

1 | 2015

INTERNÍ AUDITOR

ROČNÍK 19, ČÍSLO 1–2015 (75)

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ



KONFERENCE O INTERNÍM AUDITU V REGIONU STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY



Energie z tradičního pramene

KONFERENCE,
KTERÁ VÁS NABIJE

4. až 5. listopadu 2015

VIP PŘEDNÁŠEJÍCÍ:

Anton van WYK

Prezident
IIA

Angela WITZANY

Členka Global Board IIA
a současně
vice prezidentka ECIA,
prezidentka IIA Rakousko

Jean-Pierre GARITTE

Independent Management
Consulting Professional

Ranieri de MARCHIS

Chief Audit Executive
UniCredit Group

Roman ŠEBRLE

Olympijský vítěz
v desetiboji

DOPROVODNÝ PROGRAM:

Večerní party ■ Live music ■ Taneční a ohňová show



www.ciaconference.com

OBSAH

Stanovení přidané hodnoty interního auditu Jana Juračková, Vadim Beneš	2
Cesta ke kvalitě a přidaná hodnota interního auditu ve zdravotnictví Šárka Nováková	4
Litomyšl nejen historické město, ale i moderní veřejná správa Bohuslav Pulgret	6
Interní audit na rozcestí/moderní pojetí interního auditu Ondřej Šnejdar	9
Jak se připravit na externí hodnocení kvality interního auditu? Andrea Káňová	11
Winning the right to be heard: Value means more than just satisfactory performance Richard F. Chambers	14
Smlouva o kontrolní činnosti jako jeden z možných postupů realizace kontroly majetkových účastí obcí Josef Bečvář	17
Audit firemního vzdělávání Jan Chmelík	21
Setkáváme se v regionech Eva Klímová, Dana Ratajská	24
Informace o 11. setkání interních auditorů z oblasti průmyslu, služeb a obchodu Petr Cerman	25
7. setkání interních auditorů z finanční oblasti Jan Kovalčík	26
Čeho si Andrea povšimla Andrea Káňová	27
Noví členové ČIIA	30
Noví certifikovaní (nejen) interní auditori Magda Barnatová	31
English Annotation	32
Fejeton: Na kvalitě záleží Karel Javůrek	32



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

rok 2015 je pro interní auditory výjimečný vzhledem k tomu, že oslavujeme 20 let ČIIA. Tato událost bude po celý rok připomínána i časopisem Interní auditor, zejména pak číslem 3/2015, které bude celé věnováno této události. Kromě nosného tématu tohoto čísla „Cesta ke kvalitě a přidaná hodnota pro klienty interního auditu“ nám potom ještě zbývá místo na dvě témata. Jedná se o:

- Interní audit a příbuzné profese (č. 2/2015)
- Interní audit a zrychlující se globalizovaný svět (č. 4/2015)

Stále platí naše výzva, zapojte se jako autoři zajímavých příspěvků pro časopis, předejte svoje zkušenosti a poznatky kolegům. Vaši aktivitu vítáme!

A nyní k aktuálnímu číslu, které držíte v ruce. Kvalita a přidaná hodnota by měly být spojené nádoby, alespoň by to člověk očekával. Jak kvalitu dosáhnout, jak ji řídit, měřit a zvyšovat? Jak kvalitu ověřovat a proměňovat ji v přidanou hodnotu? Co si vlastně pod kvalitou a přidanou hodnotou reálně představujeme? K těmto a dalším zamyšlením by vás mělo přivést právě toto číslo časopisu. Doufám, že zde najdete rovněž odpovědi na otázky, které si v oblasti kvality a přidané hodnoty kladete při své práci. Kolegové z různých organizací a odvětví přispěli svými názory k tématu tohoto čísla v článcích či anketě. Budeme rádi, když na jejich příspěvky budete reagovat svými názory.

V rámci mezinárodních aktivit redakční rady se nám podařilo získat zahraniční příspěvek k tématu tohoto čísla. Článek nám poskytl velmi významný autor Richard Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, President and Chief Executive Officer of The Institute of Internal Auditors, USA. Máme z toho radost, článek je zajímavý, doufám, že pro Vás bude přínosem.

Za Redakční radu Vám přeji příjemné čtení a krásné jaro

Jan Kovalčík

„ZAPOJTE SE! POŠLETE PŘÍSPĚVEK DO PŘÍŠTÍHO ČÍSLA ČASOPISU NA TÉMA:
„INTERNÍ AUDIT A PŘÍBUZNÉ PROFESE“

Jana Juračková, Vadim Beneš
Defining the added values of internal audit
2

Šárka Nováková
The way towards quality and the added value of internal audit in the healthcare sector
4

Bohuslav Pulgret
Litomyšl: A historical town with a modern public administration
6

Ondřej Šnejdar
Internal audit at a crossroads: Modern approach to internal audit
9

Andrea Káňová
How should one prepare for the external quality assessment of internal audit?
11

Richard F. Chambers
Winning the right to be heard: Value means more than just satisfactory performance
14

Josef Bečvář
The contract on control activities, as one of the possible procedures of implementing the control of municipalities' ownership interests
17

Jan Chmelík
Audit of corporate education
21

Eva Klímová, Dana Ratajská
Regional Meetings
24

Petr Cerman
Information on the 11th meeting of internal auditors of the industry, services and business section.
25

Jan Kovalčík
7th meeting of internal financial auditors
26



STANOVENÍ PŘIDANÉ HODNOTY INTERNÍHO AUDITU

Většina z vás čtenářů si jistě vzpomene na postavu pana Evžena Humla, známého invalidního důchodce v podání Jiřího Sováka z oblíbeného seriálu Chalupáři. Už méně z vás bude patrně znát jeho původní profesi. Pan Huml byl, jak sám zmiňuje, pracovníkem přepadové kontroly. V průběhu seriálu pak sledujeme přerod vznětlivého pedanta a puntičkáře na přátelského člověka ochotného pomoci a výrazně přispět k rozvoji obce. Z původně odmítaného Pražáka se tak stává plnohodnotný a vítaný občan Třešňové.

Tato seriálová paralela je v řadě aspektů podobná přerodu interního auditu a kontroly. Auditor by již neměl být revizorem typu pana Humla, jak jsme jej poznali v prvních dílech seriálu, ale měl by se blížit více tomu v dílech pozdějších. Evžen Huml dokázal, ač si zachoval svou kontrolorskou povahu, přinést obci i něco navíc, stal se z něj auditor s přidanou hodnotou. To by mělo být cílem i nás, současných interních auditorů.

Profese interního auditu zaznamenala v posledních dvou dekadách dynamický rozvoj, který byl z velké části poháněn snahou udržet krok s okolním prostředím.

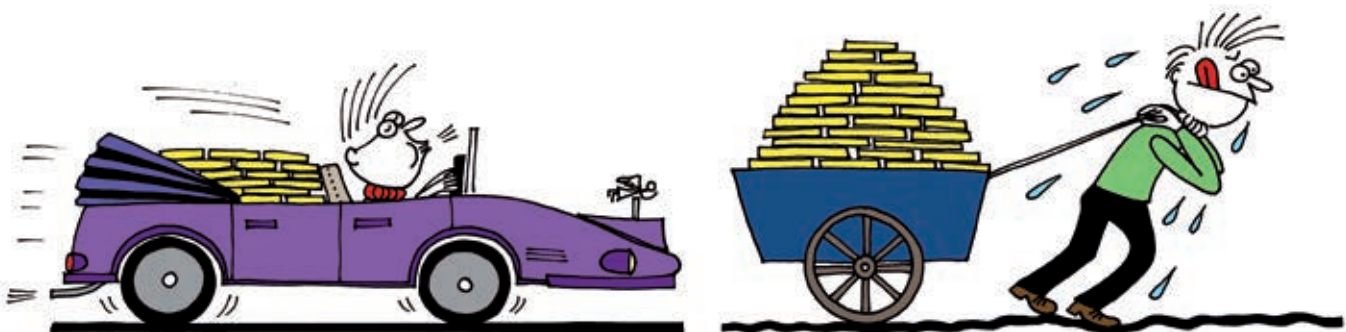
Hodnota interního auditora, který dokáže rychle reagovat na nově vznikající rizika nejen v důsledku rozvoje technologií, změn v platné legislativě a regulačních požadavcích na národní i nadnárodní úrovni a který dokáže identifikovat nové příležitosti pro optimalizaci procesů a rozvoj organizace, neustále roste a s trochou nadsázky je vyvažována zlatem. Organizace investují do profesního rozvoje a vzdělávání auditorů a už se nespokojí pouze se závěry o míře (ne) dodržování předpisů a efektivnosti kontrolního prostředí. Jak však zjistit kvalitu a přínos interního auditu?

HODNOCENÍ KVALITY DLE STANDARDŮ

V praxi nejběžněji využívaný přístup k posouzení kvality interního auditu je zaměřen na hodnocení souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu („Standards“). Klíčovými jsou v tomto ohledu především standardy 1300–1322. Dle standardu 1312 by se přitom organizace měla podrobit minimálně jednou za 5 let externímu hodnocení kvality, který provede odborně způsobilý a nezávislý externí hodnotitel, resp. hodnotící

tým. Závěrečná zpráva z hodnocení by mimo jiné měla obsahovat popis silných a slabých stránek interního auditu, procesů a organizace, včetně formulace konkrétních praktických doporučení ke zlepšení s cílem zdokonalit jeho výkon a kvalitu.

Na jednu stranu hodnocení činností interního auditu dle Standardů poskytují vedení a orgánům organizace ujištění o jejich souladu s ustanoveními Standardů, příslušné legislativy, definicí interního auditu a etickým kodexem, na druhou stranu o samotném přínosu interního auditu tento typ hodnocení vypovídá jen zprostředkovaně. Předpokládá se, že pokud interní audit postupuje v souladu se Standardy, pak logicky přináší i přidanou hodnotu. To však není železným pravidlem, neboť není zohledňována spokojenost příjemců auditních výstupů. Přítom informace o tom, jak na služby dodávané interním auditem nahlíží jeho klienti (tj. především vedení a orgány organizace), jsou z hlediska posuzování přidané hodnoty zásadní. Kvalita je proto podmínkou nutnou, nikoliv postačující pro zajištění přidané hodnoty interního auditu.



KLÍČOVÉ JE POROZUMĚT OČEKÁVÁNÍM

Základ úspěchu interního auditu spočívá v nastavení a pochopení očekávání zainteresovaných stran, a to jak v rámci strategického plánování, tak při přípravě jednotlivých auditů. Tento proces by měl být veden vedoucími interního auditu („CAE“), kteří ve spolupráci s členy představenstva, senior managementem, ale i třetími stranami, např. regulatorními orgány a auditory stanoví, jaká je role a odpovědnost interního auditu a jaká jsou očekávání ohledně rozsahu poskytovaných služeb. Jelikož formulace přidané hodnoty v praxi poměrně úzce souvisí s poradenskou rolí interního auditora, měla by se diskutovat i s tím, zda a do jaké míry si zainteresované strany přejí, aby si interní audit vybudoval tyto schopnosti a zaujal roli poradce. Z důvodu zajištění nezávislosti je totiž důležité poradenskou a ujišťovací činnost oddělit.

ATRIBUTY PŘIDANÉ HODNOTY INTERNÍHO AUDITU

Pro maximalizaci své přidané hodnoty by měl interní audit vycházet z osmi základních atributů a zároveň brát v úvahu současně i budoucí potřeby managementu spolu s očekáváními regulatorů a druhé linie obrany. Atributy jsou zachyceny v následujícím schématu:



Atributy se vzájemně ovlivňují, proto by měly být ze strany interního auditu naplňovány současně. Například pro interní audit bude jednodušší zajistit kvalitní auditní výstupy, pokud optimálně využívá moderní technologie a zaměstnává kvalitní auditory díky zavedenému systému průběžného vzdělávání. Optimalizace využívání technologií v auditních postupech zvýší nákladovou efektivitu auditorské práce, a tím přispěje ke snížení nákladů organizace.

Ve studii PwC o stavu profese interního auditu za rok 2014, které se zúčastnilo více než 1500 CAE, členů výkonných orgánů a senior managementu, byly identifikovány atributy, na které by se interní audit měl zaměřit, a tím maximalizovat svou přidanou hodnotu. Jedná se o vyšší míru využívání moderních technologií, například pokročilých data analytics, zvýšení efektivity auditů po nákladové stránce a také důraz na zvýšení kompetentnosti a specializace auditorů nezbytných pro realizaci jednotlivých projektů.

PŘÍNOS INTERNÍHO AUDITU PRO ORGANIZACI

Funkce interního auditu je považována za prospěšnou a efektivní nikoliv pouze díky souladu se Standardy, ale především pokud dochází ke sladění očekávání zainteresovaných stran s výstupy interního auditu. Zároveň by měl interní audit proaktivně přispívat k identifikaci nových příležitostí, které napomohou organizaci snížit náklady či zefektivnit postupy. V současné době je například aktuální téma digitalizace dokumentů.

Přitom bychom neměli zapomínat, že cílem interního auditu není jen přinášet měřitelnou hodnotu organizaci, ale i chránit ji před hrozbami. Součástí práce auditora proto i nadále

zůstává oblast rizika a jeho pokrytí. Auditor by však neměl být pouze pasivním přihlížejícím, ale měl by se aktivně zapojit do sledování nově vznikajících rizikových oblastí, které jsou často mimo zájem tradičního risk managementu. Jejich včasným pokrytím může pomoci organizaci zachránit nemalé peněžní prostředky nebo třeba snížit reputační riziko. Příkladem zde mohou být dynamicky se rozvíjející a v západních zemích již intenzivně sledované oblasti kybernetiky a e-marketingu, sociálních sítí a médií. Nejen z těchto důvodů by se interní audit měl zajímat o dění v organizaci, její strategii a plány do budoucna a stejně jako Evžen Huml zmíněný v úvodu, přispět k jejich bezpečné realizaci.

Přehled standardů 1300–1322

- 1300 – Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu
- 1310 – Požadavky kladené na Program pro zabezpečení a zvyšování kvality
- 1311 – Interní hodnocení
- 1312 – Externí hodnocení
- 1320 – Podávání zpráv o programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu
- 1321 – Užívání výrazu „Je v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu“
- 1322 – Informování týkající se nesouladu

Zdroj: 2014 state of the internal audit profession study, PwC



CESTA KE KVALITĚ A PŘIDANÁ HODNOTA INTERNÍHO AUDITU VE ZDRAVOTNICTVÍ

Ať už si to přiznáme, nebo ne, kvalitu ve zdravotnictví si každý z nás představuje trochu jinak. Definice existuje celá řada, nejspíš se spolu ale shodneme, že kvalitu poskytované zdravotní péče hodnotí každý z nás v pozici pacienta (nebo jeho blízkého) podle svých individuálních kritérií.

Z pohledu interního auditora tomu není jinak. I my při své práci v rámci auditů ověřujeme, že všichni zaměstnanci zdravotnického zařízení dodržují legislativu, stanovená pravidla, normy a postupy a řádně plní své povinnosti vůči pacientům. Když přidají úsměv a milé slovo, jsme za ně rádi, stejně jako naši

obtěžnosti vnitřního řízení nemocnice je Odbor vnitřního auditu a kontroly personálně velmi dobře dimenzován (5+1), a může tak kvalitně plnit svou funkci ke spokojenosti managementu i zřizovatele.

Kolegové z veřejné správy už jistě správně tuší, že interní audity, které ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze realizujeme, podléhají pravidlům zakotveným v zákoně o finanční kontrole (č. 320/2001 Sb.) a související vyhlášce Ministerstva financí ČR (č. 416/2004 Sb.). Státní příspěvkové organizace se totiž v platné legislativě skrývají pod legislativním pojmem „orgán veřejné správy“.

Zajímá vás, čím jsme si s ostatními útvary interního auditu podobní a v čem se naopak lišíme nebo na jak odborná a specifická témata si tróufáme? Tak postupně, hezky jedno po druhém.

I ve zdravotnickém zařízení interní auditoři vyhodnocují operace, posuzují vnitřní kontrolní systém a ověřují dodržování platné legislativy, interních předpisů a stanovených postupů. V organizaci práce se tedy nijak nelišíme.

Také některými tématy se zabýváme bez výjimky všichni (dobrým příkladem je oblast veřejných zakázek nebo správa pohledávek a jejich vymáhání).

Hodně podobní jsme si s ostatními útvary interního auditu ve veřejné správě i rozsahem dalších činností, které ve své

„Všeobecná fakultní nemocnice v Praze byla založena před 225 lety, její součástí je 43 klinik a ústavů, má více než 5700 zaměstnanců a roční obrát 7 mld. Kč“

Někomu záleží hlavně na tom, aby zdravotnické zařízení bylo po všech stránkách „na úrovni“. Moderní, plně lékařů zvučných jmen a aby si v něm dveře podávaly známé osobnosti. Někomu jinému víc záleží na dopravní dostupnosti z místa jeho bydliště a dalšímu třeba na dobrých referencích od známých a kamarádů. Všichni bez rozdílu ale chceme být hlavně co nejdříve zdraví nebo mít své zdravotní problémy pod kontrolou a předpokládáme, že poskytnutá zdravotní péče bude bezpečná, včasná a efektivní, resp. účinná.

pacienti. Jak to vím? Už čtvrtým rokem zastávám pozici vedoucí Odboru vnitřního auditu a kontroly ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze („na Karláku“).

