

Energie z tradičního pramene

KONFERENCE,
KTERÁ VÁS NABIJE

4. až 5. 11. 2015 kongresové centrum TOP HOTEL Praha a prostory pražského pivovaru Staropramen

NAVŠTIVTE VÝJIMEČNOU AKCI

- Konference je součástí oslav 20. výročí Českého institutu interních auditorů.
- Konference má hodnotu 12 CPE hodin.
- Čeká na Vás bohatý doprovodný program, který Vám přiblíží české kulturní dědictví.
- Budete si moci vychutnat kouzelnou atmosféru města Prahy a její jedinečnou pivní kulturu.

Na konferenci vystoupí známé osobnosti:

- **ANGELA WITZANY** – viceprezidentka Evropské konfederace institutů interních auditorů, prezidentka Rakouského institutu interních auditorů
- **IVO STŘEDA** – vedoucí interního auditu ve společnosti RWE ČR, první prezident ČIIA
- **MILOSLAV KALA** – prezident Nejvyššího kontrolního úřadu ČR
- **JEAN-PIERRE GARITTE** – bývalý prezident Evropské konfederace institutů interních auditorů
- **RANIERI DE MARCHIS** – vedoucí interního auditu UniCredit Group
- **JOHANN RIESER** – interní auditor rakouského Ministerstva financí
- **MARTIN NOVÁK** – ředitel divize finance, ČEZ, a.s.
- **PAVEL VOŠOBA** – spolumajitel společnosti MC Triton
- **OLDŘICH KOVÁŘ** – vedoucí interního auditu ve společnosti Kronospan
- **ROMAN ŠEBRLE** – olympijský vítěz v desetiboji
- **LUKÁŠ WAGENKNECHT**

Generální partner



Organizátor



Hlavní partneři



Mediální partneři



Zaregistrujte se ještě dnes na www.ciiaconference.com

Pro další informace nás prosím kontaktujte na: info@ciiaconference.com or +420 734 855 431.

Spolupráce interního a externího auditu

Zuzana Janová 2

Interní audit a příbuzné profese v pojišťovně

Dana Yussupova 5

Druhy interních auditů ve zdravotnictví

Šárka Nováková 11

Hodnocení kvality zdravotní péče

Jan Šťastný 13

Interní audit hraje významnou roli při přípravě i samotné realizaci kontrol NKÚ

Daniel Reisingel 17

Audit kontroly rizik

Rodan Svoboda 19

Setkáváme se v regionech

Miroslav Čtvrtlík, Dana Ratajská 22

Interní audit na cestě k objektivitě

František Beckert, Jiří Chum 24

Pracovní snídáně ČIIA a ClOD

Tomáš Pivoňka, Chris Michael Tait 27

Kulatý stůl na NKÚ

Dana Ratajská 28

Členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA po zasedání 20. sněmu ČIIA

29

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě

Petr Kheil 32

Noví certifikovaní (nejen) interní auditori

Magda Barnatová 32

Noví členové ČIIA

34

Fejeton: Ve dvou se to lépe táhne

Karel Javůrek 34

English Annotation

36



Milí čtenáři,

počátkem listopadu tohoto roku se Praha stane hlavním městem interního auditu ve střední a východní Evropě. V Praze se uskuteční mezinárodní konference o interním auditu, která bude vyvrcholením oslav 20 let existence ČIIA. Mimo tyto oslavy bude cílem konference nabídnout nejrůznější pohledy na interní audit a jeho budoucnost. Tuto paletu pohledů nám ukáží přední představitelé IIA, ECIIA a VIP zástupci byznysu, státní správy a sportu.

V současnosti vidíme klíčová odvětví ekonomiky, jako jsou telekomunikace, energetika a finanční služby, procházet zásadní transformací. Změny vyvolané regulací, raketovým rozvojem technologií a změnami v preferencích zákazníků, resp. občanů, nutí společnosti v těchto odvětvích, tradiční symboly stability, provádět hluboké a bolestné změny tak, aby se novým trendům přizpůsobily. Zatím to vypadá, že vítězem v této hře o přežití bude ten, kdo bude dobře předvídat a rychle reagovat.

...„tvoří tzv. secondary („druhou linii“ obrany), patří k nejrychlejším hráčům na hřišti, mezi jeho výbavu dále patří schopnost dobře číst hru, předvídat záměry soupeře a pružně na ně reagovat, a to i díky tomu, že musí na vysoké úrovni zvládat všechny dostupné techniky a triky“...

Tušíte, o čí popis jde? Jde o cornerbacka, klíčovou figuru obrany v americkém fotbalu. A možná jde o popis auditora, který bude úspěšný v 21. století. Přijďte si o tom popřemýšlet a popovídat na podzim na naší konferenci. Těším se tam na setkání s vámi.

Hezké a inspirativní léto.


 Tomáš Pivoňka

Zuzana Janová
 The Cooperation between
 Internal and External Audit
 2

Dana Yussupová
 Internal Audit and Related
 Insurance Company Professions
 5

Šárka Nováková
 The Types of Internal Audit
 in Medical Services
 11

Jan Šťastný
 Medical Care Quality Assessment
 13

Daniel Reisingel
 Internal Audit and the Significant
 Role it Plays in Preparing and
 Performing SAO Inspections
 17

Rodan Svoboda
 Risk Control Audit
 19

Miroslav Čtvrtlík, Dana Ratajská
 Regional Meetings
 22

František Beckert, Jiří Chum
 Internal Audit: Towards Objectivity
 24

Tomáš Pivoňka, Chris Michael Tait
 CIA and ClOD Business Breakfast
 27

Dana Ratajská
 Round table discussion at the
 Supreme Audit Office
 28

 CIA Board Members and
 CIA Audit Board after the
 20th CIA Council Meeting
 29



SPOLUPRÁCE INTERNÍHO A EXTERNÍHO AUDITU

EXTERNÍ AUDIT A INTERNÍ AUDIT – HLAVNÍ CÍLE A ČINNOSTI

Podle definice Institutu interních auditorů je interní audit „nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.“ Zjednodušeně řečeno jsou tedy cíle i činnosti interního auditu různé v závislosti na požadavcích vedení, případně výboru pro audit, kteří jsou i primárními uživateli výstupů interního auditu.

Naopak smyslem externího finančního auditu je vyjádřit názor nezávislého, kvalifikovaného odborníka na to, zda údaje v účetní závěrce, sestavené a zveřejněné společností, podávají věrný a poctivý obraz o její skutečné finanční a majetkové

širší. Aby byl externí auditor schopný vydat výrok, musí porozumět činnosti společnosti, pochopit jak jsou nastaveny významné procesy a zhodnotit efektivitu jejího vnitřního kontrolního systému. V praxi tak často v těchto oblastech dochází k překryvu s činností interního auditu. Obě skupiny auditorů také často při své práci vychází ze stejných informací a databází údajů, a v zásadě používají podobnou metodologii pro testování nebo výběry vzorků. Je tedy velice pravděpodobné, že zde bude existovat prostor pro spolupráci a z ní vyplývající synergie.

TYPY SPOLUPRÁCE INTERNÍHO A EXTERNÍHO AUDITU

Rozsah a forma spolupráce interního a externího auditu se v praxi liší podnik od podniku. Obecně se dají rozlišit čtyři základní stupně spolupráce – koexistence, koordinace, integrace a partnerství.

Integrace

Integrace představuje vztah založený na vyšším stupni spolupráce při auditních postupech. Obě skupiny auditorů sdílejí informace, mají společný model rizika a plán auditu, přičemž se zpravidla modifikuje zaměření interního auditu.

Partnerství

Externí a interní audit společně definují potřeby organizace z hlediska auditu a reagují na ně společným úsilím. Práce na jednotlivých oblastech auditu finančních výkazů je rozdělena mezi obě skupiny auditorů po vzájemné domluvě, nicméně za předpokladu zachování objektivnosti každého z nich.

Z pohledu společnosti se jeví jako neefektivnější a neúspěšnější poslední, nejvyšší typ spolupráce, *partnerství*. V praxi však naráží na značné množství překážek, především co se týče otázek zachování nezávislosti externího auditora a rozdělení odpovědnosti. Zatímco interní audit je součástí auditované společnosti, a nemá tak v zásadě omezení týkající se spolupráce, poskytování dat nebo modifikace auditního plánu, externí audit je samostatnou, na společnosti nezávislou entitou s jasně definovanou odpovědností za výrok auditora k účetní závěrce. Nemůže tedy měnit svůj cíl (pouze cesty k němu) ani poskytovat internímu auditu přístup do své dokumentace a k výsledkům své práce nad rámec standardní komunikace ohledně průběhu a závěrů z auditu, která vyplývá z auditorových standardů.

Z pohledu externího auditu se pak jako minimální úroveň spolupráce potřebná pro zabezpečení kvalitního a efektivního auditu účetní závěrky jeví *koordinace*, v ideálním případě pak *integrace*. Jak taková spolupráce může v praxi vypadat, si dále ukážeme na konkrétních příkladech. Ještě před tím se ale podívejme na to, co vždy musí předcházet samotnému zahájení spolupráce obou skupin auditorů – zhodnocení práce interního auditu externím auditorem.

„I přes rozdílné cíle a úlohy jsou si interní a externí audit navzájem velmi důležitými partnery“

situaci v souladu s uznávanými účetními principy. Tento názor ve formě výroku auditora k účetní závěrce je určen především společníkům, akcionářům nebo zřizovateli společnosti, ale obvykle je volně zpřístupněn široké veřejnosti spolu s finančními výkazy auditované společnosti.

Jak je již vidět z výše uvedených definic, cíle, rozsah práce i okruh uživatelů externího a interního auditu se velmi liší. Vystává tedy otázka, zda vůbec může být vzájemná spolupráce obou stran přínosem. Ačkoliv by se mohlo zdát, že předmětem zájmu externího auditora je pouze účetnictví společnosti a její účetní závěrka, ve skutečnosti je rozsah auditu mnohem

Koexistence

Externí a interní auditori pracují nezávisle na sobě a každá skupina sleduje své zájmy a cíle. Auditorové aktivity jako například analýza rizik, plánování a realizace auditu jsou prováděny zcela odděleně a nedochází k žádné výměně informací. Spolupráce zde tedy de facto neexistuje.

Koordinace

Činnost externího a interního auditu je stále striktně oddělená, auditori si však vzájemně vyměňují informace a cíleně se snaží o vzájemnou koordinaci plánů. V případě spolupráce při auditu má hlavní slovo externí auditor.

POSUZOVÁNÍ PRÁCE INTERNÍHO AUDITU EXTERNÍM AUDITOREM

Povinnost externího auditora posoudit práci interního auditu je upravena mezinárodním auditorským standardem ISA 610 – Využití práce interních auditorů. Auditorské postupy vymezené v tomto standardu se vztahují pouze na ty činnosti interního auditu, které jsou relevantní z hlediska auditu účetní závěrky. Pokud je činnost interního auditu účinná, pak v mnoha případech umožní externímu auditorovi upravit povahu a časové rozvržení auditorských postupů či snížit jejich rozsah. Je třeba ale upozornit, že přestože standard povoluje externím auditorům využít při stanovování povahy, časového rozvržení a rozsahu postupů auditu výstupy z činnosti interního auditu, je to stále externí auditor, kdo nese výlučnou zodpovědnost za vyjádřený výrok auditora.

Na základě tohoto předběžného zhodnocení se externí auditor rozhodne, zda je činnost interního auditu vůbec relevantní pro zjištění a posouzení rizika výskytu významné nesprávnosti v účetní závěrce. Pokud dojde k závěru, že ano, provede podrobné hodnocení činnosti interního auditu na základě následujících kritérií:

Organizační zařazení

Externí auditor posoudí postavení interního auditu z organizačního hlediska v rámci společnosti, především z hlediska vlivu na jeho nezávislost a objektivitu. V ideálním případě je interní audit přímo podřízen nejvyšší úrovni vedení a nemá žádnou další provozní odpovědnost ani omezení v činnosti ze strany vedení. Interní auditor zejména musí mít možnost volně komunikovat s externím auditorem.

Pokud se externí auditor rozhodne využít konkrétní práce interního auditu, musí provést další postupy, aby se přesvědčil o její adekvátnosti pro účely auditu účetní závěrky. Příkladem takových postupů může být třeba otestování několika položek ze vzorku ověření interním auditem, ověření dalších podobných položek nebo sledování postupů interního auditu. Kromě těchto dodatečných postupů dále externí auditor vyhodnocuje, zda:

- práce byla provedena osobami s odpovídající odbornou způsobilostí, zkušenostmi a profesními předpoklady;
- případná práce asistentů auditora byla odpovídajícím způsobem řízena a kontrolována;
- jsou k dispozici vhodné a dostatečné auditorské důkazní informace pro vyvození závěrů;
- vyvozené závěry přiměřeně odpovídají daným okolnostem a veškeré vypracované podklady jsou konzistentní s výsledky provedených prací; a
- veškeré výjimky nebo neobvyklé skutečnosti zjištěné interním auditem byly náležitě vyřešeny.

Pokud se externí auditor hodlá spoléhat na práci interního auditu, vždy musí jím provedené auditorské postupy a závěry týkající se vyhodnocených činností interního auditu řádně zdokumentovat a podložit konkrétními důkazy, že činnost interního auditu je v souladu se všemi výše uvedenými kritérii.

PŘÍKLADY VHODNÝCH OBLASTÍ SPOLUPRÁCE

Předpokládáme tedy, že externí auditor provedl všechny procedury požadované standardem ISA 610 a vyhodnotil, že chce práci interního auditu využít.

„Efektivní spolupráce externího auditora s interním má své nepochybné přínosy“

Externí auditor posuzuje a vyhodnocuje práci interního auditu a její případný vliv na postupy při auditu účetní závěrky každoročně před započítáním auditu tedy, i pokud se jedná o opakovaný audit. Cílem tohoto hodnocení je ujistit se, že se na výstupy práce interního auditu může spolehnout.

Prvním krokem je seznámení se s rozsahem a povahou činnosti interního auditora ve společnosti. Mezi činnosti interního auditu obvykle patří jedna nebo více z následujících aktivit:

- monitorování vnitřních kontrol a doporučování vhodných zlepšení;
- přezkoumání finančních a provozních informací;
- prověrka úspornosti, účinnosti a efektivnosti operací; a
- prověrka plnění zákonů, regulatorních nařízení, interních směrnic a dalších externích a interních požadavků.

Rozsah činnosti

Zde je třeba prozkoumat, jaká je povaha a rozsah úkolů prováděných interním auditem a zda management na všech úrovních reaguje adekvátně na doporučení a závěry z provedených interních auditů.

Odborná způsobilost

Externí auditor se zajímá i o odbornost pracovníků interního auditu, jejich kvalifikaci, profesní předpoklady a zkušenosti, a také zda prochází pravidelným školením a kontinuálně se vzdělávají.

Náležitá odborná péče

Nakonec je zhodnocena celková úroveň činnosti interního auditu – tj. zda je činnost interního auditu náležitě naplánována, řízena, kontrolována a dokumentována v souladu s používanými standardy a směrnicemi nebo zda mají interní auditoři k dispozici vhodné auditorské příručky, pracovní programy a další materiály.



V takovém případě si vyžádá od interního auditu jeho auditní plán na dané období, a také další relevantní podklady, které jsou relevantní pro audit významných procesů z pohledu finančních výkazů – například výsledné zprávy interního auditu, matici rizik, popisy procesů a klíčových kontrol. Z těchto podkladů je možné ještě před začátkem předběžného auditu zjistit, jaká je úroveň vnitřního kontrolního systému, jaké jsou klíčové rizikové oblasti a zda jsou adekvátně pokryty příslušnými kontrolami. Externí auditor zjištěné informace zapracuje do svého plánu auditu a naplánuje si oblasti, ve kterých bude chtít zkoordinovat postup s interním auditem.

Je vhodné, aby se externí auditor sešel se zástupci interního auditu ještě před započítím předběžných auditních prací, probral s nimi auditní plán a dohodl se na průběžné spolupráci během auditu a informování se o významných skutečnostech a rizicích. Externí auditor může využít práci interního auditu při samotném testování například v těchto oblastech:

Koordinace auditu a sběr podkladů

Protože interní audit se výborně orientuje v prostředí auditované společnosti, může značně urychlit a zefektivnit proces sběru podkladů nebo pomoci s identifikací osob zodpovědných za dané procesy a kontroly.

Testování kontrol (tzv. testy spolehlivosti)

Externí auditor může využít výstupů z testů kontrol interním auditem, a provést například pouze dodatečné testování na omezeném vzorku. Další možností je výběr vzorku externím auditorem s tím, že interní auditor mu bude při samotném testování asistovat. Z pohledu externího auditu je zejména v této oblasti spolupráce velmi přínosná, protože interní audit má většinou z povahy své činnosti k dispozici specializované pracovníky na různé oblasti, kteří jsou často navíc geograficky rozmístěni v souladu s činnostmi společnosti, a je proto schopen některé testované oblasti pokrýt daleko efektivněji než externí auditor.

Zasílání konfirmačních dopisů

Přestože v praxi bývá zasílání konfirmačních dopisů v režii externího auditora, který musí mít na základě auditorských standardů kontrolu nad jejich odesláním, může interní audit pomoci například při kontrole správnosti údajů, obsažených

v konfirmačních dopisech, případně i se samotným odesláním, pokud externí auditor zajistí v této oblasti vhodný dohled.

