich opodstatněné nízké motivaci ani nemluvíme.

JAKÁ JE TEDY ZDRAVÁ A NEZDRAVÁ MOTIVACE KE VZDĚLÁNÍ?

Pokud se rozhodují pro nějaké vzdělání, aby to dobře vypadalo v životopise nebo protože tak v něčích očích stoupnu na ceně nebo protože výběru školy rozumí někdo jiný víc než já, nerozhodují se podle sebe, ale podle ostatních. S vypětím sil tak možná dosáhnou toho, že naplním očekávání autority, ale k mé vlastní spokojenosti tato cesta nevede. Dokonce ani moje sebevědomí se tím nevylepší a sebeucta nezíská. Je to pouze strategie k tomu, jak získat ocenění nebo vytvořit iluzi úspěšného a spokojeného člověka. Tyto motivace není lehké objevit, protože většinou vycházejí z našeho

PROČ SI ŽIVOTOPIS NEPŘIKRÁŠLIT?

Životopis přikrášluje velká část populace. Z hlediska toho, co dělá většina, je „normální“ mírně podvádět. Každá lež však produkuje nedůvěru. Nevědomé projevy zrazují i trénované lháře. Člověk, který lže, se dříve či později stává nedůvěryhodným. Ve chvíli, kdy se pravda ukáže v plné nádhře, ztrácí respekt ostatních. Jelikož je lhaní tolerované širokou veřejností, dopad na hodnoty ve společnosti je smutný. Stačí se podívat na to, jak je lhaní našich politiků většinou přecházeno bez důsledků. Česká politika je jen odrazem našich společenských hodnot. Změna je na každém z nás. Měnit přístup ke lži ve společnosti znamená začít nejprve u sebe. Jak? Začít být pravdivý k sobě i ostatním a důsledně netolerovat lži. A to není jednoduché. Vytvářet (si) iluze, je naším každodenním chlebem už jenom neochotou vidět pravdu, která je nepříjemná. Je totiž pohodlnější lež přejít než aktivně otevřít konflikt. To stojí energii a čas. Změnit přístup je dlouhodobý proces, do kterého stojí za to náš život investovat. Pro začátek lze začít pravdomluvností v životopisech a tím, že tyto přikrášlené pravdy nebudeme bez mlčení u kandidátů přecházet, či dokonce akceptovat. ▲



LOVCI TITULŮ

Napadlo vás už někdy toto označení při pohledu na něčí vizitku? Nebo se vám stalo, že jste některým titulům a zkratkám ani nerozuměli? Není se čemu divit.

Firemní vzdělávání ve velkých poradenských firmách je často založeno, nebo alespoň v minulosti bylo, na různých typech

je vám dobře známá certifikace CIA, tedy certifikovaný interní auditor. Mimochodem tato zkratka, pokud ji máte na vizitce, asi pobaví nezsvícené nejvíce. Možná se i trochu zaleknou a budou mít pocit, že by přeci jen měli tomu internímu auditorovi říkat pravdu.

školení o zadávání veřejných zakázek, které přináší řadu nezbytných znalostí mým kolegům. Každý náš zaměstnanec také získává možnost vyškolit se v oblasti komunikačních dovedností, což je velice užitečné pro praxi kteréhokoli auditora.

Nelze nezmínit velké množství studijních a školicích materiálů, které jsou zaměstnancům naší firmy k dispozici prostřednictvím intranetu a různých znalostních databází. Je tak možné účelně využít čas např. letních prázdnin, kdy se poptávka po službách auditorů snižuje. Obecně ale samozřejmě záleží na disciplinovanosti a cílevědomosti jednotlivých pracovníků a na tom, jaký mají osobně vztah ke svému dalšímu vzdělávání. Nakolik mají chuť pít se po nových znalostech a vědomostech.

„Nelze nezmínit velké množství studijních a školicích materiálů, které jsou zaměstnancům naší firmy k dispozici prostřednictvím intranetu a různých znalostních databází“

mezinárodních certifikací. Zaměstnavatel investoval nemalé prostředky do školení, učebních materiálů, poplatků za zkoušky a času, který nově přijatí pracovníci trávili na dlouhých školeních a domácí přípravě na zkoušky. Výměnou za to ale získával jistotu, že tito pracovníci jsou odborně připraveni na svou práci a získávají znalosti, které budou potřebovat. A takto získané nové kvality svých pracovníků bude moci využít dál při získávání zajímavých zakázek. Pro zaměstnance jsou samozřejmě tyto certifikáty přínosem. Prohlubují a rozšiřují si tak mezinárodně uznávané vzdělání, které v budoucnu mohou ocenit jejich další zaměstnavatelé.

Po nástupu k mému současnému zaměstnavateli – firmě Deloitte Audit s.r.o. – jsem získala podobnou možnost vyzkoušet si britský systém vzdělávání v oblasti účetnictví, ekonomie, IT a dalších oborech – studium tzv. ACCA. Školení, jehož cílem je připravit vás v relativně krátkém časovém úseku na zkoušky, je v angličtině a některé problematiky jsou zde vysvětlovány jinak, než jsem tomu byla zvyklá na české střední a vysoké ekonomické škole. Také zkoušky samotné byly novou zkušeností. Trvají něco přes tři hodiny a jsou relativně náročné.

Další certifikací, která je v našem oddělení interního auditu téměř povinná,



Deloitte dále podporuje získávání dalších certifikátů např. CGAP – certifikovaný auditor ve státní správě, nebo certifikáty týkající se forenzního auditu a projektového řízení. Vzhledem k ekonomické realitě dneška jsou však výdaje na všechny certifikace omezeny a pečlivě se posuzuje, jaký přínos budou mít pro firmu a pro daného zaměstnance. Tento postup je v dnešní době aplikován ve velké většině firem a netýká se zdaleka jen výdajů na certifikace zaměstnanců, ale výdajů na vzdělávání vůbec.

Externí školení bývají výhradně navázána na potřebu vyškolit zaměstnance v problematice, kterou budou využívat na auditech a dalších zakázkách v budoucnosti. V dnešní době je to např.

Základní sada znalostí, kterou máme jako interní auditoři interně k dispozici, je obsažena v tzv. infobázích. Tam nalezneme tzv. kontrolní matice různých procesů. Každý si zde může jednoduše vyhledat příslušné cíle jednotlivých obchodních nebo výrobních aktivit a k nim relevantní kontroly a popisy, jak tyto kontrolní aktivity otestovat.

Co říci závěrem? Vzdělávání je dnes v době úspor víc než kdy jindy závislé na naší vlastní iniciativě. Jednak na sobě můžeme do určité míry pracovat sami, a pokud si najdeme školení, které považujeme za zajímavé, často záleží na tom, jak jsme schopni vyargumentovat přínos takového školení pro naši praxi a firmu jako takovou. ▲



DOCHÁZELY MI NÁBOJE, ANEBO JAK JSME NA TOM S ROZVOJEM FUNKCE INTERNÍHO AUDITORA

Dle mého skromného názoru je základem každé vzdělávací potřeby určitý pocitovaný nedostatek vědomostí či dovedností. Před několika lety jsem si ho začal intenzivně uvědomovat v pozici interního auditora i já. Zjistil jsem, že mi slabně přisun informací, který jsem během praxe v top managementu vůbec nepostrádal, spíše naopak jsem ho často nebyl schopen plně strávit. Uvědomoval jsem si, co vše bych měl více znát, vědět a umět, a cítil jsem vnitřní motivaci tento nedostatek vědění odstranit. Vedla mě k tomu mj. určitá sebereflexe mých schopností a sebekritika možností mého pracovního výkonu (**a to jsem ještě nebyl obeznán se zásadami činnosti interního auditu 2.0**). Evidentně má pracovní způsobilost (odborná a psychická) a profesní kompetence (jako vztah k mnou vykonávané profesi) jako interního auditora začala zaostávat.

TEORIE VZDĚLÁVÁNÍ RCE

Když začínáte uvažovat jak neefektivněji doplňovat potřebné informace pro profesní činnost, není od věci si ujasnit **kontext dalšího profesního vzdělávání**, tj. jeho souvislosti s dalšími pojmy a konfrontovat to s chytrým personalistou.

CO JSEM VLASTNĚ POTŘEBOVAL ZLEPŠIT

Především svou pracovní způsobilost – což je jinými slovy souhrn odborné a zdravotní (i psychické v tomto oboru) způsobilosti vyžadované pro výkon interního auditu.

PROFESNÍ KOMPETENCE IA

Domníval jsem se, že má profesní kompetence jako interního auditora by měla znamenat schopnost a chtění (tedy vnitřní motivaci) řešit pracovní problémy a pracovní situace v rámci auditního šetření o několik stupňů lépe. Měla by zahrnovat nejen vědomosti, ale i dovednosti,

postoje, ale i další priority, které jsem vždy považoval za nezbytné k vhodnému výkonu své práce. Kompetence interního auditora vycházejí zpravidla ze způsobu uplatněné, využívané kvalifikace, ale mohou se vytvářet relativně nezávisle na ní.

PŘEDSTAVA O VZDĚLÁVÁNÍ IA VE SPOLEČNOSTI

Profil přípravy na povolání, tedy kvalifikace pro interní audit, nebyla samozřejmě v naší společnosti stanovena. Ale jak namítá má kolegyně, tady by se mnou jistě mohl někdo polemizovat, že naše společnost přijímá již kvalifikované interní auditory a nepotřebuje je připravovat na povolání. Teď asi platí, že je to příliš specifická oblast činností a firemní kultura společnosti ji příliš nereflektuje, což potvrdil i můj rozhovor s personalistou (viz str. 13).

krize a i naše společnost začala redukovat náklady na zcela nezbytné věci, mezi něž vzdělávání zaměstnanců určitě patří.

CO JSEM TEDY UČINIL

Každý rok, asi jako vy všichni, tvoříme plán nákladů na příští období. Týká se to samozřejmě i nákladů na vzdělávání. Plán vzdělávání je vždy podroben silné kontrole. V zásadě by měl být tvořen dle výstupů z ročního hodnocení, které se odvíjí od definice výkonu interního auditora, identifikace rozdílu mezi normou, ideálem a skutečným výkonem, a identifikací příčin jeho nedostatků. Před ukončením plánovacího kolečka jsem ještě požádal o rozhovor chytrého personalistu, abych si ověřil, jaké jsou naše možnosti v oblasti vzdělávání.

„U IA se očekává vyšší osobní aktivita při vlastním prohlubování kvalifikace“

POSTOJ MAJITELŮ

Když pracujete pro privátní společnost, každý výdaj, i tedy na vzdělávání, je zde brán jako investice a jejím odběratelem je majitel a jen on posoudí její přínos pro společnost a poté rozhoduje o výši prostředku na ni. Je zde viditelná snaha, aby investice do vzdělání měly zaručenou návratnost. Mé další úvahy o možnostech rozvoje vzdělávání pozastavil dopad finanční



AUDITOR A PERSONALISTA DISKUTUJÍ O MOŽNOSTECH VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ...

AUDITOR

PERSONALISTA

Jaké jsou **možnosti a podmínky vzdělávání** zaměstnanců interního auditu ve společnosti?

1.

Vzhledem ke specifčnosti náplně práce je vzdělávání interních auditorů ryze individuální. Vychází z **aktuálních potřeb** a musí zahrnovat jak nejnovější trendy v systému auditu a zároveň i **potřebné znalosti z problematiky auditovaných oblastí**.

Začněme třeba tzv. **soft skills**, jejichž školení je využitelné i pro jiné oblasti činnosti, než je interní audit. Co v této oblasti můžeme zde absolvovat?

2.

I v této oblasti se chceme zaměřit na **skutečné potřeby**. Základ pro jejich stanovení by měl vycházet z **hodnocení činnosti** a z toho vyplývající potřeby nějakou oblast zlepšit. Vzhledem ke specifčnosti postavení interních auditorů je vlastní role při stanovení potřeb pro další vzdělávání zásadní. Zároveň se očekává i vyšší osobní aktivita při **vlastním prohlubování kvalifikace** než u ostatních zaměstnanců.

Říkáte, že by východiskem pro stanovení „**Skutečných potřeb**“ mělo být hodnocení činnosti. Tady cítím trochu problém, neboť interní audit je podřízen představenstvu společnosti, a pokud by ho měl hodnotit management společnosti, bylo by to v rozporu s „Mezinárodním rámcem profesní praxe IA“. Navíc Interní audit byl v minulém roce podroben více jak 3 měsíčnímu podrobnému hodnocení jeho činnosti společností Ernst and Young. Jak tedy definovat potřeby pro další vzdělávání interního auditu?

3.

Ačkoliv neprochází interní audit, resp. vedoucí interního auditu, klasickým hodnocením, **dosává i on zpětnou vazbu, a to zejména k pravidelně předkládaným auditním zprávám**. I takováto zpětná vazba společně s plánem činnosti na další období může být dobrým východiskem pro stanovení potřeb rozvoje. A jak již bylo řečeno dříve – zde je osobní iniciativa nezastupitelná. K mnoha informacím nikdo jiný nemá přístup.