Všeobecná fakultní nemocnice v Praze (zkratka VFN) je státní příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR, a určitě všichni víte, že jde o renomované zdravotnické, vzdělávací a výzkumné zařízení, které poskytuje léčebnou, ošetrovateľskou, ambulantní a diagnostickou péči dětem i dospělým.

Tušili jste ale, že naše nemocnice byla založena už před 225 lety a že její součástí je 43 klinik a ústavů, má více než 5700 zaměstnanců a roční obrát 7 mld. Kč?

Ve vazbě na velikost, povahu zajišťovaných úkolů, jejich strukturu i stupeň





organizaci zastřešujeme nad rámec svých povinností vyplývajících z legislativy. V podmínkách Všeobecné fakultní nemocnice v Praze jsme například garantem centrální evidence výsledků kontrol ze strany externích kontrolních orgánů, garantem centrální evidence kontrolní činnosti realizované v rámci vnitřního kontrolního systému nebo evidence stížností (ve smyslu zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách). Veškeré takto získané informace jsou nám ale skvělým podkladem při analýze rizik, sestavování strategie činnosti a ročních plánů interních auditů.

Jestli jste dočetli až sem, už jste určitě zvědaví, v čem je tedy práce interního auditora v nemocnici specifická.

Podle mého názoru se od ostatních útvarů interního auditu ve veřejné správě lišíme hlavně tím, že interní audity, které ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze realizujeme, zpravidla nejsou ve smyslu zákona „finanční“ (zaměřené na ověřování správnosti údajů ve výkazech). Je to tím, že ročně v našem zdravotnickém zařízení proběhne až 90 externích kontrol, které nás o tom průběžně ujišťují. Naši pozornost můžeme díky tomu zaměřit na optimalizaci procesů a dobře známá 3E, tj. hospodárnost, efektivnost a účelnost.

Jako příklad naší práce mohu pro vaši představu uvést třeba systémové audity zaměřené na přístroje a zdravotnickou techniku, audity zaměřené na preskripci a realizaci receptů, patientskou stravu nebo systém řešení a evidence nežádoucích událostí.

Plán interních auditů sestavujeme ve vazbě na požadavky platné legislativy, v úzké spolupráci s jednotlivými členy vedení, na základě objektivního vyhodnocení rizik vyplývajících ze stanovených úkolů, potřeb a priorit nemocnice a s přihlédnutím k výsledkům externích kontrol a zjištěním

vnitřního kontrolního systému. Náš roční plán obsahuje zpravidla 10 interních auditů, vychází ze schváleného střednědobého plánu (tříleté strategie) a upřesňuje rozsah, věcné zaměření, typ, cíl a časové rozvržení jednotlivých interních auditů.

Samozřejmě součástí každého interního auditu je posouzení přiměřenosti a účinnosti vnitřního kontrolního systému v auditované oblasti a formulace doporučení k odstranění zjištěných nedostatků i jejich příčin.

Ke každému doporučení je následně přiřazen konkrétní termínovaný úkol, jehož nositelem je příslušný člen vedení nemocnice. Plnění jednotlivých doporučení průběžně sledujeme a dvakrát ročně prověřujeme následnou kontrolou jejich splnění.

A co považují za hlavní přidanou hodnotu činnosti Odboru vnitřního auditu a kontroly pro management nemocnice a jejího zřizovatele? Jsou to systémová opatření navržená a přijatá nejen k odstranění, ale zejména předcházení nedostatkům, a připravenost prakticky kdykoli spontánně zařadit i neplánovaný interní audit, považuje-li to management nemocnice za přínosné.

Spokojenost pacientů s léčbou, péčí i souvisejícími službami je ve VFN naším společným cílem a pravidelně se účastníme projektů, jejichž smyslem je systematický monitoring kvality poskytované péče, spokojenosti pacientů i zaměstnanců nemocnice.

V naší nemocnici je zaveden systém řízení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb a od loňského roku se můžeme pyšnit certifikátem kvality podle zákona č. 372/2011 Sb. a vyhlášky MZ č. 102/2012 Sb. uděleným Spojenou akreditační komisí. Ale o tom a příbuzných profesích interního auditu zase někdy příště...

ANKETA ČIIA

OTÁZKY

CESTA KE KVALITĚ A PŘIDANÁ HODNOTA PRO KLIENTY INTERNÍHO AUDITU

1. Uveďte tři faktory, které dle Vašeho názoru mají největší vliv na kvalitu výkonu interního auditu.
2. Jak postupujete ve svých podmínkách a na co dáváte největší důraz při zvyšování kvality interního auditu?
3. Co považujete za největší přínos pro své klienty, který vyplynul z Vaší auditorské činnosti v uplynulém roce?

Jitka Kazimírová

Allianz pojišťovna, a.s. senior manažer interního auditu

1. a) kvalita interních auditorů – tj. jejich kvalifikace, zkušenosti, b) zaměření interního auditu na skutečná či hrozící rizika a dobře provedená auditní práce, c) schopnost prezentovat výsledky práce interního auditu – vyjednat shodu na závěrech a dodat kvalitní zprávu.
2. Snažíme se získat od auditovaných zpětnou vazbu na naši práci (krátký webový dotazník po auditu). Snažíme se čelit naší práci tam, kde to společnost nejvíce potřebuje. Snažíme se stále učit a zlepšovat svou práci.
3. Na místo jsem nastoupila 1. 9. 2014, takže na rekapitulaci je ještě příliš brzy.

Martin Růžička

Artesa, spojitelné družstvo hlavní auditor

1. Aktivní podpora auditu ze strany vrcholového managementu; Funkční ŘKS; Auditní doporučení musí být vyvážené (pokud doporučení IA vyžaduje podstatné investice, mělo by být velmi dobře podloženo skutečnými dopady nemitigovaného rizika s analyticky stanovenou mírou pravděpodobnosti).
2. Ochrana společnosti před možnými postihy regulátorů; Informování vrcholového vedení o skutečném stavu procesů a aktivit.
3. Audit kreditního modelu.

Petr Hanzlík

OKD, a.s.
vedoucí interního auditu

1. Nezávislost – pokud je auditor závislý na auditovaném, nemůže být výstup jeho práce kvalitní. Auditorický tým – motivace, zkušenosti, odborné znalosti a vysoké pracovní nasazení jsou předpokladem kvalitní práce. Dostatečné finanční prostředky – bez možnosti investovat do auditorů ve formě mezd či odborných školení, zakoupení potřebných softwarových nástrojů a odborné literatury se kvality dosahuje velmi těžko.

2. Navážu na předchozí odpověď. Organizačně je interní audit postaven nezávisle. Každý rok bojují o dostatek finančních prostředků na vzdělávání auditorů a poměrují jejich mzdu s konkurencí. Největší důraz však klademe na vysoké pracovní nasazení a motivaci provádět audit důsledně, v závislosti na rizicích a disponibilním čase.

3. Výstupy našeho konzultačního auditu obrátily rozhodnutí o organizační změně ve společnosti a identifikovaly možnosti pro zvýšení efektivity v auditovaném útvaru, které se vedení společnosti rozhodlo realizovat.

Lubomír Netolický

Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.
compliance manažer

1. Kvalita auditora; autorita útvaru interního auditu; správně formulovaná doporučení auditora.

2. Vytváříme podmínky pro otevřenou komunikaci výkonných manažerů s útvarem interního auditu, a to jak v průběhu auditní zakázky, tak i při přípravě auditu; větší spolupráce při formulování podstaty přínosů nápravných opatření z auditů pro auditovaný subjekt.

3. Optimální je, pokud se auditovaný subjekt aktivně podílí na formulaci nápravných opatření a dále je rozvíjí nad rámec auditních zjištění – tedy stav, kdy klient se plně ztotožní se závěry auditu a vezme je za své.

LITOMYŠL NEJEN HISTORICKÉ MĚSTO, ALE I MODERNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA

V našem městě jsme vždy sázeli na kvalitu, což se nám dosud vyplácelo a přinášelo své ovoce, stejně tak si myslíme, že se nám to vyplácí i ve věci managementu jeho veřejné správy. To říká tajemník Městského úřadu Litomyšl Ing. Bohuslav Pulgret.

Litomyšl asi není potřebné představovat jako město, jeho geografickou polohu, historii a turistický kulturně společenský význam. Pokud ale na Litomyšl budeme pohlížet ve věci veřejné správy, potom přece jen uvedme několik základních údajů. Litomyšl je město a trojkovou obcí s rozšířenou působností. Její správní obvod tvoří 35 obcí. Samotné město má 10 000 obyvatel, jeho správní obvod jako obce s rozšířenou působností potom 26 000 obyvatel. Město spravuje politické vedení a příslušný městský úřad tak, jak stanoví zákon. Městský úřad představuje 100 pracovníků, kteří v souladu se zákonem vykonávají přenesenou působnost státu (výkon státní správy), poskytují servis našemu vedení města a následně zajišťují realizaci jejich rozhodnutí (samosprávná činnost).

Z uvedeného je zřejmé, že kvalita práce městského úřadu jednoznačně ovlivňuje kvalitu výkonu veřejné správy jak v samotné Litomyšli, tak ve všech 34 obcích jeho správního obvodu. Tato kvalita následně generuje spokojenost všech občanů, kteří v tomto kraji žijí nebo jej jen navštěvují. Výkon veřejné správy jsme vždycky vnímali a pojímali jako službu lidem. V této souvislosti jsme vždy určitým způsobem pracovali na jejím zlepšování, a zlepšování sama sebe. Snažili jsme se kvalitu našich činností a souvisejících služeb řídit, a to nejlépe, jak jsme jen uměli. Přesto jsme si začali uvědomovat, že s našimi dobrými

úmysly a snahou být dobří a ještě lepší si už nevystačíme. Pochopili jsme, že naši doposud dobrou intuici a pracovitost našich lidí je potřebné doplnit ještě něčím jiným – zlepšit náš systém řízení, zvýšit jeho účinnost a efektivnost.

Z hlediska řízení je městský úřad standardní organizací, která generuje a poskytuje služby. Pokud chce být organizací úspěšnou, tak její řízení představuje řadu zákonitostí, které je nezbytné vzít na vědomí, respektovat a uplatňovat. Ty jsou již delší dobu celosvětově známé, a navíc jsou bohatě vyzkoušené a ověřené.

Před 10–15 lety jsme toho o standardizovaných systémech moc nevěděli. Po roce 2000 se z jiných oblastí začaly do veřejné správy pomalu dostávat první zmínky o implementaci standardizovaných systémů managementu a několik měst se začalo zabývat jejich implementací na svých úřadech. V roce 2007 (tehdy nebylo ještě zřejmé, že nové trendy se ukáží jako správná cesta, kterou se veřejná správa bude v následujících letech ubírat) jsme se rozhodli vytvořit a zavést procesně orientovaný systém managementu kvality úřadu v souladu s doporučeními a požadavky mezinárodní normy ISO 9001:2000. Samozřejmě, ihned se nabízí otázka, proč zrovna ISO? Řekl bych, že v té době bylo naše rozhodnutí spíše intuitivní (ono na druhou stranu se těch možností až tolik nenabízelo) a riziko s tím spojené bylo únosné. Teprve později se ukázalo naše rozhodnutí jako správné.

V té době jsme potkali Ing. Dorotíka a jeho firmu ICT benefit, a.s. Měli již první zkušenosti s procesním řízením a s implementací takovýto systémů na jiných

úřadech. Uvěřili jsme jim a vsadili jsme na ně. Vzali jsme si je jako kouče, poradce, konzultanta a projektanta výstavby a novátora našeho stávajícího systému řízení městského úřadu. Naši spolupráci jsme pojali jako projekt, na kterém jsme společně pracovali více než rok. Pozitivní bylo, že se nejednalo o nějakou „akademickou

Názory, že „ISO“ není až tak vhodné pro veřejnou správu apod., my nesdílíme. Ba naopak. Domníváme se, že to není otázka vhodnosti/nevhodnosti samotné normy ISO, ale spíše otázka způsobu jejího uchopení, vhodné aplikace a zavedení v daném úřadě.

„V našem městě sázíme na kvalitu“

práci a papírování u zeleného stolu“, a že se nám podařilo do projektu zapojit téměř všechny pracovníky úřadu, vedoucí pracovníky na 100% (o to jednodušší potom bylo zavádění jednotlivých změn a opatření do běžného chodu úřadu). Projekt jsme společně dovedli až do jeho konce, a tak řídíme procesy, služby, projekty a jejich kvalitu. Systém se dostal na takovou úroveň, že nebyl problém zavolat nezávislý certifikační orgán a nechat si náš systém managementu kvality úřadu certifikovat na shodu s požadavky normy ISO 9001:2000. Stalo se tak v roce 2009.

V čem spočívá pro nás ten největší přínos standardizace managementu úřadu? Věcí kvality jsme se samozřejmě zabývali už dříve a řadu věcí jsme zkoušeli, vytvářeli a zaváděli. Ale stále nám chybělo něco, co by ty samostatné prvky dávalo dohromady a spojovalo.

No a tak dnes řídíme úřad. Plánujeme představy našeho vedení města, vhodný účinný a efektivní systém řízení úřadu, operativní chod úřadu, projekty. Řídíme alokovaní zdrojů, klademe důraz na lidské zdroje (jejich vzdělávání, hodnocení, rozvoj), řídíme infrastrukturu úřadu, bezpečnost informací, pracovní prostředí, opakovaně přezkoumáváme vhodnost a dostatečnost našeho systému řízení a zlepšujeme jej. Sledujeme a vyhodnocujeme spokojenost svých klientů – jak uvádí norma, našich „zákazníků“. Stejně tak účinnost nastavených procesů a kvalitu poskytovaných služeb. Významnými prvky celého systému je interní audit, řízení rizik, řízení neshod a zlepšování. Podstatným přínosem našeho snažení také byla změna myšlení nás pracovníků úřadu. Podařilo se posunout dopředu vnímání nezbytné míry byrokracie související se

Blanka Štefanková

**Krajský úřad Moravskoslezského kraje
interní auditor**

1. Kompetentnost interních auditorů (vzdělání, komunikativnost, empatie, nasazení, flexibilita, strategické uvažování) – nastavení procesní pravidla výkonu interního auditu – respektování nastavených pravidel interními auditory, vedením organizace a auditovanými subjekty.
2. Největší důraz klademe na dialog mezi interními auditory, auditovaným odborem a příjemcem výstupů po celou dobu provádění interního auditu. Každé zjištění interního auditu je vykomunikováno a pokud možno vyřešeno ještě před uzavřením celkové zprávy.
3. Na základě nezávislého pohledu interního auditu došlo ke zpřesnění minimálně dvou procesních postupů. Interní audit poskytuje významný čas na konzultace mimo auditní zakázky (např. při optimalizaci vnitřních řídicích a kontrolních mechanismů na příspěvkových organizacích).

Iveta Relichová

**Masarykův onkologický ústav, Brno
interní auditorka**

1. Přístup managementu, postavení a vnímání útvaru interního auditu, odbornost interního auditora.
2. Na naplnění standardů kvality a na jejich implementaci v organizaci, na vzdělávání, na vzájemné řádné vysvětlení závěrů z interních auditů, zavedení sebehodnocení, na spolupráci s interními auditory ostatních organizací.
3. V uplynulém roce jsem byla na mateřské dovolené.

Ludmila Jiráňová

**ČHMÚ
vedoucí interního auditu a kontroly**

1. Základní tři faktory na kvalitu výkonu interního auditu vidím: a) kvalitní vedení organizace, které má jasný záměr a cíl, b) kvalitní tým interních auditorů a za c) kvalitně nastavené normy v organizaci.
2. V našich podmínkách klademe důraz při provádění interního auditu na přípravnou část a studium norem. Pravidelná školení interních auditorů zkvalitňují činnost a výsledky interních auditů.

„Interní audit je pojat jako prostředek zlepšování, nikoliv kontrolování lidí“

V tomto je filozofie a architektura procesně orientovaného systému managementu podle normy ISO 9001 plně vyhovující a téměř „geniální“. Lze tak vytvořit jeden kompaktní systém managementu úřadu s potřebnou integritou a konzistentností.

zpracováním řídicí dokumentace úřadu (směrnice, instrukce procesů, receptury, pokyny). Odbourali jsme ty duplicitní a samoučelné, zapojili do práce na jejich tvorbě všechny dotčené pracovníky úřadu, tak, aby je nedostávali na stůl hotové, ale do jejich zpracování a pořízení byli zapojeni

3. Prověření procesů a nastavených norem v naší organizaci se provádí dle plánu. Důležitá jsou poučení se z „neshod“, a to jak nedodržením předpisu, nebo chybně nastavené metodiky. „Důležité jsou měřitelné údaje.“ Zde je vidět vývoj a růst kvality v jednotlivých odborných oblastech.