Testy věcné správnosti

Zde se může jednat například o vzájemnou komunikaci ohledně vzorků a závěrů z testování, které omezí duplicitní práci. Interní audit tak může na základě svého uvážení a při znalosti testovaných vzorků externím auditorem zvážit úpravu svých vlastních vzorků. Naopak externí auditor se může například spolehnout na sledování průběhu fyzické inventury interním auditem, zejména pokud inventura probíhá ve stejný den ve velkém množství poboček nebo skladů.

Spolupráce v oblasti doporučení vedení společnosti týkající se vylepšení kontrolního prostředí

Zde je například vhodné využít již existujících systémů interního auditu na kategorizaci a sledování plnění doporučení z auditů, ať již interních, nebo externích.

Pokud je práce interního auditu významným vstupem pro externí audit, je vhodné si předem vyjasnit otázku rozsahu a načasování práce, použité metodologie a terminologie, způsobu dokumentace a formy vykazování, a případně následné kontroly.

V rámci efektivní spolupráce by ale nemělo zůstat jen u úvodní plánovací schůzky. Vzájemná setkání by měla probíhat pravidelně, optimálně jednou za čtvrt roku nebo častěji. Tyto schůzky jsou dobrou příležitostí, jak se vzájemně informovat o významných nálezech a zjištěních, aktuálním dění ve společnosti, statusu práce, a „sladit si noty“ pro další postup. Kromě osobních schůzek je také potřeba, aby byl externí auditor pravidelně informován o příslušných zprávách z interního auditu, a aby k nim měl přístup. Na druhou stranu externí auditor poskytuje internímu auditu dopisy vedení za předběžný i finální audit, ve kterých jsou shrnuty návrhy a doporučení ke zlepšení procesů a kontrol ve společnosti.

Přestože výše uvedený výčet oblastí spolupráce při auditu není vyčerpávající, vidíme, že prostoru pro spolupráci je při auditu účetní závěrky dostatek. Jaké jsou ale argumenty pro to, aby externí a interní auditoři svou práci co nejvíce koordinovali?

VÝHODY SPOLUPRÁCE EXTERNÍHO A INTERNÍHO AUDITU

Efektivní spolupráce externího auditora s interním má své nepochybné přínosy jak pro obě skupiny auditorů, tak pro auditovanou společnost.

Hlavním argumentem je především úspora času a nákladů spojených s auditem. Vzájemná koordinace činností a průběžné sdílení informací může pomoci odstranit duplicity ve vykonávaných auditních postupech a snížit „zatížení“ managementu a zaměstnanců společnosti auditem. To přispívá k celkově lepšímu vnímání auditu jako takového, protože mnozí zaměstnanci příliš nerozlišují mezi interním a externím auditem, a mají pak pocit frustrace, že musí řešit množství požadavků na podklady a informace. Také spolupráce při konkrétních auditních postupech (například společné testování, výměna vzorků a výsledků prací) představuje úsporu zdrojů, které pak mohou být využity jiným způsobem.

Interní audit zná dobře prostředí, procesy a vztahy v auditované společnosti, a může tak externímu auditorovi pomoci v počátečním stadiu lépe a rychleji pochopit auditované oblasti a identifikovat možná rizika chyb a nesprávností, které by v důsledku mohly mít dopad na účetní výkazy. Naopak externí auditor má obvykle zkušenosti s tím, jak jsou procesy a kontroly nastaveny v jiných firmách, a netrpí takzvanou „provozní slepotou“. Vzájemná spolupráce tak může napomoci k efektivnějšímu zaměření externího i interního auditu, a následně pak k vyšší přidané hodnotě obou auditů pro vedení společnosti.

ZÁVĚREM

I přes rozdílné cíle a úlohy jsou si interní a externí audit navzájem velmi důležitými partnery, kteří mohou těžit ze znalostí a schopností toho druhého. Určitě se proto vyplatí investovat čas a úsilí do nastavení efektivní spolupráce a jejího prohlubování. Díky koordinaci a komunikaci mezi auditory bude audit rychlejší, důkladnější, efektivnější a ve svém důsledku i levnější pro všechny zúčastněné strany. Vedení společnosti by proto tuto spolupráci mělo ve vlastním zájmu podporovat a vytvořit pro ni příznivé podmínky.



Prostor k vyjádření.



INTERNÍ AUDIT A PŘÍBUZNÉ PROFESÍ V POJIŠŤOVNĚ

S trochou nadsázky bychom mohli příbuzné profese interního auditu zkoumat z pohledu Občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), který upravuje příbuzenství ve svých paragrafech §771 až §927. Příbuzenství je statusovým institutem a podle §771 až 773 včetně, je příbuzenství vztah osob založený na pokrevním poutu nebo vzniklý osvojením. V přímé příbuzenské linii jsou osoby, které pocházejí jedna od druhé. Ve vedlejší příbuzenské linii jsou osoby, které mají společného předka, ale nepocházejí jedna od druhé.

externího, tak interního nebo jejich kombinace, fyzickou bezpečnost (bezpečnostní, kamerové apod. systémy), IT bezpečnost. Tyto funkce a obvykle i organizační útvary dané společnosti spadají do stejné úrovně kontrol, působí na společnost obdobnými prostředky a mají obdobný smysl, a to zejména nastavení přístupu k rizikům a následně dohled nad dodržováním tohoto přístupu.

Interní audit je jednou z kontrolních funkcí. Tradičně bývají kontroly rozdělovány do tří úrovní. **První úroveň** kontroly je ta nejnižší,

„V praxi se stále občas setkáváme se záměnou interního auditu s kontrolní skupinou dohlídky na místě ČNB, externího auditu, skupinového auditu“

Pak bychom zřejmě mohli, viděno optikou Občanského zákoníku, v **přímé příbuzenské linii** ve vztahu k internímu auditu, najít dohled ČNB, externí zejména statutární audit a audit z mateřské společnosti, holdingové nebo skupinové úrovně. Vzhledem k tomu, že v ČR je většina finančních institucí vlastněna zahraniční finanční skupinou, bývá na úrovni mateřské společnosti nebo případně holdingu nebo skupiny útvar, tým interního auditu, který je nadřazený lokálnímu. Tyto subjekty mají velmi podobné metody, postupy i cíle a jejich činnost je vyžadována zákonem.

Ve **vedlejší příbuzenské linii** by pak mohl být risk management, compliance a útvar bezpečnosti, nebo-li řízení rizika podvodu, AML a vnitřní bezpečnosti, který společnosti zajišťuje bezpečnost z hlediska prevence, detekce a řešení podvodů a podvodného jednání jak

ale nejdůležitější z důvodu minimalizace operačních rizik, a to jsou kontroly přímo vykonávané jednotlivými liniovými pracovníky a následně jejich nadřízenými přímo v návaznosti na denně nebo jinak pravidelně vykonávanou činnost. Tato první úroveň obrany musí umět reagovat nejrychleji, být nejflexibilnější, pokud dojde k neočekávaným událostem, změnám. Je to právě tato linie, kde je potřeba, aby docházelo k včasnému zachycení rizik tak, aby nedošlo k jejich materializaci, nebo kde je nutné provést úpravu kontrol, které mitigaci rizik pomůžou nejlépe.

Druhá úroveň kontrol je zajištěna útvary risk managementu, compliance a bezpečnosti. Tyto útvary pomáhají první linii vykonávat úkoly nejlepším možným způsobem. Nastavují celofiremní pravidla, koncepce a politiky, které první linii mají vytyčit cestu, po které se vydat. Následně dohlížejí na to, aby tyto koncepce

ANKETA ČIIA

OTÁZKY

INTERNÍ AUDIT A PŘÍBUZNÉ PROFESÍ

1. Které profese vnímáte jako profese příbuzné s interním auditem?
2. Kterou z příbuzných profesí považujete za nejdůležitějšího partnera interního auditu ve Vašich podmínkách a proč?
3. Se kterou další příbuznou profesí bude, podle Vašich zkušeností, dobré v následujícím období rozvíjet nejvíce spolupráci?

Petr Cerman

**Pražská teplárenská a.s.
vedoucí interního auditu**

1. S nezbytným nadhledem pro interního auditora v privátní firmě bych začal u kontrolora lístků v dopravních podnicích a skončil u generálního ředitele společnosti, neb kontrolní činnost je integrovanou součástí řízení, jak rce moderní teorie řízení.
2. No asi se mnou nebude většina souhlasit a nebudu příliš pochopen, ale pro mě je skutečně nej-partner v oblasti výkonu mé činnosti jednoznačně management společnosti.
3. Dobrý auditor potřebuje k výkonu své činnosti mnoho profesí – začal bych učitelem jazyků a pokračoval bych psychologem, znalcem českého jazyka a konče právníkem, a to ten výčet jistě není úplný.

Miloslav Kvapil

**DYNATECH s.r.o.
jednatel společnosti**

1. Kontrola, controlling, projektový manažer, procesní manažer, manažer organizace.
2. Manažer organizace a IA musí sdílet společný pohled na cíle organizace, rizika, metody řízení a kontrolní mechanismy.
3. Manažer organizace.

Martin Růžička
**Artesa Spořitelni družstvo
vedoucí interní auditor**

1. Compliance, řízení kvality, interní kontrola, bezpečnost, controlling.
2. Compliance a bezpečnost. S compliance spolupracujeme při nastavení adekvátního kontrolního prostředí a vnitřních směrnic, s bezpečností při vyšetřování interních fraudů a nastavení fyzické i IT bezpečnosti.
3. Řízení kvality a operační riziko. Oba útvary mají velmi dobrý přehled o nedostatcích společnosti, ze kterých vznikají skutečné škody, kterým může interní auditor pomoci předcházet. Tento přístup vede celkem jednoduše k vyššímu creditu IA ve společnosti. Respektive jsou z něj nejmateriatelnější a nejrychlejší (quick-win) přínosy IA pro společnost.

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

1. Risk manažer, controller, manažer kvality, manažer bezpečnosti, zdraví a environmentu, externí auditor.
2. Za nejvýznamnějšího partnera interního auditu považují risk manažera, protože práce risk manažera přináší cenné vstupy pro interní audit. Risk manažer pomáhá identifikovat oblasti s vyšším rizikem, na které se interní audit zaměřuje. Risk manažer koordinuje proces řízení rizik ve společnosti, a přispívá tak ke zdokonalení kontrolního prostředí. Silné kontrolní prostředí přispívá k dosažení cílů interního auditu.
3. Dobré bude rozvíjet spolupráci s externím auditorem, protože vhodně zvolené testování interního auditu může usnadnit práci externímu auditu, a tím logicky i snížit náklady na externí audit.

Stanislav Svoboda
**aktuálně nezaměstnaný
manažer interního auditu**

1. Pokud bych se pustil do polemiky k definici „příbuznosti“, naznačoval bych, že interní audit(or) je někdy velmi unikátní... Zůstanu

byly řádně plněny. V momentě výskytu nenadálých incidentů v první linii je to právě druhá úroveň, která první pomůže s řešením problémů, zejména těch, které přesahují rámec první linie nebo mají přesah napříč organizační strukturou či procesy. Propojují strategii, politiky a zajišťují dohled nad riziky, kterým je společnost vystavena.

legitimování), což má psychologické dopady na kontrolované osoby.

Finální protokol z dohlídky může společnost upozornit na nedostatky, kterých si již dříve všimla některá z kontrolních funkcí firmy, ale vedení společnosti tomuto buď nevěnovalo pozornost,

„Spolupráce může interní audit naučit nové metody a postupy a dívat se na problematiku jiným pohledem“

Třetí úroveň je interní audit. Jeho role je poskytovat správním, řídicím nebo kontrolním orgánům společnosti nezávislé, objektivní ujištění o stavu vnitřního kontrolního prostředí společnosti a poskytovat poradenské aktivity. Přináší společnosti přidanou hodnotu aplikací systematického přístupu při hodnocení a zlepšování procesů risk management, kontrolních procesů a procesů spojených s řádnou správou společnosti jako takovou.

PŘÍMÁ PŘÍBUZENSKÁ LINIE / TŘETÍ ÚROVEŇ OBRANY

V činnosti dohledu **ČNB, externího auditu a interního auditu** lze snadno najít podobnost. Tyto tři subjekty mají velmi podobnou úlohu, a sice ověřit nastavení klíčových kontrol a systému řádné správy a vnitřního kontrolního prostředí jen s tím rozdílem, že každý z uvedených tří subjektů má v detailu jiné zadání a výsledek jejich práce má různé adresáty.

Dohlídka ČNB má hlavní cíl v zajištění stability finančního systému České republiky a případně vedlejší cíl ochranu spotřebitele. Kontrola na místě, provedená zástupci ČNB, má ve svém důsledku pro společnost také přidanou hodnotu.

Jistě obvykle je uvnitř kontrolované společnosti pocítována jako zbytečně břímě a těžko v ní můžou kontrolované útvary a jejich zástupci spatřovat něco pozitivního. Dohlídka na místě používá z části jiné metody než interní audit, čímž do značné míry působí dojmem policie (např.: veškeré pohovory v rámci dohlídky bývají nahrávány a před zahájením rozhovoru jsou všichni zúčastnění

nebo se rozhodlo riziko akceptovat, nebo se jedná o záležitost, které si zatím nikdo ve společnosti nevěštil a jde o záležitost, kterou mají konkurenční společnosti pokrytu. Pokud se jedná o problematiku spojenou s ochranou spotřebitele, pak implementací nápravných opatření se společnost vyvaruje reputačnímu riziku. Věsměs lze konstatovat, že dle vlastní zkušenosti s několika dohlídkami ČNB na místě a s různými kontrolními skupinami, bylo vždy výsledkem takové kontroly posílení kontrolního prostředí firmy, a ne nutně za cenu neúměrně vysokých nákladů. V konečném důsledku to je vždy kontrolovaná společnost, která sama určí, jakým způsobem identifikovaný nedostatek odstraní. Podstatný je postoj kontrolované entity ke zjištěným nedostatkům. Platí to stejně jako v běžném životě, pozitivní přístup k řešení nedostatků může společnosti přinést mnohem víc než odmítání přijmout kritiku nedokonalosti kontrolního prostředí.

Externí auditor, pokud myslíme statutární audit, má zejména za úkol ověřit účetní závěrku společnosti a hlavní prvky jejího systému řádné správy a vnitřního kontrolního prostředí. Externí audit může vykonávat i jiné zakázky jako např. forenzní audit nebo poradenský projekt.

Forenzní audit a poradenský projekt by teoreticky mohl zajistit i interní audit. u forenzního šetření by to vyžadovalo úzkou spolupráci zástupců interního auditu a zástupců z útvaru bezpečnosti. Forenzní audit je obvykle veden v případě určitého podezření a potřeby prověřit

zcela specifický problém. Může být lepší angažovat externí společnost z důvodu zajištění skutečně naprosté nezávislosti realizátora auditu nebo z důvodu ochrany interních zaměstnanců.

U poradenského projektu je možné zvažovat, zda by nebylo efektivnější využít služeb právě interního auditu, který společnost zná dlouhodobě. V důsledku dlouhodobého působení ve firmě interní audit zná její potřeby do detailu a má nastavený efektivní model komunikace s vedením společnosti a mohl by dodat službu, která bude zcela na míru a řešení daného problému, bude konkrétní a adresná.

U zakázek jak forenzního, tak poradenského charakteru připadá v úvahu i varianta kombinace externí auditorské společnosti s interním auditem. Propojením interních a externích pracovníků může společnost získat maximum. Jednak znalost vnitřního prostředí firmy poskytnutá právě zástupci interního auditu může usnadnit, zrychlit a zefektivnit práci externím specialistům, a následně zástupci interního auditu, kteří by na zakázce participovali, můžou od externistů získat nové znalosti, zkušenosti, naučit se nové techniky, získat nové nástroje. Externí poradci pracují pro mnoho různých společností, mají možnost vidět řešení dané problematiky z různých pohledů v rozmanitém prostředí, a jejich zkušenosti a pohled na věc mohou být pro interní auditory, kteří zpravidla pracují pro jednu společnost dlouhodobě, velmi osvěžující a motivující.

Audit mateřské společnosti obvykle nastavuje koncepci auditu a určuje metodiku. Často také zasahuje do auditního plánu a stává se, že zástupci skupinového auditu realizují některé zakázky sami na místě v lokální společnosti, kdy od lokálního týmu vyžadují koordinaci jednání s auditovanými a zajištění podkladů, a následně na lokální tým přesouvají povinnosti spojené se sledováním implementace nápravných opatření.

V praxi se stále občas setkávám se **záměnou interního auditu** s kontrolní skupinou dohlídky na místě ČNB, externího auditu, skupinového auditu. Zejména na úrovni řadových pozic je stále možné se při realizaci auditu setkat s touto záměnou. S útvary řízení bezpečnosti nebo risk managementem či compliance k této záměně nedochází nebo jen velice ojediněle.

K záměně s kontrolní skupinou dohlídky na místě ČNB, externího auditu, skupinového auditu dochází zřejmě zejména z důvodu:

- Sběr podkladů a koordinace dohlídky ČNB a následných nápravných opatření, zajišťováno interním auditem,
- Sběr podkladů a koordinace statutárního auditu a následných nápravných opatření, zajišťováno interním auditem,
- Auditní tým, který ve společnosti působil dříve, neměl adekvátní kapacity, které by pro výkon auditu byly potřeba, a proto se auditovaný s interním auditem setkává poprvé,
- Nízká informovanost a publicita činnosti interního auditu dovnitř společnosti až na provozní úrovni.



u svých praktických zkušeností a musím zmínit zejména řízení rizik, forenzní audit (tzv. „anti-fraud“ funkce), compliance, vnitřní kontrolu (sjednocující funkce „internal controls“), vnitřní inspekce (klasická kontrola), řízení jakosti a v neposlední řadě poradenského profesního (strategického, investičního apod.).