Audit byl a je vždy iniciativní, a to jak v případě plnění svých plánovaných úkolů, tak v připravenosti pomoci managementu společnosti v oblastech činnosti, kde je to potřeba. Bohužel v rámci společnosti není příliš známá funkce **interního auditu 2**, a tak naše činnost je stejná jako před několika lety. Pokud lehce odbočím z oblasti možnosti vzdělávání – našel byste v naší společnosti další prostor pro činnost IA? Co se týče zpětné vazby, ta je nám poskytovaná auditovanými zaměstnanci, středním a top managementem a majiteli. V posledních 5 letech jsme neobdrželi nesouhlasné vyjádření ke kvalitě a formálním náležitostem našich výstupů. Tedy spíše je **hnacím motorem pro další vzdělávání reflexe našich schopností** při provádění jednotlivých auditních šetření než feedback od auditovaných.



4.



Tím, že jsem v předchozích bodech zdůrazňoval nutnost vlastní iniciativy pro směřování dalšího vzdělávání, jsem v žádném případě nechtěl naznačit, že zaměstnanci interního auditu jsou v tomto směru málo iniciativní. Cílem bylo poukázat na specifčnost tohoto útvaru. V čem by mohl audit pomoci? Další uplatnění vidím zejména ve využívání odborných znalostí auditorů pro zlepšování řízení jednotlivých procesů.

To je jedním z cílů IA 2. Tato metodika je však ve firmách málo známá, a tak ani není snaha v tomto směru auditora vytěžovat. Vraťme se však k možnostem profesního rozvoje. Jednou z met interního auditora je získání mezinárodně platného certifikátu pro tuto činnost. Zkoušky je možno složit v ČR a přípravné kurzy stojí zhruba 60 000 Kč. Jaké jsou podmínky a existuje vůbec možnost, že by firma financovala tento způsob zvýšení kvalifikace? Jen ještě dodám, abyste se nestrachoval, že jde o mě, nikoliv, týkalo by se mé kolegyně.

5.

Toto je spíše otázka na „nadrízeného“, v tomto případě na představenstvo společnosti nebo pověřenou osobu, která audit řídí. Další profesní rozvoj se vždy musí odvíjet od stanovených cílů. Jaká bude role auditu v budoucnu, jaké bude jeho zaměření, čeho má dosáhnout? Dále jaké je dosavadní hodnocení činnosti? Bez odpovědí na tyto otázky nelze zodpovědně plánovat profesní rozvoj.

Vím, že využíváme možnosti školení prostřednictvím E-learningu např. v oblasti BOZP a PO, lze ho použít i v dalších případech? Řada školení by se také mohla odbyť v režii interních školitelů a bylo by to jistě velmi kvalitní školení, levnější a pro zaměstnance časově dosažitelnější. Alespoň když jsem pracoval ve Škoda Auto, měli vedoucí pracovníci povinnost školit v jiných útvarech. Proč tomu tak není u nás?

6.

E-learning se již používá či používal i na jiné oblasti např. jazyky, oblast výpočetní techniky atd. Interní školitelé je určitě dobrý podnět pro další zefektivnění vzdělávání.

Z rozhovoru jsem si odnesl následující:

- ▲ Vzdělávání IA je ryze individuální záležitost vzhledem k jeho specifičnosti
- ▲ Základem stanovení plánu rozvoje je hodnocení činnosti IA
- ▲ U IA se očekává vyšší osobní aktivita při vlastním prohlubování kvalifikace
- ▲ Zpětná vazba u předkládaných zpráv by mohla posloužit jako směr stanovení kvalifikačního rozvoje

Při následném zvážení všech již známých okolností a akceptaci výše uvedených doporučení jsem došel k stávajícímu možnému způsobu rozvoje fce IA ve společnosti.

1 V rámci společnosti, a to platí i pro nás, došlo k omezování účasti na externích školeních, pro kterou je charakteristický klasický přístup při identifikaci vzdělávacích potřeb, manažer sleduje podřízeného a vnímá jeho slabé stránky a nedostatky. Tyto nedostatky jsou pak „napravovány“ jednostranným vysíláním pracovníků do vzdělávacích kurzů. To se dělo často metodou příkazu, bez bližší komunikace. Takovéto účastníky „přebíral“ lektor, přičemž obvykle záleželo na jeho „andragogickém mistrovství“, jak se přiblížil účastníkům, jak se „trefil“ do jejich cílů, představ či konkrétních přání. Byly to chvíle plné oddechu, ale jsou již dávno pryč.

„Maximálně využíváme možnosti získat informace na internetu“

2 Zvýšili jsme účast na školeních organizovaných společností na aktuální průřezová témata. Příkladem je třeba nový zákoník práce a velmi dobře organizované školení v rámci naší společnosti.

3 Maximálně využíváme možnosti získat informace na internetu. Před startem auditního šetření „cestujeme“ po internetu ve snaze

nalézt cokoliv k danému tématu, a to ve všech jazycích, jimiž vládneme.

4 Snažíme se získat informace o použitelné metodice IA dvojitým, resp. vícestranným setkáváním s dalšími auditními útvary mimo naši společnost. To je snad nelepší a zároveň neefektivnější způsob zvyšování kvalifikace. Na těchto schůzkách je možno probrat skoro vše potřebné, počínaje metodikou jednotlivých auditních šetření, formální úpravou výstupů a konče diskuzí nad jednotlivými tématy.

5 Jazykový rozvoj si zajišťujeme na vlastní náklady.

Každý z nás má Kindle a čteme velmi pozorně zahraniční tisk, literaturu, a pokud je čas, účastníme se odborných diskuzí na internetových serverech v angličtině. Pro alespoň minimální udržení schopnosti komunikovat v angličtině si platím rodilého mluvčího.

6 Technické a technologické znalosti v oblasti energetiky.

Je to opět otázka hledání na internetu. Například celofiremně využíváme ČSN-online, kde jsou k dispozici platné normy, máme placený přístup na portál In-el.cz v oblasti elektro, revizí, a samozřejmě pokud je možnost, využíváme i občasné možnosti komunikace s odborníky z energetiky. Běžná praxe je návštěva odborných výstav v oblasti

energetiky a stavebnictví, jako je Aquatherm, For Habitat a další.

7 Průběžné doplňování průřezových znalostí ekonomiky, účetnictví a daní. Samostudium je základ, ale významnou roli zde hrají i pravidelní informativní stránky členů velké čtyřky, například měsíční finanční aktuality společnosti KPMG.

8 Setkávání se členy Big 4.

Velká výhoda je možnost se pod hlavičkou ČIAA, a i mimo ni, potkávat s jednotlivými poradenskými společnostmi, a to personálně nad diskuzí o konkrétních auditních problémech, nebo při setkávání auditorů v oblasti průmyslu, obchodu a služeb.

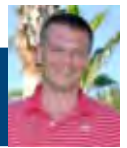
9 E-learning.

Ovládl školící potřeby naší společnosti, zejména v oblasti BOZP, PO, ale i dalších činnostech.



Relativně jsme v rámci firemního finančního plánování nákladů na vzdělávání na rok 2014 dopadli celkem dobře. 3x máme možnost účastnit se placeného školení a odsouhlasena byla i účast na celostátní konferenci ČIAA, a navíc, jak je výše uvedeno, můžeme využívat vzdělávací akce pořádané společností. Můj skrytý optimizmus mi říká, že u jiných auditních kolektivů to funguje lépe, a budu rád, když se ozvete a potvrdíte mi to, nejlépe při dvojitě stranné schůzce.

Závěrem bych rád upozornil na to, že nesmíme zapomenout ani na skutečnost, že majitelé jsou zvyklí se na vše dívat i s určitým nadhledem a hledat co neefektivnější, třeba i netradiční, řešení. A v tomto případě si určitě kladou otázku, co je výhodnější: investovat do vzdělávání auditorů a kolik, nebo je lepší investovat do nábory nového, zkušeného, interního auditora s vyššími kompetencemi a znalostmi?



POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ V CRR ČR

V rámci personálního řízení a vzdělávání v CRR ČR je hlavním posláním zajištění odborné kapacity CRR ČR a zvýšení efektivity řídicích a odborných dovedností pracovníků CRR ČR, v souladu s požadavky na snížení personálních rizik, především u řídicích pracovníků. S tímto rovněž koresponduje úspěšné zavedení moderních metod personálního řízení a kontroingu v CRR ČR. Cílem tohoto procesu bylo posílit odbornou dovednost řídicích pracovníků v oblasti manažerského řízení. CRR ČR již kontinuálně připravilo vzdělávací projekt pro tzv. Manažerskou akademii, která reflektuje požadavek CRR ČR na zvýšení manažerských dovedností řídicích pracovníků, a to formou coachingu a odborně zaměřených monoteematických seminářů a workshopů. Druhou oblastí projektu je identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců, formou Development Centre. Tato forma jednak přesně identifikuje konkrétní rozvojové potřeby zaměstnanců v oblasti soft skills a současně identifikuje potenciaální personální zdroje pro řídicí pozice. Vzhledem k velmi specifické a odborné činnosti CRR ČR v procesu implementace programů SF EU, věnuje CRR ČR zvýšenou pozornost identifikaci potenciaálních řídicích manažerů. Využití vnitřních zdrojů snižuje personální riziko výběru manažerů z externích zdrojů a umožňuje nastavení kariérního systému v rámci CRR ČR.

Nadstandardní investice do odborného vzdělávání zaměstnanců CRR ČR zabezpečuje organizace s využitím kontinuálních navazujících projektů vzdělávání, které jsou kofinancovány z ESF (OPLZZ, realizované společností Gradua-CEGOS, s.r.o.) variantně z technické pomoci jednotlivých operačních programů, které CRR ČR administruje.

I přes značnou administrativní náročnost výše uvedených projektů, právě využitím těchto projektů Oddělení řízení lidských zdrojů CRR ČR zabezpečuje vysokou

návratnost investic do vzdělávání svých zaměstnanců, a to jak na úrovni odborného certifikovaného vzdělávání (především u Oddělení interního auditu), tak i odborného necertifikovaného vzdělávání z oblasti hard skills (zejména zaměstnanci na pozicích projektových a finančních manažerů), ale i v oblasti rozvoje manažerských a odborných dovedností (manažeři na všech úrovních řízení).

Výsledky Development Centre potvrdily odborné a manažersky profesní řízení jednotlivých regionálních pracovišť, především z pozice řízení vedoucími jednotlivých poboček a jejich zástupci, kteří prošli DC a individuálním koučingem.

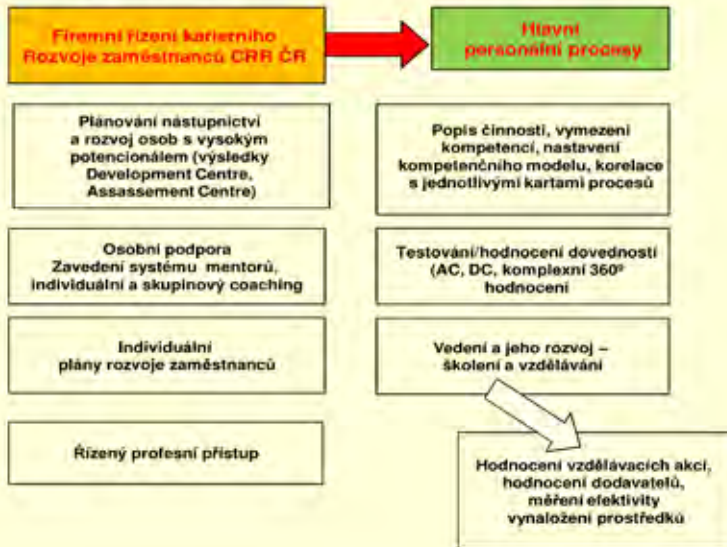
V neposlední řadě výsledky DC umožnily nastavit vzdělávací program, který respektuje průřez potřeb a de facto i deficitů v manažerském řízení, včetně požadavků na firemní kulturu, externí komunikaci.

Nově nastavený systém výrazně podpořil motivační a stabilizační faktor řízení HR procesů, což dokládá mimo jiné zpětná vazba od jednotlivých účastníků DC. V návaznosti na Development Centre bylo nastaveno hodnocení odborných a manažerských předpokladů a schopností, především u klíčových pozic v organizaci. Byl nově nastaven proces personálního a kariérního plánování, identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců

Ukázka používaných metod a nástrojů analýzy:



Záměr procesního řízení kariérového rozvoje zaměstnanců



a jejich motivace, vycházející z validních personálních a psychodiagnostických metod. Tento program dalšího rozvoje obsahuje:

- vypracování psychologických profilů klíčových zaměstnanců a zhodnocení jejich vhodnosti na pozici, kterou v současné době zastávají či na kterou aspirují
- tvorbu individuálních rozvojových plánů
- vytvoření kariérních plánů jednotlivců
- doporučení skupinových školení a tréninků

„Nově nastavený systém výrazně podpořil motivační a stabilizační faktor řízení HR procesů“

V rámci CRR ČR byl s využitím plánovaných aktivit nastaven následný procesní systém kariérového rozvoje zaměstnanců.

inzerce

www.pwc.cz/academy

The Academy - CIA - The Certified Internal Auditor®



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

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



What is CIA?

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

Who should study CIA?

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

Program structure

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

Why study CIA with The Academy?

PwC Certification

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

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

Comprehensive PwC study texts and materials - fully approved by IIA

Very competitive price

Interested in CIA with The Academy?