Veronika Fričová

**ČSOB Poistovňa, a.s.
riaditeľ odboru vnútorného auditu**

1. Odborná a auditná prax, vzdelávanie a samotná nezávislosť interných audítorov.
2. Na základe výsledkov hodnotenia kvality a daných odporúčaní pre interný audit sú vypracovávané akčné plány ako zlepšiť kvalitu interných auditov. Najviac je kladený dôraz na relevantnosť nálezov a identifikáciu možných rizík.
3. Nakoľko implementácia auditných odporúčaní nie je vykonávaná auditným útvarom, je možné vplyv a prínos auditorskej činnosti posúdiť len nepriamo a to napr. ocenením na trhu ako najlepšia poisťovňa roka alebo pozitívnym hodnotením regulátora a podobne.

Alice Kateřina Visolajská

**STOCK Plzeň-Božkov s.r.o.
interní auditor, Procurement group
Lead**

1. a) praktické znalosti auditorů oblastí, které auditují, b) komunikace a podpora od vedení firmy, c) zpětná vazba od auditovaných.
2. Neustálé seznamování se s trendy v auditovaných oblastech, komunikace zaměřená na očekávání auditovaných, vedení.
3. Čerpání a používání informací, doporučení z auditované činnosti v procesu, který byl auditován.

Jan Míka

**Krajská správa a údržba silnic
Vysočiny
ředitel**

1. a) vzdělání, b) umění pochopit provoz a potřeby podniku (instituce) na měnících se podmínkách trhu, c) umění argumentovat a umění diplomacie prezentací smysluplných doporučení.

od samého počátku. Takto pořízený řídicí dokument přijímají pracovníci pochopitelně úplně jinak a také s ním jinak pracují.

Velký význam také mělo nové pojetí a uchopení celé oblasti controllingu úřadu. Řízení rizik jsme zakomponovali do řízení jednotlivých procesů, služeb, projektů. Máme zavedenou roli manažera rizik, u kterého se identifikovaná rizika schází a ten už řídí další nakládání s nimi. U interního auditu došlo ke změně pojetí a jeho významu. Interní audit je pojat jako prostředek zlepšování, a ne „kontrolování“ lidí. Není cílem někoho „nachytat a zašlapat do země“, ale ověřovat, že věci děláme, tak jak je dělat máme a jak to chceme. Případně zjištěné neshody, rizika nebo jen příležitosti k dalšímu zlepšení, nejsou vygenerováním

vzhůru. Pro nezasvěceného to může znít jako fráze z minulých období a účelová proklamace, ale správné uchopení a využití tohoto principu je podstatou účinnosti a úspěšnosti požadavků normy ISO 9001.

O takový systém managementu se samozřejmě musíme průběžně starat, udržovat jej a neustále zlepšovat. Jedna věc je, že nikdy nic není dokonalé a stále je co zlepšovat, ale hlavně, mění se okolní prostředí, podmínky, požadavky občanů na úřad kladené a samozřejmě přicházejí nové požadavky našeho vedení města. Řadu těchto věcí si děláme sami, protože si tak průběžně opečováváme svůj „pracovní nástroj“ k řízení, který nám slouží a pomáhá. Nadále však využíváme konzultací s Ing. Dorotíkem a firmou ICT

„Řízení kvality a neustálé zlepšování procesů veřejné správy je nikdy nekončící proces“

nového problému, ale včasným zachycením toho, co je nezbytné napravit. To vše přímo souvisí s principem „neustálého zlepšování“ a zvyšování kvality úřadu po spirále směrem

benefit, a.s., která nám zajišťuje a poskytuje stálý servis v případě, že se vyskytnou změny, požadavky nebo se rozhodneme některou z oblastí systému managementu více zlepšit, prohloubit, zdokonalit.

V poslední době jsme takto společně připravovali recertifikaci našeho systému, doplnění systému managementu o zavedení standardů OSPOD a nyní začínáme pracovat na aktualizaci strategického plánu města.

Řízení kvality a neustálé zlepšování procesů veřejné správy je nikdy nekončící proces, který nejen přináší ovoce, ale může být i celkem zábavný a inspirující. ▲





INTERNÍ AUDIT NA ROZCESTÍ/MODERNÍ POJETÍ INTERNÍHO AUDITU

TRADIČNÍ A NOVÉ POJETÍ INTERNÍHO AUDITU

Tradičně interní audit byl vnímán zejména jako nástroj k monitorování dodržování politik a směrnic uvnitř organizace a zajištění souladu procesů s legislativou. V tomto pojetí interní audit plnil roli především hlídáčího psa. Přestože toto tradiční pojetí stále ještě přetrvává v některých organizacích, není zcela v souladu se současnou definicí interního auditu podle Institutu interních auditorů. Podle této definice „Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“ Je zcela zřejmé, že pouhá kontrola dodržování směrnic příliš nepřispívá ke zvyšování přidané hodnoty v organizaci.

V JAKÝCH OBLASTECH DOCHÁZÍ KE ZMĚNÁM?

V posledních letech dochází postupně ke zvyšování konzultační role interního auditu s důrazem na risk management a zlepšování výsledků organizace. Tím dochází k mnohem většímu naplňování definice interního auditu. Nelze říct, že by v dnešní době byly interní audity prováděny zcela odlišně než v předcházejících letech. Jedná se spíše o relativně malé změny, které však dohromady posouvají interní audit zcela zásadním způsobem. Díky těmto změnám interní audit není vnímán jen jako nezbytná nutnost, ale celkově dochází ke zvyšování jeho prestiže. Plánování interních auditů je třeba více provázat s cíli organizace a jejím dlouhodobým plánem. Při plánování

interních auditů přestává být důležité ověřit všechny oblasti a procesy v rámci organizace ve střednědobém horizontu. Podstatné je zaměřeni na rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů organizace. Při plánování interních auditů je tedy nezbytné vždy vyjít ze strategického plánu organizace a analýzu rizik provést ve spolupráci s vedením organizace. Cíle jednotlivých auditů a jejich zaměření je nyní často širší než pouhé ověření souladu s externí a interní dokumentací. Hlavní cíle a přínos interních auditů v současné době lze tedy shrnout takto:

- 1. Identifikace rizik a jejich ohodnocení.** Interní audit pomáhá identifikovat rizika a překážky, které mohou ohrozit dosažení stanovených cílů organizace. Interní audit současně říká, která rizika jsou významná a je jim třeba věnovat zvýšenou pozornost.
- 2. Testování kontrol.** Interní audit ověřuje, že vnitřní kontrolní systém je nastavený tak, aby omezoval identifikovaná rizika.
- 3. Zajištění souladu s legislativou a interními předpisy.** Samozřejmě ověření dodržování externí a interní dokumentace je stále podstatným úkolem interního auditu.
- 4. Zlepšování kvality a zvyšování efektivnosti procesů.** Možným výstupem z auditů je identifikace duplicitních činností nebo těch, které neprobíhají optimálním způsobem.

Tím, že se mění zaměření interních auditů a zvyšuje se konzultační role interního auditu, stávají se auditoři skutečně důležitým partnerem nejvyššího vedení při řízení organizace.

Dalším trendem je, že od auditorů je požadováno větší zapojení při implementaci nápravných opatření, tzv. follow-up. Pokud audit identifikuje významné zjištění, je nutné vždy stanovit nápravná opatření, odpovědnou osobou

2. Vzdělávání IA v hlavním předmětu zaměření organizace. Kvalita IA je v umění pochopit systém a předložit smysluplné doporučení s „garancí“ úspěchu, pokud doporučení organizace přijme.
3. Kdysi jako interní auditor, v současné době člen ČIIA, nyní jako ředitel organizace s obratem 1 miliardy Kč a 77 zaměstnanců jsem zajistil: Stabilitu zaměstnanosti, růst mezd, rozvoj organizace.

Milan Moučka ZZS HMP interní auditor

1. Odborná připravenost, znalost prostředí a kvalita komunikace.
2. Průběžné vzdělávání, optimalizace informačních zdrojů, znalost prostředí, komunikace a hodnocení podle nastavených kritérií.
3. Posílení role interního auditu v organizaci na bázi odbornosti, komunikace a důvěryhodnosti.

Ing. Dana Vojtková, MSC, MBA Magistrát města Plzně senior interní auditor

1. Dle našeho názoru jsou to: odborné znalosti a zkušenosti auditorů, včetně komunikace, dostatečný počet kvalifikovaných auditorů, materiální a technické zázemí, časová flexibilita.
2. Postupujeme v souladu s nastaveným programem kvality. Největší důraz klademe na kontinuitu zvyšování znalostí, dovedností auditorů, na naslouchání potřeb a zpětné reakce našich „zákazníků“.
3. Největším přínosem pro naše klienty je dle našeho názoru erudovaný přístup interních auditorů, který poskytuje vysokou záruku toho, že definovaný auditní názor (i když není ve shodě s auditovaným) je postaven na pevných základech. Tato skutečnost pak vede ke zvyšování důvěry v činnost interních auditorů, což je, mimo jiné prezentováno neustále narůstajícím objemem konzultačních zakázek realizovaných dle okamžité potřeby úřadu jako celku.

Irena Andělová Euro-Trend, s.r.o. odborný analytik

1. a) znalosti, schopnosti a dovednosti interního auditora,

b) priorita auditních zakázek založená na analýze rizik,
c) interní auditor by měl brát v úvahu potřeby a očekávání klientů auditu.

2. Největší důraz klademe na průběžné rozšiřování znalostí a schopností a dále při výkonu interního auditu klademe důraz na účinnost a efektivnost auditních zakázek, důkladné posuzování rizik, účinné plánování, vzájemnou komunikaci a zpětnou vazbu od klientů auditu.

3. Poskytnutí objektivního ujištění o řídicím a kontrolním systému, systému řízení rizik a systému správy a řízení společnosti.

Luděk Rezničenko

Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, příspěvková organizace interní auditor

1. a) Podpora a důvěra managementu organizace v interní audit.

b) Charakter a vzdělání (průběžné vzdělávání i sebevzdělávání) interního auditora.

c) Spolupráce a výměna informací s ostatními interními auditory.

2. Největší důraz kladu na průběžné vzdělávání i sebevzdělávání, spolupráci s jinými interními auditory, průběžné sebehodnocení a zpětnou vazbu od ředitele organizace či auditovaných.

3. Ujištění o fungování auditovaných činností, ukázání možných cest k řešení situací a poskytování informací.

Josef Černý

specialista interního auditu Metrostav a.s.

1. a) Dobře odvedená práce na téma zájmu managementu

b) Postavení IA v organizaci a zájem vlastníků na zřízení ÚIA

c) budování vztahů se zákazníky IA.

2. a) Analýza informací a určení priorit přínosu z výkonu IA

b) Vzdělávání v oblastech řízení podniku a IA

c) Praktické využití dovedností IA při výkonu IA.

3. Upozornění na problematiku ICT bezpečnosti Řešení problematiky Trestní odpovědnosti PO ve vnitřních procesech a kontrolním systému. Odborná nezávislá ujištění poskytnutá výkonnému managementu. ▲



a termín. Interní audit musí sledovat dodržování dohodnutých termínů.

CESTA KE KVALITĚ

Podle mne přizpůsobení se novým podmínkám a vyšší kvality lze dosáhnout zejména prostřednictvím vzdělávání, specializace a sdílením zkušeností.

Celoživotní vzdělávání je důležité u každé odborné profese. Český institut interních auditorů pořádá velké množství kvalitních kurzů. Omezená je pouze odborná literatura v českém jazyce. Kdo ale umí anglicky, má k dispozici spoustu zdrojů pro samostudium.

názory interních auditorů byly respektovány nejvyšším vedením, je nutná detailní znalost ověřované problematiky. Toho lze dosáhnout pouze specializací v rámci oddělení interního auditu. U menších organizací, kde je pouze jeden interní auditor, je třeba do některých auditů zapojit externího specialistu. Velkou výhodou externího odborníka je znalost procesů a postupů u organizací různé velikosti a oborů. Doporučení z auditu jsou pak mnohem konkrétnější a vyzkoušená v praxi. Dalším prostředkem ke zvyšování kvality je sdílení zkušeností prostřednictvím prověrky kvality činnosti interního auditu nebo neformálně třeba

„Nelze říct, že by v dnešní době byly interní audity prováděny zcela odlišně než v předcházejících letech“

Není možné, aby jeden člověk byl odborník na účetnictví, právo, procesní řízení, lidské zdroje či IT. Já jako běžný uživatel výpočetní techniky především vidím, že pro „běžného“ interního auditora je nejobtížnější ověřovat oblast IT. Aby tedy interní audit plnil nová očekávání a aby

na setkáních pořádaných ČIIA. Je zřejmé, že očekávání vedení a požadavky kladené na interní auditory se v poslední době zvyšují. Pokud budou auditoři schopni tato vysoká očekávání naplnit, stanou se klíčovým prostředkem k dosahování strategických cílů organizace. ▲



JAK SE PŘIPRAVIT NA EXTERNÍ HODNOCENÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU?

Uběhlo už standardy požadovaných 5 let od posledního externího hodnocení kvality vašeho interního auditu? Nebo jste podobným externím hodnocením zatím neprošli? Pak je jistě vhodný čas zamyslet se nad tím, jak dostát požadavku standardu 1312 – Externí hodnocení.

Odborně způsobilý hodnotitel nebo hodnotící tým prokazuje způsobilost ve dvou oblastech: v profesní praxi interního auditu a v procesu externího hodnocení. Způsobilost může být prokázána kombinací zkušeností a teoretických znalostí. Zkušenosti získané ve společnostech obdobných velikostí a složitosti, v obdobném

sektoru nebo odvětví, a zkušenosti v oblasti technických aspektů jsou hodnotnější než zkušenosti (z tohoto pohledu) méně relevantní. Jedná-li se o hodnotící tým, nemusí mít všichni členové týmu způsobilost ve všech oblastech, ale kvalifikovaný musí být tým jako celek. K vyhodnocení, zda hodnotitel nebo hodnotící tým prokazuje dostatečnou způsobilost z hlediska kvalifikace, používá vedoucí interního auditu svůj profesní úsudek.

Nezávislost hodnotitele nebo hodnotícího týmu znamená, že nejsou ve skutečném ani zdánlivém konfliktu zájmů a že nejsou součástí nebo nejsou ve sféře vlivu společnosti, k níž náleží funkce interního auditu.

Z výše uvedené interpretace standardu vyplývají dvě základní možnosti. Buď si můžete nechat provést kompletní externí posouzení, nebo provést sebehodnocení s následující nezávislou externí validací. Obě varianty mají své výhody a nevýhody. Pokud se rozhodnete pro sebehodnocení, musíte počítat s tím, že sebehodnocení budete muset věnovat čas. Na druhou stranu vám to možná přinese cenné „aha“ momenty. Kdy si řeknete: „Aha! Na tento standard jsme zapomněli a uniká nám dodržování toho a toho aspektu.“ Bude to pro vás ponaučení a chybami se přeci člověk učí.

„Nezávislost hodnotitele nebo hodnotícího týmu znamená, že nejsou ve skutečném ani zdánlivém konfliktu zájmů a že nejsou součástí nebo nejsou ve sféře vlivu společnosti, k níž náleží funkce interního auditu“

Znění standardu je následující:

Externí hodnocení musí být provedeno minimálně jednou za pět let odborně způsobilým a nezávislým externím hodnotitelem nebo externím hodnotícím týmem. Vedoucí interního auditu musí s orgány společnosti projednat:

- ▲ formu a četnost externích hodnocení,
- ▲ odbornou způsobilost a nezávislost externího hodnotitele nebo hodnotícího týmu, včetně jakéhokoliv možného konfliktu zájmů.

INTERPRETACE STANDARDU:

Externí hodnocení mohou být provedena formou plně externího hodnocení nebo ve formě sebehodnocení s nezávislým externím posouzením (validací).



V případě, že nemáte čas věnovat se sebehodnocení nebo máte jakýkoli jiný důvod, pak sáhnete po variantě externího posouzení kvality interního auditu. Základem přípravy na externí posouzení je opět ujistění se o tom, že podle vašeho názoru plníte požadavky jednotlivých Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu. Externí hodnotící tým se totiž bude zabývat především ověřováním toho, že interní audit plní požadavky stanovené standardy. Externí posouzení se pak zaměřuje na následující oblasti:

- ▲ Organizační začlenění interního auditu
- ▲ Předpisová základna interního auditu (Statut interního auditu, Manuál interního auditu, Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu a další směrnice)
- ▲ Řízení útvaru interního auditu (lidské zdroje, rozpočet oddělení apod.)
- ▲ Sestavování plánu interního auditu
- ▲ Realizace zakázek interního auditu
- ▲ Vnímání interního auditu ve společnosti

V průběhu externího hodnocení si hodnotitelský tým náhodně vybere několik auditorových spisů, které bude procházet a bude zkoumat, zda jsou zakázky interního auditu realizovány podle mezinárodních standardů. Součástí takového zkoumání mohou být také pohovory se zástupci auditovaných útvarů a získávání zpětné vazby, pokud k tomu nedochází prostřednictvím dotazníků rozesílaných po skončení zakázky samotným útvarem interního auditu.

Relativně častým nedostatkem při hodnocení auditorových spisů bývá nedostatečná evidence supervize při



realizaci interního auditu. Např. není nikde zdokumentováno, že záznamy auditora jsou revidovány vedoucím auditorského týmu nebo vedoucím útvaru interního auditu.