2. V posledních letech byl pro mne největším spojnícím risk management. V podmínkách finančních institucí získávají obě naše profese díky značné nezávislosti často obdobné kritické názory.

3. Přestože interní audit musí rozvíjet vztahy se všemi profesemi v organizaci, v období globalizace regulací a jejich rychlých změn, je nezbytná úzká spolupráce s compliance.

JUDr. Igor Ivanov

**Ministerstvo vnitra
vedoucí oddělení
veřejnosprávní kontroly**

1. Průběžnou a následnou finanční veřejnosprávní – ekonomickou kontrolu na místě.
2. Účetní službu, rozpočet, správu majetku státu.
3. S účetní službou a její informační základnou.

Marie Kulhavá

**E.ON ČR
vedoucí Interního auditu**

1. Compliance, řízení rizik, interní kontrolní systém.
2. Compliance – za určitých okolností společné řešení problematiky, kde je IA požádán o spolupráci. Zejména při analýze ohlášených případů, potvrzení a verifikování.
3. Compliance a řízení rizik.

Ing. Dana Vojíková

**Magistrát města Plzně
interní auditorka**

1. V současnosti jsou to zejména profese – controller, účetní, kontrolor příspěvkových organizací a následných řídicích kontrol, právník, zaměstnanec IS/IT, risk manager.
2. Nejvíce příbuzná profese v našem prostředí města je profese kontrolora příspěvkových

organizací a následných kontrol uvnitř organizace, dále právníka a účetního. Důvody jsou pragmatické. Interní audit musí úzce spolupracovat s kontrolory, s právníky díky utváření právního názoru a účetní hledisko je jasné s ohledem na finanční stránku auditovaných procesů.

3. Nejvíce budeme v budoucnosti kromě výše uvedených profesí spolupracovat s odborníky IS/IT, a pokud vznikne tato pozice, tak s risk managerem.

Alice Kopcová

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

1. Když se interní auditor nerozhodne, že od základů překope svůj profesní život, je to vlastně jakákoliv profese, kterou by se svým mentálním nastavením dokázal s přiměřeným úsilím ihned vykonávat. Za mě je to např. projektový manažer nebo osoba ve středním managementu nějaké firmy, od které se více než hluboká znalost úzce specifikovaného problému očekává široká znalost souvislostí fungování firmy. Určitě bych si netroufla na pozici Compliance Officera nebo např. specialistu risk managementu, tj. na profesi, která se zdá být v bance na první pohled s interním auditem nejvíc příbuzná.

2. Zastávám názor, že partnerský vztah by měl být stejně kvalitně budovaný úplně se všemi profesemi v bance. U fungujícího stroje do sebe musí zapadat všechna kolečka.

3. A tady už se konečně dostane ke slovu řízení rizik. Minimálně už kvůli tomu, že se nemusíme navzájem přesvědčovat, jak je v bance důležité obezřetné řízení rizik. Toto ušetřené úsilí pak můžeme věnovat rychlému pochopení standardních i nestandardních událostí, které se ve firmě dějí, a ty pak následně „krotit“ do vytyčených mantinelů.

Hanuš Volf

**DPD CZ s.r.o.
Compliance manager**

1. Controlling, compliance, kontrola.
2. Controlling – poskytování vstupů pro audit.
3. Compliance.

Je nutné podotknout, že na úrovni středního managementu jsem se s podobnou záměnou pár let nesetkala, ale v minulosti nebylo ani to výjimkou. Na vyšších řídicích pozicích k takové záměně v mojí praxi nedošlo zatím nikdy.

Druhá úroveň kontroly a ochrany společnosti tvořená risk managementem, compliance a útvarem bezpečnosti je napříč společností lépe rozlišována právě z důvodu nastavování a dohlížení již základních pravidel pro vnitřní kontrolní prostředí právě těmito útvary.

VEDLEJŠÍ PŘÍBUZENSKÁ LINIE /DRUHÁ ÚROVEŇ OBRANY

Vzhledem ke své praxi interního auditora ve finančních institucích, a toho času v jedné z největších pojišťoven na českém trhu, bych ráda toto téma a prostor pojala z pohledu právě pojišťovny. Klíčovými funkcemi podle směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/138/ES, o přístupu k pojišťovaci a zajišťovací činnosti a jejím výkonu (Solventnost II), jsou risk management, pojišťná matematika, compliance a interní audit. Risk management a compliance útvary jsou stěžejní pro dobré nastavení a fungování systému řádné správy a vnitřního kontrolního prostředí.

Je vhodné, aby útvary risk managementu, compliance a řízení bezpečnosti byly umístěny v organizační struktuře firmy tak, aby byla i u nich, stejně jako u interního auditu, zajištěna maximální možná míra nezávislosti a objektivit.

RISK MANAGEMENT

Hlavními úkoly funkce risk managementu je nastavit strategii řízení rizik napříč společností, zavést nástroje pro identifikaci, monitoring, vyhodnocení a reporting jednotlivých rizik a pomoci vlastníkům rizik, tj. první linii kontroly, provozním funkcím, definovat a nasadit systém provozních limitů pro řízení rizik.

Následně risk management provádí validaci reportů vlastníků rizik, kdy je cílem identifikovat nepřiměřenou expozici vůči danému riziku a zajistit včasnou nápravu. Sám risk management provádí zhodnocení celkového rizikového profilu společnosti a poskytuje o tom zprávu vedení společnosti. Risk management také pravidelně vyhodnocuje stav systému řízení rizik a vnitřní kontrolní systém, a zejména hlídá schopnost firemního systému

vnitřní kontroly a řízení rizik reagovat a následně adaptovat společnost v návaznosti na změny tržních podmínek, vývoje rizik, porušení, překročení provozních limitů.

COMPLIANCE

Další důležitou funkcí pro řádnou správu a vnitřní kontrolní systém je compliance. Útvar compliance je především odpovědný za vyhodnocování vhodnosti vnitropodnikových procedur z hlediska prevence rizika sankcí nebo finanční ztráty z důvodu nedodržování platné legislativy odpovídajícím způsobem. Tento útvar zajišťuje, aby společnost řádně a včas implementovala postupy, které jsou v souladu s nově vydanou legislativou, aby její postupy a interní normy byly navzájem v souladu, a dohlíželi na správnou implementaci a uplatnění celofiremních politik, koncepcí.

Hlavními úkoly této funkce je chránit dobré jméno společnosti, tj. minimalizovat reputační riziko, prosazovat transparentnost a odpovědnost společnosti vůči zúčastněným stranám, podporovat stabilitu a udržitelnost činnosti společnosti a konkurenční výhodu.

ÚTVARY ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI

Při výkonu svojí činnosti je pojišťovna vystavena vysokému riziku podvodu. Proto má v rámci své organizace zavedeny útvary řízení bezpečnosti, které mají za cíl být efektivní součástí vnitřního kontrolního prostředí a součástí systému řízení rizik, a to procesů řízení operačních rizik. Smyslem útvarů řízení bezpečnosti je zajistit ochranu hmotných i nehmotných aktiv společnosti v závislosti na materialitě.

Útvary řízení bezpečnosti mají na starosti nastavení pravomocí a odpovědností v oblasti řízení rizika podvodů, kontrolní mechanismy nad tímto rizikem a zajištění toho, aby jakékoliv podezření z podvodného jednání bylo včasné identifikováno a efektivně řešeno tak, aby společnosti nevznikla finanční ztráta, poškození reputace nebo aby k tomuto nedošlo ani v budoucnu. Útvary řízení bezpečnosti zajišťují to, aby ve společnosti bylo nastaveno takové prostředí, které umožní maximální proniknutí do metod, silných a slabých míst podvodného jednání tím způsobem, aby neustálým zlepšováním systémů a procesů byla snížena pravděpodobnost jejich výskytu v budoucnu a/nebo jejich dopady.

SPOLUPRÁCE, VZTAHY, SYNERGIE RISK MANAGEMENT

Na rozdíl od interního auditu má risk management velkou moc v tom, že může sám aktivně společnost měnit. Už samotné nastavování provozních limitů je významná činnost, kdy je možné společnost nasměrovat určitým směrem, který by měl být v souladu s rizikovou strategií firmy, a ta by samozřejmě měla korespondovat s jejími ostatními strategiemi, zejména s tou obchodní. Pro vedení společnosti je risk management zásadní z důvodu řízení zejména kapitálové přiměřenosti, solventnosti, což má dopady na hodnocení výkonnosti firmy a na porovnávání její konkurenceschopnosti.

Interní audit a risk management mohou velice dobře spolupracovat v oblasti řízení operačních rizik. Operační nebo také provozní rizika prostupují veškeré činnosti a úrovně společnosti. Řadu z nich je obtížné řídit, ale je vhodné minimalizovat jejich výskyt nebo nastavit scénáře řešení. Interní audit při výkonu svojí činnosti prochází procesy, kterých se v daném období Operational Risk Management nemusí dotknout, a prochází je jiným způsobem, než by to dělala právě tato část risk managementu. Platí to ale i obráceně. Interní audit od řízení provozních rizik může získat cenné podněty k prověření určitých oblastí. Výměna informací mezi interním auditem a řízením provozních rizik je velmi cenná pro obě strany.

V ostatních oblastech risk managementu nejsou synergie ze spolupráce tak zřetelné. Je to dáno tím, že interní audit ostatní oblasti řízení rizik z titulu své pozice a účelu nekontroluje pravidelně. Některé týmy interního auditu mohou vybrané oblasti



monitorovat, ale to spíše z důvodu udržení si přehledu a kontaktu s danou oblastí.

COMPLIANCE

Spolupráce interního auditu a compliance je také přínosná pro obě strany. Interní audit může využít odbornost compliance útvaru pro konzultace při posuzování vnitropodnikových norem a postupů v auditované oblasti. Útvar compliance může od interního auditu získat informace o tom, kde je potřeba jeho vliv, zásah. Audit může compliance pomoci s pochopením některých norem z hlediska procesního fungování. V compliance nejčastěji pracují odborníci z oblasti práva a nemusí pro ně být zřejmé, jak funguje např.: proces likvidace pojistných událostí nebo zajištění ekonomického kapitálu. Pro dobrou orientaci v normách pro danou oblast a posouzení jejich vhodnosti může být i technické a procesní pochopení důležité.

Útvar compliance sám provádí některá šetření, která jsou svým charakterem velmi blízká auditům sledujících shodu, soulad s právními požadavky (tzv. compliance audit). V podstatě lze říci, že každá auditní zakázka mívá compliance část, a to zejména v počátečních fázích. Toto může útvar compliance využít pro úsporu vlastních kapacit. Z auditních zpráv může útvar compliance získat informace o tom, v kterých procesech firmy jsou zastaralé, nedostatečné interní předpisy nebo kde zcela chybí. Následně může oblasti, které byly revidovány interním auditem, vynechat ze svých šetření pro dané období nebo se jim nemusí věnovat v obvyklém rozsahu.

ÚTVARY BEZPEČNOSTI

Smyslem interního auditu je informovat akcionáře, vlastníka společnosti o stavu řízení a vnitřních kontrol a fungování firmy jako takové. Avšak záleží na cílech společnosti daných akcionářem. V poslední době je možné pocítovat tlak na růst zisku a zájem o krátkodobé nebo maximálně střednědobé výsledky. Z tohoto pohledu je pak pro vedení společnosti zajímavější se zabývat zprávami řízení operačních rizik nebo útvarů bezpečnosti, které řeší více ad-hoc záležitosti s okamžitými dopady.

I spolupráce interního auditu s útvary řízení bezpečnosti má pro společnost přidanou hodnotu. Útvary řízení bezpečnosti zejména,

Josef Černý

**Metrostav a.s.
specialista interního auditu**

1. IA je multifunkční disciplína, kde je třeba znalostí z jednotlivých disciplín podnikového řízení a znalostí z jednotlivého odvětví, ve kterém společnost uplatňuje svoje vize a strategie. Velmi důležitá je znalost disciplín vysokého managementu, aby přidaná hodnota z IA mohla být náležitě zaměřena. Z tohoto pohledu se jedná o mix více disciplín, kde sloučením a využitím poznatků jednotlivých manažerských poznatků dochází k efektivnímu náhledu a hodnocení nastavených procesů v organizaci, a hodnocení dosažených cílů strategie společnosti. Vrcholové profese v oblasti: podnikový management / řízení a správa společností / ekonomické řízení a controlling. Profese povahou blízké k výkonu IA: analytické profese: vedoucí útvaru strategie, vedoucí útvaru controllingu. Kontrolní profese: ekonomové, manažeri kvality a řízení. Compliance profese: právní zaměření, certifikovaní inspektoři ERM: vrcholné profese řídicí oblast klíčových rizik ve společnosti, správci bezpečnosti a ICT.

2. Vrcholné managery (výkonné i nevýkonné), Předsedu dozorčí rady, Předseda výboru pro audit, Ředitele společnosti. Přestože se nejedná o příbuzné profese IA, komunikace se stakeholdersy je významná pro úspěšné zajištění programu pro IA a přínosu IA. Navíc lze efektivně využít kapacit a odbornosti IA pro pořízení nezávislého pohledu pro potřeby rozhodování vrcholového vedení. V případě profesí ve výkonném managementu lze lépe identifikovat zjištění a nedostatky řízení společnosti.

3. Controlling, vedoucí compliance, vedoucí systému řízení společnosti.

Ludmila Jiráňová

**Český hydrometeorologický ústav
vedoucí interního auditu a kontroly**

1. Příbuzné profese s interním auditem u nás v organizaci: metodička, manažerka kvality a kontrola.

2. Nejvýznamnějším partnerem interního auditu je v ČHMÚ manažerka kvality. Je to pozice,

kteří jde o kvalitu produktu a zároveň o podmínky pro udržení nejvyšší kvality ve všech oblastech – činnostech v ČHMÚ, od vedení organizace až po řadové zaměstnance.

3. Již jsem začala rozvíjet spolupráci s „metodičkou a novou právníčkou“ na posledním dubnovém školení interních auditorů. Zde jsem obě představila a ony vlastní prezentací uvedly sebe a vlastní práci pro ČHMÚ. Spolupráce se navázala, pozvolna se rozvíjí a vše má svůj čas. V říjnu na zasedání interních auditorů se kontakt prohloubí přednáškou na téma „Odběratelské a dodavatelské vztahy v ČHMÚ – dokumentace + normy“, které připraví právníčka spolu s metodičkou.

Tereza Tomášová

Státní fond rozvoje bydlení samostatný interní auditor

1. Jako profese příbuzná s interním auditem vnímám především procesní specialisty/procesní manažery, protože se stejně jako audit věnují zlepšování a hodnocení procesů. Audit by se měl podle mého názoru věnovat stejně jako procesní řízení zlepšování procesů tak, aby levněji, rychleji a s menším rizikem splňovaly požadavky klientů. Audit také pomáhá pochopit, jak se věci v podniku skutečně dějí, a odkrývá strukturovaným způsobem problémy a nehospodárnosti.

2. V podmínkách SFRB považují za nejdůležitějšího partnera právníky. Je to z toho důvodu, že se i audit potýká s různými právními otázkami a výklady, které je dobré konzultovat s odborníky.

3. V následujícím období by bylo vhodné rozvíjet spolupráci s konzultanty a risk manažery, protože se interním auditorům budou hodit jejich znalosti identifikace slabých míst organizace.

Iveta Relichová

Masarykův onkologický ústav interní auditor

1. Profese zaměřené na řízení kvality („kvalitáři“), řízení lidských zdrojů („personalisté“) a na řízení financí („ekonomové“).

2. V současnosti je to ekonomická náměstkyně, náměstek pro právní věci a personalistiku. Odpovídají

co se týká prevence a detekce a řešení podvodného jednání a fyzické bezpečnosti, používají jiné postupy než interní audit. Výsledné zprávy bezpečnostních útvarů bývají zaměřené na konkrétní prošetřovaný případ a nezabývají se procesem jako takovým a kontrolními dírami v procesech. Nedávají doporučení takového charakteru, která by vedla ke zlepšení procesu.

Spolupráce může interní audit naučit nové metody a postupy a dívat se na problematiku jiným pohledem. Hlavně se jedná v podstatě o detektivní metody např.: metody rozpoznání lživého jednání, vedení pohovoru apod. Určitě není vhodné, aby se interní audit pouštěl po pár společných projektech s útvary bezpečnosti do využívání stejných metod, neboť jednak taková role internímu auditu nepřísluší a jednak ke správnému využití těchto metod je potřeba dlouhodobý výcvik, ale je dobré, aby interní audit měl o metodách a možnostech útvarů bezpečnosti přehled a v případech podezření neváhal tyto útvary přizvat k řešení problému nebo jim předat danou záležitost k šetření. Spolupráce může internímu auditu přinést lepší cit pro identifikaci podvodného jednání.

Zástupce útvarů bezpečnosti se zase může obohatit o procesní rizikově založený přístup a jiný formát zpráv používaných auditem. Zprávy útvarů bezpečnosti jsou obvykle velmi konkrétní a koncentrované na jeden případ, ne na rizikový prvek, rizikové chování nebo absenci určité kontroly. Vedení firmy tak nedávají komplexnější obrázek o tom, zda je možné, aby se podobný případ opakoval, a co je potřeba realizovat za kroky k tomu, aby dané úzké místo bylo pokryto kontrolami.