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



TRAINING AUDITORS TO BE “AUDITORS OF THE FUTURE”

The Internal Audit profession has changed considerably since Lawrence Sawyer, the “father of modern internal auditing,” conceived it over 50 years ago. What hasn't changed is Internal Audit's commitment to helping companies cope with risk. As Internal Audit has evolved, so too have the education and training requirements for auditors to perform their jobs.

Employers have an obligation to offer auditors educational opportunities that allow them to maintain essential skills and stay abreast of changing regulations.

MetLife uses a number of tools and strategies to make sure our internal auditors have the core competencies necessary to do their jobs. Our approach to continuing education is an integrated one; formal training is coupled with knowledge sharing and self-study as we look towards building the competencies needed for success in the future.

A BIT ABOUT METLIFE

MetLife, Inc. is a leading provider of insurance, annuities, employee benefits and asset management, serving customers

products through agents, third-party distributors such as banks and brokers, and direct-marketing channels.

As MetLife's General Auditor, I supervise a staff of more than 300 audit professionals located in the countries where MetLife does business. In the Czech Republic, our team is small, with support provided from our regional and enterprise teams.

As you might expect, the members of our audit team have diverse educational backgrounds. Among them, we are proud to have 500 advanced degrees and professional certifications. Our most popular designations are the Certified Internal Auditor, Certified Public Accountant (or equivalent), and Certified Information System Auditor. We strongly believe that our Internal Audit staff should be appropriately trained and supervised. We ask our auditors to maintain their technical competency by engaging in an appropriate curriculum of professional training and continuing education. We also provide in-house training to our team to make sure all associates approach their work with a common audit methodology and are well versed in our Governance, Risk, and Compliance audit tool.

COMPETENCY ASSESSMENT TOOL

To help Internal Audit associates determine where to focus their personal development and build new skill sets, we use a competency assessment tool. We define 23 competencies important to all auditors, which are then rolled up to five categories.

“To cover the key and emerging risks of the next decade, the auditors' competencies are evolving toward integrated skill sets combining financial, compliance, information technology, operations, business, and strategic skills in a way that allows end-to-end analysis for efficiency and effectiveness”

When the United States implemented the Sarbanes-Oxley Act of 2002, many in the Internal Audit profession focused on financial risk and the related regulatory compliance needs as Internal Auditors' skill sets were aligned with implementing the law. Now that Sarbanes-Oxley is over a decade old, Internal Auditors have returned to their broader risk roots, focusing on various key risks and emerging trends. To cover the key and emerging risks of the next decade, the auditors' competencies are evolving toward integrated skill sets combining financial, compliance, information technology, operations, business, and strategic skills in a way that allows end-to-end analysis for efficiency and effectiveness.

in more than 50 countries. As the largest U.S. life insurer, we also hold leading market positions in Japan, Latin America, Asia, Europe, and the Middle East. MetLife offers life, accident and health insurance, retirement and savings

Categories	Competencies
Effective Communications	Oral Communications, Written Communications, Listening, Interviewing, Presentation / Facilitation
Risk and Controls	Audit Execution, Risk Mindset, Attention to Detail, Project Management, Business Process Analysis
Business Knowledge	Industry Knowledge, Organization Knowledge, Organizational Change
Relationship Management	Interpersonal Relationships, Conflict Management, Influencing, Relationship Management
Teamwork	Teamwork, Delegation, Coaching, Staff Development, Performance Management, Leadership

This supports our department-wide efforts to invest in our people – our most valuable resource – and aligns with our vision for developing the auditor of the future.

Auditors, working with their managers, use this tool to assess themselves against the department’s major competencies and supporting skills and identify the competencies and skills they want to build into their development plans for the upcoming year.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT

At MetLife, Internal Audit is a dynamic organization that attracts, retains, develops, and transfers talent throughout the company. We define job positions in terms of the competencies, functional responsibilities, and experience we believe someone needs to successfully perform the tasks at hand.

“In addition to being experts in risk and controls and having strong assurance skills, auditors of the future need a strong understanding of the business in which they operate. They need to possess both financial and IT skills. They need to communicate effectively, be able to manage relationships, and, given the increased need for cross functional teams, teamwork is a competency that auditors must embrace.”

We invest in the development of our staff by helping them obtain and maintain professional designations; we create and periodically review formal individual development plans; we engage in ongoing supervision and on-the-job training; and we provide auditors with opportunities to undertake a variety of assignments that permit personal and professional growth and the chance to continually expand their audit and business knowledge.

While we believe that formal training is important to maintaining the necessary professional competencies that internal auditors need, alternative ways of delivery are a critical component of the education equation. We post blogs to our SharePoint site to discuss topics of interest. We provide links to external articles of importance. All of our associates who are at the Director level and above are subscribed to Harvard Business Review, providing them access to a wealth of knowledge, particularly in the area of Leadership. We cross-train our auditors and assign “Risk Champions” who develop a strong competency on a given risk and its importance to MetLife so that they can in turn educate other associates on the risk. Our associates also present “Lunch & Learns” and “Knowledge Connections,” where one or more associates who possess a particular skillset or competency train their peers in that given skillset.

SHAREPOINT

To keep our associates informed about training options that are available to them, we maintain a collaborative SharePoint site. It includes information on in-house course offerings, links to external webinars and training, and expense reimbursement policies.

PROFESSIONAL INDUSTRY ORGANIZATIONS

As accountants and auditors, we are involved in a number of professional organizations and industry and legislative oversight groups such as The Institute of Internal Auditors. We support the active participation of our staff in these organizations and encourage them to participate in the educational seminars and presentations. We also require associates to be in compliance with the professional standards of these organizations and maintain the appropriate level of continuing education for their professional designations.

IIA CODE OF ETHICS

Rule 4.1 of the IIA Code of Ethics says that auditors should only provide services for which they have the necessary knowledge, skills, and experience. Rule 4.3 says that auditors should continually improve their proficiency and the effectiveness and quality of their services. Given the pace of change, the only way for auditors to comply with these rules is through continual professional development.

A 2010 IIA survey lists core competencies that were highly ranked for all levels of internal audit activity – staff, management and the chief audit executive – that still hold true today, including:

- ▲ Communication skills
- ▲ The ability to identify and solve problems
- ▲ Keeping up-to-date with industry and regulatory changes and professional standards

The survey ranked technical skills, such as understanding the business and risk analysis and control assessment techniques, as “very important.” Similarly, it ranked knowledge areas such as auditing, standards, ethics, and fraud awareness as “very important.” Respondents ranked the following audit tools and techniques as important, which means that internal auditors should be familiar with them as well.

- ▲ Risk-based audit planning
- ▲ Analytic review
- ▲ Statistical sampling
- ▲ Electronic work papers
- ▲ Other electronic communication

THE IMPORTANCE OF A QUALITY ASSURANCE PROGRAM

One way to ensure your organization is auditing at established standards

and to determine where training can help is to have a competent quality assurance and improvement program. The program should include validating appropriate continuing education and the use of subject matter experts where needed to supplement the core team.

THE AUDITOR OF THE FUTURE

A 2012 Ernst & Young survey said that 75% of surveyed companies believed that Internal Audit had a positive impact on their overall risk management efforts. However, 80% of those same respondents acknowledged that their Internal Audit function had room for improvement. Certainly, one of those improvements is training auditors for the challenges they will face today and tomorrow.

Simply stated, we need to develop auditors of the future. That will involve performing the same core activities but in new and expanding areas. In addition to being experts in risk and controls and having strong assurance skills, auditors of the future need a strong understanding of the business in which they operate. They need to possess both financial and IT skills. They need to communicate effectively, be able to manage relationships, and, given the increased need for cross functional teams, teamwork is a competency that auditors must embrace. While basic auditing skills never change, expectations are higher than they have ever been. Auditors must be ready to meet the challenge.

The auditor of the future will have knowledge that is both broad and deep and apply it to auditing in an integrated, end-to-end fashion. He or she will need expertise in a number of different disciplines, with a particular emphasis on IT. While IT already blends with virtually every one of today's internal audit disciplines, this will be even truer in the years to come.

Assume that Internal Audit is examining a complex hedging program from a market and currency risk perspective. To do this, the auditor needs an integrated skill set, including capital markets, risk management, IT, operations, and financial reporting.

In the years to come, Internal Audit's value will be derived from the advice they provide to their business partners. While

audit reports and other traditional forms of internal auditor communications will remain, the real value will come from anticipating future risks and their impact on business strategies. Auditors must be able to convince leadership of the value of control, while respecting the processes that separate the company from its competition. This will foster improved auditor thinking on a company's vision and strategy. Ultimately, auditors need to decide if they want to just "kick the tires," or have a real impact in the future.

A CHANGED PROFESSION

Much has changed in the profession that Lawrence Sawyer created over 50 years ago. As we move into the 21st century, additional changes are on the horizon. The key to remaining an essential part of the profession is keeping up with changes in technology, regulation, and new auditing techniques, and that requires an ongoing commitment to education and training. Only by realizing that their jobs and expectations are constantly changing will internal auditors be driven to keep up with the professional competencies they need to succeed and exceed. We think Lawrence Sawyer would approve.

TRAINING PERSPECTIVES FROM METLIFE'S INTERNAL AUDIT DEPARTMENT

Charlie Locasto, Vice President, Global Business Audit: The demands on an internal auditor today are much more complex than they were in the past, whether driven by regulator expectations, by the need for strong collaboration with risk and compliance associates, or by remaining a valued business partner positioned to advise leadership about the future rather than just communicating about the past. While the core responsibilities of the audit profession will remain uncompromised, the thinking and behaviors of successful internal auditors will need to evolve quickly. Auditors must be agile, understand all facets of the business, and have a working knowledge of the more specialized aspects of operations, such as technology. Being adept with a broader view and relevant set of competencies will almost certainly assure internal auditors' value as advisors to the business, all while also remaining respected for their objective opinions.

Joan O'Hara, Vice President, Global Audit Operations: To cater to a global audit team, you have to modify how you train. It's impossible to just rely on in-person training. At MetLife, approximately 45% of our workforce resides outside of the United States. We train auditors in a number of ways, including on-line and self-service training. In addition to holding live webinars, we record them for replay. We have broken down our methodology training into three segments, each available on-demand. In addition, we have developed a process where we deliver training videos that specifically address any findings from our Quality Assurance and Improvement Program, which we develop and offer immediately after the results are available. We also have on-demand training videos for conducting different parts of our audit, allowing auditors to get training when they need it. We also highlight articles and topics of importance to our global audit teams through blogs from the General Auditor and messages from our Audit Operations team with links to documents of interest. This allows us to stress the importance on keeping current with topics.

Kurt Riedener, Vice President, Global Business Audit – EMEA: When we think of professional training, we often equate it to obtaining technical knowledge or softer management skills. However, the very act of learning, regardless of the subject matter, requires "active listening." How well an auditor listens has a major impact on his or her quality and job effectiveness.

Research suggests that we remember between 25% and 50% of what we hear. That means that when you talk to your boss, colleagues, customers or auditees, they pay attention to less than half of the conversation. Even more alarming, when we as auditors are receiving information, we aren't hearing the whole message either.

Listening is one of the most important skills an auditor should have, and it may become even more critical in the future. As more communication is delivered electronically, we will have less practice listening. A major benefit to participating in a program of continued professional training is that it requires us to maintain those listening skills as we learn. Remember, the very definition of auditor is "one who listens." ▲



CESTA K MODERNÍMU SYSTÉMU VNITŘNÍ KONTROLY JIŽ NEMUSÍ BÝT TRNITÁ

Přibližně před rokem plnily titulní stránky novin informace o skandálu s koňským masem a jeho nedeklarovaným obsahem v řadě masových výrobků. V důsledku selhání vnitřních kontrol zřejmě došlo k využití masa od neschválených dodavatelů. V obdobném duchu se nesla i řada dalších potravinových skandálů, v podmínkách České republiky spojených převážně s kvalitou potravin pocházejících z Polska.

Dvěma předními českým bankám se v nedávné době povedlo získat si ne zcela vítanou pozornost médií v souvislosti s úniky důvěrných dat klientů i zaměstnanců.

„Ač byl COSO rámec nadefinován poměrně obecně, po více než 20 letech jeho aplikace bylo nutné jej aktualizovat“

Výše je uvedeno pouze několik málo příkladů selhání vnitřního kontrolního systému v organizaci. Kontroly bývají bohužel často chápány jako nutná, nicméně ne příliš přínosná součást procesů, jako překážka, nikoliv prostředek umožňující dosažení firemních cílů. Jak zajistit, aby kontrolní prostředí ve společnosti napomáhalo dosažení jejich cílů, respektovalo její přirozený vývoj a nebylo managementem vnímáno pouze jako nutné zlo?

V květnu loňského roku došlo k aktualizaci jednoho z prvních a také nejrozšířenějších integrovaných rámců vnitřního kontrolního prostředí

„Internal control-Integrated Framework“ definovaného výborem Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

Pro svou rozsáhlou praktickou zkušenost s implementací kontrol a hodnocením jejich souladu s původním rámcem byla jako partner pro celkovou přípravu a vedení projektu aktualizace zvolena společnost PwC.

VNITŘNÍ KONTROLA DLE COSO RÁMCE

Rámec vnitřní kontroly představuje soubor obecných „best practice“ principů, který slouží jako vzor pro optimální implementaci kontrol a zároveň jako nástroj hodnocení současného stavu kontrolního prostředí.