Na závěr externího posouzení kvality obdržíte zprávu, která bude obsahovat závěry, ke kterým hodnotitel dospěl. Budou popsány všechny identifikované nedostatky, které mohou být spjaty s jen částečným naplňováním některých standardů, nebo dokonce s nesouladem se standardem. Pro přehledné grafické znázornění se často používá forma tabulky s tzv. semaforem znázorňující soulad, částečný soulad nebo nesoulad s konkrétními standardy. Součástí zprávy jsou samozřejmě doporučení, jak případný nesoulad odstranit. A jako upomínka na externí hodnocení a potvrzení o tom, že váš interní audit naplňuje požadavky Mezinárodního rámce pro profesní praxi interního auditu, můžete získat certifikát, který se bude krásně vyjímat ve vaší kanceláři.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ SLUŽBY V OBLASTI ZAJIŠTĚNÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU. TÝM EXPERTŮ SEŠTAVENÝ ZE ZKUŠENÝCH CERTIFIKOVANÝCH INTERNÍCH AUDITORŮ VÁM POMŮŽE S NASTAVENÍM PROGRAMU KVALITY A HODNOCENÍM KVALITY INTERNÍHO AUDITU. HODNOCENÍM KVALITY ZÍSKÁTE ZEJMÉNA NEZÁVISLÝ A OBJEKTIVNÍ POHLED NA TO, JAK VÁŠ INTERNÍ AUDIT FUNGUJE.

SLUŽBY ČIAA V OBLASTI ZAJIŠTĚNÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU

20 let
1995–2015
ČESKÝ INSTITUT
INTERNÍCH AUDITORŮ

REALIZACE EXTERNÍHO HODNOCENÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU

Uběhlo už standardy požadovaných 5 let od posledního externího hodnocení kvality Vašeho interního auditu? Nebo jste podobným externím hodnocením zatím neprošli?

Možností, jak dostat požadavkům Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu, je nechat si provést hodnocení kvality interního auditu týmem expertů Českého institutu interních auditorů.

Nabízíme Vám tým složený ze zkušených interních auditorů pocházejících z různých institucí a firem a nabízejících tak zkušenosti z různých odvětví.

Zaměříme se především na tyto klíčové oblasti:

- ▲ Organizační začlenění interního auditu
- ▲ Předpisová základna interního auditu (Statut interního auditu, Manuál interního auditu a podobné směrnice)
- ▲ Řízení útvaru interního auditu (lidské zdroje, rozpočet oddělení apod.)
- ▲ Sestavování plánu interního auditu
- ▲ Realizace zakázek interního auditu
- ▲ Vnímání interního auditu ve společnosti

Základní osou při provádění externího hodnocení kvality interního auditu je pro nás Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.

NEZÁVISLÁ VALIDACE SEBEHODNOCENÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU

Provedli jste sebehodnocení kvality interního auditu a potřebujete ho externě validovat?

Nabízíme Vám k tomu tým expertů s bohatými zkušenostmi s interním auditem v různých odvětvích.

Externí validace se zaměří na ověření Vámi provedeného sebehodnocení. Předpokládáme, že jste při něm prošli všechny Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu, definici interního auditu a etický kodex a vyjádřili jste se k tomu, jak Váš útvar naplňuje jednotlivé požadavky Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.

Znění mezinárodního standardu pro oblast hodnocení kvality:

1312 – Externí hodnocení

PROGRAM KVALITY INTERNÍHO AUDITU

Nemáte nastaven Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu? Nebo Program potřebujete aktualizovat?

Jednou z povinností vedoucího interního auditu, dle Mezinárodních standardů, je vypracovat a pravidelně aktualizovat Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu.

Tým expertů Českého institutu interních auditorů je připraven nastavit nebo aktualizovat Program kvality pro Vámi řízený interní audit.

Znění mezinárodního standardu pro oblast programu kvality:

1300 – Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu

Quality

TERMÍN

18. června 2015

ČÍSLO

15106

OD-DO

09.00–16.00 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/
PŘÍPADOVÉ STUDIE
CENA

 člen ČIIA
2 200 Kč
(s DPH 2 662)

 nečlen ČIIA
2 600 Kč
(s DPH 3 146)

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ POŘÁDÁ

ÚČETNÍ MANIPULACE A JEJICH VČASNÁ DETEKCE A PREVENCE – PŘÍPADOVÉ STUDIE FIREM HP A OLYMPUS


URČENO PRO

Pro interní auditory a kontrolory z komerční i veřejné sféry.

CÍL SEMINÁŘE

Seznámit posluchače formou případové studie se dvěma největšími účetními skandály nadnárodních korporací za poslední léta a zlepšit tak kapacitu interního auditu při prevenci a detekci účetních podvodů a manipulací.

PROGRAM

- ▲ Úvod do problematiky finančních podvodů
- ▲ Tzv. „Trojúhelník podvodů“ a jeho praktické dopady
- ▲ Nejčastější indikátory podvodů aneb „red flags“
- ▲ Účtování o příjmech a „goodwill“
- ▲ Případová studie č. 1 – Akvizice britské firmy Autonomy americkou korporací HP
- ▲ Případová studie č. 2 – Účetní podvody v japonské korporaci Olympus
- ▲ Prvky úspěšné strategie předcházení a detekce podvodů

LEKTOR
Ing. Petr Pospíšil, MBA, CIA, CGAP

Absolvent britské University of Oxford a francouzské ESCP-EAP v Paříži (MBA). V ČR vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze se zaměřením na mezinárodní obchod a evropskou integraci. Praxe v oblasti interního a externího auditu 10 let v auditorských firmách Ernst & Young a PwC a v rámci mezinárodních organizací EU, NATO a OSN. V současné době působí jako nezávislý konzultant a auditor v Belgii a ČR. Lektorskou činností se zabývá již 5 let, z toho prvním rokem v rámci ČIIA.



SEMINÁŘE / KURZY

TERMÍN

29. května 2015

ČÍSLO

15114

OD-DO

09.00–13.00 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/
**STRUKTURÁLNÍ
FONDY**
CENA

 člen ČIIA
2 200 Kč
(s DPH 2 662)

 nečlen ČIIA
2 600 Kč
(s DPH 3 146)

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ POŘÁDÁ

PERPETUM MOBILE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ ANEB JAK NASTAVIT A ŘÍDIT PROGRAM ÚSPĚŠNĚ


URČENO PRO

Řídící orgány a jejich zprostředkující subjekty, pověřené auditní subjekty a jiné kontrolní orgány implementace.

CÍL KURZU

V rámci semináře se posluchači na praktických příkladech implementace programového období 2007–2013 seznámí se zkušeností s nastavením programu, administrativními kroky, čerpáním, problémy v realizaci jednotlivých projektů u ERDF programů implementovaných ve Velké Británii.

PROGRAM

- ▲ **Regionální strategie a nastavení programu**
Regionální strategie a nastavení implementační struktury dle požadavků Nařízení EK a specifik konkrétního regionu. Zapojení regionálních aktérů. Komunikace programu s Evropskou komisí.
- ▲ **Administrativní systém a finanční toky**
Nastavení administrace a implementace programu včetně finančních toků. Tvorba a příprava operačních manuálů, komunikace v rámci implementačních subjektů,

veřejné zakázky, odpovědnost jednotlivých subjektů v rámci administrace projektů, systém finančních toků, nastavení způsobilých výdajů, hlášení nesrovnalostí, využití Technické pomoci a další.

- ▲ **Projekty – projektová žádost, realizace projektů.**
Nastavení projektové žádosti, komunikace s příjemci, informace poskytované žadatelům, zkušenosti s problémovými projekty a jejich řešení.

Seminář je veden v anglickém jazyce s tlumočením do češtiny.

LEKTOR
Andrew Luff

Andrew Luff zahájil práci se Strukturálními fondy uzavíráním programů na východě Anglie v programovém období 1994–1999. Dlouhá léta řídil implementaci ERDF programů v celé Anglii, byl odpovědný za implementaci jak obou cílů, jakož i iniciativ URBAN a LEADER. Věnoval se rovněž implementaci ESF fondů a byl odpovědný za transformaci zrušených regionálních rozvojových agentur v rámci implementace programového období 2007–2013. V současnosti se Andrew věnuje soukromým konzultacím napříč implementací ve Velké Británii (podílel se i na přípravě národní strategie pro období 2014–2020) a přednáší v Evropských zemích o zkušenostech Velké Británie se Strukturálními fondy.



SEMINÁŘE / KURZY

WINNING THE RIGHT TO BE HEARD: VALUE MEANS MORE THAN JUST SATISFACTORY PERFORMANCE

By Richard F. Chambers

Internal auditors know they can add great value to organizations. But knowing and showing are two different things. Time and again studies have documented a gap between the way internal auditors perceive their contributions to an organization, and the way senior management and the audit committee feel about it.

In my travels as a spokesman for the profession, I find that executives and audit committee members are generally very supportive about the role of internal audit. However, they also freely identify ways that the profession can improve and often share their frustrations with internal auditors. Invariably when I ask whether they have discussed these concerns with their internal audit department, the answer is typically no.

Bridging such lapses in communications is one of the most important things heads of audit should strive to accomplish. Unless our stakeholders see value in our profession, we stand the risk of losing important advances we have earned over many years. Over the next year, IIA Research Foundation and the professional services firm Protiviti are collaborating on a study to define internal audit's value according to the expectations of key internal audit stakeholders in organizations around the world. This study, the Common Body of Knowledge Stakeholder survey, is scheduled to launch in 2Q 2015. The results of this survey — the most comprehensive stakeholder study The IIA has ever undertaken — promise to provide significant insight for discussing the value of our profession.

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, is president and CEO of The Institute of Internal Auditors (IIA). He has more than four decades of internal audit and related experience. Previously, Chambers was national practice leader in Internal Audit Advisory Services at PricewaterhouseCoopers; inspector general of the Tennessee Valley Authority; deputy inspector general of the U.S. Postal Service; and director of the U.S. Army Worldwide Internal Review Organization at the Pentagon. He currently serves on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Board of Directors; the International Integrated Reporting Council (IIRC); and The IIA Board of Directors. Previously, he served on the U.S. President's Council on Integrity and Efficiency; the Audit Board of the City of Orlando, Fla.; The IIA Internal Audit Standards Board; and The IIA North American Board. Chambers received the Association of Government Accountants (AGA) Frank Greathouse Distinguished Leadership Award and the National Association of Black Accountants (NABA) Legacy Award. Accounting Today named him one of the Top 100 Most Influential People in Accounting as well as one of 10 tweeters worth following. The National Association of Corporate Directors (NACD) named him one of the most influential leaders in corporate governance. Chambers authored the award-winning book, Lessons Learned on the Audit Trail.



The practice of internal auditing is fairly new to the Czech Republic, having developed significantly over the past 25 years. In the context of defining value, this can be an advantage in that the profession is free to define itself, at the outset, as a value creator, strategic partner, and objective adviser. But heads of audit must be clear about all that goes into the definition of value from both internal audit's and stakeholders' views.

WHAT IS VALUE?

Value means more than satisfactory performance. While technical skills are important, internal auditors, especially heads of audit, must understand and embrace some of the more intangible aspects of the job.

Enhancing value was the theme of The IIA's 2014 Global Pulse of the Profession. That report examined changing expectations from key internal audit stakeholders

based on the findings of four major industry surveys, and it offered five key strategies to meet those expectations.

- 1. Improve alignment.** Setting the tone for alignment by working with stakeholders is imperative. Internal audit is most effective when it is focused on critical forward-looking risks to the business, including key operational risks and related controls, not just compliance and financial reporting risks. Heads of audit should consider presenting strategic plans, spanning three to five years, outlining varying levels of assurance and advisory services in accordance with what internal control structures will permit.
- 2. Assume a leadership role in coordinating the second and third lines of defense.** The IIA strongly advocates educating stakeholders on the three lines of defense model – management

controls, risk management, and internal auditing – for dealing with risk.

A previous IIA survey found confusion over just where those lines are drawn, which could create an opportunity for expectation gaps to grow.

3. Enhance internal auditing's capability to address critical, strategic business risks. As concerns among key stakeholders, chiefly management, audit committees and boards, shift from traditional controls and finance issues to strategic business risks, internal audit must adapt to meet changing priorities, particularly management processes, IT and data management.

4. Develop and implement knowledge and talent-acquisition strategies. To expand its responsibilities, the internal audit function must possess the requisite talent in non-traditional areas, such as the risk management process, information technology, and operational risks. The 2014 Pulse of the Profession survey found skills being recruited or built into audit functions were more likely to be general than industry specific. Success hinges on not only identifying the skills to meet these changing demands but also in the recruiting strategies to find workers with relevant skills.

5. Become a trusted advisor to the audit committee and executive management. The final strategy is the culmination of successfully carrying out the first four. Experienced heads of audit who succeed in understanding stakeholder expectations, addressing strategic business risk, and nurturing necessary talent can comfortably form advisory relationships with stakeholders. What's more, those relationships will make it easier to educate these stakeholders about emerging risks and mitigation strategies.

Beyond knowing and meeting stakeholder expectations, value also involves the process of earning credibility within the organization. In my experience over 40 years in internal auditing, I have identified three keys to earning credibility — objectivity, courage and alignment.

THREE KEYS TO BUILDING CREDIBILITY

The first, and most important key to earning credibility is developing, practicing and exhibiting objectivity. Objectivity is sometimes confused with simple honesty. While honesty is essential, stakeholders also must believe we are impartial and that they can trust the judgment behind a recommendation and have confidence in the accuracy of a report.

True objectivity will sometimes lead heads of audit into situations where they will have to exhibit the next of the three keys: courage. Objective performance of

audits sometimes will require an internal auditor to report to the board on the activities of the CEO and other senior management, or, alternatively express to the board a concern that is in conflict with the opinion of senior management. In essence, this requires the internal auditor to go over the head of his or her administrative boss (the CEO or CFO) to report to the functional boss (the board).

While minor disagreements with management can be routine, instances of significant disagreement, inappropriate risks or potentially criminal wrongdoing raise the stakes. These are instances



where real courage is required. Ultimately an internal auditor has an obligation to the board to highlight all inappropriate management actions.

The right thing to do isn't always black and white, but internal auditors are paid for their judgment, as well. And standing up for what you think is right, even when it is in conflict with those who pay your salary, takes courage.

Given the potential for conflict, the internal auditor's greatest challenge and overriding objective should be to achieve and maintain alignment with the expectations of stakeholders, which is the final key to earning credibility. Good internal auditors make it their business to know what keeps senior managers and audit committee members up at night.

Stakeholder priorities change, making it critical for internal auditors to continually assess those priorities and recalibrate the audit focus accordingly.

SATISFACTION VERSUS VALUE

Internal auditors must understand the difference between satisfaction and value.

The recently released 2015 Global Audit Committee Survey from KPMG's Audit Committee Institute found that while 78 percent of respondents were satisfied or somewhat satisfied with their organizations' internal audit function, in general, audit committees are looking for greater value.

This apparent contradiction stems from the fact that while audit committee members are "satisfied" with the job internal audit is doing, they find themselves wanting more, e.g. more insights and benchmarking on industry-specific issues, a better understanding of cybersecurity and the pace of technological change, more assurance on the adequacy of controls around operational risks. In many cases they are turning to external auditors for this information, even though these are areas that could or should be addressed by internal audit. Internal audit needs to do a better job of informing audit committees of our desire and ability to provide assurance in these areas.

Internal audit should be a credible and objective voice on risk and control matters. And heads of audit should constantly strive to maintain a direct line of communication with the audit committee to ensure that internal audit's voice is heard and valued.

BUILDING KNOWLEDGE

It should be clear by now that internal audit stakeholders are looking for guidance on strategic and emerging risks. Our value to an organization also depends on the internal audit function's capacity to address critical strategic business risks.

By developing the skills and knowledge required to become an authoritative voice on the pressing issues on the minds of executives and audit committee members, the internal audit function can build value as a trusted advisor.

Specific value drivers will change over time. Here are some skills that should get a high priority.

Enterprise Risk Management — holistic risk management is a global initiative. Internal audit should strive to play a leadership role in its implementation.

Systems Development Life Cycle — this formalized risk process provides internal audit with a framework for implementing new technology and operational changes.

Lean and Six Sigma Processes — these widely accepted business management processes can have sweeping effects on operations. Internal auditors need to understand the principles and practices in order to properly advise executives making decisions within the context of each.

Emerging Technologies — sourcing and recruiting information technology knowledge is essential.

Emerging Global Interaction — internal audit needs early access to global business plans in order to properly advise stakeholders on related risks.

In addition to ongoing professional education to develop these skills from within, internal audit can build value by developing and implementing knowledge and talent acquisition strategies. A recent PwC study survey suggests we have a ways to go.

Fewer than half of senior managers responding to the survey believe that internal audit is doing a good job obtaining, training and/or sourcing the right level of talent and the right specialists for their needs. This is a major source of stakeholder dissatisfaction.

Among the skills most sought by internal audit teams are: analytics/critical thinking, communication, risk management assurance, IT, data mining, and analysis — all ranking higher than industry-specific knowledge, business acumen, accounting or finance.