Specifická je oblast IT auditu a IT bezpečnosti. Zde funguje synergie v předávání podnětů, ve kterých oblastech identifikovaných v rámci auditů je žádoucí zvýšit zabezpečení, a na druhou stranu informace o fungování procesů v oblasti IT a jednotlivých bezpečnostních prvků. Spolupráce a synergické efekty z ní nabývají na významu zejména v momentě, kdy buď IT audit, nebo útvary IT bezpečnosti jsou poddimenzované či nemají dostatečné kapacity.

STŘET ZÁJMŮ

Interní audit může s uvedenými útvary risk managementu, compliance a útvary řízení bezpečnosti velmi dobře spolupracovat a měl by se o to i snažit, protože tato spolupráce

je přínosná jak pro jednotlivé útvary a pracovníky, tak zejména pro společnost. Předávání a výměna informací, zkušeností, metod, postupů vede k vyšší efektivitě všech kontrolních útvarů. V podstatě je taková výměna informací určitou úsporou z rozsahu. Útvary mohou šetřit svoje kapacity na jiné zakázky, aktivity. Společné řešení problémů a incidentů napříč útvary zajistí nejlepší ochranu proti rizikům. Někteří regulátoři evropského finančního trhu dokonce dávají internímu auditu za povinnost spolupracovat s ostatními kontrolními funkcemi, protože to má pro společnost pozitivní efekt, přidanou hodnotou (např.: italský ISVAP a jeho nařízení č. 20 ze dne 20. března 2008).

Spolupráce ale může znamenat i problém v momentě, kdy s určitými kolegy z ostatních neauditních útvarů je nastavena dobrá komunikace, probíhá spolupráce. Pak je však nutné i v oblasti, která je vlastně auditu příbuzná, provést audit zaměřený na ověření nastavení vnitřního kontrolního prostředí. Na realizaci takovéto auditní zakázky je ideální dedikovat kapacity osob, které v dané oblasti nepůsobí, nepůsobily poradensky a nepodílely se na činnosti daného útvaru, a nejsou tedy nijak ovlivněny a neměly by na auditované působit v žádném směru jakkoliv osobně, ale jen čistě profesionálně. Obvykle takový kolega, tým, který by byl nezávislý na dané oblasti a prováděl v ní audit, nebude disponovat dostatečnou odborností pro tuto oblast.

Je časté, že dobrá spolupráce mezi útvary a kolegy s sebou nese i osobnější vazby. Což vede k riziku, že během nebo po proběhnutí auditní zakázky se mohou vztahy zhoršit a spolupráce upadnout. Auditovaní mohou mít pocit, že mezi útvary není dostatečná důvěra, hodnocení auditované oblasti že nebylo dostatečně objektivní apod. Na druhou stranu může probíhat snaha auditní tým při auditu ve spřízněném útvaru ovlivňovat tak, aby právě výsledné hodnocení bylo lepší, než by odpovídalo realitě.

Při spolupráci se spřízněnými útvary je těžké zachovat si čistou profesionalitu, objektivitu a nezávislost, přesto se spolupráce vyplatí. Je to zkrátka podobné jako v příbuzenských vztazích. Příbuzné si nevybíráme, ale rodinu každý potřebuje a měli bychom v ní dobře vycházet. ▲



Prostor k vyjádření.



DRUHY INTERNÍCH AUDITŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Hlavním tématem časopisu, kterým právě listujete, je tentokrát „interní audit a jeho příbuzné profese“, a protože u nás ve zdravotnictví máme nejen příbuzné profese, ale hned i několik různých druhů interních auditů, rozhodla jsem se vám je stručně popsat.

INTERNÍ AUDITY PODLE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

Dovolím si začít mně nejbližším druhem interního auditu, kterým je interní audit podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole.

Tento druh interního auditu má zejména preventivní charakter. Objektivně upozorňuje na hrozící rizika, a pomáhá tak předcházet nedostatkům a jejich nežádoucím důsledkům. Audity podle zákona o finanční kontrole (zpravidla finanční, systémů nebo výkonu) provádí ve zdravotnických zařízeních útvary, které musí být funkčně i organizačně zařazené přímo pod jejich ředitele (požadavek vyplývající z legislativy). Ve větších zdravotnických zařízeních jsou to několikačlenné auditorské týmy, v menších jednotliví auditoři.

„Audity podle zákona o finanční kontrole jsou nezastupitelné. Přispívají k optimalizaci procesů, dodržování principů 3E a včasnému odhalování nedostatků“



Při plánovaných i mimořádně zařazených interních auditech zajišťují objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému zdravotnického zařízení, přičemž ověřují zejména, zda:

- právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou dodržovány;
- rizika vztahující se k činnosti zdravotnického zařízení jsou včas rozpoznávána a jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění;
- řídicí kontroly poskytují spolehlivé a včasné informace, finanční a jiné informace;
- provozní a finanční kritéria jsou plněna;
- zavedený vnitřní kontrolní systém je přiměřený, dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek;

za nejrizikovější procesy.

3. Krom profesí uváděných v odpovědi č. 2 se jedná určitě o „kvalitáře“. Z toho důvodu, že v rámci organizace realizují krom jiného interní auditu zaměřené na hlavní procesy naší organizace a odpovídají za identifikaci procesů.

Marie Burešová

Generální finanční ředitelství interní auditor

1. Profesi vnitřního kontrolora.
2. Právě útvar vnitřní kontrola, který tvoří společně s oddělením interního auditu součást – Odbor interního auditu a vnitřní kontroly. I když toto organizační uspořádání není zcela správné, s ohledem na vzájemnou komunikaci a spolupráci, přináší útvar pozitivita.
3. Pravděpodobně s profesemi ekonomických útvarů.

Bohuslav Poduška

Česká spořitelna, a.s. ředitel úseku interní audit

1. Pokud vezmu v úvahu externí prostředí, jedná se podle mého názoru v první řadě o externí audit, i když vnímám, že externí audit má trochu jiné poslání, než audit interní. Dále v našich podmínkách za příbuznou profesi považuji bankovní dohled ze strany ČNB. Ten však postupuje striktně dle kontrolního řádu (zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole). V interním prostředí naší banky je to určitě funkce řízení rizik, funkce compliance, služby právního útvaru anebo útvaru controllingu, se kterými velmi intenzivně spolupracujeme.
2. Obecně za takového partnera považují funkci řízení rizik. Bez vzájemné součinnosti funkce řízení rizik a funkce interního auditu lze jen těžko podat kvalitní ujištění orgánům správy a řízení banky o stavu jednotlivých rizik a úrovni a funkčnosti implementovaných kontrolních mechanismů.
3. Pro nadcházející období bude potřeba posilovat vzájemnou spolupráci s funkcí compliance, už i s ohledem na potřebu banky a interního auditu mít neustálý přehled v rostoucích regulatorních požadavcích a schopnost interního auditu ujistit, že bankovní procesy jsou „compliance“ s těmito požadavky.

- dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů zdravotnického zařízení poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle budou splněny.

Platná legislativa striktně vyžaduje organizační oddělení útvaru interního auditu od řídicích výkonných činností a neumožňuje ho pověřovat úkoly, které by mohly být v rozporu s nezávislým plněním jemu stanovených úkolů. Je tedy zřejmé, že tento druh auditů nemohou provádět lékaři, sestry ani jiní zaměstnanci zdravotnického zařízení, kteří nejsou přímo podřízeni řediteli zdravotnického zařízení a mají v popisu práce auditované činnosti. Tím je zajištěna zákonem stanovená funkční nezávislost interního auditu.

Audity podle zákona o finanční kontrole jsou ve zdravotnickém zařízení nezastupitelné. Přispívají k optimalizaci procesů, dodržování principů 3E a včasnému odhalování nedostatků i jejich nápravě, což se následně pozitivně projevuje i na výsledcích externích kontrol.

INTERNÍ AUDITY KVALITY

Hlavním cílem auditů kvality ve zdravotnických zařízeních je ověření shody prováděných činností se stanovenými postupy a standardy. Těmito standardy mohou být mezinárodní nebo národní normy (obecné normy řízení kvality ISO 9001, odborné normy řízení laboratoří ISO 15189 a ISO 17025, odborné normy stravování HACCP atp.) a národní či mezinárodní akreditační standardy pro nemocnice (Spojená

INTERNÍ AUDITY ISMS

V řadě zdravotnických zařízení probíhají také interní audity ISMS. Cílem interních auditů ISMS (systému řízení bezpečnosti informací) je ověření funkčnosti a efektivnosti systému identifikace a vyhodnocování bezpečnostních hrozeb, potenciálních slabých míst a rizik systému řízení, dodržování pravidel používání informačních systémů, bezpečnostních opatření, a posouzení shody s normou ČSN ISO/IEC 27001:2006 (bezpečnost informací).

V rámci tohoto druhu interního auditu je ověřováno zejména provádění pravidelného přezkoumání ISMS, řízení bezpečnostních incidentů, zabezpečení prostor zdravotnického zařízení, nakládání s osobními a citlivými údaji pacientů a řízení informačních rizik.

Na interních auditech ISMS se ve zdravotnických zařízeních zpravidla aktivně podílejí zaměstnanci IT, kteří tuto činnost mají v popisu práce. Jednotlivé interní audity ISMS trvají zpravidla několik hodin v průběhu jednoho dne. Audity ISMS se zaměřují např. na hromadnou archivaci dat, jejich zálohování a ochranu před zneužitím, používání sdílených disků, likvidaci paměťových médií, zabezpečení prostor zdravotnického zařízení, ochranu informací atp.

V praxi se často stává, že si auditovaní jednotlivé druhy auditu pletou, ale osobně se domnívám, že to vlastně nevádí. Svůj názor stavím na zkušenosti, že ať už ve zdravotnickém zařízení přijde na audit jakýkoli k tomu pověřený interní auditor, zaměstnanci mají povinnost mu vyjít vstříc a poskytnout vyžádané podklady a informace. Správně a celkem logicky také auditovaní očekávají, že auditor bude ověřovat dodržování platné legislativy, stanovených pravidel, postupů a norem. A protože bezpečnost a spokojenost našich pacientů i zaměstnanců a hospodárné nakládání s veřejnými prostředky je naším společným cílem, vnímají zaměstnanci zdravotnických zařízení interní audity jako běžnou součást kontrolního systému organizace. Vzájemná spolupráce napříč profesemi je zkrátka nutností.

„Interní audity kvality jsou nedílnou součástí systému řízení kvality“

Útvar interního auditu podle zákona o finanční kontrole informuje ředitele konkrétního zdravotnického zařízení o výskytu významných nedostatků, které by mohly nepříznivě ovlivnit činnost tohoto zařízení. Formou tzv. „doporučení“ motivuje k účinné prevenci a zdokonalení vnitřního kontrolního systému zdravotnického zařízení.

Zprávy z tohoto druhu interních auditů jsou určeny řediteli zdravotnického zařízení, mají charakter interní důvěrné informace a jsou podkladem ke strategickému rozhodování vedení zdravotnického zařízení. Jednotlivé interní audity trvají ve vazbě na auditovanou oblast a sledované období zpravidla několik týdnů. Příklady oblastí, na které je tento typ auditů zaměřen: přístroje a zdravotnická technika, preskripce a realizace receptů, patientská strava, systém řešení a evidence nežádoucích událostí, veřejné zakázky, uzavírání a evidence smluv, systém vzdělávání, autodoprava atp.

akreditační komise ČR nebo Joint Commission International). Na interních auditech kvality se ve zdravotnických zařízeních zpravidla aktivně podílejí lékaři, sestry i ostatní pracovníci, kteří mají tento nárazový druh své pracovní činnosti jako součást popisu práce. Po provedení interního auditu se členové auditorského týmu rozcházejí na své pracoviště a plní své běžné pracovní úkoly.

Jednotlivé interní audity kvality trvají ve vazbě na auditovanou oblast a sledované období zpravidla několik hodin v průběhu jednoho dne. Tento druh auditů se zaměřuje například na zdravotnickou dokumentaci, medikaci, podávání a skladování léčiv, hygienu, bezpečnost, provoz ambulancí, laboratoře atp. Interní audity kvality jsou nedílnou součástí systému řízení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb podle zákona č. 372/2011 Sb.



HODNOCENÍ KVALITY ZDRAVOTNÍ PÉČE

ÚVOD

V současné době se objevuje termín „hodnocení kvality zdravotní péče“ čím dál tím častěji. Také stávající – i připravovaná legislativa ministerstva zdravotnictví obsahuje zásady hodnocení kvality zdravotní péče, a to jak prostřednictvím „interního auditu“, tak prostřednictvím externích akreditačních autorit. Legislativa vyplývající ze zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, se ale zabývá hodnocením kvality diagnostické a terapeutické zdravotní péče. Takovéto vnímání je však pouze v „užším slova smyslu“.

Kvalita zdravotní péče, v širším slova smyslu, spočívá na třech základních pilířích (*úrovních*): na kvalitě prevence, kvalitě vlastní diagnostické a terapeutické péče – a na kvalitě ucelené rehabilitace, kterou je nutné považovat za „systém zdravotních a sociálních opatření vedoucích k tomu, aby se „klient“ mohl v co největší míře začlenit do přirozeného sociálního a pracovního prostředí. Mělo by se tedy spíše hovořit o „kvalitě zdravotně-sociálního systému“ a platí následující:

1. Pokud jsou insuficientní ochrana zdraví (health policy) a prevence vzniku chorob a poruch zdraví (health promotion), narůstají náklady na terapeutickou a diagnostickou péči, potažmo na „rehabilitaci“.

2. Pokud je insuficientní terapeutická a diagnostická péče, zvýší se nároky na rehabilitaci.

3. Pokud je insuficientní rehabilitace, zvýší se počet „nezaměstnatelných“, a tím i náklady na důchodové dávky.

TROCHU HISTORIE

Intenzivní rozvoj sledování kvality nastal v 70. letech minulého století a nebyl ani tak vyvolán altruistickými tendencemi jako spíše rozvojem vyspělých medicínských technologií a enormně rostoucími náklady na zdravotní péči. Situace v tehdejší ČSSR byla pochopitelně poněkud odlišná; nové technologie se k nám dostávaly obtížně a plánované hospodářství bylo brzdou neadekvátního navyšování nákladů. Kvalita zdravotní péče v ČSSR byla zajišťována jednak administrativně „shora“ (vyhláškami, příkazy, metodickými pokyny a podobně) a jednak personálně (systémem okresních a krajských odborníků). Paternalistická role státu byla téměř absolutní, státní aparát rozhodoval i o rozsahu poskytované péče. Konec „socialistické éry“ byl charakterizován silně podprůměrnou střední délkou života, pasivitou občanů vůči ochraně vlastního zdraví, nedostatečným rozsahem poskytované péče (nedostatečná kapacita kardiologických zásahů, dialyzačních míst, onkologické péče atd.).

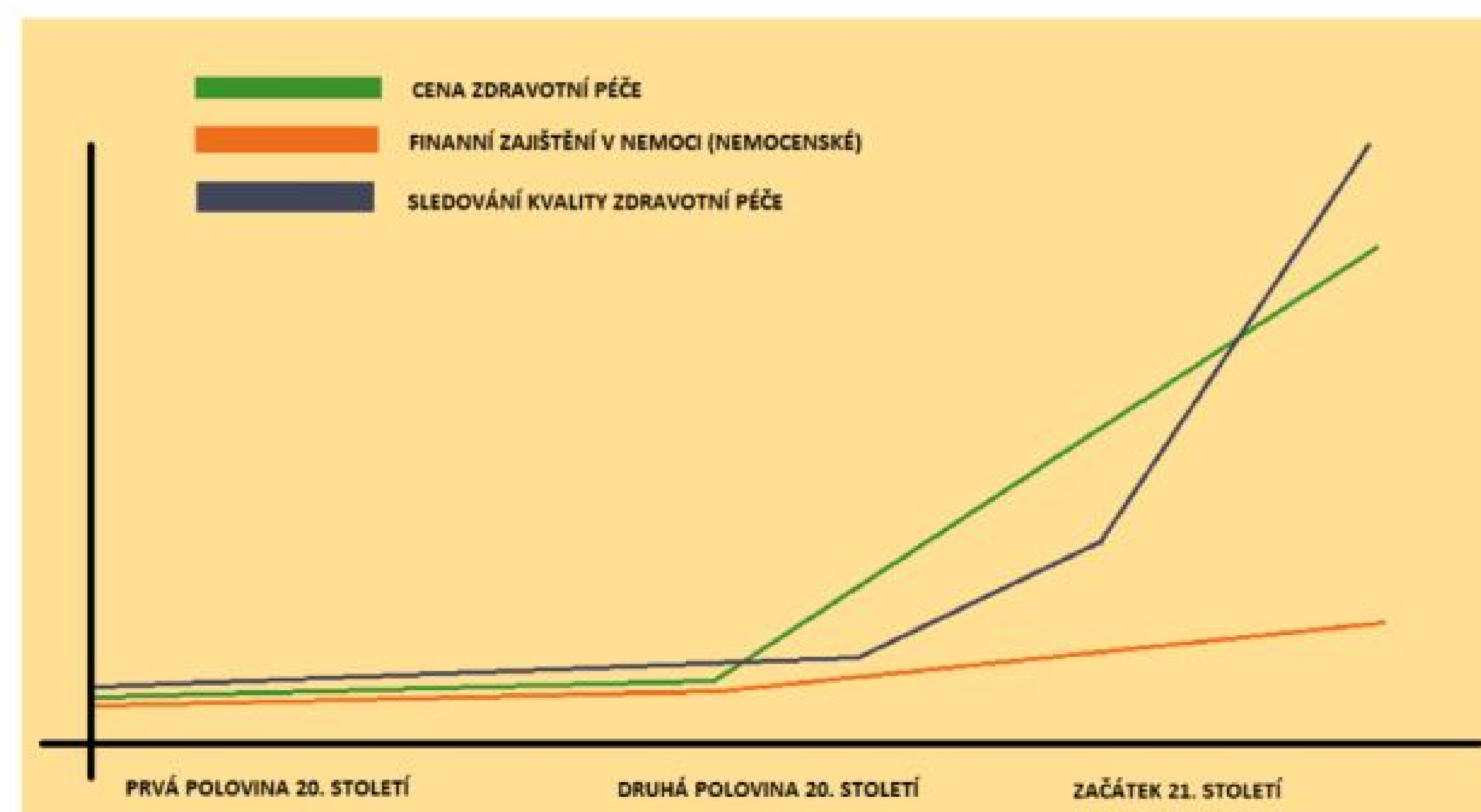


Krátce po roce 1989 byly prakticky všechny nástroje sledující kvalitu zdravotních služeb zrušeny. Došlo k masivní a nekoordinované decentralizaci – zpočátku dokonce v prostředí dotovaného zdravotnictví, z některých ÚNZ vznikly až desítky „samostatných“ jednotek. Kvalita péče nebyla v centru pozornosti a důraz byl kladen na osobní zodpovědnost zdravotnických pracovníků. Tento stav nezměnil ani nástup zdravotního pojištění – úhrady od pojišťoven nezávisely (a doposud nezávisí) na kvalitě.