Původní COSO rámec byl představen v roce 1992 a vznikl jako reakce privátního sektoru na tehdejší události v oblasti korporátního finančního reportingu. Vnitřní kontrolu definoval jako proces ovlivňovaný představenstvem, managementem a ostatními zaměstnanci, který by měl poskytovat přiměřené ujištění v otázce dosažení cílů, kterými jsou efektivní fungování společnosti, spolehlivost finančního reportingu a soulad s vnitřními a vnějšími regulatorními normami. Těchto cílů by mělo být dosaženo prostřednictvím aplikace procesu kontroly tvořeného pěti prvky: obecným naladěním kontrolního prostředí, hodnocením rizik, kontrolní činností,

pravidly pro nakládání s informacemi a komunikaci a monitoringem vnitřního kontrolního prostředí.

Ač byl COSO rámec nadefinován poměrně obecně, po více než 20 letech jeho aplikace bylo nutné jej aktualizovat.

CO VŠE SE AKTUALIZACÍ MĚNÍ?

Rámec je nyní především více konkrétní. Nově je stanoveno 17 principů detailně charakterizujících jednotlivé výše uvedené prvky efektivní kontroly. Každý z těchto principů je navíc doprovázen tzv. „points of focus“ – body popisujícími konkrétní způsoby, jakými dosáhnout souladu s principy jednotlivých prvků kontroly.

Velmi posílena byla oblast reportingu. Zatímco původní rámec byl orientován pouze na oblast externího finančního reportingu, aktualizace zahrnuje i reporting nefinanční, a to interní i externí.

Větší pozornost je věnována oblasti prevence podvodů, corporate governance a dodavatelsko-odběratelským vztahům, a především oblasti technologií, na kterých se řada firem stala v průběhu let velmi závislá.

Zjednodušeně řečeno – nový rámec lépe zohledňuje parametry aktuálního podnikatelského prostředí a díky větší konkrétnosti umožňuje snazší implementaci, údržbu a hodnocení procesu vnitřní kontroly.

AKTUALIZOVANÝ RÁMEC JE PRO FIRMY I INTERNÍ AUDIT PŘÍLEŽITOSTÍ

Aktualizace kontrolního rámce COSO představuje ideální příležitost pro kritické posouzení přístupu k vnitřnímu kontrolnímu prostředí a zohlednění současné nejlepší praxe v kontrolní oblasti. Zároveň je nyní COSO rámec

ještě vhodnějším a „uchopitelnějším“ nástrojem pro zajištění souladu s řadou regulačních norem, vyžadujících pravidelné hodnocení systému vnitřních

Interní audit může hrát při implementaci změn rámce důležitou roli, a to hned z několika důvodů. Implementace pomáhá proces vnitřní kontroly více integrovat

implementace tohoto rámce. V rámci auditorské praxe se nám v této souvislosti osvědčilo využití hodnoticích nástrojů poskytujících přehledný grafický výstup z provedeného hodnocení, umožňující managementu snadno identifikovat místa vyžadující zvýšenou pozornost, a co může být pro management ještě více zajímavé, i místa, která jsou kontrolována více, než by bylo nutné.

„Interní audit má také v organizační struktuře ideální pozici pro to, aby managementu firmy vysvětlil přínos implementace tohoto rámce“

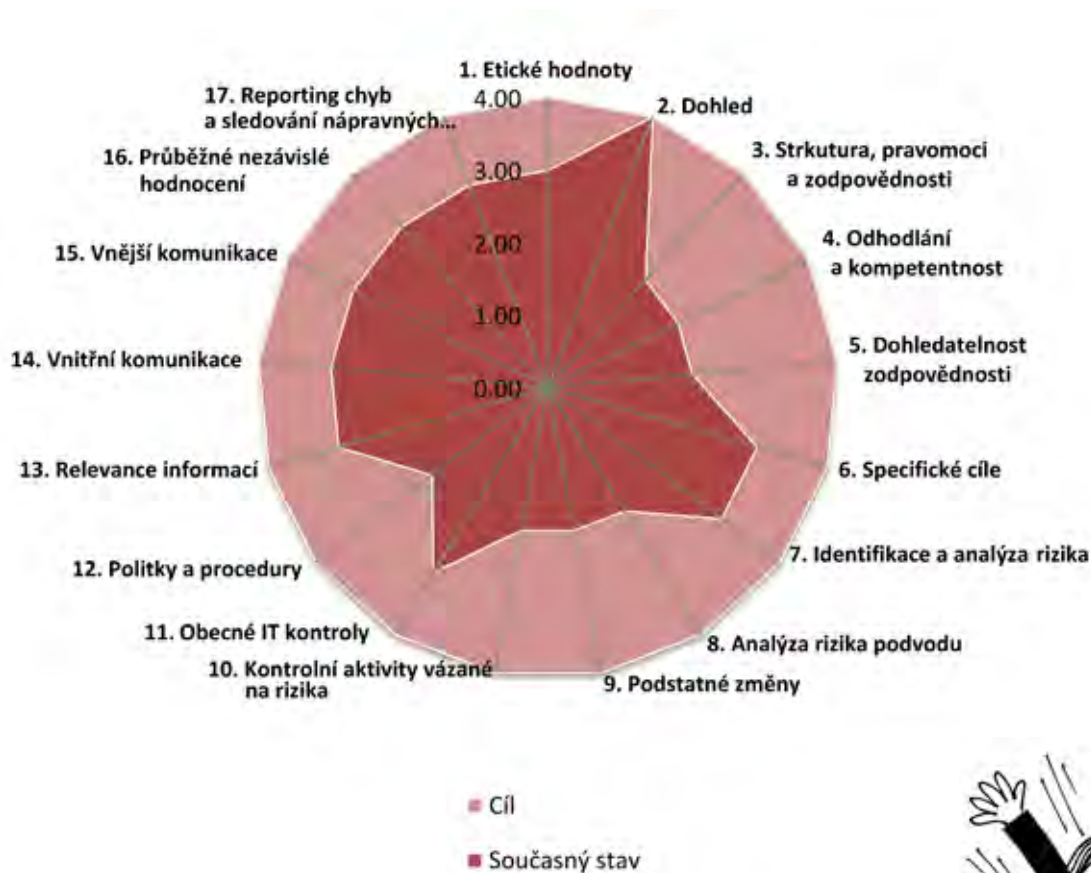
kontrol (v českém regulačním prostředí se jedná např. o požadavky na pravidelné hodnocení vnitřní kontroly uvedené v zákoně č. 93/2009 Sb., o auditorech, nebo v nové vyhlášce č. 23/2014, o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry).

s konkrétními a viditelnými cíli firmy – kontrola tak přestává být cizím elementem v procesu, stává se jeho součástí a umožňuje managementu lépe se s ní identifikovat.

Interní audit má také v organizační struktuře ideální pozici pro to, aby managementu firmy vysvětlil přínos

Jak konkrétně prakticky přistupovat k implementaci COSO rámce a jak jej optimálně využít při požadovaném pravidelném hodnocení kontrolního prostředí? A jak využít prvků a poznatků z hodnocení souladu s rámcem pro posouzení celkové odolnosti a stability firmy? Na tyto otázky se zaměříme v příštím článku opět věnovaném problematice vnitřních kontrol.

Ukázka výstupu nástroje hodnoticího souladu s jednotlivými COSO principy (zdroj PwC)





Případová studie: AUDIT VYBRANÝCH NÁKUPNÍCH PROCESŮ

Následující případová studie čtenáři přiblíží audit vybraných nákupních procesů, který auditní tým realizoval na konci roku 2013 pro významnou českou společnost. Jejím smyslem není poukázat na aplikované auditní techniky, zjištění či doporučení tohoto konkrétního auditu, nýbrž na přemýšlení nad auditovanou oblastí a realizaci v souladu s principy IA 2.0, kdy se auditor stává partnerem managementu a iniciuje změny v oblasti (v souladu s možnostmi, které nabízejí mezinárodní standardy interního auditu).

kvalitativně vyšší úrovně, a v očích ostatních manažerů by se tak posílila jeho důležitost.

MĚNÍCÍ SE PROSTŘEDÍ ÚTVARU NÁKUPU

Ambicí Interního auditu 2.0 je pomoci k pozitivní změně v auditované oblasti. A právě ve snaze dosáhnout změny v auditované oblasti, a ne jen zhodnotit současný stav a připravit doporučení, která by byla obtížně implementovatelná, jsme brali v potaz několik skutečností. Zejména to byly již zmíněné změnové iniciativy, které právě v útvaru nákupu probíhaly a které určovaly směr, jakým se bude útv

procesy a postupy jako ve všech ostatních zemích, kde daná společnost působí, a zároveň aby uměl využívat koncernových synergií. Veškeré tyto informace, které nám poskytovaly komplexní pohled na danou oblast, jsme využívali při mapování nastavení nákupního procesu od zákazníka po dodavatele, při navrhování zjednodušení, při zefektivnění některých kroků, při snížení formálnosti procesu a při revizi rozsahu aktivit útvaru nákupu.

POTENCIÁL ÚTVARU NÁKUPU

Přemýšlení nad potenciálem útvaru nákupu a určením klíčových lidí, se kterými lze realizovat změny, a přiblížit se tak potenciálnímu stavu, jsou další z principů Interního auditu 2.0. Způsob, jakým přemýšlíme nad potenciálem útvaru, ukazuje následující obrázek.

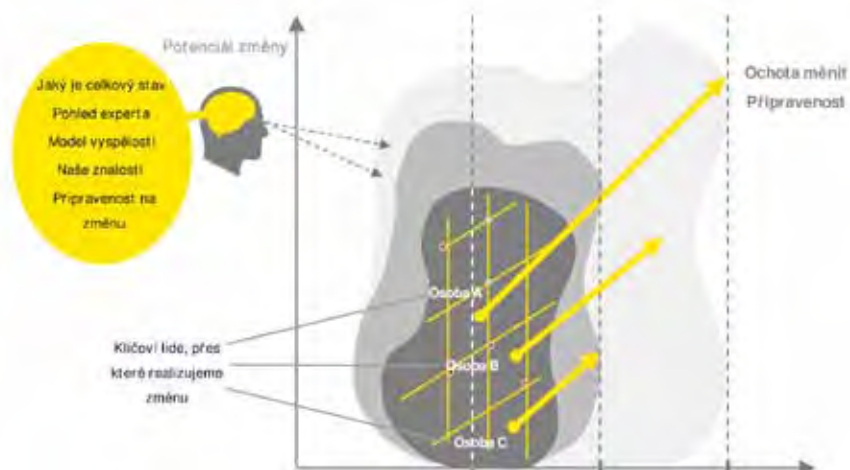
„Ambicí Interního auditu 2.0 je pomoci k pozitivní změně v auditované oblasti“

CÍLE AUDITU

Původním zadáním auditu, se kterým nás klient oslovil, bylo zjednodušit procesy, které nepřinášely přidanou hodnotu, a především v nich odstranit duplicitní kroky. Nejprve jsme se seznámili s prostředím útvaru nákupu, ve kterém v té době probíhalo několik změnových iniciativ. Následně jsme však po poznání jednoho z hlavních cílů útvaru nákupu, jímž je stát se respektovaným partnerem pro své interní zákazníky, a po diskusi s managementem nad fungováním a směřováním útvaru nákupu dospěli ke změně v zaměření auditu. Kromě již zmíněných duplicit v nákupních procesech jsme se v našem auditu zaměřili také na prověření a upevnění systému řízení a kontroly s cílem posílit roli útvaru nákupu, který se měl posunout od transakčního, reaktivně reagujícího servisního útvaru směrem ke strategickému nákupu. Jeho služby by tak dosahovaly

ubírat. Zároveň jsme se dívali na útv

stav auditované oblasti. Ten hodnotíme skrze model vyspělosti, který neoficiálně nazýváme modelem 3+1. Jeho pomocí zkoumáme, jak lidé, procesy a nástroje (3) přispívají k plnění vrcholových cílů útvaru (1). Zároveň jsme v rámci projektu zvažovali externí vlivy, které představovaly zejména probíhající změnové iniciativy, a proto se dá říci, že jsme náš model rozšířili na model



4+1. Tento čtvrtý prvek dále podpořil naši snahu po komplexní diagnostice auditované oblasti, kdy nezkoumáme oblast izolovaně, ale v kontextu vnějších vlivů.

Středně šedá plocha ukazuje potenciál útvaru, který vnímá náš klient. Světle šedá plocha představuje potenciál útvaru, který vnímáme my, k čemuž využíváme předchozí dvě vrstvy a také již zmíněné pohledy expertů, naše znalosti z jiných projektů a náš úsudek o připravenosti oblasti na změnu.

VYUŽÍVÁNÍ EXPERTŮ

Jedním z principů Interního auditu 2.0 je využívání expertů a my jsme se rozhodli využít interních zdrojů a přizvat si na část auditu kolegu, který má zkušenosti s nákupním procesem ze společnosti podnikající ve stejném odvětví, která je navíc svojí velikostí podobná společnosti našeho klienta. Proto byl kolega schopný velmi rychle zhodnotit danou oblast díky benchmarku s nastavením daných procesů v konkurenční společnosti, okamžitě

diskutovat s klienty nad potenciálními riziky a také navrhnout konkrétní varianty řešení. Tato detailní znalost procesu byla klienty velmi dobře vnímána, a to zejména z toho důvodu, že kolega působil nejen jako auditor, ale zejména jako konzultant, kdy konzultoval s klienty dopady možných nápravných opatření.