FOSTERING TRANSPARENCY

Heads of audit are well-positioned to serve as advisers to stakeholders and all evidence suggests such guidance would be welcomed, especially at a time when audit committees are being stretched to capacity by an ever-expanding watch list of risks and regulations.

Regular two-way communication with senior management and the audit committee can ensure transparency and goal alignment. The IIA recommends setting a regular meeting with the board and senior management to adjust and align internal audit priorities to match stakeholder concerns. Given the sheer speed of technological advancement, IT should be involved in these discussions.

This article offers a lot to digest, but in essence, the keys to establishing the value of internal audit are a risk-forward mindset, a commitment to continuous learning, building credibility, alignment with stakeholder audit priorities, good communication and people skills. There's an exciting future ahead for the internal audit function, but it is up to us, as practitioners to win the right to be heard.

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, is president and CEO of The Institute of Internal Auditors. Chambers writes a weekly blog at www.chambersontheprofession.org and tweets at [www.twitter.com/rfchambers](https://twitter.com/rfchambers). He also authored the book, *Lessons Learned on the Audit Trail*, available at www.theiia.org/bookstore.



SMLOUVA O KONTROLNÍ ČINNOSTI JAKO JEDEN Z MOŽNÝCH POSTUPŮ REALIZACE KONTROLY MAJETKOVÝCH ÚČASTÍ OBCÍ

Obce (města) coby subjekty veřejného práva, chceme-li, základní územní samosprávné celky, v rámci své působnosti notně zajišťují celou řadu služeb (veřejných statků) pro své obyvatele. V mnoha případech se tak děje prostřednictvím entit, které obce zřizují či zakládají nebo externě poptávají prostřednictvím veřejných zakázek a koncesních smluv. Obce jsou tak vedeny dosažením hlavního cíle, tedy zajistit dodávky a služby dle obcí stanovených parametrů, kvalité a za co nejnižší cenu, což je mimo jiné explicitně vyjádřeno v právní úpravě, konkrétně v ustanovení § 2 písm. m) až o) zákona o finanční kontrole¹.

Jak již bylo uvedeno, obce tak zřizují své organizační složky, příspěvkové organizace, školské právnické osoby nebo veřejné výzkumné instituce, coby subjekty zřízované dle veřejného práva. Zde není nutno blíže rozvádět možnost kontroly, konkrétně finanční kontroly těchto entit, neboť je z pohledu právních norem veřejného práva dostatečná, účelná a efektivní.

Leč obce vedle těchto subjektů práva veřejného zakládají právnické osoby dle práva soukromého, jako jsou obchodní společnosti (společnosti s ručením omezením a akciové společnosti), obecně prospěšné společnosti či ústavy².

A právě u těchto subjektů je výkon kontroly z pohledu obce v některých směrech omezen, neboť zákon o finanční kontrole ve svém ustanovení § 1 odst. 3 uvádí, že ustanovení tohoto zákona se mimo jiné nevztahují na kontrolu právnických osob, k nimž obce (a nejen tyto) plní funkci zakladatele, s výjimkou kontroly poskytnuté veřejné finanční podpory.

Obce tak musí mít na zřeteli to, že kontrola veřejných právnických osob a entit bez právní subjektivity je prováděna dle zákona o finanční kontrole, avšak kontrola založených právnických osob dle soukromého práva probíhá nebo alespoň by měla probíhat dle právních norem práva soukromého.

KONTROLA ZALOŽENÝCH PRÁVNICKÝCH OSOB

Zákonodárce primárně předpokládá, že kontrola založených právnických osob dle práva soukromého probíhá prostřednictvím kontrolních orgánů samotných společností. Zpravidla tímto kontrolním orgánem je dozorčí rada, která by měla zejména dohlížet na činnost statutárního orgánu společnosti, nahlížet do účetních a obchodních knih a plnit své další, zejména kontrolní, funkce vůči společnosti.

Vedle tohoto kontrolního orgánu společnosti v některých případech realizuje

kontrolu (bude se spíše jednat o ojedinelé případy) další „finanční“ kontrolní orgán, kterým je výbor pro audit, který je povinen zřídit subjekt veřejného zájmu, který je vyjmenovaný v ustanovení § 2 odst. m) zákona o auditorech³.

Dalším orgánem, který může kontrolovat založené obchodní společnosti, je z pohledu obce kontrolní výbor, který je obligatorně zřízován, coby poradní orgán zastupitelstva obce. Kontrolní výbor tak zejména plní funkce vnitřní kontroly, avšak zákonodárce umožňuje, aby kontrolní výbor byl na základě rozhodnutí zastupitelstva obce pověřen výkonem externí kontroly, v našem případě se tak může jednat o kontrolu obchodní společnosti, jejímž jediným společníkem či akcionářem je obec. Nutno poznamenat, že na takto realizovatelnou kontrolu je nutno nahlížet z pohledu výkonu práv společníka či akcionáře společnosti. Otázkou pak zůstává, jaký formalizovaný výstup z takto provedené kontroly lze očekávat, míněno z pohledu procesního postupu vykonávané kontroly.

Vedle orgánů, které mohou být zřízeny k provádění soustavné kontroly společností, můžeme využívat i další nástroje kontroly, které nám umožňují právní normy práva soukromého.

¹ Pro účely tohoto zákona se rozumí hospodárností takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plnění úkolů. Efektivností se rozumí takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Účelností se rozumí takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů (§ 2 písm. m) až o) zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění, dále jen „zákon o finanční kontrole“).

² Srov. ustanovení § 23 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění, dále jen „zákon o rozpočtových pravidlech“.

³ Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech), v platném znění.

Tímto nástrojem výkonu kontroly založených obchodních společností obcí může být z pohledu jejich zakladatele provedení kontroly dle smlouvy o kontrolní činnosti.

SMLOUVA O KONTROLNÍ ČINNOSTI JAKO OSVĚDČENÝ NÁSTROJ KONTROLY POUŽÍVANÝ STATUTÁRNÍM MĚSTEM KARLOVY VARY

Lze říci, že v podmínkách našeho města se osvědčilo používat vedle standardních institutů kontroly i kontrolu realizovanou samotnými zaměstnanci města, když tato spočívá v provedení kontroly dle smlouvy o kontrolní činnosti, kterou samozřejmě schvaluje rada města.

To, že se čím dál tím více v podmínkách činnosti Statutárního města Karlovy Vary objevuje výkon kontroly obchodních společností prostřednictvím uzavření smlouvy o kontrolní činnosti, obecně svědčí o autonomii vůle smluvních stran,

města, proto z hlediska kontinuity předkládání bilančních výkazů lze provádět tzv. „dohled na dálku“ všech entit ovládaných Statutárním městem Karlovy Vary.

Vedle toho město samo zaměstnává odborně způsobilé osoby, které jsou dostatečně odborně způsobilé realizovat tento specifický druh kontroly.

Dalším účelem uzavírání tohoto druhu smluv je získání dostatečné záruky (ujištění) o řádné správě společností předchozím managementem, když dochází k výměně managementu z důvodu obměny politické reprezentace města v důsledku proběhnuvších komunálních voleb.

A konečně významnou přidanou hodnotou použití tohoto nástroje kontroly společností je nestrannost, profesionalita, odbornost a objektivita výkonu kontrolní činnosti zaměstnanci Statutárního města Karlových Varů.

„Zákonodárce primárně předpokládá, že kontrola založených právnických osob dle práva soukromého probíhá prostřednictvím kontrolních orgánů samotných společností“

což bezpochyby je odrazem politického konsenzu a deklarování veřejnosti otevřeného přístupu k výkonu komunální politiky z hlediska volených zástupců města.

Jistě lze namítat, že tento typ kontroly lze realizovat prostřednictvím externích firem, tedy chceme-li říci, můžeme tento druh činnosti, pokud ze strany města je o tuto službu zájem, realizovat prostřednictvím outsourcingu, ale v podmínkách Statutárního města Karlovy Vary je tento druh služby v posledních letech realizován vlastními zaměstnanci, což skýtá několikero výhod.

Za výhodu lze bezesporu označit kontinuitu sledování společností předkládaných bilančních výkazů odpovědným orgánům

Proto lze shrnout, že realizací tohoto nástroje kontroly (tohoto smluvního typu výkonu kontrolní činnosti) vzniká tak řádný (formalizovaný a ve všech směrech přezkoumatelný) smluvní vztah, který je založen na legitimním posílení kontrolních mechanismů ze strany zakladatele (chceme-li matky holdingu) k jeho dceřiným společnostem, když „matka holdingu“ ověří nastavení vnitřního kontrolního systému společnosti, samotnou funkčnost uplatňovaných metod řízení společnosti, schopnosti ověření si základních (rozhodných) informací o společnosti, jakož i definování klíčových rizik a nastanuvších překážek a diagnostice případně pozmeněných či záměrně neuváděných informací o společnosti.

SMLOUVA O KONTROLNÍ ČINNOSTI – PODSTATNÉ NÁLEŽITOSTI

Samotná smlouva o kontrolní činnosti je v občanském zákoníku⁴ upravena v ustanovení § 2652 až 2661. Jedná se o nominátní typ smlouvy obsahující synallagmatický závazek, jehož podstata je výkon činnosti za odměnu.

Podle základního ustanovení, tj. podle ustanovení § 2652 občanského zákoníku se kontrolor zavazuje zjistit nestranně stav určité věci nebo ověřit výsledek určité činnosti a vydat o tom kontrolní osvědčení a objednatel se zavazuje zaplatit kontrolorovi odměnu.

Ujednání zejména spočívá v odborné péči, právu na odměnu a vystavení kontrolního osvědčení.

Kontrola musí být provedena s odbornou péčí, jak uvádí ustanovení § 2653 občanského zákoníku. Co se rozumí odbornou péčí, pak nalezneme v obecné části občanského zákoníku, konkrétně v ustanovení § 5 odst. 1 občanského zákoníku, když tento uvádí: „*Kdo se veřejně nebo ve styku s jinou osobou přihlásí k odbornému výkonu jako příslušník určitého povolání nebo stavu, dává tím najevo, že je schopen jednat se znalostí a pečlivostí, která je s jeho povoláním nebo stavem spojena.*“

Jinými slovy řečeno, odbornou péčí je třeba rozumět shodně s obdobnými ustanoveními občanského zákoníku kvalifikovanou a odborně zdatnou péčí osoby, která k takové činnosti je oprávněna, má veškerá nezbytná povolení a souhlasy státních orgánů, je kvalifikovaná ve smyslu odborných zkušeností a znalostí a také vybavená odborným personálem.⁵

V podmínkách města je potřebná odbornost zajišťována zaměstnanci, kteří disponují zvláštní odbornou způsobilostí, jakož i zaměstnanci, kteří jsou soudními znalci v oboru ekonomie se specializací účetní evidence, daně a řízení, plánování a organizace ekonomiky.

Obligatorní náležitostí smlouvy o kontrolní činnosti je vydat kontrolní osvědčení, které je odrazem deskripce zjištěného stavu společnosti.

Kontrolní osvědčení by mělo obsahovat takové náležitosti jako znalecký posudek,

⁴ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

⁵ Švestka, J.; Dvořák, J.; Fiala, J. a kol. Občanský zákoník. Komentář. Svazek VI. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014 s.228 ISBN 978-80-7478-630-3.

tj. kromě obecných konstatování, jako je označení kontrolora apod., také výchozí údaje pro provedení kontroly, místo a způsob provádění kontroly, kontrolní metody, a zejména výsledek kontroly; může dále obsahovat různé ukazatele, jak kvalitativní, tak kvantitativní.⁶

a tlumočnicích⁷, které upravuje obsahové a formální náležitosti znaleckého posudku, chceme-li v našem případě obsahové a formální náležitosti kontrolního osvědčení. Proto kontrolní osvědčení by mělo obsahovat popis zkoumaného materiálu, jevu, souhrn skutečností,

zavazuje objednateli po skončení kontrolní činnosti vydat kontrolní osvědčení, které bude mít přiměřeně⁸ náležitosti znaleckého posudku dle ustanovení § 13 vyhl. Ministerstva spravedlnosti č. 37/1967 Sb., k provedení zákona o znalcích a tlumočnicích.“

Jak již bylo uvedeno, podstatnou náležitostí tohoto smluvního typu je právo kontrolora na odměnu a s tím spojené účelně vynaložené náklady, pokud ze smlouvy neplyne, že jejich úhrada je součástí smluvní odměny.

Pokud jde o odměnu, toto právo kontrolora vzniká tehdy, je-li kontrola provedena řádně a včas. Zákon předpokládá, že kontrola je řádně a včas provedena tehdy, když je řádně a včas vydáno kontrolní osvědčení, které obsahuje náležitosti obecné a ve smlouvě dohodnuté.⁹

V našich podmínkách je zcela logicky zřejmé, že výše odměny nebude vždy odpovídat ceně v místě a čase obvyklé, proto smlouva o kontrolní činnosti v některých případech může obsahovat ustanovení o vyloučení případného doplacení této ceny, proto postačí, když ve smlouvě uvedeme např. to, že: *„Kontrolor pro vyloučení jakýchkoliv pochybností prohlašuje, že si je plně vědom toho, že jemu poskytnuté plnění je plněním za mimořádně nízkou cenu a výslovně se tímto vzdává práva na dorovnání ceny v místě a čase obvyklé.“*

K podstatným náležitostem smlouvy o kontrolní činnosti, vztahmo k obci (a nejen k obci) přistupuje další obligatorní náležitost smlouvy, a to tzv. „doložka“ dle ustanovení § 41 odst. 1 zákona o obcích¹⁰, totiž, podmiňuje-li zákon platnost právního úkonu (nyní právního jednání) obce předchozím zveřejněním, schválením nebo souhlasem, opatří se listina osvědčující tento právní úkon (právní jednání) doložkou, jíž bude potvrzeno, že tyto podmínky byly splněny. Pokud by tomu tak nebylo, právní úkony (právní jednání), které vyžadují schválení zastupitelstva obce, popřípadě rady obce, jsou bez tohoto schválení od počátku neplatné.

K tomu je nutno odkázat na ustanovení § 20 odst. 2 občanského zákoníku, které

⁶ Tamtéž, s. 228.

⁷ Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 37/1967 Sb., k provedení zákona o znalcích a tlumočnicích, v platném znění, dále jen „vyhláška“.

⁸ Slovo „přiměřeně“ tak vyjadřuje volnější vztah tohoto ustanovení smlouvy, vztahmo k příslušnému ustanovení vyhlášky.

⁹ Švestka, J.; Dvořák, J.; Fiala, J. a kol. Občanský zákoník. Komentář. Svazek VI. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014 s.230 ISBN 978-80-7478-630-3.

¹⁰ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, dále též „zákon o obcích“.

„Významnou přidanou hodnotou použití tohoto nástroje kontroly společností je nestrannost, profesionalita, odbornost a objektivita výkonu kontrolní činnosti“

Přijatá právní úprava tak zcela logicky a předvídatelně klade velký důraz na obsahové náležitosti vydaného kontrolního osvědčení, neboť toto přibližuje z pohledu obsahu a přezkoumání kontrolního osvědčení k náležitostem, které obsahují znalecké posudky.

Zde je pak možno pro srovnání nahlédnout do ustanovení § 13 vyhlášky Ministerstva spravedlnosti k provedení zákona o znalcích

kteřé souhrnně označujeme jako „nález“, rozsah kontrolovaných aktivit (činností) a odpovědi na tento rozsah (činnosti), což toto označujeme pojmem „posudek“. Samozřejmě znaleckou doložku neuvádíme, avšak přiměřeně⁸ uvádíme doložku „kontrolora“.

Domnívám se, že pro shora uvedené postačí, alespoň v případě Statutárního města Karlovy Vary, uvést, že: *„Kontrolor se*



uvádí, že právnické osoby veřejného práva podléhají zákonům, podle nichž byly zřízeny, přičemž ustanovení občanského zákoníku se použije jen tehdy, slučuje-li se to s právní povahou těchto osob.

V případě našeho města tak smlouva o kontrolní činnosti vždy obsahuje ustanovení, které zákonný požadavek plně respektuje. Pro úplnost jej zde uvádím: „Statutární město Karlovy Vary ve smyslu ustanovení § 41 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, potvrzuje, že u právních jednání obsažených v této smlouvě byly splněny ze strany Statutárního města Karlovy Vary veškeré zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, či jinými obecně závaznými právními předpisy stanovené podmínky ve formě předchozího schválení či odsouhlasení, které jsou obligatorní pro platnost tohoto právního jednání.“

Pro doplnění se sluší poznamenat, že konkrétní podoba (znění) doložky není žádným právním předpisem stanovena, proto je věcí každé obce (města), jak tato doložka bude upravena.

OSTATNÍ VÝZNAMNÁ USTANOVENÍ SMLOUVY O KONTROLNÍ ČINNOSTI VYUŽÍVANÁ MĚSTEM

V některých případech se setkáváme, že zaměstnanci Statutárního města Karlovy Vary, kteří současně vykonávají veřejnosprávní kontrolu u příjemců dotací, tak mohou být označeni, že jsou ve střetu zájmů, chceme-li, můžou být označeni za podjaté osoby při výkonu veřejnosprávní kontroly, která může být u této osoby v téže roce provedena, proto smlouva o kontrolní činnosti obsahuje ustanovení, které na uvedenou skutečnost reflektuje.