Základní pilíře kvality zdravotně-sociálního systému

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň
KVALITA "HEALTH POLICY"	KVALITA NEMOCNIČNÍ PÉČE	
KVALITA "HEALTH PROMOTION"	KVALITA PRIMÁRNÍ AMBULANTNÍ PÉČE	KVALITA REHABILITACE
	KVALITA SPECIALIZOVANÉ AMBULANTNÍ PÉČE	

Vzrůstající cena zdravotní péče determinuje sledování kvality



Otevřela se cesta k dovozu zdravotnické techniky a nových léčiv, což na jedné straně vedlo k rychlému růstu délky středního života populace (český „zázrak“ devadesátých let), na druhé straně však k obrovskému navýšení finančních prostředků, které zdravotnictví spotřebovávalo. K významnějšímu rozvoji sledování kvality jednotlivých poskytovatelů došlo v podstatě až koncem devadesátých let minulého století – a zejména po vstupu České republiky do Evropské unie. Od té doby význam interních auditů, akreditací a certifikací stále stoupá.

Otázka hodnocení kvality zdravotní péče je v popředí zájmu odborníků i laiků zejména ze dvou důvodů; jedním je vyspělost medicínských technologií, druhým postavení pacienta (klienta) v systému zdravotnictví.

K příčině první: Mohutný rozvoj medicínských technologií ve druhé polovině dvacátého století determinoval i paralelní sledování kvality péče, kterou nové technologie produkovaly (viz přibližné grafické znázornění).

K příčině druhé: Pozvolný růst „kapitalizace zdraví“, tedy zájmu jednotlivců a některých sociálních skupin investovat do zachování nebo zlepšení zdravotního stavu (zvyšování potenciálu zdraví), vedou ke stavu, kdy se kvalita stává zájmem „soukromým“; příjemci péče se transformují z role

„objektů péče“ do role „subjektů péče“. Zdá se, že právě proces „kapitalizace zdraví“ je velmi silným indikátorem vzniku systémů hodnotících kvalitu poskytovaných zdravotnických služeb.

Zatímco před přibližně 100 lety byla cena samotné zdravotní péče poměrně nízká, a bylo tedy možné zajištění léčby i sociálního zabezpečení v nemoci sloučit v jedno pojištění, „nůžky“ se v průběhu 20. století rozevřely natolik, že se k zajištění financování zdravotní péče musí hledat různé druhy financování.

Sledování kvality mělo tedy, jak ukazuje grafické schéma, dva důležité „zlomy“ – první byl determinován rozvojem technologií, druhý pak onou „kapitalizací zdraví“. Kvalita zdravotních služeb byla tedy dlouhou dobu spíše záležitostí samotných poskytovatelů než jiných subjektů.

PRVNÍ PILÍŘ KVALITY

Prakticky ihned po politických změnách v roce 1989 vznikl spor o definici a pozici „public health“ v systému zdravotnictví tehdy ještě Československé republiky. Na jedné straně stál názor, že se jedná o „veřejné zdraví“, které patří do sféry oboru

„hygiena a epidemiologie“, na straně druhé se přejmenováním původního oboru „sociální lékařství a organizace zdravotnictví“ vytvořil nový obor „veřejné zdravotnictví“.

V rámci public health tedy proběhl určitý kompetenční spor mezi „health policy“ zaměřenou na ochranu zdraví a „health promotion“ zaměřenou na prevenci nemocí a poruch zdraví. Součástí nového medicínského oboru „veřejné zdravotnictví“ se, mimo jiné, stala i problematika kvality zdravotní péče. Škola veřejného zdravotnictví při Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví vypracovala systém doškolení zakončený atestací v oboru. Na úrovni Státního zdravotního ústavu vzniklo „Centre for Public Health Promotion“ a dále i Středisko pro kvalitu a autorizaci, které se podílí na zabezpečení programu sledování a kontroly kvality poskytovaných služeb v oblasti ochrany veřejného zdraví.

DRUHÝ PILÍŘ KVALITY

Ve smyslu „regulace kvality“ diagnostiky a terapie se zdravotní politika České republiky může teoreticky vyvíjet dvěma směry: posilováním paternalistické role státu, nebo posilováním autoregulačních způsobů sledování a ovlivňování kvality.



Standardy kvality zdravotní péče v systému ASAC

<p>Standard zavedení programu zvyšování kvality a bezpečí</p> <p>Standard sledování a vyhodnocování nežádoucích událostí</p> <p>Standard sledování spokojenosti pacientů</p> <p>Standard sledování a vyhodnocování stížností a podnětů</p> <p>Standard využívání doporučených diagnostických, léčebných a ošetrovatelských postupů</p> <p>Standard dodržování práv pacientů a osob pacientům blízkých</p> <p>Standard ochrany patientských dat a jejich průběžné aktualizace</p> <p>Standard povinné lékařské mlčenlivosti</p> <p>Standard práva pacienta na informace</p> <p>Standard informovaného souhlasu pacienta</p> <p>Standard práva pacienta na druhý názor</p> <p>Standard práva pacienta na změnu ošetrujícího lékaře</p> <p>Standard podpora zdraví a prevence nemocí</p> <p>Standard kontinuita zdravotní péče</p> <p>Standard identifikace pacientů</p> <p>Standard zajištění kardiopulmonální resuscitace a řešení neodkladných stavů</p> <p>Standard bezpečnosti při používání přípravků s vyšší mírou rizikovitosti</p> <p>Standard Zajištění bezpečnosti skladovaných léčivých přípravků</p> <p>Standard kontroly reklamy</p> <p>Standard personálního obsazení ambulance</p> <p>Standard odbornosti a dalšího vzdělávání nositelů výkonů</p>	<p>Standard kvality středního zdravotnického personálu</p> <p>Standard zavedení optimálních postupů hygieny rukou</p> <p>Standard úklidu a dezinfekce</p> <p>Standard správné sterilizace</p> <p>Standard praní prádla a manipulace s prádlem</p> <p>Standard skladování, třídění a likvidace odpadů ze zdravotnického zařízení</p> <p>Standard technického a věcného vybavení ambulance</p> <p>Standard „diagnostické a léčebné přístroje na pracovišti“</p> <p>Standard protipožární ochrany</p> <p>Standard správné komunikace s pacientem</p> <p>Standard rozsahu ordinační doby</p> <p>Standard dostupnosti nositelů výkonu</p> <p>Standard komunikace s pacientem telefonicky a internetem</p> <p>Standard přístupu pacienta k lékaři mimo ordinační dobu a návštěvy</p> <p>Standard přístupu k vybraným skupinám pacientů</p> <p>Standard přístupu k pacientům-cizincům, kteří špatně rozumí česky</p> <p>Standard doložení a řazení dokumentace nezbytné k existenci a provozu zařízení</p> <p>Standard dobré pověsti</p> <p>Standard péče o zaměstnance</p> <p>Standard práva pacienta nahlížet do dokumentace a pořídit si kopii</p> <p>Standard předání informací o pacientovi</p>
---	---

Pokud by byla upřednostňována pouze paternalistická role státu při hodnocení kvality a udělování akreditací, a chyběla tedy určitá „zpětná vazba“ od samotných poskytovatelů, mohlo by to vést k závažným důsledkům vyplývajícím například z „neadekvátní přístnosti“ požadovaných parametrů kvality, popřípadě i k upřednostňování určitého typu vlastnictví zdravotnických zařízení (například státního nebo krajského vlastnictví). A je třeba myslet i na možnost korupčního jednání.

WHO v širším slova smyslu sleduje v oblasti „kvality“ pět základních oblastí a výsledkem je index daný vahou těchto jednotlivých oblastí, kterými jsou střední délka života (25 %), „distribuce zdraví“ v populaci (25 %), „responzivita“ systému (12,5 %), distribuce této „responzivity“ do sociálních skupin (12,5 %) a „sociální spravedlnost“ financování zdravotní péče (25 %). V užším slova smyslu se v první řadě jedná o „responzivitou“, tedy schopnost systému přizpůsobovat se potřebám pacientů (orientace na pacienta), například ve smyslu:

- aktivního podílu pacientů

na rozhodování o svém vlastním osudu (informovaný souhlas),

- zachování důvěrnosti informací (lékařské tajemství),
- včasného poskytnutí zdravotní péče,
- délky čekací doby u neakutních stavů,
- kvality zdravotnických zařízení (čistota, prostor, strava),
- přístupu k následné (sociální) péči,
- kontaktu s rodinou,
- svobodné volby lékaře a zdravotnického zařízení.

Hodnocení dle WHO však „nahrává“ systémům „veřejným“, tedy přerozdělovajícím finanční prostředky mezi sociálními skupinami, což svým způsobem diskriminuje systémy soukromé, které jsou však často, díky konkurenčním tlakům, vysoce kvalitní. Kvalita poskytované péče se totiž dá posoudit (změřit) a posuzovat kvalitu na základě spravedlnosti rozdělení finančního břemene je spíše politickým aktem.

Velmi relativním kritériem hodnocení kvality zdravotnického systému dle WHO je i „očekávaná délka dožití“. Z hlediska tohoto kritéria na tom

budou vždy hůře stát s vyšším stupněm sociální stratifikace obyvatelstva.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky navrhuje sedm atributů kvality a výkonnosti služeb: přístup, návaznost, přiměřenost, účinnost (efektivnost), hospodárnost (efektivita), přijatelnost a bezpečí.

Ukazatele, které mají vztah k těmto atributům, mohou pomoci zjistit, jestli:

1. Pacient má přiměřené podmínky PŘÍSTUPU ke službám tak, že jsou poskytnuty včas, na správném místě u správného poskytovatele.
2. Služby na sebe vhodně NAVAZUJÍ, jsou poskytovány plynule a koordinovaně a jsou ukončeny ve vhodnou dobu.
3. Služby jsou poskytovány v PŘIMĚŘENĚ vybavených zařízeních, PŘIMĚŘENĚ erudovanými zdravotníky, PŘIMĚŘENÝMI postupy (tedy v soulase se strukturálními a procesními standardy a na úrovni současné vědy), s PŘIMĚŘENÝMI zdroji.
4. Služby jsou prokazatelně ÚČINNÉ, a tedy vedou k žádoucím (a očekávaným) krátkodobým a dlouhodobým výsledkům.

5. Služby jsou poskytovány **HOSPODÁRNĚ** a je přihlíženo jak k přínosům, tak ke spotřebě zdrojů a k alokační efektivitě.

6. Služby jsou poskytovány způsobem pro pacienta **PŘIJATELNÝM**, tedy s ohledem na interpersonální aspekt poskytovaných služeb a subjektivní vnímání jeho situace.

7. Služby jsou poskytovány **BEZPEČNÝM** způsobem.

Jak bylo již konstatováno, legislativa ministerstva zdravotnictví se v rámci hodnocení kvality diagnostické a terapeutické zdravotní péče zaměřuje na interní i externí audit. Připravují se vyhlášky navazující na devátou část zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, která se nazývá „Hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb“. Jde o vyhlášku č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče – a o připravované vyhlášky „o minimálních požadavcích pro zavedení interního systému hodnocení kvality a bezpečí“ a o „o hodnocení kvality a bezpečí ambulantní zdravotní péče“. Na základě těchto požadavků vyplývajících z legislativy vznikla řada nezávislých „akreditačních autorit“, které nabízejí své „akreditační schopnosti“. Jednou z těchto akreditačních autorit je například Systém uznávání kvality ambulantní zdravotní péče (The system of Accreditations of the Specialised Ambulatory Outpatient's Care – systém ASAC), který vytvořilo Sdružení ambulantních specialistů ČR a zaměřuje se na hodnocení standardů uvedených v tabulce „*Standardy kvality zdravotní péče systému ASAC*“, která současně jasně vypovídá, o co při hodnocení kvality zdravotní péče vlastně jde.

TŘETÍ PILÍŘ KVALITY

Shrneme-li různé definice zdraví, pak můžeme dospět k názoru, že „zdraví je dynamický proces vzájemného působení potenciálu zdraví a determinant zdraví“, jehož důsledkem jsou v podstatě tři věci: 1. vznik, anebo vymizení poruchy zdraví, 2. snížení, nebo zvýšení tělesných funkcí (aktivity), které je funkčně změřitelné, 3. subjektivně vnímaný hendikep.

Důležitým faktorem kvality zdravotnického systému je tedy propojení jednotlivých, výše uvedených úrovní, nikoli jejich ohraničený, nekoordinovaný rozvoj. Takovéto propojení by bylo například možné aplikací metod Mezinárodní klasifikace poruch, disabilit a hendikepů (ICIDH, ICF) do jiných klasifikací sledujících a vyhodnocujících kvalitu života:

Tabulka přináší pohled rehabilitace na chorobu, poruchu, disabilitu a hendikep; „absolutním“ způsobem hodnocení invalidity je míněno „tabulkové“ přiznávání

invalidit, „relativním“ pak „odhalování“ pracovního potenciálu.

Historicky se systém zdravotnictví z různých příčin zaměřoval spíše na „léčbu nemoci“ než na následky, které nemoc přinesla a které jsou funkční (objektivní) nebo pouze vnímané (subjektivní). Jedním z nejdůležitějších pohledů na kvalitu zdravotní péče je tedy i pohled na následky poskytované terapie. Zdravotnický systém, který v neadekvátním množství „produkuje“ invalidní důchodce, je ekonomicky i eticky pochybný.

SOUHRN

Článek se snaží dokumentovat následující:

- Kvalita zdravotní péče součástí kvality celého zdravotně-sociálního systému.
- Hodnocení kvality nabývá na významu s rozvojem medicínských technologií.
- Významným faktorem pro zvyšování (a hodnocení) kvality zdravotní péče je aktivní přístup občanů k udržování svého vlastního zdraví.

Pohled rehabilitace na sociálně-zdravotní systém

Stav:	CHOROBA	PORUCHA	AKTIVITA	SPOLUÚČAST
IC IDH 1976:		Impairment kod "I"	Disabilities kod "D"	Handicap kod "H"
IC IDH 1997:		Impairment	Activities	Participation
IC F 2001		Functioning	Disability	Health
Synonyma:	morbus		abilita, validita, funkční schopnost	vyrovnání zdraví
Podstata:	= vnitřní situace	= vnější projev	= funkční projev	= sociální důsledek
Metoda zjištění:	diagnostická zdravotní péče	seznam poruch	funkční vyšetření	sociální šetření
Řešení:	terapeutická zdravotní péče	absolutní způsob hodnocení invalidity		relativní způsob hodnocení invalidity
	LÉČBA	ZAJIŠTĚNÍ FYZICKÉ NEZÁVISLOSTI ZAJIŠTĚNÍ EKONOMICKÉ NEZÁVISLOSTI		
U C E L E N Ā R E H A B I L I T A C E				

Motto:

„Největším rizikem při hodnocení kvality zdravotní péče je zhoršení kvality zdravotní péče kvůli nepřiměřené administrativní zátěži spojené s hodnocením její kvality.“



INTERNÍ AUDIT HRAJE VÝZNAMNOU ROLI PŘI PŘÍPRAVĚ I SAMOTNÉ REALIZACI KONTROL NKÚ

Spolupráce interního auditu kontrolované osoby s kontrolory Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ) má několik rovin. Činnost interního auditu a jeho zprávy jsou pro kontrolory cenným informačním zdrojem, ale zároveň i potenciálním cílem kontroly. Správná koordinace a spolupráce mezi NKÚ a interními auditory může kvalitě kontroly významně prospět, ta nesprávná naopak dle našich zkušeností kontrolované osoby jen ještě výrazněji zatíží. Některým zmíněným aspektům a také zkušenostem se spoluprací interního auditu a nejvyššími kontrolními institucemi ve světě bych se rád věnoval podrobněji.