Využití tohoto kolegy však nebylo prvním ani posledním využitím experta v průběhu auditu. Již ve fázi plánování auditu jsme totiž využili zdroje interního experta poprvé, kdy kolegyně se zkušenostmi s nákupem z několika výrobních společností, která je mj. členkou České asociace nákupu a logistiky, se s námi podělila o její znalosti. Toto know-how nám pomohlo v přemýšlení nad danou oblastí, kdy jsme si vydefinovali, jací jsou hybatelé, tj. klíčové aspekty v daném procesu, jako např. nejčastější rizika, jak mají být tato rizika pokryta kontrolními mechanismy, jak by měly být rozděleny role a pravomoci v procesu nákupu atd.

Kolegyni jsme poté využili ještě ve fázi finalizace auditu, kdy jsme si s ní validovali svá zjištění, a i následná doporučení.

PARTNEŘI PRO ROZHODOVÁNÍ

Je zřejmé, že právě využívání expertů a komplexní pohled na útvar nákupu nám pomohly v lepším porozumění auditované oblasti. Mohli jsme tak managementu prezentovat svá zjištění a následná doporučení, která se opírala o znalost měnicího se prostředí útvaru nákupu, porovnání s dobrou praxí z jiných společností a náš auditorský úsudek. Takto jsme demonstrovali své výsledky práce, což bylo velmi kladně přijato klientem, který byl spokojený s výsledky našich prací, zavázal se k plnění nápravných opatření a následně s námi i diskutoval další strategický plán útvaru nákupu. Naše ambice tímto byla splněna, neboť jsme přispěli k plánované realizaci změn a stali se pro klienta partnerem, se kterým chce diskutovat plánované změny v útvaru nákupu. ▲

■ F E J E T O N

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



Člověk se pořád učí

Ne, to není myšleno jako nadsázka. V životě se pořád něčemu učíte. V určitém věku sice získáte pocit, že už všechno znáte, brzy ale přijдете na to, že to s tím není tak žhavé. Zejména pokud jde o negativní zážitky.

Například nedávno jsem učinil nový „objev“. Vyšel jsem si v sobotu na procházku předjarní přírodou. Doposud jsem měl za to, že klíšata se v přírodě dají „chytout“ jen v létě. Rozuměj – od jara do podzimu. A ejhle, uprostřed února jsem si z výletu přinesl suvenýr v podobě přísátého parazita. Letošní zima sice překonává teplotní rekordy, přesto si člověk v půlce zimy odpuzovač hmyzu obvykle nebere. Respektive nebral. Do přírody jdu příště už jen s repelentem, i kdyby se hrály zrovna koledy. Prostě člověk se pořád učí...

Jiná nepříjemná zkušenost mě potkala také nedávno, ovšem ve městě. Byl jsem na vernisáži výstavy, kde se to hemžilo samými vzdělanými a kulturně vyhlížejícími lidmi, diplomaticky

sbor nevyjímaje. V galerii ale nedisponovali šatnou a šatstvo se odkládalo na gauč a židle u stolu. Protože bylo uvnitř teplo, odložil jsem kromě svrchníku i svetr. Pro jistotu jsem ho zabalil do kabátu. Jaké ale bylo moje překvapení, když jsem při odchodu svetr nenašel. Pulovr to byl zánovní, zřejmě se někdo nenechavý přišel obohatit nejen kulturně. Nejdřív jsem myslel, že si někdo, kdo byl krom uměleckých dojmů pln i zdarma podávaných alkoholických nápojů, odnesl část mého šatníku omylem. Paní galeristka mi ale druhý den prozradila, že si někdo přivlastnil i zrcadlo z dámské toalety. Příště si člověk na podobnou akci vyrazí v létě anebo nepustí oblečení z ruky. Jak jsem říkal, člověk se pořád učí...

Ať ale nekončím tak škarohlídsky – člověk se nepřestává učit ani ve věku, kdy už učí svoje vlastní děti. Nedávno se mě můj tříletý syn zeptal: „Tatínku, co je to mimoděk?“ To slovo se objevilo v jednom z Kainarových veršů při četbě před spaním. Moje didaktické metody dostaly rázem trhlínu. Mimoděk

znamená bezděčně, mimovolně, neúmyslně. Jak však vysvětlit něco, co sice víme, ale už to používáme rutinně bez schopnosti analyzovat význam, jaksi „mimoděk“? Navíc to vysvětlit tak, aby to pochopilo tříleté dítě? Znovu jsem si řekl, že člověk se pořád učí...

Podobných výzev, na které nemáme odezvu, je ale mnoho. Není to však nic nepatřičného. Člověk hledá odpovědi celý život. Ve známém sci-fi románu Stopařův průvodce po Galaxii od britského spisovatele Douglase Adamse si lidé položili otázku „života, vesmíru a vůbec“ a sestavili k odpovědi počítač Hlubina myšlení. Tento počítač jim po sedmi a půl miliónu letech dal jednoduchou odpověď: „42“. Bohužel už všichni zapoměli, jak zněla přesně otázka... člověk se prostě pořád učí.

K tomu se dobře hodí citát známého inovátora Henryho Forda: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“ No není to důvod k vzdělávání? ▲



CERTIFIKACE INTERNÍCH AUDITORŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A NOVINKY OD 1. 1. 2014

Rada ČIIA schválila dne 10. 12. 2013 s účinností od 1. 1. 2014 novelizaci systému certifikace a vzdělávání interních auditorů ve veřejné správě (dále jen „systém certifikace“), který je součástí Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě. Záštitu nad systémem převzalo Ministerstvo financí ČR.

[verejna-sprava/zakladni-informace.php](#). Cílem tohoto článku je seznámit čtenáře se zásadními změnami v tomto systému.

Systém certifikace je rozdělen do 4 úrovní odborné certifikace dle naplnění kvalifikačních předpokladů (délka odborné praxe v interním auditu) a dle naplnění průběžného profesního rozvoje

v případě, že absolvoval jiné semináře či kurzy, které neorganizoval ČIIA, též kopie příslušných osvědčení o jejich absolvování, včetně stručného programu a kontaktu na pořadatele. Od žádosti na úroveň interní auditor – junior, dále musí žadatel zaslat potvrzení o praxi v interním auditu ze strany příslušného vedoucího útvaru interního auditu nebo vedoucího orgánu veřejné správy. Jak jsem již zmiňovala výše, právě u naplnění odborné praxe došlo k úpravě a to konkrétně:

interní auditor – junior – praxe v interním auditu v rozsahu nejméně **24 měsíců** potvrzená ze strany příslušného vedoucího útvaru interního auditu nebo vedoucího orgánu veřejné správy, **z toho nejméně 12 měsíců ve veřejné správě**,

interní auditor – senior – praxe v interním auditu v rozsahu nejméně **48 měsíců** potvrzená ze strany příslušného vedoucího útvaru interního auditu nebo vedoucího orgánu veřejné správy, **z toho nejméně 24 měsíců ve veřejné správě**,

interní auditor – expert konzultant – praxe v interním auditu v rozsahu nejméně **72 měsíců** potvrzená ze strany příslušného vedoucího útvaru interního auditu nebo vedoucího orgánu veřejné správy, příp. jiného certifikovaného auditora min. na úrovni senior, **z toho nejméně 36 měsíců ve veřejné správě**.

„Sekce veřejné správy společně s Redakční radou pro vás připravily novou rubriku v časopisu Interní auditor“

Proč a z jakého důvodu došlo k určitým změnám v systému? Ke změnám nás vedla jednak samotná praxe z průběhu udělování a uznávání odborné certifikace (od roku 2011) a jednak i dotazy od interních auditorů. Navrhované změny jsme rozdělili do následujících skupin: prodloužení doby pro naplnění odborné praxe, možnost započtení odborné praxe interního auditora z jiné sféry v případě jeho pracovního přestupu do sféry veřejné, upřesnění udržení certifikace a získávání hodin CPE a zavedení zpoplatnění udělení certifikace pro nečleny ČIIA. Tyto návrhy prošly širokou diskuzí jak ve Výboru pro certifikaci, tak i ve Výboru sekce veřejné správy, než byly předloženy ve finální podobě Radě ČIIA. Novelizovaný systém naleznete na webových stránkách ČIIA na adrese: <http://www.interniaudit.cz/sekce/>

(absolvování daného počtu a druhu odborných vzdělávacích kurzů):

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě se uděluje na základě podané žádosti, která je přístupná na webových stránkách ČIIA na adrese: <http://www.interniaudit.cz/sekce/verejna-sprava/zadost-o-udeleni.php>. Každý žadatel je povinen zaslat spolu s vyplněnou žádostí

Interní auditor
ve veřejné správě
– asistent

Interní auditor
ve veřejné správě
– junior

Interní auditor
ve veřejné správě
– senior

Interní auditor
ve veřejné správě
– expert/konzultant

Dále došlo ke konkretizaci 1 hodiny CPE pro účely udržení certifikace u pozice senior a expert konzultant. V této oblasti bylo vycházeno ze stejných pravidel jako pro držitele certifikace CIA, CGAP, CCSA a CFSA, pro naše podmínky ve veřejné správě byla rozšířena možnost získání CPE. Konkrétně 1 hodina CPE je přiznána za 50 minut doloženého absolvovaného vzdělávacího kurzu, nebo za lektorskou činnost, za práci v Radě ČIIA, ve Výboru SVS, v dalších odborných komisích či výborech při ČIIA a v Redakční radě při ČIIA. Dále je započítán 1 hodina CPE za 50 minut absolvovaných na pracovním setkávání interních auditorů, např. v rámci krajů, v regionálních SVS, na jednáních ministerstev apod. (max. však 15 CPE za rok). Přiznán je 1 CPE za 1 hodinu práce na místě při provádění externího hodnocení kvality či validace (max. však za 1 týden 10 CPE). Za 1 plnou stranu článku vydaného v odborném časopise nebo v publikaci jsou přiznány 2 hodiny CPE. Žádost o udržení certifikace, včetně podrobnější metodiky, je též dostupná na webových stránkách ČIIA a to konkrétně na adrese: <http://www.interniaudit.cz/sekce/verejna-sprava/hlaseni-cpe.php>.

Další změnou v procesu certifikace je, že pro nečleny ČIIA je od 1. 1. 2014 udělení certifikace zpoplatněno částkou ve výši 500 Kč, včetně DPH (pokrytí nutných režijních nákladů vynakládaných kanceláří ČIIA). Pro členy ČIIA nadále zůstává udělení certifikace bezplatné (náklady pokrývá členský příspěvek). Není zpoplatněna žádost, ale až samotné udělení certifikace. Vydání certifikátu oproti uhrazení poplatku je v režii kanceláře ČIIA.

Celý proces certifikace a uznávání zajišťuje Výbor pro certifikaci a uznávání, který jmenuje a schvaluje Výbor sekce ve veřejné správě a v současné podobě pracuje od 1. 3. 2013 ve složení zástupců z téměř všech oblastí veřejné správy: ing. Eva Klímová (ÚMČ Praha 2), ing. Šárka Nováková (VFN Praha), ing. Simona Székelyová (SFRB), ing. Martina Košťálová (MFČR), ing. Věra Likešová (MÚ Říčany), ing. Josef Vincenc (KÚ Liberec) a ing. Milan Zolich (MF ČR). Nutno podotknout, že celý tým pracuje především ve svém volném čase, zpracovává obdržené žádosti či dotazy k certifikaci, předává kanceláři ČIIA podklady pro vydání příslušných certifikátů



atd., a bez elektronické komunikace by to zřejmě vůbec nebylo možné. Nesmím také zapomenout na administrativní zajištění prostřednictvím kanceláře ČIIA, a to zejména paní Janou Šindelářovou.

senior či auditor expert konzultant. Úspěšně bylo certifikováno celkem 223 žádostí. Počet vydaných certifikátů dle odborných úrovní je uveden v přehledu.

Interní auditor ve veřejné správě – asistent	Interní auditor ve veřejné správě – junior	Interní auditor ve veřejné správě – senior	Interní auditor ve veřejné správě – expert/konzultant	Celkový součet
37	54	99	33	223

Tak to bylo krátké seznámení se zázemím procesu certifikace ve veřejné správě a nyní k malé statistice.

Certifikace ve veřejné správě funguje od září 2011. První certifikací ve stejném měsíci prošlo celkem 5 žádostí, z toho 4 úspěšně. Od této doby do ledna 2014 bylo podáno celkem 232 žádostí o certifikaci a 2 žádosti o udržení certifikace na pozici auditor

Sekce veřejné správy společně s Redakční radou pro vás připravily od tohoto čísla časopisu Interní auditor malou rubriku s informacemi o průběhu certifikace i certifikovaných interních auditorech ve veřejné správě a tento článek je úvodem do nové rubriky.



JAK JSME SE SETKÁVALI

aneb Páté setkání interních auditorů z finanční oblasti

11. února se v prostorách tréninkového centra Komerční banky v pražských Stodůlkách konalo již páté setkání interních auditorů z finanční oblasti. Pořadatelem byl Český institut interních auditorů ve spolupráci s Českou bankovní asociací a společností KPMG Česká republika. Setkání se zúčastnilo více než 80 interních auditorů z 27 společností z finančního sektoru. Akci, jejímž hlavním tématem byla nová bankovní regulace, moderoval Pavel Racoča z Komerční banky.