Proto v našem případě postačí, když smlouva obsahuje ujednání tohoto znění: „Pro vyloučení jakýchkoliv pochybností smluvní strany výslovně prohlašují, že zaměstnanci kontrolora, kteří budou provádět kontrolní činnost dle této smlouvy, nejsou podjatí pro případné následné vykonání veřejnosprávní kontroly a informace, které získaly, mohou tak využít při následné veřejnosprávní kontrole.“

Vzhledem k tomu, že společnosti zakládají obce a tyto následně hospodaří s majetkem obce, který je vložen do společnosti, tedy společnosti hospodaří s veřejnými prostředky, domnívám se, že je žádoucí, aby smlouva o kontrolní činnosti reflektovala i na tuto významnou skutečnost. Proto postačí, uvede-li se ve smlouvě to, že: „Smluvní strany prohlašují, že skutečnosti uvedené v této smlouvě nepovažují za obchodní tajemství a udělují svolení k jejich zpřístupnění ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a zveřejnění bez stanovení jakýchkoli dalších podmínek.“

K zajištění publicity kontrolního osvědčení, při respektování ochrany osobních údajů a obchodního tajemství kontrolované společnosti (objednatel), pak smlouva o kontrolní činnosti obsahuje i toto ustanovení: „Povinnost zachovávat potřebnou mlčenlivost se nevztahuje na obsah kontrolního osvědčení, které je kontrolorem po skončení kontrolní činnosti objednateli vydáno, a jako takové může být kontrolorem na žádost jakékoliv třetí strany v kopii této straně předáno, avšak kontrolor je povinen chránit osobní údaje a obchodní tajemství objednatel, pokud kontrolní osvědčení tyto údaje bude obsahovat.“

MÍSTO ZÁVĚRU

S přihlédnutím k současné právní úpravě jak samotného výkonu veřejnosprávní kontroly, vztahem zejména k příspěvkovým organizacím, tak i dosti velkému počtu kontrolních orgánů (dle práva soukromého i veřejného) a v této souvislosti i aplikovaných nástrojů kontroly, které jsou uplatňovány k založeným společnostem ze strany obcí, stát nad míru obvyklou, chceme-li nebyvale velkou, se snaží o rozšíření počtu kontrol a způsobů výkonu kontrol, což v tuto chvíli odráží novela zákona o NKÚ¹¹, nehledě na tu skutečnost, že stát vytváří v mnoha směrech právní normy, které jsou postiženy „rezortizmem, zbytečnou složitostí, vzájemnou izolací, protichůdností, podrobností, jazykovou nesrozumitelností, logickou neprovázaností, legislativním optimizmem, nebo dokonce někdy i posedlostí těch, kterým se zatočila hlava z moci přijímat stále nové předpisy

a měnit ty dosavadní; kterým se ovšem někdy také zároveň zatemnila mysl při jejich formulování“, jak uvedl v jednom ze svých vystoupení předseda Nejvyššího správního soudu Josef Baxa.¹² Proto by bylo pro naši situaci vhodné, aby ten, kdo tvoří právo, občas naslouchal široké veřejnosti a popřípadě si sám odpověděl na otázku, proč se snaží změnit současný legislativní rámec jak výkonu veřejnosprávní kontroly, tak i právní rámec působnosti orgánů státu, když se snaží stůj co stůj zavést kontrolu tam, kde právní rámec výkonu soukromoprávní kontroly z pohledu počtu druhů orgánů a z počtu nástrojů kontroly je dostatečný, byť v některých případech není některými obcemi plně využíván, leč dle mého názoru je postačující, aby stát, v rámci svých již zavedených nástrojů, si uměl získat dostatečnou povědomost (dostatek údajů a ekonomických a účetních dat) o hospodaření územních samosprávných celků v rámci výkaznictví veřejných rozpočtů, jejichž součástí, byť implicitně, jsou i společnosti založené obcemi, a tyto nástroje plně využíval.¹³

Jsem si vědom, že prezentované závěry nebude možno považovat za konečné, v mnoha případech se samozřejmě mohou lišit od právních názorů jiných kolegů, kteří mohou pro kontrolu využívat např. jiný typ smluvního vztahu, proto je nutno spíše na tyto závěry nahlížet jako na informace a zamyšlení k diskuzi, která by následně měla vyústit k získání uceleného náhledu na výkon kontroly (ale i interního auditu) u územních samosprávných celků na straně jedné a současně na straně druhé by měla vést k zamyšlení nad přijímáním nové právní úpravy v této oblasti a nebyvale velké posilování kontroly ze strany státu.



VÝZVA K DISKUSI

Výše uvedený článek zobrazuje aplikovanou praxi Magistrátu města Karlovy Vary. Je to jeden z možných přístupů, jak metodicky zabezpečit kontrolu majetkových účastí obcí. Pokud máte jiné zkušenosti nebo aplikujete jiné postupy, napište nám.

Redakční rada časopisu Interní auditor

¹¹ Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů (sněmovní tisk č. 262).

¹² Havlíček, K. Převratná doba právnická. Právní rádce č. 1/2015. s. 69.

¹³ Vyhláška Ministerstva financí č. 449/2009 Sb., o způsobu, termínech a rozsahu údajů předkládaných pro hodnocení plnění státního rozpočtu, rozpočtů státních fondů, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtu dobrovolných svazků obcí a rozpočtů Regionálních rad regionů soudržnosti, v platném znění.



AUDIT FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

„KAŽDÝ, KDO SE PŘESTANE UČIT, JE STARÝ, AŽ JE MU 20 NEBO 80 LET.“

Henry Ford, 1863–1947

Zeptal se mě kolega Honza, jestli bych nechtěl napsat nějaký článek do Interního auditora. Nejlépe edukativní, a s nějakým universálnějším tématem. Protože Honza Honzovi prosbu neodmítne, zbyvalo najít jen nějaké pěkné, hodně edukativní téma. Po usilovném přemýšlení a několika probdřených nocích předkládám to nejedukativnější téma, na které jsem přišel...

Možná si myslíte, že je téma firemního vzdělávání pro interní audit pouze okrajovou záležitostí, a existuje celá řada rizikovějších oblastí a témat. Možná

Celkový přístup firmy ke vzdělávání zaměstnanců je ovlivněn odvětvím (*vzdělávání v orgánech veřejné správy bude zásadně ovlivněno legislativní požadavky na vzdělávání úředníků*), strategií, firemní kulturou či situací na trhu práce.

Význam firemního vzdělávání v dnešní době roste díky rychlému rozvoji většiny oborů. Vědomosti zastarávají (*těsnopis a znalost operačního systému MS DOS už na trhu práce dnes těžko lze považovat za extra výhodu*) a firma, která chce zůstat konkurenceschopná, musí udržovat svůj „lidský kapitál“ na patřičné úrovni. To stojí čas a peníze.

Rizika v oblasti firemního vzdělávání mohou vycházet z legislativních požadavků a jejich neplnění či z neefektivních postupů. Pro každé z těchto typů rizik můžeme zvolit rozdílné přístupy auditu. Ty budu dál nazývat audit shody a audit efektivity.

V rámci **auditů shody** bychom měli ověřit oblast povinného vzdělávání. To má základ v platných právních předpisech s všeobecnou působností (*školení PO – BOZP*), nebo s působností pro určité odvětví (*banky, orgány veřejné správy*) či obor (*svářeč, profesionální řidič*). Dopady nedostatků v této oblasti nemusí mít podobu jen sankce ze strany kontrolních/regulátorních orgánů, ale také např.:

- ▲ zvýšení pravděpodobnosti mimořádné události (*nehoda, nedodržení pracovního postupu atd.*)
- ▲ zvýšením dopadu takové události (*prohrané soudní spory, vyplacené náhrady, krácení pojistného plnění*),
- ▲ poškození dobrého jména firmy.

Audit shody bude mít relativně jednoduchý postup. Na jeho začátku identifikujeme všechny povinné vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců v organizaci. Pak zjistíme, jakým způsobem jsou tyto aktivity zajištěny, a na vybraném vzorku zaměstnanců ověříme, zda jsou fakticky splněny. Pokud do rozsahu auditu zahrnu i kurzy povinné podle interních předpisů firmy, auditní dotazník by mohl vypadat třeba takhle:

„Význam firemního vzdělávání v dnešní době roste díky rychlému rozvoji většiny oborů“

máte pravdu. Zkuste si schválně nechat vyčíslet náklady na vzdělávání ve firmě za poslední tři roky. Vyčíslete čas, který zaměstnanci věnovali svému rozvoji za tři roky a přepočítejte ho na peníze. Projděte si seznam realizovaných školení a hledejte neobvyklé položky. Uvidíte... Pokud se přece jen rozhodnete věnovat firemnímu vzdělávání pozornost, předkládám pár úvah, které by vás mohly trochu nasměrovat.

Za firemní vzdělávání můžeme považovat všechny „rozvojové“ aktivity, organizované a zpravidla i financované firmou. Může jít o klasické školení, e-learning, koučink, či alternativy typu teambuildingu (*ano, i běhání v lese s lukem a buzou může mít rozvojové cíle*). Firemní vzdělávání je většinou součástí personálních činností organizace, na jeho zajištění se podílí specialisté vzdělávání, management či sami zaměstnanci.

Rolí interního auditora je v tomto případě vyhodnotit, zda jsou peníze a čas vynakládány účelně a zda plní firemní vzdělávání své primární cíle. Úvaha o souvisejících rizicích a jejich výši by měla dát odpověď na to, zda se této oblasti má audit věnovat, či ne.

Check – list, povinné vzdělání, pozice P01 – pokladník

Kurz	Předpis	Forma zajištění	Procento splnění
Adaptace pokladníka	Interní	Prezenční kurz, koučování na pracovišti	100%
Etický kodex	Interní	E-learning	96%
BOZP - PO	Zákon č. 262/2006 sb., zákoník práce	E-learning, prezenční školení	74%
Bezpečnostní zásady pro práci s hotovostí	Interní	Prezenční školení a certifikace	98%
Školení padělků	136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí	Není zajištěno	–

Doporučení z tohoto auditu budeme formulovat ve smyslu zajištění či doplnění chybějících aktivit a posílení souvisejících řídicích a kontrolních mechanismů v této oblasti. Jako třešničku na dortu se můžeme dále vyjádřit i k realizaci (*jak a za kolik*) a faktickým dopadům (*Kolik zaměstnanců by ve skutečnosti umělo použít hasicí přístroj či zastavit tepenné krváčení?*) těchto školení. Tím se však už dostává do oblasti efektivitu.

Audit zaměřený na **efektivitu** firemního vzdělávání představuje širší a časově náročnější přístup. Jeho výsledky nebudou tak jednoznačné jako u auditu shody. Jedním z důvodů je obtížná (*někdy takřka nemožná*) přímá vyčísitelnost přínosu vzdělávání pro firmu.

V rámci tohoto auditu bychom měli ověřit **nastavený systém** firemního vzdělávání včetně způsobů, kterými organizace vyhodnocuje **efektivitu vzdělávání**.

Systematický přístup ke vzdělávání je charakteristický určitou dlouhodobostí, plánováním vzdělávání a úvahami o jeho dopadech na firemní cíle. „Dobrou praxí“ firemního vzdělávání představuje cyklus, obsahující procesy vedoucí k **identifikaci potřeb, efektivnímu plánování a realizaci vzdělávání a vyhodnocování jeho přínosů** (*někdo se musí průběžně zamýšlet nad tím, jaké vzdělávání je potřeba, někdo musí vymyslet, naplánovat a vhodnou formou zrealizovat příslušné aktivity a následně vyhodnotit jejich úspěšnost*).

V rámci **identifikace potřeb** vzdělávání můžeme vyjádřit náš názor na způsoby,



s managementem. Odráží aktuální strategii a potřeby firmy, a zároveň i situaci na trhu práce. Výstupy z identifikace potřeb mají podobu např. kompetenčních profilů jednotlivých pracovních pozic (*co by měl znát a umět pracovník na pozici XY*) a jaké rozvojové aktivity s tím souvisí), individuálních rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců (*v čem by se měl rozvíjet každý konkrétní pracovník*) či rozsáhlejších analýz s větším výhledem do budoucna (*Kolik při stanovené strategii budeme potřebovat zaměstnanců? Co budou muset umět?*).

na rozvoj, nespokojeností managementu (*zaměstnanci nejsou školeni v tom, co je aktuálně potřeba*) a sníženou motivací zaměstnanců se vzdělávat. Pro auditora je nepřímým vodítkem nefungující identifikace i dlouhodobá nepružnost v nabídce rozvojových aktivit. Pokud je tato nabídka ve firmě několik let stále stejná, těžko lze předpokládat, že reaguje na aktuální potřeby a změny.

Informace, získávané prostřednictvím identifikace potřeb, by se měly promítnout v následném **plánování a realizaci** vzdělávacích aktivit. V této fázi ověříme, zda všechny významné identifikované rozvojové potřeby byly zpracovány do podoby konkrétních akcí, a jejich následnou realizaci. Můžeme se zaměřit na otázky, zda:

- ▲ se analyzují možnosti využití externích finančních zdrojů pro rozvoj zaměstnanců a je-li to možné, externí zdroje se využívají,
- ▲ se používají vhodné metody vzdělávání a rozvoje,
- ▲ se kombinují vhodně interně a externě dodávané služby v oblasti vzdělávání,
- ▲ jsou k dispozici dostatečné zdroje pro naplánované aktivity (finanční, kapacitní, materiální),
- ▲ jsou interní lektori vhodně organizačně začlenění a jsou motivováni na výsledcích rozvojových aktivit,

„Rizika v oblasti firemního vzdělávání mohou vycházet z legislativních požadavků a jejich neplnění či z neefektivních postupů“

kterými dochází ve firmě ke zjišťování potřeb rozvojových aktivit. To obvykle probíhá formou porad, dotazníků či řízených rozhovorů specialistů vzdělávání

Neprováděná, či formálně prováděná identifikace vzdělávacích potřeb se dále projevuje realizací školení s nízkou přidanou hodnotou, plýtváním prostředků

- ▲ probíhá efektivní řízení vztahů s externími dodavateli,
- ▲ existuje vhodný informační systém pro oblast vzdělávání,
- ▲ náklady na vzdělávání, počty lektorů, čas věnovaný na rozvoj zaměstnanců jsou srovnatelné s ostatními firmami v odvětví.

2. **Nárůst znalostí** (*faktický nárůst znalostí, měřený např. testem po ukončení akce*),
3. **Změna chování** (*využití znalostí v praxi, zjišťované třeba dotazováním nadřízených*),
4. **Výsledky** (*dopad vzdělávací aktivity na cíle organizace, nárůst výkonu organizace dosažený díky vzdělávací akci*).

zástupci řeší zvládnání námitek (*třetí stupeň*). Dojde ke srovnání obchodních výsledků, kterých dosahovali obchodní zástupci před školením, a který dosahují aktuálně (*čtvrtý stupeň*). Nárůst by měl být znatelně vyšší, než byly investice do tohoto školení.

Čtyřstupeňový systém hodnocení se tak snaží odpovědět na to, zda má vzdělávání pro organizaci hodnotitelný přínos (*čtvrtý stupeň*), zda k tomuto přínosu dochází skutečně prostřednictvím vzdělávání (*třetí a druhý stupeň*) a zda je realizované vzdělávání pro zaměstnance příjemné (*první stupeň*). Vyžaduje značné úsilí a vyplatí se realizovat pouze u náročnějších dlouhodobějších rozvojových akcí a za předpokladu, že firma chce prostřednictvím vzdělávání dosahovat strategických cílů. U jednorázových školení, školení vycházejících z legislativních požadavků, či v případě, že je firemní vzdělávání chápáno spíše jako další motivační faktor zaměstnanců, stačí obvykle používat hodnocení prvního či druhého stupně (*líbí se nám to a něco se naučíme*).

Při ověřování nastavení mechanismů pro vyhodnocování efektivity bychom se tedy měli zaměřit na otázky, zda:

- ▲ organizace vyhodnocuje rozvojové aktivity,
- ▲ je toto hodnocení dostatečné a spolehlivé,
- ▲ se na základě výsledků hodnocení realizují příslušné zásahy do systému vzdělávání.

Pokud se spolu uvidíme 12. 6. na semináři Audit vzdělávání, můžeme si povídat víc o metodách vzdělávání a jejich účinnosti, o rizicích a chybách při nastavování systému vzdělávání, počítání nákladů a přínosů vzdělávací akce a vyzkoušet si čtyřstupeňové vyhodnocení školicí aktivity v praxi.