Kontrolní akce zahajuje skupina kontrolujících její přípravou, tj. důkladným seznámením se s činností kontrolované osoby v příslušné oblasti – téměř nikdy úřad nekontroluje instituci nebo společnost jako celek, ale vždy pouze oblast, která je předem jasné vymezená v předmětu kontrolní akce.

Cenným pomocníkem při prvotním seznámení se s kontrolovanou osobou jsou mimo jiné zprávy interního auditu (IA) a následná komunikace s ním. Není výjimkou, že ředitel odboru IA je kontaktní osobou pro styk s kontrolujícími.

V rámci přípravné fáze kontroly posuzuje úřad funkčnost a účinnost vnitřního kontrolního systému, a to nejen z pohledu souladu s právními předpisy, ale též kvůli vyhodnocení jeho spolehlivosti, a tedy následně i rozhodnutí o dalším zaměření vlastní kontroly.

Vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy je upraven zákonem 320/2001 Sb., o finanční kontrole, a prováděcí vyhláškou č. 416/2004 Sb.

Vedle řídicí a veřejnosprávní kontroly definují též interní audit.

Úřad kontroluje soulad s právními předpisy zejména v oblasti provádění řídicí kontroly, tedy zda příslušní zaměstnanci ověřili správnost kontrolovaných podkladů z pohledu jejich povinností – příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní, a to jak v rámci předběžné, tak i průběžné a následné kontroly. Úřad zde často zjišťuje pouze formálně provedenou řídicí kontrolu, kdy z dokladů jasně vyplývá, že by příslušný zaměstnanec nemohl danou transakci schválit, pokud by před podpisem skutečně ověřil, co mu zákon v jeho pozici ukládá.

Spolehlivost vnitřního kontrolního systému vyhodnocuje NKÚ vedle řídicí kontroly i v oblasti účinnosti interního auditu. Kontrolující prověřují jak naplňování formálních povinností IA, tak zda se IA zabýval kontrolovanou oblastí a s jakými zjištěními. Podstatné je ověření, zda a v jaké míře se mohou kontroloři na výstupy IA spolehnout a následně se rozhodnout, zda mohou věnovat stěžejní část svého času oblastem, kterým se IA nevěnoval, příp. zda se v případě pochybností zaměřit právě na důsledné prověření účinnosti IA.

NKÚ hodnotí řízení interního auditu a jeho výkon, shodu postupů se standardy, reakce na auditní zjištění a doporučení. Jelikož jedním z úkolů interního auditu je odhalovat systémové, a nikoli jen nahodilé, nedostatky, věnuje NKÚ velkou pozornost právě reakci vedení organizace na tato zjištění. Tedy zda na ně organizace reaguje a zda jsou nápravná opatření dostatečná. Stejně tak ověřuje, zda interní audit provedl následnou kontrolu těchto nápravných opatření. Předpokládám, že interní auditoři mají v organizacích, které prošly kontrolou NKÚ, k dispozici

protokoly z těchto kontrol (kontrolní protokoly jsou ze zákona o NKÚ neveřejné a má je k dispozici vedení organizace) a následně je sami využívají například při zpracování ročního plánu interního auditu nebo kontrole plnění nápravných opatření.

Spolupráce mezi interním auditem a nejvyššími kontrolními institucemi ve světě je nastavena značně rozdílně. Může probíhat na úrovni koordinace plánování auditu, metodologické spolupráce v případě auditu orgánů veřejné správy, výměny auditních zjištění (včetně probíhajících auditů) a zpráv z auditu, případně až vzájemného přístupu do programů a pracovních listů. V některých zemích mají zřízený společný koordinační výbor (výbor pro audit), jehož členy jsou zástupci interních auditorů, ministerstva financí a nejvyšší kontrolní instituce. Ten se schází čtvrtletně (někde i častěji), aby diskutoval již zmíněné auditní plány, spolupráci mezi interními auditory navzájem i s nejvyšší kontrolní institucí, auditorské standardy a metodologii apod.

V oblasti spolupráce mezi interním auditem a NKÚ existují v České republice významné rezervy. První je hned v oblasti koordinace svých aktivit. Ačkoliv se to nestává často, nedávno jsem zahájil na jednom z ministerstev kontrolu oblasti, které se shodou náhod několik měsíců věnoval IA. Ten právě dokončoval svou auditní zprávu. Příslušný odbor, který je i bez kontroly značně vytížený, je tak zbytečně zatížen dvojitou kontrolou. Nejvyšší kontrolní úřad vykonává svou kontrolní činnost na základě dlouhodobého plánu, který ze zákona schvaluje do konce předchozího roku. Plán pro rok 2015 byl schválen v říjnu a zveřejněn v prosinci 2014. O kontrolách NKÚ jsou tak kontrolované osoby informované

s dostatečným předstihem. Domnívám se, že v uvedeném případě tak vedení ministerstva, případně odbor IA, nevěnovaly zveřejněnému plánu kontrolní činnosti NKÚ dostatečnou pozornost.

V některých zemích existuje povinnost zasílat své plány interního auditu nejvyšší kontrolní instituci v dostatečném předstihu tak, aby je mohla při svém plánování zohlednit. Existují například společné databáze plánovaných kontrol jak interními auditory, tak nejvyšší kontrolní institucí. Nevýhodou takovéto spolupráce je samozřejmě časové hledisko, kdy plánování všech zainteresovaných probíhá několik měsíců v přibližně stejnou dobu.

Zatímco v České republice není formálně stanoveno setkávání interních auditorů s NKÚ, některé země mají spolupráci nastavenou dokonce zákonem, v extrémním případě jsou nejvyšší kontrolní instituce zodpovědné i za řízení a metodiku IA. V ČR považují za přínosnou existenci funkčního Institutu interních auditorů, který metodicky i kvalifikačně interní auditory vede. NKÚ zde může být nápomocen se specifiky veřejné správy. V některých státech umožňují nejvyšší kontrolní instituce interním auditorům stáže či různé formy tréninkového programu, příp. jim poskytují své odborníky, aby sdíleli potřebnou odbornost v institucích státu.

„Činnost interního auditu a jeho zprávy jsou pro kontrolory cenným informačním zdrojem, ale zároveň i potenciálním cílem kontroly“

Když jsem přednášel starostům na jejich setkáních o vnitřním kontrolním systému, vždy jsem jim zdůrazňoval jeho nenahraditelný význam pro efektivní řízení obce. Zejména jde o to, aby interní audit brali jako svého nezbytného pomocníka, který jim přináší zpětnou vazbu ve formě svých zpráv obsahujících zejména systémová zjištění. Varoval jsem před přístupem, kdy je IA ze strany vedení obce či města považován za kontrolora, před kterým je třeba vše utajit. Progresivní starostové, ale i představitelé ostatních veřejných

institucí, již v dnešní době chápou význam interního auditu a sami aktivně při plánování jeho činnosti přicházejí s podněty na prověření konkrétních oblastí. Osobně si bez účinného interního auditu neumím představit řízení jakékoliv organizace.

V souvislosti s rolí interního auditu v rámci zkvalitňování hospodaření s prostředky obcí, měst a krajů bych se rád alespoň okrajově věnoval i otázce role externího auditora v této oblasti. Tu by měl naplňovat právě NKÚ. Kvůli současnému omezení jeho působnosti pouze na kontrolu prostředků státního rozpočtu však tuto roli nenaplňuje. Připomeňme si, že Nejvyšší kontrolní úřad je nezávislý kontrolní orgán České republiky, který dle čl. 97 Ústavy ČR a zákona č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů, vykonává kontrolu

- hospodaření se státním majetkem a finančními prostředky vybranými na základě zákona ve prospěch právnických osob s výjimkou prostředků vybraných obcemi nebo kraji v jejich samostatné působnosti,
- státního závěrečného účtu,
- plnění státního rozpočtu,
- hospodaření s prostředky, poskytnutými České republice ze zahraničí, a s prostředky, za něž převzal stát záruky,
- vydávání a umořování státních cenných papírů,
- zadávání státních zakázek.

Kontrolu je tedy NKÚ oprávněn vykonávat nejen u státních institucí, ale u všech právnických a fyzických osob, které hospodaří se státními, případně zahraničními prostředky. NKÚ nekontroluje prostředky obcí a krajů ani jiných veřejných institucí (veřejné vysoké školy, Česká televize, Český rozhlas apod.). Mimo kontrolu NKÚ jsou též společnosti vlastněné státem, s výjimkou činností, které tyto instituce vykonávají za státní peníze. Kontrola NKÚ se tak fakticky nevztahuje na jednu třetinu veřejných prostředků.

V posledních letech vyvolává u starostů velké emoce plánované rozšíření působnosti NKÚ. Podle Lidské deklarace o základních směrech finanční kontroly, která je významným a všeobecně uznávaným dokumentem Mezinárodní organizace nejvyšších kontrolních institucí (INTOSAI), mají kontrole Nejvyššího kontrolního úřadu podléhat veškeré veřejné prostředky. Novela Ústavy, která již prošla poslaneckou sněmovnou a nyní čeká na své projednání v senátu, předpokládá, že NKÚ bude kontrolovat i zmíněné územní samosprávné celky, veřejné instituce i společnosti, v nichž má Česká republika majetkový podíl.

Starostové se mylně domnívají, že NKÚ bude posuzovat, zda bylo moudré, aby obec postavila např. novou školu, když by stačilo rozšířit starou, a navíc za ušetřené peníze opravit osvětlení. Tento typ rozhodnutí však úřad nekontroluje ani dnes v případě státních institucí. Úřad nehodnotí opodstatněnost politických rozhodnutí, ale jejich následnou realizaci. V současných kontrolách neposuzuje, zda bylo racionálním rozhodnutím státu najmout si na obranu vzdušného prostoru stíhačky Gripen nebo vláda měla raději za tyto prostředky postavit více dálnic, opravit nemocnici či cokoli jiného. NKÚ hodnotí výhradně to, zda stát postupoval při nájmu Gripenů v souladu s právními předpisy. V uvedeném případě by tedy u obce hodnotil pouze průběh výstavby nové školy (výběrové řízení, soulad postupů se zákony apod.), nikoli opodstatněnost její existence.

Jak jsem již uvedl, účinný interní audit je podle mého názoru nezpochybnitelnou podmínkou pro kvalitní nakládání s prostředky v rámci jakékoli organizace – a to včetně jednotek územní samosprávy. Stejně významnou roli by pro starosty, primátory a hejtmány mohla hrát zpětná vazba, kterou by získali z kontrol NKÚ. Pokud spolupráce interního auditu a externího auditu NKÚ má významný dopad na obsah a kvalitu kontrol státních prostředků, pak se stejný efekt dá očekávat u kontrol prostředků samospráv. Nepochybuji o tom, že i v případě rozšíření působnosti NKÚ na kontrolu obcí, měst a krajů by interní audit byl naším důležitým partnerem v práci. ▲

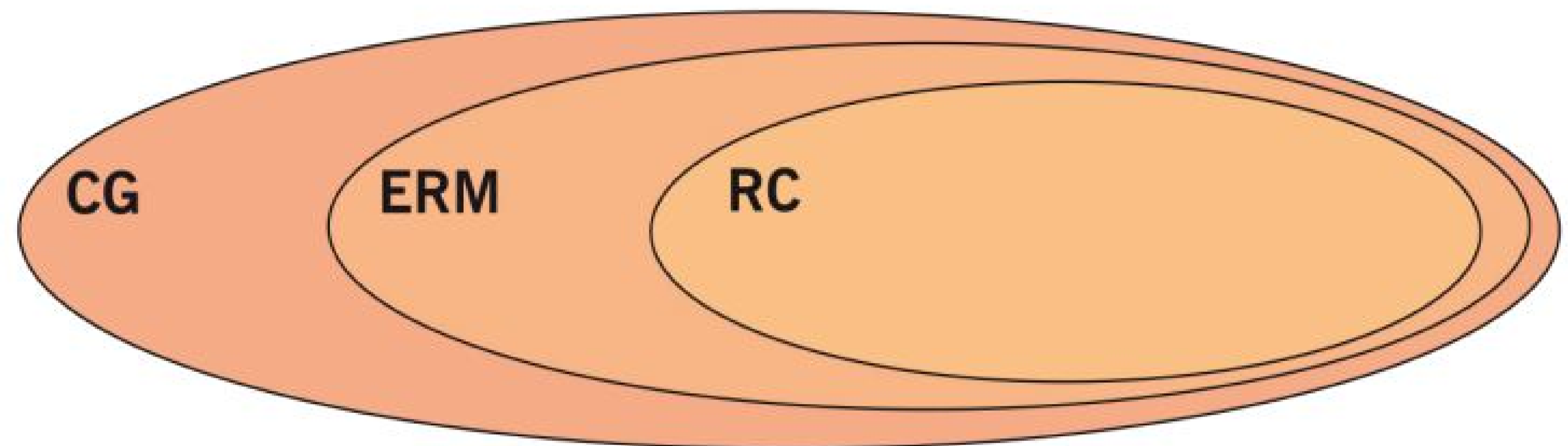


AUDIT KONTROLY RIZIK

Zprvu vše vypadalo jako standardní auditorské interview. Seděl jsem v kanceláři u ředitele odboru risk managementu. Odpovídal na mé otázky týkající se organizace, vnitřních předpisů, nastavených postupů při identifikaci, analýze a řízení rizik. Začalo to však drhnout ve chvíli, když jsem se dostal k výkonnostním rizikům účinnosti, efektivnosti a hospodárnosti, k rizikům nesouladu, zaměstnaneckým podvodům nebo nepravdivému reportingu. S tím už nechtěl nic mít. To je v působnosti manažerů jednotlivých procesů, byla jeho odpověď, toto nejsou rizika, kterými by se risk manažer měl zabývat. Mé poznámky o neúplném systému řízení operačních rizik už onoho ředitele nadzvedly ze židle. Zvýšil hlas, chtěl po mně konkrétní příklady porušení legislativy nebo vnitřních směrnic. Došlo mi, že se v tu chvíli již dál nepohneme, a náš rozhovor jsem ukončil. Starost z mé hlavy jsem se však tím nezavil. Mám pravdu, že risk management zodpovídá i za řízení ostatních, méně závažných operačních rizik?

Každý zkušený auditor ví, že v rámci systémového auditu musí poskytnout ujištění o přiměřenosti a funkčnosti řídicího a kontrolního systému. Aby byl toho schopen, postupuje podle auditní metodiky, která porovnává řídicí a kontrolní mechanismy nastavené v procesních postupech vůči operačním rizikům, které se v těchto procesech vyskytují. Jednak ho zajímá, zda jsou dostatečné vůči rizikům daného procesu, jednak posuzuje, zda efektivně kontrolují jejich možný výskyt. Auditor si nemůže dělat ambice na tvrzení, že vlastníci procesů musí zcela zabránit projevu rizika, to je prakticky nemožné. Je však třeba vyvinout úsilí k minimalizaci možnosti projevu rizika se zásadně negativním dopadem na aktiva organizace. Jinak řečeno, je třeba dostat běžná rizika pod kontrolu. Anglicky se k tomu používá výraz RISK CONTROL. Nestojí to mimo RISK MANAGEMENT, je to jeho převládající součástí. Zatímco při řízení rizik může organizace kromě snížení projevu rizik zvolit i další způsoby

jejich řízení, kontrola rizik je výhradně postavena na řídicím a kontrolním systému. Graficky je to možno znázornit následujícím způsobem:



Legenda:

CG – Corporate Governance /
Správa a řízení organizace
ERM – Enterprise Risk Management
/ Řízení rizik organizace
RC – Risk Control / Kontrola rizik /
Řídicí a kontrolní systém (dále jen ŘKS)

Možná se někomu může zdát, že posouvám audit ŘKS pod jiný název, ale podstata přitom zůstává stejná. Je to tak? To záleží, jakým způsobem kdo k auditu ŘKS přistupuje. Pokud si auditor vezme za kritéria hodnocení vnitřní směrnici upravující organizaci, zásady a postupy pro výkon vnitřní kontroly, její realizaci, dokumentaci, reporting odchylek a řešení nápravných opatření, ten ať klidně zůstane u auditu ŘKS. Pokud se však auditor bude při hodnocení zamýšlet, na kolik nastavený ŘKS plní svou úlohu při snižování možnosti projevu operačních rizik a jejich dopadu, ten se opravdu posouvá do auditu řízení a kontroly operačních rizik.

Klíčem pro přístup k risk control je model Výboru COSO „Internal Control – Integrated Framework“. Zabývá se právě nastavováním ŘKS vzhledem k identifikovaným a analyzovaným operačním rizikům a následným vyhodnocováním jeho přiměřenosti a funkčnosti. Dobrou zprávou pro klasicky orientované risk manažery je, že Výbor COSO dokonce nezapomíná ani na rizika organizace jako celek a svůj přístup k ŘKS použil i k definování rámce „Enterprise Risk Management – Integrated

Framework“. Existují tedy dva modely, jeden na risk control, druhý na risk management.

Pro vlastní ŘKS definuje model COSO 3 cíle a 5 prvků. Obojí je nutné brát v potaz, pokud se pouštíme do hodnocení přiměřenosti a funkčnosti ŘKS. Jejich prostřednictvím organizace kontroluje a řídí rizika, která by mohla ohrozit či oslabit cíle a bezpečnost aktiv.