Na úvod vystoupil partner společnosti KPMG Česká republika a bývalý guvernér České národní banky Zdeněk Tůma se zamyslením, zda neustále „bobtnající“ bankovní regulace (Basel I = 30 stran, Basel III = 616 stran) dokáže postihnout všechny detaily a komplexitu podnikového podniku a zda jsme opravdu schopni složitými výpočty změřit a řídit veškerá rizika, kterým jsou banky vystaveny.

„Na mnohé z konkrétních prezentovaných příkladů „prohřešků“ řada zúčastněných souhlasně přikyvovala“

Martin Křivánek z KPMG Česká republika prezentoval hlavní dopady nového regulačního balíčku CRD IV, který představuje transpozici konceptu Basel III do prostředí Evropské unie. Martin Křivánek zmínil, že hlavním cílem CRD IV je posílit odolnost bankovního sektoru vůči jednotlivým rizikům a jeho schopnost vyrovnávat se s výkyvy, které s sebou přináší ekonomický cyklus. Z pohledu významnosti změn se pak jedná o zavedení zcela nových konceptů v podobě ukazatelů likvidity, rozšíření rizik, které má regulační kapitál kryt, zásadní předefinování absorpční schopnosti regulačního kapitálu a úpravu jeho složek, ale i o významné změny v požadavcích na reporting.

V závěru poukázal na to, že CRD IV přináší řadu nových požadavků vyžadujících rozhodnutí a úpravu na bázi **operativní**

až po rozhodnutí strategická. Ve svém důsledku mohou mít některé změny zásadní dopad do **profitability produktů, volatility kapitálové přiměřenosti**, systémovou a datovou náročnost, což může vést k přehodnocení obchodního modelu banky.

Zuzana Silberová z České národní banky účastníkům setkání poskytla užitečnou zpětnou vazbu v podobě pohledu vykonavatele dohledu nad finančním trhem; na mnohé z konkrétních prezentovaných příkladů „prohřešků“ řada z nich souhlasně přikyvovala. Přednášející také nastínila hlavní rozdíly mezi úrovní zajištění funkce interního auditu v bankách a v družstevních záložnách. Pavel Racoča jí pak jménem všech posluchačů poděkoval za poskytnutí uceleného „checklistu“ příkladů zjištění, který pro všechny bude inspirací pro další práci.

Přednášející upozornil také na nutnost aktivní role interního auditu při přípravě a implementaci RRP, kdy by měl být nedílnou součástí projektu implementace RRP a plnit poradní a konzultační roli. Současně by měl při plnění své ujišťovací role posuzovat například kredibilitu jednotlivých scénářů a možností nápravných opatření, včetně jejich provázanosti na ostatní procesy a současně prověřovat úplnost začlenění procesu RRP do systému správy a řízení společnosti a naplnění souvisejících regulačních požadavků.

V závěru setkání představil ředitel Českého institutu interních auditorů Daniel Häusler nový koncept zkoušek CIA a přehled zajímavých akcí pořádaných ČIIA.

Díky inspirativním tématům, která účastníci hodnotili jako praktická a užitečná pro jejich další práci, se setkání dočkalo velmi pozitivních ohlasů. Velkým přínosem byla samozřejmě také možnost setkat se s kolegy z ostatních finančních institucí a podělit se s nimi o svoje zkušenosti. Všichni zúčastnění se tak těší na další, již šesté a určitě také velmi úspěšné setkání.

zleva Zdeněk Tůma (KPMG Česká republika),
 Pavel Racoča (Komerční banka, člen Rady ČIIA)





ČEHO SI ANDREA POVŠIMLA

NOVINKY MEZINÁRODNÍHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



Rozhodli jsme se od tohoto čísla časopisu přibližovat vám, našim čtenářům, novinky z prostředí Mezinárodního institutu interních auditorů (dále jen „IIA“). Věříme, že mezi nimi najdete různé zajímavosti, cenné podněty nebo odkazy na další zdroje informací.

V měsíčníku Tone at the Top, který naleznete na webových stránkách IIA, naleznete zajímavé informace na různá témata. Každé číslo se krátce věnuje jednomu tématu, a zprostředkovává tak efektivně přehled o užitečných oblastech pro každého interního auditora. Únorové číslo o kyberbezpečnosti je k dispozici na této adrese: https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/TAT_February_2014.pdf

IIA nedávno vydala upravenou verzi brožury, která má přiblížit „nezasvěceným“, co obnáší práce interního auditora. Tuto brožuru pod názvem All in a Day`s Work naleznete na webových stránkách www.theiia.org.

9.–12. března 2014 proběhlo v Dubaji jednání Global Council – Globální rady.

24.–26. března 2014 proběhla v Orlandu první konference pro manažery útvarů interního auditu.

28. února 2014 skončila tzv. včasná registrace na Mezinárodní konferenci, která se koná 6.–9. července 2014 v Londýně. Do tohoto termínu je možné získat slevu z registračního poplatku.

Certifikovaní interní auditori a držitelé dalších certifikací udělovaných IIA, kteří

nesplnili povinnost reportovat do konce roku 2013 CPE kredity, mají teď změněn svůj status na neaktivní – grace period. Podrobnější informace k tomu, jak znovu změnit svůj status na „certifikovaný“, jsou k dispozici na stránkách www.theiia.org.

Na stránkách www.theiia.org v sekci Certification Spotlight najdete rozhovor s panem dr. Antonínem Šenfeldem, CIA o certifikaci CIA.

COSO vydalo nový dokument Zlepšení výkonu a správy organizací: Jak může pomoci rámec COSO (Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Framework Can Help). Dokument je ke stažení na stránkách www.theiia.org.



inzerce

INTERNÍ AUDIT 2.0 OPTIMALIZACE SPRÁVY MAJETKU

Pomůžeme Vám najít finanční úspory, zvýšit transparentnost procesů a převzít celkovou kontrolu nad hospodařením s majetkem.

Zaměřujeme se především na:

- ▶ správu nemovitého majetku
- ▶ energetickou efektivitu
- ▶ nákup a investice
- ▶ správu vozového parku

Pro více informací kontaktujte Josefa Severu, partnera společnosti EY, na čísle +420 225 335 438 nebo emailem na josef.severa@cz.ey.com.



Building a better
working world



PRVNÍ ÚSPĚŠNÝ BĚH ZA NÁMI – AKADEMIE RISK MANAGEMENTU



V listopadu minulého roku se uskutečnil první běh Akademie Risk Managementu – nového vzdělávacího programu ČIA v oblasti řízení rizik. V prvním běhu jsme uvítali celkem 12 účastníků z řad interních auditorů (podnikatelská sféra, finanční instituce, státní správa, veřejné organizace). Na to, jak tento program probíhal a s jakým ohlasem jeho účastníků se setkal, jsme se zeptali p. Antonína Šenfelda, odborného garanta a koordinátora „Akademie“.

Která témata se setkala s největším zájmem účastníků?

Nejzajímavějšími tématy byly bezesporu praktické aplikace jednotlivých nástrojů řízení rizik. Mezi tato témata patřilo například využití motýlkových diagramů pro mapování kořenových příčin rizik, nasazení systémů klíčových indikátorů rizika (KRI) nebo využití rizikových scénářů při kvantifikaci operačního rizika. Živá diskuze, kterou tato témata vzbudila, nás přenesla blíže konkrétní aplikovatelnosti těchto stěžejních nástrojů risk managementu v prostředí jednotlivých zastoupených organizací.

„Absolvování kurzu Akademie Risk Managementu přináší všem účastníkům ucelený pohled na Risk Management“

S jakými oblastmi byli účastníci nejvíce spokojeni?

S největší spokojeností se jednoznačně setkal modul p. ing. Havlického ze společnosti Advanced Risk Management, který se věnoval problematice finančních rizik. Přehlednou formou a s využitím

praktických příkladů se účastníci seznámili se základními metodami identifikace a kvantifikace jednotlivých typů finančních rizik s využitím přístupu Value-at-Risk. Diskuze mezi účastníky ukázala, že interní auditoři věnují ve svých zakázkách největší pozornost operačnímu riziku a finanční rizika zatím zůstávají tak trochu stranou. A jsou to právě finanční rizika, jejichž nedůsledné řízení může mít významný dopad na schopnost organizace dosahovat svých cílů.

Které téma bylo považováno za nejkontroverznější?

Do druhého bloku jsme zařadili i jeden modul, který byl věnován měkkým dovednostem, kterými by měli interní auditoři disponovat při prosazování rizikově orientované kultury. Zařazení témat jako techniky kladení otázek, nejčastější chyby při naslouchání a postupy účinného přesvědčování se u jedné skupiny účastníků setkalo s nadšeným ohlasem, u druhé skupiny vzbudilo diskuzi, zda a jakým způsobem tato problematika patří do dovedností řízení rizik. I přesto se domníváme, že měkké dovednosti

jsou nedílnou součástí dovedností řízení rizik, přinejmenším tak důležitou jako „tvrdé“ znalosti např. rámců řízení rizik.

A jak dopadly závěrečné testy?

Trochu netradičním prvkem „Akademie“ byl test na závěr prvního bloku. Test

se skládal z celkem 35 otázek, na které účastníci odpovídali výběrem jedné ze čtyř variant poskytnutých odpovědí. Prvotní obavy z testu nahradil příjemný pocit z dobrého výsledku – test dopadl velmi dobře a prokázal, že si účastníci dobře osvojili probíraná témata.

Jaké změny chystáte pro další běh „Akademie“?

Od každého účastníka jsme obdrželi vyplněný dotazník podrobně měřící spokojenost s jednotlivými moduly. Vyhodnocení ukázalo, že u několika modulů máme ještě prostor pro zlepšení, a to zejména v lepším strukturování prezentovaných témat a podpůrných materiálů. V současné době společně s lektory pracujeme na zapracování souvisejících změn do dalšího běhu „Akademie“. Struktura jednotlivých bloků a časový odstup mezi bloky se nám dobře osvědčily, a proto i nadále zůstávají v platnosti. Zejména přestávka mezi bloky dává účastníkům vhodný prostor pro přípravu doplňujících otázek a témat k diskuzi, je také prostorem pro zpracování malého domácího úkolu/případové studie, na které si frekvenci mohli prakticky procvičit své znalosti rámců řízení rizik.

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

Další běh „Akademie“ se uskuteční ve dnech 14.–17. dubna (I. blok) a 29.–30. dubna (II. blok). Podrobnější informace o programu jsou uvedeny v katalogu vzdělávacích akcí ČIA. Zájemci se mohou se svými přihláškami a také s případnými dotazy obrátit na paní Magdu Barnatovou (barnatova@interniaudit.cz).

Děkuji za rozhovor a těším se na další běh „Akademie“.

Magda Barnatová

Několika účastníků Akademie Risk Managementu jsme se zeptali na jejich spokojenost s tímto programem. Níže jsou jejich odpovědi...

„Absolvování kurzu Akademie Risk Managementu přináší všem účastníkům ucelený pohled na Risk Management. Potvrzuji, že anotace kurzu ve vzdělávací nabídce ČIIA je pravdivá a oba dva stanovené cíle reálně naplňuje. Výborné je i lektorské zajištění kurzu, přednášky jsou dynamické a obsahově provázané a nutí účastníky pracovat s informacemi získanými v předchozích přednáškách. Kurz vřele doporučuji všem interním auditorům, neboť pro auditora přináší kromě další oblasti, ve které by se mohl účastník profesně uplatnit, zejména nadhled v problematice řízení rizik, se kterou se pravidelně při výkonu auditů setkává.“

RNDr. Hana Žufanová, Ph.D.
*ředitelka odboru interního auditu
 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*

„Akademie Risk Managementu nabízí v šesti dnech ucelený rámec řízení rizik v instituci. Ve světě stovek a tisíců stran detailní regulace se vrací ke kořenům řízení rizik a dává nadhled, který je tolik potřebný pro interní auditory. Na semináři jsem ocenil strukturu a posloupnost témat a výběr již v minulosti osvědčených přednášejících, navíc zkušených praktiků. Dále jsem vítal interaktivitu mezi přednášejícími a posluchači, otevřenou diskusi považuji za důležitý zdroj rozšiřování know-how. Výstupem ze semináře je prezentace, kterou mohu bez nadsázky považovat za relevantní „checklist“ pro potřeby interního auditu. Seminář je vhodný jak pro interní auditory (nejen aspiranty na certifikaci CRMA), tak i pro risk manažery.“

Ing. Pavel Kotáb
*ředitel odboru interního auditu
 Raiffeisen stavební spořitelna a.s.*

„V listopadu loňského roku jsem absolvoval dva bloky nového vzdělávacího programu v oblasti řízení rizik, nesoucí označení Akademie risk managementu. Jak jsem později zjistil, program má dva hlavní cíle: 1) připravit účastníky a účastnice na nepovinnou zkoušku k získání certifikace v oblasti ujištění o řízení rizik /CRMA/ a 2) stát se uceleným vzdělávacím programem komplexního řízení rizik. Náplň obou bloků byla zaměřena tak, aby všem účastníkům a účastnicím rozšířila obzor, znalosti a dovednosti při řízení jednotlivých typů rizik. Zkušenosti a odborně fundovaní lektori věnovali velkou pozornost zejména environmentálním, operačním, finančním a pojistným typům rizik. Svou účastí jsem získal i možnost poznat nové kolegy a kolegyně a při neformálních diskuzích s nimi se podělit o zkušenosti a názory na jednotlivá odborná témata. Podtrženo a sečteno, za svou osobu – jsem však přesvědčen, že nejen za ni – mohu vyjádřit plnou spokojenost s obsahem a průběhem kurzu.“