„Audit zaměřený na efektivitu firemního vzdělávání představuje širší a časově náročnější přístup“

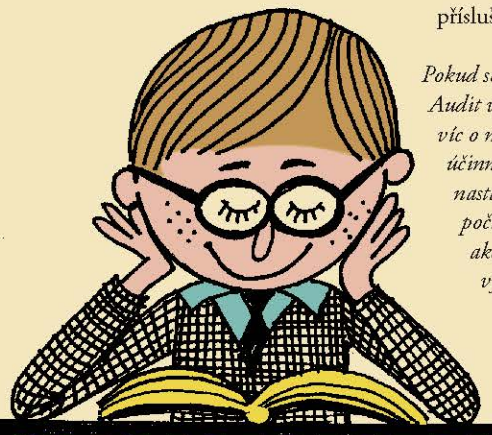
Hodnocení efektivit vzdělávacích aktivit je logickým závěrem vzdělávacího cyklu. Pokud neprobíhá, organizace tak nemá zpětnou vazbu a přichází tak o možnost vzdělávání účinně řídit. Ověření a vyhodnocení funkčnosti mechanismů pro hodnocení efektivit vzdělávání je proto jednou z nejdůležitějších součástí auditu.

Jak má vypadat ideální vyhodnocování vzdělávání a rozvoje? Jde o to, jak jsou firmou nastaveny cíle vzdělávání a co vlastně firma od vzdělávání očekává. Očekává, že se zaměstnancům vzdělávání bude líbit a bude je motivovat? Nebo očekává, že se zaměstnanci něco konkrétního naučí? Nebo spíše to, že po absolvování školení začnou dělat něco jinak (*lépe*)? Anebo prostě to, že se díky investicím do vzdělání zvýší firmě zisky? Těmto plánovaným cílům vzdělávání musí být přizpůsobeny zavedené formy vyhodnocování.

Přístupem, který je často využíván pro hodnocení vzdělávání, a který odpovídá na všechny výše uvedené úhly pohledu, je čtyřstupeňový model Donalda L. Kirkpatricka. Vychází z myšlenky, že každou vzdělávací aktivitu lze hodnotit ve čtyřech stupních:

1. **Reakce** (*spokojenost či nespokojenost účastníků rozvojové aktivity, zjišťovaná obvykle hned po ukončení akce*),

Jak by takové vyhodnocení vypadalo v praxi? Firma realizuje pro obchodní zástupce rozvojový program *zvládnání námitek v prodejním rozhovoru*. Po ukončení školení vyplní účastníci hodnocení kurzu, zaměřené na jejich spokojenost s kurzem, lektorem a zabezpečením (*první stupeň*), dále test, zaměřený na pochopení bíraného tématu (*druhý stupeň*). V určitém časovém odstupu budou dotazováni jejich vedoucí školených, zda a jak úspěšně nyní obchodní



Tolik má krátká edukativní úvaha na velmi edukativní téma. Dávali jste pozor? Tak schválně:

- 1) Jaká jsou základní rizika v oblasti vzdělávání?
- 2) Jak by měli být motivováni interní lektorů?
- 3) Jaké úrovně hodnocení dle čtyřúrovňového modelu používá standardně ČIIA pro hodnocení seminářů?



SETKÁVÁME SE V REGIONECH

U příležitosti oslav 20. výročí založení Českého institutu interních auditorů se uskutečnila první dvě, z celé série setkávání interních auditorů v regionech, a to konkrétně 15. 1. 2015 v Brně pro auditory z kraje Jihomoravského a Zlínského a 17. 2. 2015 v Praze pro auditory z kraje Středočeského a Hl. m. Prahy.

Brněnské setkání se konalo pod záštitou primátora Statutárního města Brna pana Ing. Petra Vokřála v nádherném historickém sále Zastupitelstva města Brna v budově Nové radnice. Setkání bylo velmi úspěšné, neboť pozvání přijalo více než 100 účastníků.

Pražské setkání se uskutečnilo pod záštitou ředitele Krajského úřadu Středočeského kraje pana Roberta Georgieva v sále Zastupitelstva Krajského úřadu Středočeského kraje. Setkání se účastnilo 95 kolegů a kolegyní, přičemž milými hosty byl prezident ČIIA Tomáš

Pivoňka, viceprezident ČIIA a předseda sekce veřejné správy František Beckert a zástupce sekce 1. náměstka ministra financí Josef Včelák.

Na obou setkáních byla mimo jiné zhodnocena činnost Českého institutu interních auditorů od jeho založení, zástupci ministerstva financí představili návrh zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě, který by měl nahradit dosavadní zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, a závěrem byla předána ocenění osobnostem z regionů za dlouhodobý přínos v rozvoji interního auditu.

Další dvě setkání v regionech, o kterých budete informováni v příštím čísle našeho časopisu, proběhnou dne 18. 3. 2015 v Ostravě pro



Zleva Ing. Eva Klímová (MČ Praha 2) a Ing. Věra Likešová (město Říčany) na setkání interních auditorů ze Středočeského kraje a z Prahy.

Moravskoslezský a Olomoucký kraj a dne 20. 5. 2015 v Hradci Králové pro Královéhradecký a Pardubický kraj.



Prezentující (zleva) Ing. Ivana Göttingerová a Ing. Lucie Rádsetoulalová z Magistrátu města Brna na setkání interních auditorů z Jihomoravského a Zlínského kraje.



Setkání interních auditorů ze Středočeského kraje a z Prahy.



Setkání interních auditorů z Jihomoravského a Zlínského kraje.

INFORMACE O 11. SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ Z OBLASTI PRŮMYSLU, SLUŽEB A OBCHODU

Ing. Petr Cerman
vedoucí odboru Interního auditu
Pražská teplárenská



11. Setkání se uskutečnilo dne 7. 11. 2014 za podpory společnosti EY v objektu Florentina na Florenci 2116.

Úvodní slovo patřilo prezidentovi ČIIA a řediteli kanceláře ČIIA, kteří krátce informovali o proběhlých akcích a přípravě oslav 20 let existence ČIIA. Pozitivní přínos nového zákona o trestní odpovědnosti právnických osob, jako nástroje na zvýšení angažovanosti firem v boji proti nekalému jednání a zamezení rizik podvodů je potřeba vidět zejména v přenosu zodpovědnosti za rozhodování a řízení společnosti na právnickou osobu.

I přes řadu nezodpovězených otázek může vést k motivaci firem vytvářet a zavádět preventivní systémy proti nekalému jednání – stručně byl naznačen postup při ochraně společnosti před dopady tohoto zákona. Velmi zajímavě byla podána informace o energetické efektivitě v ČR a o REMITu, což je nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1227/2011 o integritě a transparentnosti velkoobchodního trhu s energií. *(další info možno nalézt na stránkách ERU)* IT bezpečnost a požadavky kybernetického zákona byly a jsou vždy předmětem zájmu jak privátní, tak veřejné sféry,

prezentace z této oblasti jsou vždy velmi zajímavé, tak to bylo i v tomto případě. Závěrem byly velmi podrobně popsány a následně diskutovány dvě případové studie z oblasti péče o nemovitý majetek a vozový park. *(zájemci o tuto problematiku se mohou obrátit na zaměstnance EY – viz předmětná prezentace na stránkách ČIIA).*

Poděkování patří společnosti EY za organizaci a zajištění tohoto setkání.

Prezentace jsou umístěny na webu ČIIA. ▲



7. SETKÁNÍ INTERNÍCH AUDITORŮ Z FINANČNÍ OBLASTI

Neuplynulo mnoho času od minulého setkání interních auditorů z finanční oblasti a 9. února již proběhlo setkání sedmé. Tentokrát jsme byli hosty v nových prostorech Ernst & Young v 8. patře Florentina. Z oken byl pohled na veškerý ruch na našich nádražích a v jejich okolí. Stále přijíždějící a odjíždějící vlaky a autobusy, všude plno aut a lidí. V tu chvíli jsme ještě úplně netušili, jaký ruch si vyžádá stále více se rozšiřující regulace v našich organizacích. Netrvalo dlouho a již jsme to slyšeli od těch nejpovolanějších. Po zahájení, které provedli Bohuslav Poduška v roli vedoucího Komise pro vnitřní audit při Bankovní asociaci, Tomáš Pivoňka, prezident ČIIA a Soňa Flieglová, manažerka EY, pozdravil přítomné Pavel Štěpánek, výkonný ředitel za Bankovní asociaci. Ještě než předal slovo prvnímu vystupujícímu, seznámil nás s názorem zástupců asi 22 bank na to, jak to vidí s regulačními iniciativami. Jaký bude jejich vliv na finanční situaci, business a kapacitu institucí. S využitím stupnice hodnocení od 1 do 4 (výrazně negativní vliv) byl průměrný výsledek ankety 2,89, což bylo interpretováno jako mírně negativní dopad. Otázkou je, zda všichni tuší, co se blíží a mají vše nastudováno s představou jak na to.

Prvním vystupujícím z plánovaného programu byl David Rozumek, ředitel sekce dohledu nad finančním trhem s přednáškou „Požadavky České národní banky na profesi interního auditu“. Po představení všemožné regulace, která se blíží ze strany evropských institucí a potažmo také ČNB a po přiblížení postojů a postupů ČNB při aplikaci a vyžadování naplnění této regulace, vyplynuly i požadavky na roli interního auditu. Byl více méně potvrzen současný stav s tím, že jednoznačně vzroste výrazně tlak na vysokou kvalifikovanost a kapacity potřebné na provádění regulačních auditů.

Dále vystoupil Tomáš Němeček, EY, manažer oddělení poradenství pro finanční instituce společnosti EY s přednáškou „Přehled nových účetních standardů IFRS 9 a dopad na kreditní modely“.

S další přednáškou „Dopad legislativních změn v oblasti distribuce a product governance na finanční instituce“ vystoupili Jiří Mach, EY, manažer oddělení poradenství pro finanční instituce společnosti EY a Viktor Šanc, EY, manažer oddělení poradenství pro finanční instituce společnosti EY. Přednáška byla oživena osobními zkušenostmi Jiřího Macha z přezkoumání prodejů úrokových zajišťovacích derivátů v jedné ze 3 největších bank v UK, kterého se účastnil.



Prezentace byly všechny velmi zajímavé a úzce se dotýkaly i práce interního auditu, zejména pak rostoucích požadavků v blízké budoucnosti. Jednotlivé prezentace ze všech přednášek jsou umístěny na stránkách ČIIA (<http://www.interniaudit.cz/sekce/financni-instituce/vii-setkani.php?idKategorie=188>).

Naše jednání se odehrávalo v příjemném prostředí, vystoupili přednášející se zajímavými tématy, která však s sebou přináší náročnost při zajišťování požadavků regulace a následně nároky na IA při monitorování jejich přípravy, implementace a fungování.

Kdybych měl hledat i nějaký prostor pro zlepšení, tak by to bylo ozvučení prostoru, případně silou hlasu obdaření řečníci. Zadní řady malého sálu musely hodně napínat uši. Zato měly blíže k bohatému občerstvení připravenému hostitelem – EY. Bohuslav Poduška poděkoval vystupujícím a vyjádřil víru v to, že interní audit se dokáže s přicházejícími úkoly dobře vyrovnat. Já jen dodávám, že na rozdíl od ruchu v okolí Florence, kde vlaky přijíždějí a odjíždějí, se zdá, že regulace bude jenom „přijíždět“ a žádná „neodjede“ a my si budeme muset poradit sami, co s tím uděláme.





ČEHO SI ANDREA POVŠIMLA

a n e b C O S E D Ě J E N A M E Z I N Á R O D N Í S C Ě N Ě



▲ V dubnu tohoto roku se sejdou zástupci jednotlivých institutů a Mezinárodního institutu interních auditorů (dále také „IIA“) v Pekingu. Tam se od 12. do 15. dubna koná zasedání Globální rady (Global Council). Diskutovat se bude Strategický plán na období 2015–2020. Hlavními body jednání budou tyto oblasti: tvorba a rozšiřování kapacit IIA, profesionálnost, vysvětlování významu interního auditu – advocacy a udržitelná hodnota IIA pro jeho členy. Tyto abstraktně znějící body budou konkrétněji představeny jeden po druhém. Následovat bude vždy diskuze účastníků, kteří budou rozděleni do diskuzních skupin. Využita bude také hlasovací technika, pomocí které budou účastníci Globální rady odpovídat na otázky, které dostali dopředu a které jsou už nyní k dispozici na webových stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů. O závěrech z Globální

rady vás budeme informovat v některém z dalších vydání časopisu *Interní auditor*.

▲ Mezinárodní institut interních auditorů vydal zajímavou publikaci pro interní auditory ve veřejném sektoru. Publikace se jmenuje *Assessing Organizational Governance in the Public Sector – Hodnocení správy organizace ve veřejném sektoru*. Jde o období posuzování tzv. corporate governance v soukromé sféře. Příručka obsahuje zajímavé rady týkající se např. mezinárodních standardů a benchmarků v této oblasti. Publikaci je možné stáhnout na adrese www.theiia.org.

▲ Na stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů je také možné získat užitečnou prezentaci o Mezinárodním rámci pro profesní praxi interního auditu a tom, jakým způsobem jsou standardy

aktualizovány a jakou roli v procesu hrají jednotliví aktéři. Tato prezentace může být užitečným pomocníkem při vašich interních školeních. Prezentace se jednoduše jmenuje *Standards – Standards*.

▲ Kybernetická bezpečnost je určitě zajímavým a v dnešní době velice důležitým tématem, kterým by se měli zabývat nejen interní auditoři. IIA ve spolupráci s organizací ISACA vydala publikaci *Kybernetická bezpečnost: na co by se měli členové představenstev ptát (Cybersecurity: What the Board of Directors Need to Ask)*. Tuto příručku je možné získat na stránkách www.theiia.org.



inzerce

Certifikovaný interní auditor CIA®

Přípravný kurz ke zkouškám

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

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

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

Cena programu:

Člen ČIIA	Část I	Část II	Část III	Komplet
Ano, jsem	10 000	10 000	16 000	33 000
Ne, nejsem	12 000	12 000	18 000	39 000

Část I proběhne na podzim 2015.

Přihlásit se můžete na každou část zvlášť nebo na celý program. Ceny jsou v Kč a zahrnují DPH.

Část II

16. - 18. března 2015
Realizace interního auditu

Část III

15. - 19. června 2015
Analýza podnikání a informační technologie

Co je CIA®

Proč studovat CIA®

Výhody studia s Akademií

Detaily programu

Více informací a registrace

V případě zájmu vám rádi poskytneme další informace. Kontaktovat nás můžete na email the.academy@cz.pwc.com nebo na tel. +420 251 152 035.

Registrovat se můžete na našich webových stránkách, kde také naleznete více informací.

www.pwc.cz/academy



Vážení čtenáři,

tato oddychovo-naučná rubrika bude mít v tomto roce odlišnou podobu než v roce předchozím. Stále budete mít možnost soutěžit o hodnotné ceny, nicméně jen v oblasti odpovědí na otázky z profese interního auditu. Správné odpovědi na otázky z příslušného čísla jsou zveřejněny vždy v dalším čísle časopisu Interní auditor.

Odpovědi je možné vyplnit pouze na webu – www.interniaudit.cz, a to do 15. května 2015. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 1/2015 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

*Přejeme hodně štěstí.
Redakční rada*

Správné řešení z minulého čísla: 5



Výherce z minulého čísla:
Zuzana Černá
Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
GRATULUJEME



OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1) Podle Standardu 1312, externí hodnocení „musí být provedeno alespoň jednou za pět let kvalifikovaným, nezávislým hodnotitelem, nebo týmem hodnotitelů vně organizace.“ Která z následujících okolností nejlépe popisuje situaci kde by bylo vhodnější častější hodnocení?

- a) Došlo ke spojení dvou oddělení interního auditu při akvizici.
- b) Nedávno proběhlo rozsáhlé porovnání s praktikami nejlepší praxe v oboru.
- c) Společnost je předmětem rozsáhlé regulace a dohledu odvětví.
- d) Společnost je předmětem rozsáhlého externího dohledu a vedení v oblasti řízení správy společnosti a interních kontrol.

2) Při hodnocení parametrů nezávislosti oddělení interního auditu, tým revize kvality hodnotí několik faktorů. Který z následujících faktorů má nejmenší vliv na posouzení nezávislosti oddělení interního auditu?

- a) Kritéria použitá při přidělování úkolů auditorům.
- b) Nestranná a nezkreslená rozhodnutí auditu
- c) Vztah mezi pracovními záznamy auditora a zprávou auditora
- d) Rozsah školení auditora v komunikačních dovednostech

3) Která z následujících možností je nejlepším způsobem získání zpětné vazby od zákazníků zakázky na kvalitu práce interního auditu?

- a) Klást otázky během výstupních pohovorů, a poslat kopie dokumentovaných odpovědí klientům.
- b) Distribuovat dotazníky vybraným klientům těsně před přípravou výroční zprávy o činnosti interního auditu.
- c) Poskytnout dotazníky klientům zakázky na konci každé zakázky, a požadovat, aby klienti je klienti vyplnili a vrátili.
- d) Telefonovat klientům zakázky po výstupních rozhovorech a zaslání kopií dokumentovaných odpovědí klientům.



Správné odpovědi z minulého čísla...

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

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

Vysvětlení: Odpověď «D»:
Definice standardu číslo 2410 v mezinárodních standardech.

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

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

Vysvětlení: Odpověď «C»:
Definice standardu číslo 2020 v mezinárodních standardech.