ŘKS musí zajistit tyto cíle:

- výkon, tj. soustavné dosahování očekávaných výsledků při naplňování stanovených strategií, cílů a dalších požadovaných výstupů, při současném zajištění funkčnosti a efektivnosti vykonávaných činností a trvalého fungování organizace,
- soulad, tj. soustavný soulad výkonu činnosti s právními a dalšími relevantními předpisy a pravidly a s podmínkami, za kterých byla organizace založena,
- informace, tj. funkčnost a efektivnost komunikace, získávání, evidování, přenosu, zpracování, aktualizace, využívání, sdílení, ohlašování (reportingu), uveřejňování (či jiného poskytování), zabezpečení, ochrany, uchovávání, rekonstruovatelnost dat, resp. informací,
- ochrana majetku, tj. majetku vlastního i svěřeného na smluvním základě.

Nastavené kontroly operačních rizik musí být vhodné vůči všem cílům a musí splňovat parametry definované pro jednotlivé prvky ŘKS. Zejména je však z našeho pohledu kontroly rizik třeba posoudit základní nástroj pro řízení operačních rizik, a to jsou kontrolní aktivity v procesech.

Model COSO prošel v roce 2013 zásadní aktualizací vzhledem k současným požadavkům podnikatelského i veřejnosprávního sektoru. Pro nás interní auditory je zásadní, že se nyní nezapomíná na detailnější požadavky na jednotlivé prvky a nastavený model předkládá i nástroje na jejich vyhodnocování. Každý z prvků je systematicky členěn na principy a k nim jsou nadefinovány jejich charakteristiky. Platí přitom základní úvaha, že ŘKS je přiměřený a funkční, pokud jsou funkční všechny jednotlivé prvky, a ty pak efektivně fungují tehdy, kdy jsou naplněny všechny principy. K posuzování principů lze využít právě stanovené charakteristiky, zde je však třeba pečlivě zvážit jejich relevanci k danému subjektu.

Model COSO popisuje charakteristiky principů jako jejich důležité vlastnosti. Management očekává, že prostřednictvím nich budou uplatněny a fungovat principy, a tím i jednotlivé prvky. Charakteristiky tak pomáhají vedení při navrhování, zavádění a provádění ŘKS a následně hodnocení toho, zda příslušné principy jsou uplatněny a fungují. Rámec nevyžaduje, aby se charakteristiky posuzovaly samostatně, hodnotí se v souvislosti s jejich určením pro daný princip, charakteristiky tak jsou důležitým faktorem při posouzení přítomnosti a fungování principu.

Přehled prvků a principů je následovný:

Prvek	Principy
Vnitřní kontrolní prostředí	1. Dosahování integrity a etických hodnot 2. Zodpovědnost za správu a řízení 3. Nastavení struktury, pravomocí a odpovědností 4. Vymezení kompetenčních požadavků 5. Vymahatelnost zodpovědnosti
Identifikace a hodnocení rizik	6. Stanovení příslušných cílů 7. Identifikace a analýza rizik 8. Hodnocení rizika podvodu 9. Identifikace a analýza významných změn
Kontrolní aktivity	10. Nastavení a rozvíjení kontrolních činností 11. Užití automatizovaných kontrolních opatření 12. Vytvoření zásad a postupů
Informace & Komunikace	13. Práce s relevantními informacemi 14. Vnitřní komunikace 15. Vnější komunikace
Monitoring aktivit	16. Provádění průběžného / periodického / odděleného hodnocení 17. Analýza nedostatků, jejich reporting

Už jsem se zmínil, že vlastní nástroje ke kontrole rizik budeme hledat ve třetím prvku vymezujícím kontrolní aktivity, zejména v jeho principu který požaduje, aby organizace stanovila a rozvíjela kontrolní činnosti, které přispívají ke zmírnění rizik. Pokud k tomu současně přidáme

další princip požadující, aby organizace zabudovala kontroly do zásad a postupů popsaných ve vnitřních předpisech, začíná se nám to skládat dohromady. Musíme identifikovat operační rizika, stanovit k nim příslušné kontroly, ty popsat ve směrnících a v praxi je naplňovat.

„Mám pravdu, že risk management zodpovídá i za řízení ostatních, méně závažných operačních rizik?“

K získání jistoty, že nám kontrola rizik funguje, nám pomohou i další principy. Například ten z prvku informace a komunikace, který požaduje, aby organizace generovala a využívala relevantní a kvalitní informace podporující výkon vnitřní kontroly, nebo jiný z monitoringu, stanovující požadavek na provádění samostatného hodnocení jednotlivých kontrol.

Co z toho plyne pro auditora? Měl by rozumět procesu, kde bude hodnocení kontrol provádět, měl by být dostatečně zdatný v posouzení, zda daná kontrola pokrývá příslušné

hodnotám. Pokud to vše dokáže, může ujistit, že kontrola rizik probíhá v souladu s požadavky principů modelu COSO.

Je třeba si uvědomit, že v oblasti ostatních, méně závažných operačních rizik, se stanovené kontroly přesouvají

od specifických k obecným. Není pak nutné vymýšlet složité postupy, spíše je vhodné zvážit, který z řídicích a kontrolních mechanismů využít v případě, že hrozí projev rizika. Jde o přístup, který lze přehledně popsat ve vnitřním předpise o vnitřní kontrole v organizaci.

Zbývá mi, abych se ještě zamyslel nad metodickým přístupem k auditu kontroly rizik. Doporučuji se při auditování opřít o model COSO a aplikovat ho na podmínky vaší organizace. V první fázi je třeba připravit rozpad jednotlivých prvků ŘKS do principů a jejich charakteristik, a nastavit k nim

Řídicí a kontrolní mechanismus (ŘKS)	Obsah
Odpovědnost	Je stanovena pravomoc a odpovědnost i za danou funkci a vynakládání odpovídajících zdrojů
Oddělení funkcí	Je účelně odděleno stanovení požadavku, jeho naplnění, evidence a kontrola. Je nastavena zásada dvou podpisů.
Integrita postupů	Jednání probíhají v souladu s požadavky legislativy a nastavených vnitřních zásad a postupů upravujících i relevantnost a včasnost
Přístup k aktivům a informacím	Je fyzicky / SW zabráněno neoprávněnému přístupu
Integrace a monitoring kontrol	Propojenost různých typů kontrol za účelem dosažení stejného cíle řízení a kontroly
Automatizace	Nastavení kontrol prostřednictvím informačních systémů
Dokumentace	Existence audit trailu, zpětná rekonstruovatelnost rozhodování

Příklad možného přístupu k obecným kontrolám

operační riziko, měl by umět pracovat s daty, která dokumentují, zda kontroly fungují, měl by dokázat analyzovat zprávy, zda prezentují skutečnost tak, že je zjevné, že nedošlo díky nastaveným kontrolám k projevu operačních rizik a skutečnost odpovídá reportovaným

příslušná kritéria pro hodnocení. Vzhledem k tomu, že při vyplňování nebudeme vše vidět pouze černobíle, zda splňujeme, či nespĺňujeme dané požadavky, je vhodné v druhé fázi připravit model vyzrálosti jednotlivých procesů, který pomáhá jednotným způsobem vyhodnotit míru

souladu s požadovanými kritérii hodnocení. Uplatnění modelu vytrálosti ke kontrole a řízení procesů spočívá ve vytvoření metody bodování, kde se organizace může ohodnotit na šestiúrovňové stupnici od neexistujícího stavu přes formalizovaný až po optimalizovaný. Protože jde o řídicí procesy, vyšší míra vytrálosti a způsobilosti současně znamená kvalitnější řízení rizik a vyšší efektivitu při výkonu činností.

Ve třetí fázi pak probíhá vlastní audit, kdy se sbírají relevantní informace o nastavení a výkonu ŘKS podle organizační struktury organizace ve struktuře odpovídající jednotlivým kritériím hodnocení. V závěrečné čtvrté fázi pak proběhne auditorské zhodnocení souladu skutečnosti a kritérií, jsou identifikovány odchylky, popsány závěry a zformulována případná doporučení.

Pro účely auditu je praktické využít checklist ve formě zpracovaného Compliance Gridu obsahujícího jednak znění příslušných požadavků, jednak výsledky jejich ověření uvnitř organizace. Auditním zjištěním současného stavu a následným hodnocením souladu lze identifikovat odchylky, ke kterým v praxi dochází, a navrhnout jak úpravu pro účelnější nastavení ŘKS, tak opatření na straně managementu a zaměstnanců organizace k důslednějšímu uplatňování nastavených zásad a postupů.

U jednotlivých kritérií je vhodné indikovat existenci obecně upravených kontrol:

- nastavení systému, tedy existence vnitřní úpravy požadavku, seznámení a proškolení zaměstnanců,

- monitoring neboli dohled, který znamená, že daný proces je pravidelně sledován a vyhodnocován,
- řídicí kontrola, to znamená, že jsou cíleně uplatněny konkrétní kontrolní prvky zajišťující dosažení cílů procesu,
- kompetence, které umožní řádný a odpovědný výkon dané funkce nebo dané činnosti, přičemž kompetencí se rozumí, že odpovědná osoba má odpovídající vzdělání a znalosti,
- odpovědnost, kterou se myslí, zda je v procesu jednoznačně nastavena odpovědnost za nastavení systému, výkon jednotlivých aktivit, kontrolní činnosti, případně za činnosti související s danou aktivitou, jako jsou například konzultační role nebo role spojené s informováním o výsledku nebo vstupu do aktivity.

Auditní hodnocení je podpořeno popisem, který je zaznamenán v případě odchylky jako zjištění. Tento popis obsahuje zdůvodnění, proč hodnotitel identifikuje nesoulad, resp. proč zvolil příslušný nižší stupeň vytrálosti pro danou charakteristiku. Zjištění je dále podpořeno dodatečnými informacemi získanými v průběhu pohovorů nebo na základě získaných podkladů a informací.

„Dobrou zprávou pro klasicky orientované risk manažery je, že Výbor COSO dokonce nezapomíná ani na rizika organizace jako celek“

- výkon dané funkce, to znamená, že proces popsaný ve směrnicích je implementován, uplatňován a řádně vykonáván,

Primární metodou pro získávání informací je studium vnitřních předpisů a interview s vedoucími zaměstnanci doplněné testováním vybraných aktivit na vzorku dokumentů. V rámci analýzy

existujícího stavu ŘKS jsou pokryty veškeré relevantní předpisy organizace. Výsledky jednotlivých interview se pak schematicky zachycují v hodnotící tabulce a jsou součástí pracovní dokumentace interního auditu.

Vzhledem k tomu, že požadovanou úroveň pro jednotlivé charakteristiky je úroveň vytrálosti na formalizovaném stupni číslo 3, je v doporučeních formulováno, které kroky nebo opatření by bylo vhodné v dané charakteristice provést, aby bylo dosaženo úrovně vytrálosti 3. V případě, že se objevila vytrálost lepší nebo rovna úrovni 3, je oblast zpravidla ponechána bez dalšího doporučení.

Grafický příklad podstatné části checklistu:

ID	Charakteristika k principu 12	Požadavek	Kritéria	Hodnocení						Zjištění	Doporučení
				0	1	2	3	4	5		
3.12.1.	Stanovení zásad a postupů pro podporu směrnic	Management stanoví kontrolní činnosti, které jsou integrovány do podnikových procesů a každodenních aktivit prostřednictvím politik, za účelem upřesnění opatření, která se v daných postupech očekávají.	Nastavení - směrnice o vydávání směrnic - seznam požadavků k interním kontrolám (směrnice k ŘKS)			X				Principy tvorby směrnic jsou uplatněny, nicméně není vyžadována implementace konkrétních kontrolních aktivit a důraz je kladen především na klíčová rizika a plnění obchodního cíle.	Vytvořit funkci compliance a v rámci zásad stanovit povinnost uplatňování vhodných kontrolních prvků k implementaci do jednotlivých procesů. Dodržování monitorovat.

Nesystémové řízení a kontroly operačních rizik managementu řady organizací komplikuje dosahování jejich cílů a v případě zesílené regulace je pak i stojí nemalé finanční prostředky. Neměla by však dělat problémy nám auditorům. Model COSO upravující ŘKS bychom měli znát stejně dobře, jako ovládáme naše profesní standardy. Český institut interních auditorů na tato témata pravidelně vyhláší jak jednodenní semináře, tak i vícedenní cykly odborných kurzů, které účastníky na audit kontroly rizik pomohou připravit.

Měl bych se na závěr pokusit o odpověď na úvodní otázku, zda má risk manažer zodpovědnost i za řízení ostatních, méně závažných operačních rizik. Víím, ale nechám to na vás, protože mnoho organizací ani formalizovaný risk management nemá. Co má, to je však vždy řídicí a kontrolní systém. Kdo ho formalizuje, aby byl zárukou řízení operačních rizik? Kdo nastavuje příslušné kontroly rizik? Na tyto otázky si opravdu zodpovězte sami. ▲



Prostor k vyjádření.



SETKÁVÁME SE V REGIONECH

Tak, jak bylo v minulém čísle našeho časopisu nastíněno, přinášíme krátké informace z dalších Setkávání interních auditorů v regionech.

OSTRAVA 18. 3. 2015

V pořadí již třetí „Setkávání“ se uskutečnilo dne 18. 3. 2015 v Ostravě pro Moravskoslezský a Olomoucký region. Tato akce se uskutečnila pod záštitou ředitele Krajského úřadu Moravskoslezského kraje Ing. Tomáše Kotyzy. Jednání, kterého se zúčastnilo více než stovka interních auditorů z obou regionů, se konalo v neobvyklém prostředí Národní technické památky Dolní oblast Vítkovice.

Po úvodním slovu pana ředitele Kotyzy byli účastníci seznámeni s činností Českého institutu interních auditorů od jeho vzniku až po současnost, s aktuálním stavem návrhu zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě a také si poslechli příspěvky auditorů krajských úřadů Moravskoslezského kraje a Olomouckého kraje. V závěru byla opět předána ocenění osobnostem z regionů, které se zasloužily o propagaci naší profese a ČIIA v regionech. Těchto osobností bylo, vzhledem k hodně aktivním regionům, celkem šest.



Setkání interních auditorů z Moravskoslezského kraje a Olomouckého kraje zleva Ing. Miroslav Čtvrtlík (Katastrální úřad pro Olomoucký kraj), Ing. Petra Plevová (Agentura Poznání), Ing. Blanka Štefanková (Krajský úřad Moravskoslezského kraje), Ing. Daniel Häusler (ČIIA), Ing. Dana Ratajská (MFČR), Ing. Jiřina Halamčáková (Úřad městského obvodu Slezská Ostrava), Ing. Jan Zahradníček (starosta obce Medlov)

Setkání interních auditorů z Moravskoslezského kraje a Olomouckého kraje



HRADEC KRÁLOVÉ 20. 5. 2015

I když se setkání v Hradci Králové zúčastnilo něco málo přes čtyři desítky účastníků z Královéhradeckého a Pardubického kraje (na minulých setkáních bylo vždy více než 100 účastníků), tak na jeho kvalitu to nemělo žádný vliv. Domnívám se, že každý z účastníků ocenil již v úvodu krásné prostředí, ve kterém se setkání uskutečnilo. Přestavba celého komplexu Regiocentra Nového pivovaru, se sídlem Krajského úřadu, se opravdu povedla a zasedací místnost zastupitelstva, byla pro setkání více než důstojná.

Celé setkání bylo realizováno pod záštitou ředitelky Krajského úřadu Královéhradeckého kraje JUDr. Ivany Křečkové a naprosto dokonalého organizačního zajištění zejména ze strany Ing. Jiřího Drahoše a jeho kolegů, za což si jistě zaslouží velké uznání.

Program setkání byl rozdělen do čtyř vzájemně propojených částí. V první části prezentovali ředitel kanceláře ČIAA Ing. Daniel Häusler a člen Rady ČIAA Ing. Miroslav Čtvrtlík roli ČIAA v rámci jejího rozvoje a propagace interního auditu jak za uplynulých 20 let, tak i v budoucím období.

Po této prezentaci představila Ing. Dana Ratajská aktuální novinky z průběhu schvalování návrhu zákona

o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě. Celá její prezentace byla proložena vzájemnou diskuzí s účastníky setkání a zcela jistě splnila svůj účel.

Po vystoupení představitel Ministerstva financí k aktuálním legislativním změnám, byly dalším bodem programu příspěvky zástupců z obou krajů.

Nejprve nás Ing. Jan Řezníček s Věrou Šantrůčkovou ve své společné prezentaci provedli od historie až po současnost jejich oddělení interního auditu v Pardubickém kraji v prezentaci trefně nazvané „13 let s interním auditem“.

Po tomto příspěvku vystoupil první zástupce Královéhradeckého kraje Ing. Jiří Drahoš. Z jeho vystoupení na téma „Může interní auditor zajišťovat i jiné činnosti než interní audit“ zcela zřetelně vystupovaly jeho dlouholeté zkušenosti v oblasti realizace všemožných typů auditů. Druhá přednášející z tohoto kraje, Ing. Jaroslava



Setkání interních auditorů z Královéhradeckého a Pardubického kraje. Zleva Ing. Miroslav Čtvrtlík (Katastrální úřad pro Olomoucký kraj), Věra Šantrůčková (Krajský úřad Pardubického kraje), Ing. Jan Řezníček (Krajský úřad Pardubického kraje), Ing. Daniel Häusler (ČIAA), Ing. Jaroslava Fikrová (Magistrát města Hradec Králové), Ing. Jiří Drahoš (Krajský úřad Královéhradeckého kraje)

Fikrová, se s námi ve svém příspěvku „Výměna zkušeností mezi jednotlivými městy“ podělila o svou dobrou praxi se svými kolegy v partnerských městech.