Ing. Ladislav Martiška
*vedoucí útvaru vnitřního auditu
 Wüstenrot*

„Akademie Risk Managementu (ARM) vhodně zvoleným obsahem a strukturou jednotlivých bloků přednášek a témat, kvalitně připravenými zkušenými přednášejícími lektory a i vhodně zvoleným volným prostorem na odbornou diskusi a vzájemným předáváním zkušeností z praxe IA a z ERM měla pro účast v ARM pro všechny účastníky významnou přidanou hodnotu v oblasti úlohy a postavení IA v rámci ERM a pro vrcholový management v organizaci. Účastníci přivítali možnost vyzkoušet si a prověřit znalost možných rizik u své organizace na praktickém příkladu u své organizace, měli možnost sami zpracovat a nechat si i odborně posoudit takto zpracovanou mapu rizik, která odpovídala rizikům konkrétní organizace. S organizací, zabezpečením a odborným výkladem přednášejících lektorů v absolvovaném ARM jsem byl maximálně spokojený a jeho účast doporučuji všem, kteří mají zájem o problematiku ERM. ARM je výbornou přípravou na složení zkoušky CRMA.“

Ing. Pavel Janák
*interní audit
 Ústav leteckého zdravotnictví*

Podrobný seznam tematických oblastí dle členění do jednotlivých bloků a modulů Akademie Risk Managementu:

Blok:	Témata:
<p>I. blok Znalosti a dovednosti</p> <p>14.–17. 4. 2014</p>	<p>Organizační uspořádání Risk Managementu (RM):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Hodnocení RM z hlediska souladu se strategickými cíli: cíle RM, přijatelná úroveň rizika a riziková tolerance ▲ Hodnocení vnitřních procesů z hlediska RM: Odpovědnost za RM, organizační struktura, rozhodovací procesy a jejich dokumentace, dostupné zdroje, řízení vztahů s třetími stranami, vnitřní směrnice ▲ Hodnocení vnějších procesů z hlediska RM: hlavní vnější vlivy, očekávání zainteresovaných stran <p>Principy procesů RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Přehled rámců RM a jejich využití při hodnocení vyspělosti RM: COSO, ISO 31000, AS/NZS 4360:2004, SOX 404 ▲ Nástroje pro identifikaci, analýzu a hodnocení hlavních typů rizik ▲ Registr rizik, rizikové scénáře, kvantitativní modely ▲ Druhy vhodných odpovědí na riziko, sledování opatření ke zmírňování rizik ▲ Reporting, KRI (klíčové ukazatele rizikovosti) ▲ Průběžné zlepšování RM systému ▲ Dopad do kapitálové přiměřenosti finančních institucí ▲ Sledování ztrát vyplývajících z rizik, vnitřní řídicí a kontrolní systém jako hlavní prvek účinného řízení rizik
<p>II. blok Ujišťovací a poradenské činnosti</p> <p>29.–30. 4. 2014</p>	<p>Role interního auditu při poskytování ujištění o RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Prověření způsobu řízení klíčových rizik a jejich reportingu ▲ Ujišťovací zakázky v oblasti procesů RM <p>Poradenská role interního auditu v oblasti RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Podpora při identifikaci a hodnocení rizik ▲ Vzdělávání managementu v rámci nalezení odpovědi na riziko ▲ Koordinace činností RM a související reporting ▲ Návrh strategie řízení rizik a její schválení orgány společnosti

I. TERMÍN ČÍSLO
14. května 2014 14209

II. TERMÍN ČÍSLO
17. června 2014 14210

OD–DO

09.00–16.30 hodin

MÍSTO KONÁNÍ

Český institut interních auditorů,
Karlovo nám. 3, Praha 2, 1. patro

KONTAKT

e-mail: sindelarova@interniaudit.cz
telefon: 224 920 332
www.interniaudit.cz

STORNO PODMÍNKY

www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/seminare/

**Při účasti na obou seminářích
je 20% SLEVA**

cena (za 1 seminář)

člen ČIIA
2 700 Kč
(s DPH 3 267)

nečlen ČIIA
3 100 Kč
(s DPH 3 751)

ÚSPĚŠNÉ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ I. a II.

URČENO PRO

všechny, kdo se setkávají s konflikty, které potřebují v klidu řešit a zachovat si přitom duševní zdraví a korektní vztahy.

CÍL KURZU

seznámit se s hlavními strategiemi přístupu ke konfliktům, se základními technikami, které vedou k pochopení potřeb všech zúčastněných stran a tím ke zmírnění konfliktu a nácvik praktické aplikace těchto technik v konfliktu.

ÚSPĚŠNÉ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ I.

- ▲ odlišná řeč účastníků konfliktu
- ▲ nebezpečí podceňování emocí v konfliktu
- ▲ základní přístupy ke konfliktu
- ▲ potřeby a zájmy účastníků konfliktu
- ▲ sjednocující řeč v konfliktu
- ▲ techniky obracející pozornost na věcné řešení problému

ÚSPĚŠNÉ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ II.

- ▲ přerámování
- ▲ neutralizace pozičních výroků
- ▲ techniky aktivního naslouchání a síla otázek
- ▲ hledání možných řešení
- ▲ důsledky nedohody a pokračování konfliktu

LEKTOR

JUDr. Radka Medková vystudovala Právnickou fakultu UK v Praze, poté se 8 let věnovala právu jako podniková právnička (FN Motol, ČNB). Od roku 2009 věnuje mediaci, je zapsanou mediátorkou v seznamu Ministerstva spravedlnosti a spoluzakladatelkou Pražského mediálního centra. Mediuje rodinné, firemní a pracovní spory, je lektorkou komunikace, asertivity, řešení konfliktů a pracovního práva.



HOŠI V PŮLKRUHU

Téma boje s korupcí je teď moderní. Hurá na ně, ouřady, napojené na podnikavce, nenažraný chamtivce. Vyhodit zkorumpované a nasadit (nějak) ty čestné. Jak se ale těch čistých dobrat? Kontrolovat, auditovat, volit, nevolit, vzájemně si vyhrožovat, psát, najímat (odborníky supermany), platit královsky (supermany), neplatit nijak moc (úředníky na nižší úrovni), znovu volit, znovu auditovat...

například veřejné finance nebo audit životního prostředí. Komise sestávají z 11 členů, kteří rozhodují o konkrétním tématu a mají na starosti sběr materiálů a podkladů. Vláda má potom 60 dní na reakci k závěrečné zprávě, která je publikována na parlamentním webu. Komise si k projednání konkrétního tématu může přizvat i nezávislé odborníky, akademiky, ale i ředitele privátních

grilu mediálního, o nic méně příjemného. Pokud se jedná o instituci mimo vládu, jako je například Bank of England, odpověď na závěrečnou zprávu tak může přijít i z více zdrojů. Častokrát jsou k vidění ve večerních zprávách záznamy z parlamentních komisí, a ten uprostřed nevypadá nikdy nijak zvláště nadšeně (na těch záznamech je mimo to zajímavé i to, jak se ho vlastně poslanci ptají). Těžko si můžeme představit, že na otázku, proč jste jediná firma, která zajišťuje IT servis pro státní správu nebo nějakou objemnou fondovou část, grilovaný odpoví, no protože jeho bratranec je poslancem a ten mu to slíbil.

Jistěže mají parlamentní komise své kritiky. Říká se, že mnohdy je to mnoho povyku pro málo změn, neexistují sankce, pokud se například ředitelé velkých společností nedostaví, a komisí se vůbec podaří tnout opravdu do živého většinou jen tehdy, získá-li důležité informace nějak pokoutně, když někde prosáknou. Mělo by se tedy, kritici namítají, víc vyjasnit, k jakým dokumentům budou mít poslanci přístup, větší provázanost mezi jednotlivými komisemi a vlastně i jednotlivými vládami (Skotsko, Anglie, Wales) a závěrečné zprávy by měly být modernější, tedy konkrétnější. Všechny reformy by se měly dát měřit. Práce v Dolní sněmovně, píše jeden novinář, připomíná atmosféru 70 let. Tak tento dojem můžeme mít někdy také, naštěstí pořád můžeme kontrolovat, auditovat, volit, nevolit...

„V praxi to vypadá tak, že sedí 11 členů komise v půlkruhu a uprostřed, na grilu, dotazovaný ke konkrétnímu tématu“

Nastavit fungující a nezkorumpované procesy ve státní správě není tak jednoduchá věc, a než si přiznáme, že hodně toho asi souvisí s námi, bude to ještě chvíli trvat. Ale což, pomaloučku, krůček po krůčku snad. Podívejme se na britské parlamentní komise, jako jeden příklad přehledu nad tím, jak se dá kontrolovat, zda vláda naplňuje, co slíbila (v delším než několika měsíčním horizontu), a to i s přesahem do funkce a činnosti, a nakonec i profitu, soukromých firem a velkých koncernů.

společností, které svojí činností do naplnění politiky výrazně zasahují, například jedná-li se o ceny energie, bydlení pro sociálně slabé, školství, dopravu a podobně.

V praxi to vypadá tak, že sedí 11 členů komise v půlkruhu a uprostřed, na grilu, dotazovaný ke konkrétnímu tématu. Samozřejmě takový generální ředitel společnosti, která má neúměrně nasazené ceny nebo cokoliv jiného, může s díky účast na takovém jednání odmítnout, bude to mít však efekt

Britské parlamentní komise fungují v obou komorách parlamentu. Dolní i horní sněmovně. Kontrolují a reportují o otázkách, které se vztahují k práci vlády, až po ekonomické oblasti. Komise Sněmovny lordů se věnují evropským politikám, vědě, ekonomice a ústavě. Komise dolní sněmovny se věnují všemu ostatnímu, seřazené od A do Z. Počínaje administrací a konče penzemi přes energetiku, IT, vzdělávání, dopravu, business atd. Některé jsou průřezové jako



NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Jan Klusáček, Equa bank a. s.
- ▲ Ing. Ewald Smrčka, OKD, a. s.
- ▲ Ing. Pavel Broda, OKD, a. s.
- ▲ Ing. Milan Moučka, Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy
- ▲ Ing. Janka Danihelová, Karlovarský kraj
- ▲ Ing. Iva Ježová, KORADO, a. s.
- ▲ Monika Sýkorová, KORADO, a. s.
- ▲ Bc. Lukáš Rovnaník, Individuální člen
- ▲ Jana Čechová, Individuální členka
- ▲ Ing. Michal Sedlák, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Ondřej Nulíček, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Ing. Zdeňka Vodňáková, Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Bc. Martin Blaško, DiS., Česká spořitelna, a. s.
- ▲ Bc. Antonín Hájek, České dráhy, a. s.
- ▲ Ing. CSc. Jaroslav Král, České dráhy, a. s.
- ▲ Ing. Alena Stránská, GE Money Bank, a. s.
- ▲ Ing. Jaroslav Koryta, CIA, GE Money Bank, a. s.
- ▲ Ing. Barbora Humhalová, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Jaroslav Pecina, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- ▲ Ing. Vadim Beneš, PricewaterhouseCoopers Audit, s. r. o.
- ▲ Ing. Lukáš Fencl, Allianz penzijní společnost, a. s.
- ▲ Ing. Josef Burian, Česká národní banka
- ▲ Ing. Petra Pavlů, Česká národní banka
- ▲ Ing. Jan Kopsa, Statutární město Ostrava
- ▲ Jiří Plos, Správa služeb hlavního města Prahy
- ▲ Ing. Kateřina Abou Chahine, Hlavní město Praha
- ▲ Ing. Martin Roreček, Město Hranice
- ▲ Bc. Petra Dudáčková, Český Aeroholding, a. s.
- ▲ Ing. Aleš Cinka, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- ▲ Ing. Kamila Blažková, Česká pojišťovna, a. s.
- ▲ Lucia Futerová, Siemens, s. r. o.
- ▲ Ing. Vladimíra Říhová, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Juan Miguel Blazquez, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Mihaela Constantinescu, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Aurelian Panfile, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Jörg Schulz, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Ing. Ludovít Švec, Johnson Controls International, spol. s r. o.
- ▲ Ing. Martin Růžička, Artesa, spořitelní družstvo
- ▲ Ing. Dita Němečková, Pojišťovna České spořitelny, a. s.
- ▲ Mgr. Dita Kocánová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Mgr. Bc. Ivana Štátná, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Mgr. Miluše Dixová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Vojtěch Rais, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Šárka Klinská, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Sylva Floriková, LLM, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Tomáš Babinec, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Mgr. Jana Gelová, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Aram Khachiev, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Petr Vávra, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Kateřina Železná, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Mgr. Linda Obenbergerová, Komerční banka, a. s.
- ▲ Ing. Martin Bubeník, Ph.D., ČEZ, a. s.
- ▲ Ing. Alena Dubovská, LBBW Bank CZ, a. s.
- ▲ PaedDr. Radislav Mojžíšek, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- ▲ RNDr. Karla Říhová, Psychiatrická nemocnice Brno
- ▲ Ing. Lucie Koukolíková, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- ▲ David Luňáček, Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ▲ Ing. Oldřich Janda, Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ▲ Jan Petřík, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ▲ Ing. Jana Palajová, Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ▲ Mgr. Václav Váchal, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Erich Richter, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Daniel Špírek, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Mgr. Ing. Monika Košnarová, Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Veronika Fričová, Ph.D., ČSOB Poistovňa, a. s.
- ▲ Mgr. Zdeňka Hudíková, Hasičský záchranný sbor Ústeckého kraje
- ▲ Ing. Anna Hrabáková, Město Černošice
- ▲ Ing. František Tvrdlík, Město Kutná Hora
- ▲ Mgr. Ing. Václav Klusák, Individuální člen
- ▲ Lucie Malenická, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Bc. Eva Bartošíková, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Pavla Černá, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Ing. Peter Prokain, Západoslovenská energetika, a. s.
- ▲ Ing. Pavlína Knapková, Státní fond životního prostředí
- ▲ Bc. Roman Polák, Komerční banka, a. s.
- ▲ Jan Mička, Individuální člen
- ▲ Ing. Leoš Martínek, Magistrát města Pardubice

NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 290 certifikovaných:

270	CIA
10	CGAP
2	CCSA
3	CFSA
5	CRMA

V měsících listopad – prosinec '13 – leden 2014 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

Zuzana Kitto, CIA
Jan Tomeček, CIA
Alena Jiruchová, CIA
Tomáš Dostál, CIA

GRATULUJEME!