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

- A. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat interní hodnocení
- B. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat jak interní, tak externí hodnocení
- C. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat externí hodnocení
- D. Program pro zabezpečení a zvyšování kvality musí zahrnovat interní nebo externí hodnocení

Vysvětlení: Odpověď «B»:
Popis standardu 1310 dle mezinárodních standardů.

NOVÍ ČLENOVÉ ČIIA

- ▲ Ing. Erela Bakešová, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- ▲ Ing. Dagmar Baláčková, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Ing. Petra Broncová, Fio banka, a.s.
- ▲ Ing. Jana Cencialová, Město Třinec
- ▲ Ing. Kateřina Cvrčková, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Mgr. Bc. Milan Kryštof Čech, MBA, DBA,
Krajský úřad Středočeského kraje
- ▲ Ing. Jindřiška Čechová, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Ing. Martin Černý, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- ▲ Ing. Pavel Dlouhý, KPMG Česká republika, s.r.o.
- ▲ Ing. Michaela Dokládalová, Credium, a.s.
- ▲ Ing. Bc. Monika Duffková, Psychiatrická nemocnice
Jihlava a Psychiatrická nemocnice Havlíčkův Brod
- ▲ Ing. Anna Dvořáková, Ministerstvo kultury ČR
- ▲ Ing. Stanislava Fišerová, Město Vysoké Mýto
- ▲ Ing. Jana Hamšíková, Státní tiskárna cenin
- ▲ Ing. Lubica Hanáková, Česká pojišťovna a.s.
- ▲ Ing. Tomáš Hliněný, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- ▲ JUDr. Lenka Holzerová, MBA, Fakultní nemocnice Brno
- ▲ Iva Houlíková, DiS., Regionální rada regionu
soudržnosti Střední Čechy
- ▲ Ing. Martina Chlapcová, ČEZ, a.s.
- ▲ Ing. Hana Jiráčková, Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje
- ▲ Ing. Dagmar Kailová, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Ing. Zuzana Kolářová, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Zora Kolářová, Centrum dopravního výzkumu, v.v.i.
- ▲ Barbora Konečná, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Ing. Mgr. Petr Kopečný, ČSOB Pojišťovna, a.s.
- ▲ Ing. Alena Kosová, Krajský úřad Ústeckého kraje
- ▲ Ing. Tereza Kouřimová, Plzeňská teplárenská, a.s.
- ▲ Ing. Hana Kováčsová, Individuální členka
- ▲ Ing. Andrea Kratochvílová, Exportní garanční
a pojišťovací společnost, a.s.
- ▲ Ing. Pavel Krčál, CIA, CRMA, Moravský
peněžní ústav – spořitelní družstvo
- ▲ Ing. Hana Krňávková, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- ▲ Bc. Ivana Krupková, Rehabilitační ústav Kladruby
- ▲ Mgr. Ing. Tomáš Krůl, Agel, a.s.
- ▲ Ing. Jaroslav Kyselý, Krajský úřad Karlovarského kraje
- ▲ Bc. Dana Lišková, Státní pozemkový úřad
- ▲ Bc. Ivana Lišková, Státní pozemkový úřad
- ▲ Daria Litvinova, MBA, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Michal Macourek, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Bc. Stanislav Masák, MSc., Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra ČR
- ▲ Ing. Olga Mertlová, Ph.D., Státní fond dopravní infrastruktury
- ▲ Ing. Alena Mervartová, Státní zemědělský intervenční fond
- ▲ Ing. Monika Mikulecká, Česká spořitelna, a.s.
- ▲ Mgr. Miroslava Mikulová, Poist'ovňa Poštovej banky, a.s.
- ▲ Ing. Miroslav Murin, FCCA, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
- ▲ Ing. Mgr. Lenka Nigrinová, Ph.D., Český telekomunikační úřad
- ▲ Tatiana Nováková, ERV Evropská pojišťovna, a.s.
- ▲ Ing. Pavlína Oborná, Ph.D., Cement Hranice, akciová společnost
- ▲ Ing. Dorota Orságová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Ing. Jana Pelikánová, MBA, Krajský úřad Ústeckého kraje
- ▲ Ing. Bc. Martina Pindáková, Město Kroměříž
- ▲ Ing. Petra Pírek, Credium, a.s.
- ▲ Ing. Michal Plaček, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Pavla Rážová, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- ▲ Mgr. Ing. Iveta Relichová, Individuální členka
- ▲ Ing. Kateřina Romportlová, Státní fond životního prostředí ČR
- ▲ Ing. Olga Rožňavská, Hasičský záchranný sbor Královéhradeckého kraje
- ▲ Ing. Zdeněk Saidl, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- ▲ Ing. Silvie Sobotová, Individuální členka
- ▲ Bc. Jaroslav Svoboda, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Mgr. Zuzana Škopíková, Generali pojišťovna, a.s.
- ▲ Ing. Lenka Šrajerová, Hasičský záchranný sbor Libereckého kraje
- ▲ Ing. Vladimíra Trojanová, UniCredit Bank
Czech Republic and Slovakia, a.s.
- ▲ Mgr. Gabriela Tvrdíková, Deloitte Audit s.r.o.
- ▲ Ing. Ondřej Vaculík, Ministerstvo životního prostředí ČR
- ▲ Ing. Vít Valenta, Hasičský záchranný sbor hlavního města Prahy
- ▲ Zuzana Vašková, Generali pojišťovna, a.s.
- ▲ Bc. Zdeněk Vik, Individuální člen
- ▲ Mgr. Simona Vyháňková, Krajský úřad Středočeského kraje
- ▲ Marie Vyskočilová, Komerční banka, a.s.
- ▲ Mgr. Filip Zelinger, Český Aeroholding, a.s.





NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITÓŘI

V současné době evidujeme celkem 307 certifikovaných:

278	CIA
10	CGAP
2	CCSA
4	CFSA
13	CRMA

V měsících listopad–prosinec 2014 a leden 2015 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

Tomáš Müller, CFSA

GRATULUJEME!

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



Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů

Počet žádostí od 1. 1. 2014	68
Počet vydaných certifikátů	59
Celkový počet žádostí od r. 2011	290
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	273

Upozornění pro certifikované

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

Počet certifikovaných auditorů ve VS dle oblastí do 31. 12. 2014

Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva	8	11	37	14	70
Krajské úřady	1	2	3	6	12
Úřady měst a obcí	6	13	22	5	46
Policie a Hasiči	2	4	7	2	15
Vysoké školy	0	0	4	2	6
Ostatní	14	17	23	12	66
Celkem IA ve VS	31	47	96	41	215

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

inzerce

Koncept One Risk

Užitečné propojení interního auditu s ostatními ujišťovacími, riskovými a kontrolními funkcemi podpořené jednotným IT.

Zajímá vás více?

Kontaktujte Štěpána Patrného, manažera EY emailem na stepan.patrný@cz.ey.com nebo telefonicky na čísle 225 335 433.

Building a better working world

Jana Juračková, Vadim Beneš

Defining the added values of internal audit

The authors discuss the roles of internal auditors that should bring an added value to the company. They use the results of the CAE survey, identifying the attributes that internal auditors should focus on.

Šárka Nováková

The way towards quality and the added value of internal audit in the healthcare sector

The article of the head of the Internal Audit department at the General University Hospital in Prague deals with the quality and added value of internal audits in the healthcare sector.

Bohuslav Pulgret

Litomyšl: A historical town with a modern public administration

The author, who is a secretary for the local authority with extended competence, describes the process of improving the quality of audits and other activities performed by this authority by means of introducing ISO 9001.

Ondřej Šnejdar

Internal audit at a crossroads: Modern approach to internal audit

The article discusses possible changes in the approach to internal audit in the context of the anticipated requirements for internal audit deliverables.

Andrea Káňová

How should one prepare for the external quality assessment of internal audit?

The author describes the methods for meeting the requirements of Standard 1312 External Assessment.

Richard F. Chambers

Winning the right to be heard: Value means more than just satisfactory performance

The keys to establishing the value of internal audit are a risk-forward mindset, a commitment to continuous learning, building credibility, alignment with stakeholder audit priorities, good communication and people skills.

Josef Bečvář

The contract on control activities, as one of the possible procedures of implementing the control of municipalities' ownership interests

Using a specific example from the city of Karlovy Vary, the article discusses possible controls in business companies where municipalities have an ownership interest.

Jan Chmelík

Audit of corporate education

The author addresses the need, focus, basic approaches and procedures of the corporate education audit. The article was originally prepared for the educational section of a journal.

Eva Klímová, Dana Ratajská

Regional Meetings

Information on two meetings of internal auditors, on the occasion of the 20th anniversary of the founding of the Czech Institute of Internal Auditors.

Petr Cerman

Information on the 11th meeting of internal auditors of the industry, services and business section.

The author describes the meeting of internal auditors of the industry, services and business.

Jan Kovalčík

7th meeting of internal financial auditors

The article provides a summary of the 7th meeting of internal financial auditors organised by the Czech Institute of Internal Auditors, along with the Czech Banking Association and EY.

FEJETON

Na kvalitě záleží

Není důležitá kvantita, ale kvalita. Tak nějak se to říkalo v dobách minulých. Myslím, že to platí i dnes. Nejvíce si to uvědomíte, když jde třeba o zdraví, především vaše vlastní.

Při návštěvě zubaře určitě nestojíte o to, aby vám vytrhal co nejvíce zubů, ale aby vás zbavil bolesti. V jiných oborech je to také tak. Nespokojíme se s polovičatostí. Například ostříhaní od holiče také nepůjdeme. Aby věci fungovaly dobře, je potřeba, aby byly kvalitní. Známý citát z filmu Pelíšky zní: „Přišel jsem s nabídkou kvalitního sexu.“ Takže také ne ledajakého. Mnoho přípravků pro muže také slibuje v reklamě kvalitní erekci. Tudiž na kvalitě určitě záleží! Pro zaryté puritány by se našel určitě i jiný příklad – výrobci matrací vám slibují kvalitní spánek. Zřejmě včetně kvalitních snů.

Kvalita ale neplatí univerzálně. V sociálních vědách pojem „kvalitativní“ označuje výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci

a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět. Kvalita je tedy zřejmě věc ryze subjektivní. Co jednomu vyhovuje, tím druhý pohrdne. Příkladem může být hudební vkus, volební preference nebo atraktivita představitelů druhého pohlaví. Snaha o vytvoření ideálu krásy ze strany médií rozhodně je, ale žádný samozvaný arbitér neovlivní, co se komu kterému doopravdy líbí. Jak se říká, někdo má rád holky, druhý zase vdolky. V prvním případě už je na každém, jestli holku „krev a mlíko“, nebo anorektičku z obálky časopisu. U žen to platí v opačném gardu také. Jedné imponuje macho se svaly z anabolik, jiné zase chápatjící romantik. Přirovnáno hollywoodskou optikou – Vin Diesel versus Richard Gere.

Kvalita má jistě také obecnou platnost. Od toho jsou různé normativní požadavky. Zcela určitě to platí třeba u potravin. Zakoupený výrobek musí mít podle legislativních požadavků dané procento masa, mléka nebo tuku. Je už na nás, zda v případě nákupu preferujeme složení na obalu, nebo cifru na cenovce. Takže i pro milovníky vdolky je otázka kvality subjektivní záležitostí.

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



V každém oboru tedy kvalitu určují především ti, kteří jsou jeho aktivními aktéry. Naoko se může leccos tvářit kvalitně, ale při bližším prozkoumání vyjde podstata najevo. Mnohdy bohužel podle hesla navrch huj a vespod fuj. Aby toho fuj bylo co nejméně, dejme hlavně na své instinkty a pocity. Na to, co se nám líbí nebo co máme rádi, přece nepotřebujeme marketingová hesla. Výběr oblíbeného hudebního stylu nebo volba partnera je věcí vkusu každého z nás. Za svůj obličej nikdo nemůže, takže jak by to dopadlo, kdyby se všem líbila stejná tvář. Lecjaký politik také sliboval před volbami zlepšení kvality života každého z nás. Teď je vše jejich slovy „záležitostí koaličních dohod“. Minimálně tak máme jasno o kvalitě jejich slibů.

A teď, po přečtení těchto hlubokomyslných úvah, si myslím zasloužíte odpočinek. Ale pozor! Ať je kvalitní!

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ

NOVÉ PARAGRAFY PRO VNITŘNÍ ŘÍZENÍ A KONTROLU ANEB KLÍČOVÉ VÝZVY PRO INTERNÍ AUDIT

23.–24. DUBNA 2015 → WORKSHOP PRO VEŘEJNOU SPRÁVU



BRNO

inzerce



Plánujete v letošním roce
vyškolit vaše kolegy
v interním auditu?

Kontaktujte **KPMG Business Institute**,
připravíme vám školení na míru.

Podrobnosti najdete na
www.kpmgbusinessinstitute.cz

Martina Kopsová, Manager
KPMG Business Institute
E: businessinstitute@kpmg.cz
T: +420 222 123 254

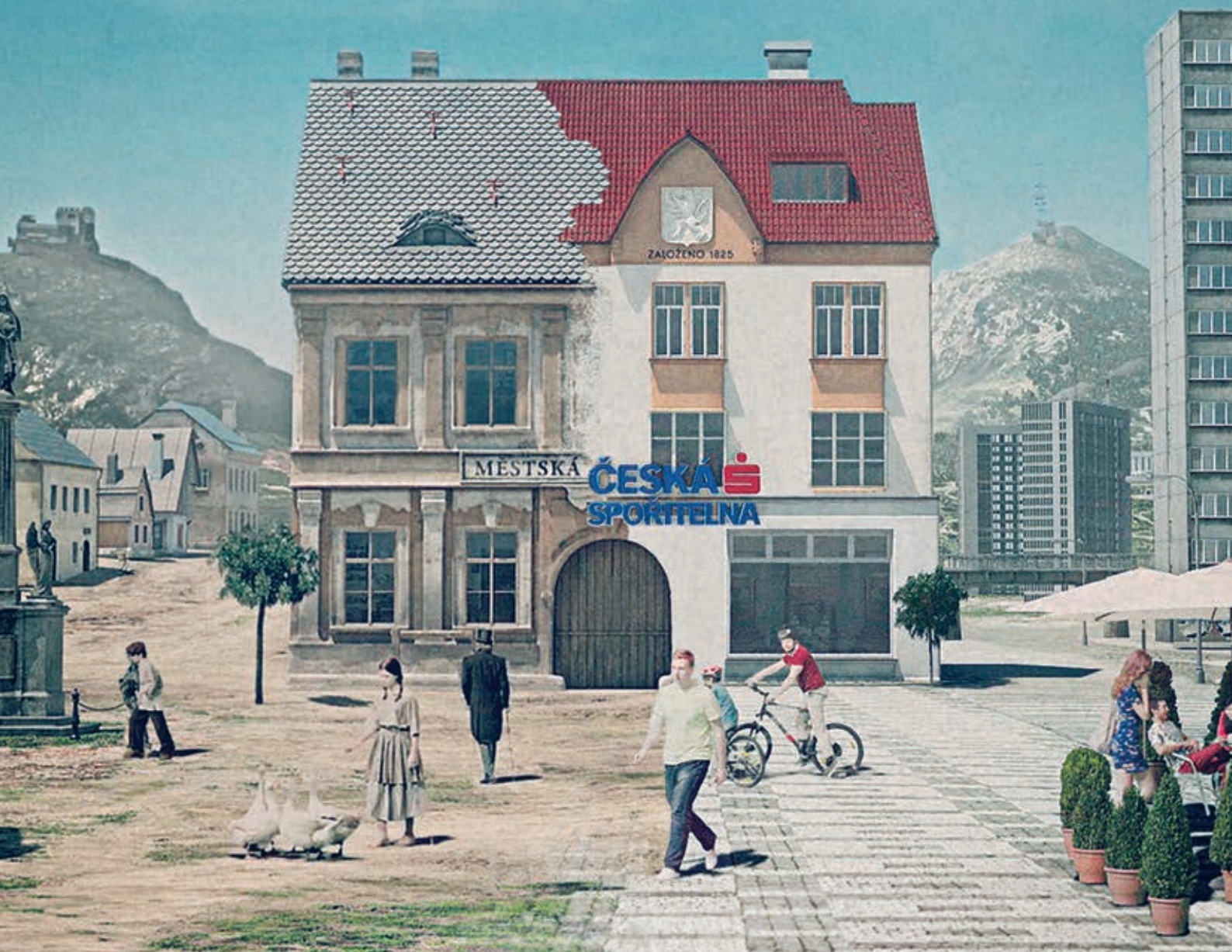
**Členové Českého institutu
interních auditorů mají na tato
školení slevu ve výši 10 %.**



Současně můžete vybírat z témat,
které jsme pro interní audit
připravili:

- Jak odhalit podvodné jednání ve finančním sektoru
- Prověrka třetích stran jako pomocný nástroj při prevenci a vyšetřování podvodů
- Jak identifikovat manipulaci s účetními výkazy podle českých i mezinárodních účetních standardů
- Podvody v automobilovém průmyslu a obrana proti nim

Již 190 let se na nás můžete spolehnout



ČESKÁ S
SPORITELNA
Jsme Vám blíž.