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



Deloitte.



Success is in the Details

Úspěch spočívá v detailech

Vážení čtenáři,

od roku 2013 nalezáte 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 s tajenkou. Správné odpovědi na otázky, včetně tajeňky, jsou slovosatelné o hodnotnou cenu, přičemž odpovědi na otázky a tajeňka příslušného čísla, jsou zveřejněny vždy v dalším čísle časopisu Interní auditor.

Odpovědi na otázky a tajeňku je možné vyplnit pouze na webu – www.interniaudit.cz, a to do 10. května 2014. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 1/2014 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

Přeji hodně štěstí.

Daniel Häusler

O S M I S M Ě R K A

P	A	R	T	A	V	B	L	L	I	C	A	B	O	T	K	A	L
R	U	K	O	L	A	E	Z	O	M	V	I	O	K	E	D	U	D
O	O	K	N	O	D	D	R	K	U	O	D	N	A	I	R	D	A
F	E	O	A	E	T	N	A	A	N	K	K	B	K	A	R	I	N
E	S	B	N	V	R	A	N	T	I	K	A	O	L	A	D	T	L
S	U	R	I	E	E	A	E	A	T	R	A	N	S	A	T	K	O
O	B	A	K	S	B	C	C	S	A	D	O	R	R	R	O	V	R
R	E	A	L	P	O	L	K	A	N	A	K	N	I	S	U	P	D
T	R	O	P	E	R	S	O	K	O	L	A	K	N	I	L	B	O

ADRIA	IRON
AIDA	KARI
ANTIKA	KARIN
AUDIT	KASA
BEDNA	KOBRA
BONBON	LAKTOBACIL
CINKAT	LEDEN
CVOK	LOKAT
DAR	LORD
DUDEK	LOUKA
IMUNITA	NIKL



OBR	REPORT
OCET	ROBERT
OKO	ROD
OKNO	RUKOLA
PARTA	SKOL
POLKA	SOKL
PROFESOR	SOKOL
PUKAVEC	SRUB
PUSINKA	TRIK
RANEC	VES
REBUS	

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

Správná tajeňka z minulého čísla:
472 355 998

OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Po zavedení nových kontrolních mechanismů a úpravách procesů manažeři zvažují nevhodnější techniky proškolení jednotlivých pracovníků. Která z následujících technik je k tomuto nevhodnější?

- a. Školení při práci
- b. Samostudium
- c. Školení ve školicích prostorách společnosti
- d. Externí školení



2. Hlavní odpovědnost za nastavení a administraci interních kontrol má/mají:

- a. Pokladník
- b. Externí auditor
- c. Vedoucí pracovník
- d. Vyšší vedení společnosti



3. Která z následujících akcí je hodnocena jako porušení Etického kodexu IIA?

- a. Zahrnutí informace o nedostatcích interní kontroly v závěrečné komunikaci i v případě, že nedostatky byly odstraněny v průběhu auditní mise
- b. Předání případu oddělení bezpečnosti v případě, kdy auditor má podezření na podvodné jednání, avšak nemá důkazní materiál
- c. Vyjádření názoru na interní finanční výkazy
- d. Nepředání informace vedení společnosti i přesto, že by mohla mít významný dopad

Správné odpovědi z minulého čísla...

1. Co je nejlepší akcí v případě, že spuštění programu nebo práce v programu trvá nepřiměřeně dlouho?

- a. Spustit antivirový program (antivirus)
- b. Otestovat systém spuštěním jiné aplikace či programu
- c. Restartovat (znovu-nastartovat) systém
- d. Zazálohovat hard-disk

Vysvětlení: Odpověď «A»

Popsaná situace je symptomem přítomnosti viru. Mnoho virů se rozšíří a způsobí další škody. Použití příslušného antivirového programu může identifikovat a případně i zabránit další „infekci“. Způsoby minimalizace rizika počítačových virů v rámci síťového systému zahrnují omezení přístupu, pravidelná aktualizace hesel, pravidelné testování systému programem na detekci virů a využití antivirových programů na všech aplikacích před jejich spuštěním v síti.)



2. Které z následujících není jedním ze sedmi elementů rizika?

- a. Načasování
- b. ROI analýza
- c. Nejistota
- d. Četnost

Vysvětlení: Odpověď «A»

Mezi sedm elementů rizika patří – hrozba, ztráta v případě jednotlivé realizace rizika, četnost neboli frekvence, ochrana a kontrola, ochrana a kontrola nákladů, analýza zisků a ztrát nebo ROI analýza. Načasování, které není elementem rizika, hovoří o tom, kdy riziko může nastat. To je odlišné od frekvence, která hovoří o tom, jak často může nejistá nastat událost.)

3. Klient odesílá a sdílí svá citlivá data prostřednictvím internetu. Která z následujících kontrol bude neefektivnějším preventivním opatřením, aby nedošlo ke zneužití dat v případě, že by komunikace byla zachycena neoprávněnou osobou?

- a. Použití hesel
- b. Přístupový log
- c. Šifrování
- d. Firewall

Vysvětlení: Odpověď «C»

Šifrování je technologie která převádí data do kódu. Kódování dat před jejich odesláním komunikační linkou znesnadňuje přístup k přenosu, jeho porozumění či změně obsahu.)

4. Nejběžnějším problémem při využití počítačů, kterým společnosti čelí, je:

- a. Fraud
- b. Narušení počítačového zpracování z důvodu přírodních katastrof
- c. Chyby a opomenutí při zadávání dat
- d. Špatně fungující hardware

Vysvětlení: Odpověď «C»

Nejběžnější problém kterému společnosti čelí při využití počítačů je chybovost a nekompletnost vstupních dat. Zadávání vstupních dat je speciálně náchylné k chybám a opomenutí z důvodu nutnosti zapojení lidského faktoru. Ucelené a efektivní vstupní kontroly jsou nutné k zajištění správnosti dat v ukládaných souborech a při jejich zpracování.)

5. Která z následujících operačních procedur zvyšuje vystavení společnosti počítačovým virům?

- a. Šifrování dat a souborů
- b. Časté zálohování dat a souborů
- c. Stahování veřejně dostupných programů a aplikací z webových stránek
- d. Instalace originálních kopií zakoupených programů a aplikací na hard-disky

Vysvětlení: Odpověď «C»

Viry se šíří přes sdílená data. Stahování z veřejně dostupných domén nese riziko vystavení počítače nakaženým datům.)

Petr Hadrava

Survey Results: Continuous education of internal auditors

The author summarizes the results of a survey made among the CIIA members focused on the continuous professional development of internal auditors. The goal of the survey was to identify development needs of internal auditors and summarize how CIIA can help them in achieving these needs.

Dana Ratajská

The System of Education and Training of the Internal Auditors at the Czech Social Security Administration

The author describes system of education and training in the organisation with the focus on internal auditors.

Adéla Humlová

The Illusion of Being Qualified

The executive head of the company Sofidea Adéla Humlová says in her article that the employers prefer if their employees have practical experience. She also discusses different motivations to educate and describes how some companies perceive university degrees. She motivates the readers not to change their CVs for certain purposes and to have the interest in the studied area as the main motivation.

Andrea Káňová

Degree Hunters

The author describes the system of education in relation to international certification.

Petr Cerman

What Is the Current Situation of Internal Audit Development

The author describes one of the attitudes to the training of internal auditors in selected company.

Radek Filo

Requirements for Education and Training of Internal Auditors at CRR Czech Republic

The author describes the educational and training system and then his application of the system for internal auditors.

R. Karl Erhardt

Training Auditors to be “Auditors of the Future”

To cover the key and emerging risks of the next decade, the auditors' competencies are evolving toward integrated skill sets combining financial, compliance, information technology, operations, business, and strategic skills in a way that allows end-to-end analysis for efficiency and effectiveness. The author summarizes tools and strategies used by MetLife to make sure the internal auditors have the core competencies necessary to do their jobs.

Chris Michael Tait, Jana Juračková, Vadim Beneš

The Roadmap to the Modern System of Internal Control Does Not Have to Be Difficult

Information about the actualisation of the internal control Framework COSO:

Jan Kurka

Case Study: The Audit of the Purchasing Process

The author describes on the case study the audit of the purchasing process and describes the process when the internal auditors become partners of the management and initiate in the audited area.

Eva Klímová

Certification of the Internal Auditors in the Public Sector and News from 1. 1. 2014

The article about the news in the certification of internal auditors in the public sector.

Michal Čup

How Did We Meet – Fifth Meeting of Internal Auditors from the Financial Sector

The author describes the meeting of internal auditors from the financial sector organised in February 2014.

Andrea Káňová

The News from the International Institute of Internal Auditors

News from the International Institute of Internal Auditors.

Magda Barnatová, Antonín Šenfeld

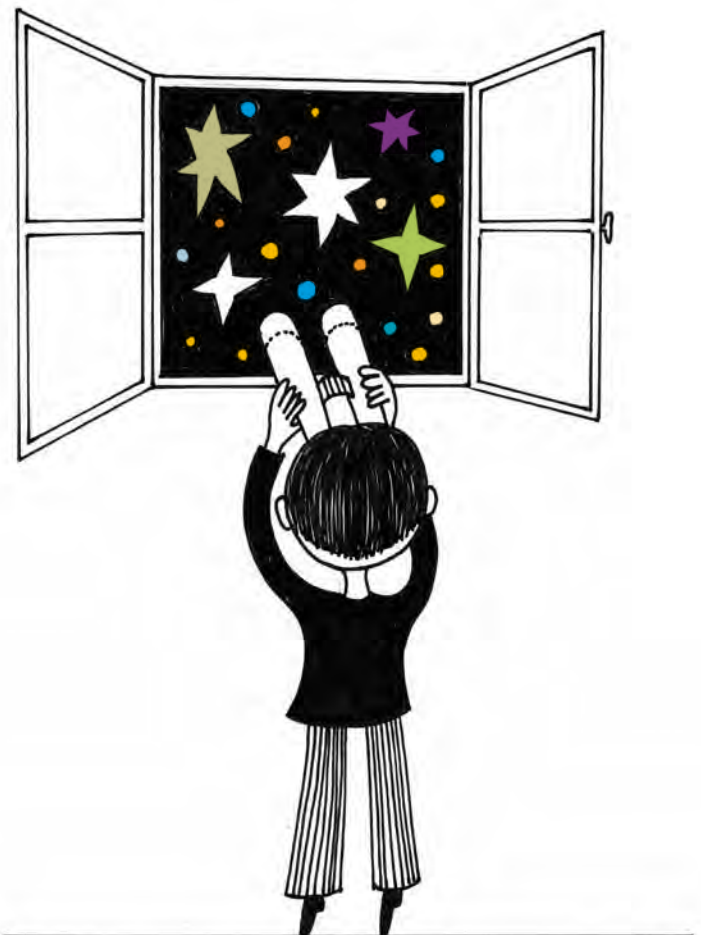
First Successful Run behind US – Risk Management Academy

The interview with the sponsor of the training course Risk Management Academy.

Ivana Krůželová

The Guys in the Half Circle

The author describes the practice in the british parliamentary commissions as one of the parts of the fight against corruption.





NEJPRŮHLEDNĚJŠÍ VOLÁNÍ. ŽÁDNÉ ZÁVAZKY ANI ZBYTEČNÉ PAUŠÁLY



VOLAT S MOBILEM OD ČEZ JE JEDNODUCHÉ. NIC NESKRÝVÁ

Platíte jen to, co skutečně využijete. Tarif „Platím, jak volám“ je fér. Žádný povinný měsíční poplatek ani minimální útrata. Vybrat si můžete i balíčky, se kterými si cenu ještě snížíte, a v síti ČEZ dokonce voláte zcela zdarma. Pokud od nás máte elektřinu nebo plyn, získáte zdarma v síti ČEZ i SMS.

MOBIL 

Žádné podnikání pro nás není malé



ČESKÁ S
SPORITELNA
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.