V samotném závěru setkání všech zástupců a příznivců interního auditu byli oceněni čtyři zástupci z obou výše jmenovaných krajů, kteří se ve svých regionech nejvíce zasloužili o rozvoj a dobré jméno interního auditu.

Závěrem lze tedy konstatovat – setkání v Hradci se povedlo, držíme palce, ať je tomu tak i v dalších regionech!

JIHLAVA 10. 6. 2015

V pořadí páté setkání se uskutečnilo v Jihlavě, pod záštitou ředitele Krajského úřadu Kraje Vysočina Mgr. Ing. Zdeňka Kadlece, pro regiony Kraje Vysočina a Jihočeského kraje. Ve standardním schématu, jako při předchozích setkáních, prezentovali své zkušenosti za Kraj Vysočina, Ing. Kateřina Tesařová a Mgr. Ing. Zdeněk Kadlec a za Jihočeský kraj Ing. Helena Plosová. Současně Ing. Dana Ratajská zmínila aktuální stav návrhu zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě. Setkání se zúčastnilo 39 interních auditorů a příznivců interního auditu. Ti také byli přítomni předávání ocenění osobnostem, které se podílely a podílejí na rozvoji profese interního auditu v regionu, konkrétně Ing. Evě Janouškové za Kraj Vysočina a Ing. Miroslavě Tomkové za Jihočeský kraj.



Setkání interních auditorů z Kraje Vysočina a Jihočeského kraje zleva Ing. Daniel Häusler (ČIAA), Ing. Dana Ratajská (MFČR), Ing. Eva Janoušková (Krajský úřad Kraje Vysočina), Ing. Helena Plosová (Krajský úřad Jihočeského kraje) a ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina Ing. Mgr. Zdeněk Kadlec.



INTERNÍ AUDIT NA CESTĚ K OBJEKTIVITĚ

Dvoudenní workshop Českého institutu interních auditorů se konal v dubnu v Brně a zaměřil se na nové paragrafy pro vnitřní řízení a kontrolu ve veřejné správě. Sledoval, jaké jsou klíčové výzvy pro interní audit ve veřejné správě.

Jaká jsou východiska volající po změně nynějšího stavu? Zákony a vyhlášky nejsou jednoznačné a harmonizované, neodpovídají praktickým požadavkům a dále nedostatečně ochraňují veřejné prostředky. Management nemá dostatečné povědomí o míře své odpovědnosti za nastavení a prověřování účinnosti systému vnitřní řídicí kontroly.

připravovaného zákona pro jednotlivé typy orgánů veřejné správy (ministerstev, krajů, měst a obcí, státních fondů, zdravotnických zařízení a pojišťoven, knihoven a dalších organizací) a výměny zkušeností mezi účastníky workshopu. Dále byly diskutovány dopady změn zákona o veřejných zakázkách a související judikatury. Velký úspěch mělo rovněž vystoupení k využití otevřených dat pro veřejnost a auditní činnost a přístup k auditu jako kontinuálně prováděné činnosti s odklonem na následné konstatování zjištění. V rozsáhlém tematickém bloku připomněl I. náměstek ministra financí

z vnějšího připomínkového řízení a dohod mezi jednotlivými aktéry tohoto řízení. Významně se má posílit odpovědnost managementu, aby ji vedoucí organizací nepřenašeli na podřízené. Jestliže se má interní audit stát účinným pomocníkem managementu, musí být nezávislý a neovlivňovaný. Nezávislost je zásadní podmínkou objektivní činnosti auditu. Vedoucí orgán veřejné správy zajistí, že u zaměstnanců, vykonávajících finanční kontrolu, nehrozí střet zájmů. Službě interního auditu musí být přiděleny potřebné zdroje finanční i lidské. Vychází se z mezinárodně uznávaných standardů, z jednotné metodologie, zjednoduší se vnitřní kontrolní systém. Povinnost interního auditu mají správci veřejného rozpočtu, pokud splňují daná kritéria v zákonu a dále ty veřejné orgány, které vnímají potřebu a přínos interního auditu na fungování svého „úřadu“. Vedle objektivního přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému se u interního auditu nyní klade důraz rovněž na konzultační činnost. Novinkou ve veřejné správě je povinnost zřízovat v určitých orgánech výbory pro audit k posílení funkční nezávislosti služby interního auditu.

„Diskuze na toto téma určitě neskončila a bude nadále probíhat“

Neznáme míru rizika současného stavu. Na odstranění nedostatků nemáme dostatek zdrojů a prostředků. Podceňuje se přínos nezávislého a objektivního ověřování, tedy interního auditu...

František Beckert, viceprezident Českého institutu interních auditorů, v úvodu připomněl, že před celou společností se v roce 1990 objevily klíčové výzvy, které vyžadovaly v mnoha oborech reakci s vysokou mírou odbornosti. Jedním z nástrojů, významně přispívajících ke kvalitativní změně podnikového prostředí a později i k proměnám veřejné správy, se ukázal být interní audit. Český institut interních auditorů si letos připomíná dvacet let své dynamické existence a pět let intenzivní práce sekce veřejné správy při tomto institutu. Je logické, že leitmotivem všech jeho akcí a workshopů v poslední době je připravovaný zákon o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě. Součástí workshopu byla jednání v sekcích, zaměřená na návaznosti

Lukáš Wagenknecht, a posléze i Stanislav Klika (MF ČR), některá východiska nové právní úpravy po zapracování připomínek vzešlých

Ing. František Beckert, Workshop Brno, 23.–24. 4. 2015





Workshop Brno, 23.–24. 4. 2015

Výbor pro audit by měl být složen zejména ze zástupců akademické obce, profesních organizací, zástupců soukromého sektoru i odborné veřejnosti. Dohlíží na dodržování nezávislosti interního auditu, má projednávat i jmenování a odvolání vedoucího služby interního auditu, schvaluje statut, plány a přezkoumává adekvátnost zdrojů. Nová právní úprava stanoví postupy pro přípravu a realizaci auditu a oprávnění a povinnosti interních auditorů a ověřovaných osob v souladu s mezinárodně uznávanými standardy a zkušenostmi z předchozích třinácti let, kdy je zákon o finanční kontrole ve veřejné správě uplatňován. Živě se rovněž mezi účastníky ze státní správy diskutovala implementace zákona o státní službě i v kontextu zákona o vnitřním řízení a kontrole, a to nejen z pohledu organizačního začlenění služby interního auditu, ale dále získání odborné kvalifikace. Zde byly neocenitelné zkušenosti auditorů krajů a obcí, kteří již podle zákona o úřednících územních samosprávných celků obdobnou kvalifikaci absolvují a upozorňují na určitá rizika spojená s podceněním specifík interního auditu pro stávající zkoušky odborné způsobilosti.

Všichni účastníci se shodli na určitých výzvách, respektive nutnosti řízení rizik, jak se v naší komunitě říká. Hlavní výzvou je nepodcenit proškolení jak managementu, tak i samotných auditorů před implementací zákona pro pochopení vzájemných provázaností, zásad a principů. Je nutné naplnit záměr posílení nezávislosti služby interního auditu pro zajištění její objektivity navzdory případným politickým zásahům a pokynům. V neposlední řadě je potřebný komplexní přístup k zapracování všech legislativních změn a k přípravě na jejich implementaci ve veřejné správě v dostatečném předstihu. Diskuze na toto téma určitě neskončila a bude nadále probíhat v následujících měsících jak na úrovni jednotlivých útvarů interního auditu a úřadů, tak zejména mezi jednotlivými aktéry veřejné správy pro zajištění efektivního a účinného fungování veřejné správy a ochrany veřejných prostředků.





Workshop Brno, 23.–24. 4. 2015



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

HLAVNÍ PARTNER



PARTNER




Workshop byl realizován pod záštitou
1. náměstka ministra financí
Ing. Lukáše Wagenknechta



Ministerstvo financí
České republiky



PRACOVNÍ SNÍDANĚ ČIIA A CIOD



Chris Tait
Senior Manager
Risk Assurance Services, PwC
Chris.tait@cz.pwc.com

ČIIA v rámci programu spolupráce s kolegy z Českého institutu členů správních orgánů (CIOd) zorganizoval pracovní snídani (9. 4. 2015), během které se diskutovala aktuální témata z oblasti corporate governance.

Diskuzního panelu se zúčastnili experti na oblast corporate governance, včetně Tomáše Pivoňky (prezident ČIIA, ředitel útvaru interního auditu ČEZ, a.s.), Luboše Řežábka (člen Řídícího výboru CIOd a předseda dozorčí rady OKD, a.s.), Tomáše Vyhnanáka (ředitel Centrální harmonizační jednotky MF ČR) a Tomáše Kafky (ředitel v Ernst & Young Audit, s.r.o.).

Mezi diskutovaná témata patřily legislativní změny v postavení výborů pro audit a interního auditu a aktuální vývoj v oblasti trestní odpovědnosti firem.

V postavení výborů pro audit a interního auditu u subjektů veřejného zájmu přináší změny novela zákona o auditorech (334/2014 Sb.), která je účinná od ledna 2015 a další připravovaná změna tohoto zákona včleněná do velké novely zákona o účetnictví (plánovaná účinnost od ledna 2016). V rámci veřejné správy je připravována nová úprava interního auditu v novém návrhu zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě. Tento zákon a připravovaná novela zákona o účetnictví přinesou významné zvýšení počtu subjektů s povinností zřídit výbor pro audit. Co nám tedy přináší tyto první změny od roku 2009?

VÝBOR PRO AUDIT („VPA“) JIŽ NENÍ ZE ZÁKONA POVINNĚ ORGÁNEM SPOLEČNOSTI

V již platné novele zákona o auditorech je zrušena věta stanovující, že „Výbor pro Audit je orgánem subjektu veřejného zájmu“. Nicméně povinnost zřídit výbor pro audit pro subjekty veřejného zájmu zůstává. Diskutující se shodli, že vhodným řešením bude výbor jako orgán společnosti ponechat, což umožňuje zákon o obchodních korporacích. V případě, že by Výbor pro Audit nebyl samostatným orgánem společnosti, může docházet k nedorozuměním

při chápání jeho významu, postavení ve společnosti a při komunikaci a spolupráci s ostatními orgány společnosti.

NOVÉ POŽADAVKY NA SLOŽENÍ VÝBORU PRO AUDIT A KOMPETENCE JEHO ČLENŮ

Platná novela říká, že většina členů Výboru pro Audit musí být nezávislá a musí mít nejméně tříleté praktické zkušenosti v oblasti účetnictví nebo povinného auditu (dosud byl požadován pouze 1 člen s těmito kompetencemi). Členové Výboru pro Audit musí být nově jmenováni z nevykonných členů dozorčí rady nebo třetích osob.

„Diskutující poukázali, že koncept ‚nezávislosti‘ člena výboru patří stále k velmi diskutovaným tématům“

Diskutující poukázali, že koncept „nezávislosti“ člena výboru patří stále k velmi diskutovaným tématům. Nezávislost není zákonem upravena, z diskuze následně vyplynulo, že nezávislost znamená především absenci střetu zájmu (člen výboru nemá žádné obchodní, rodinné či jiné vztahy se společností, jejím většinovým akcionářem nebo vedením). Připravovaná novela o účetnictví dále zvyšuje požadavky na nezávislost a kompetence členů. Mezi nezávislé členy musí patřit předseda výboru a odborný člen, u kterého je nově požadováno, aby byl auditorem nebo účetním expertem.

ZMĚNY V PŮSOBNOSTI VÝBORU PRO AUDIT

Výbor nově „nehodnotí“, ale „sleduje“ účinnost vnitřního kontrolního systému, interního auditu a řízení rizik. Ačkoliv to může vypadat na „snížení“ pravomocí výboru, diskutující se shodli, že v praxi to nebude znamenat velký rozdíl. Zajímavější změnu přináší připravovaná novela zákona o účetnictví, který stanoví, že interní audit je funkčně podřízený výboru pro audit. Důvodová

zpráva k zákonu pak definuje řadu schvalovacích a dozorových úkonů, které by měl výbor vzhledem k funkční podřízenosti interního auditu vykonávat.

AKTUÁLNÍ OTAZNÍKY KOLEM TRESTNÍ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Tomáš Kafka představil trendy, které se vztahují k Zákonu o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim (č. 418/2011 Sb.). Legislativa, která vstoupila v platnost v roce 2012, nastiňuje důsledky pro společnosti a entity, které nezavedly dostatečný vnitřní kontrolní systém a nemohou prokázat jeho adekvátnost jako rámce,

v němž zaměstnanci a vedoucí pracovníci entit plní své povinnosti. Protože byl zákon zakomponován do právního rámce, je zde příležitost pro interní audit, který by mohl pomoci s prověřením, že robustní systém vnitřních kontrol byl skutečně implementován a zároveň že je skutečně funkční.

Stručně shrnuto.

Z následné diskuze vyplynulo, že společnosti, které berou corporate governance vážně a přejí si mít kvalitní a účinný interní audit, mají již v současnosti korporátní pravidla nastavena v intencích diskutovaných nových právních předpisů. Pro společnosti, které fungování výboru pro audit braly spíše formálně (jen aby naplnily literu zákona) nebo v rámci veřejné správy pak mohou diskutovaná nová pravidla představovat poměrně významnou změnu. Interní auditoři pak mohou být ideálními facilitátory těchto změn. Pracovní snídane pak byla v neformální debatě účastníky hodnocena jako velmi zdařilá s tím, že bude užitečně ji opět zopakovat.



KULATÝ STŮL NA NKÚ

V rámci oslav 20. výročí založení ČIIA se podařilo zorganizovat jedinečnou akci, a to kulatý stůl na téma Spolupráce interního a externího auditu. Jedinečnost akce spočívala v jeho hlavních aktérech, kterými byly Nejvyšší kontrolní úřad České republiky, Ministerstvo financí České republiky, Komora auditorů České republiky, Rada pro veřejný dohled nad auditem a samozřejmě organizátor, Český institut interních auditorů.

Akce se konala v prostorách NKÚ a pod záštitou prezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu, pana Miloslava Kaly. Úvodní slovo přednesl také 1. náměstek ministra financí pan Lukáš Wagenknecht, pan prezident ČIIA Tomáš Pivoňka, prezidentka Komory auditorů paní Libuše Liškařová a prezident RVDA pan Jiří Nekovář. Celé akce se také zúčastnil předseda kontrolního výboru Poslanecké sněmovny pan Vladimír Koníček.

Panelisté v 1. části měli za úkol se ve svých příspěvcích zaměřit na

- pohled na přínosy spolupráce interního a externího auditu ze strany MF, ze strany externího auditora, ze strany NKÚ a ze strany interního auditora a RVDA

- konkrétní praktické příklady/zkušenosti (pozitivní i negativní) spolupráce interního a externího auditora a jaké jsou dopady (opět pozitivní i negativní) na společnost/organizaci
- doporučení/představa/vize jak by vzájemná spolupráce měla ideálně vypadat, nebo na co si dát pozor.

2. část panelové diskuze byla zaměřena na novou legislativu pro interní a externí audit, kdy byl mimo jiné

prezentován návrh zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě a novela zákona o auditorech.

Akce to byla velmi vydařená, sál pro cca 120 lidí byl zaplněn do posledního místa a všichni zúčastnění zkonstatovali, že takové setkání by si přáli minimálně jednou ročně. Takže co říct závěrem, snad jsme založili tradici a na toto historicky první setkání NKÚ, MF, KAČR, RVDA a ČIIA naváže v příštím roce setkání druhé.

Kulatý stůl „Spolupráce interního a externího auditu“



Externí hodnocení kvality interního auditu Nejvyššího kontrolního úřadu

Prezident Českého institutu interních auditorů Tomáš Pivoňka za přítomnosti předsedy kontrolního výboru Poslanecké sněmovny Vladimíra Koníčka předal 11. 6. 2015 prezidentovi NKÚ Miloslavu Kalovi Osvědčení dokládající nezávislé hodnocení interního auditu NKÚ. Tým hodnotitelů složený ze členů kontrolního výboru a nezávislých expertů z Českého institutu interních auditorů na přelomu roku ověřil a ohodnotil činnost odboru interního auditu NKÚ. Experti hodnotili například nezávislost a objektivitu, odbornost či zásady a postupy uplatňované při provádění interního auditu. „Výsledky jsou skutečně výborné a nám nezbývá než pogratulovat odboru interního auditu ke skvělé práci,“ uvedl Pivoňka. „Výsledky auditu nás těší a věříme, že podobných výsledků dosáhneme i v budoucnu,“ řekl prezident NKÚ Miloslav Kala.



Prezident ČIIA Tomáš Pivoňka předává prezidentovi NKÚ Miloslavu Kalovi Osvědčení o souladu činnosti interního auditu se standardy IIA. Uprostřed viceprezidentka NKÚ Zdeňka Horníková.

ČLENOVÉ RADY ČIIA A KONTROLNÍ KOMISE ČIIA PO ZASEDÁNÍ 20. SNĚMU ČIIA

ČLENOVÉ RADY ČIIA



Prezident ČIIA Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA

Tomáš Pivoňka je ředitelem útvaru Interní audit v ČEZ, a.s. Předtím působil více než 10 let ve společnosti EY jako senior manažer v oddělení podnikového poradenství a řízení rizik. Má rozsáhlé zkušenosti se zakládáním, řízením a hodnocením útvarů interního auditu. V rámci své kariéry spolupracoval na stovkách auditů v oblasti energetiky, finančních služeb, real estate a veřejného sektoru. Tomáš má zkušenosti s projekty v oblasti corporate governance, řízení rizik a strategického poradenství. Tomáš je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; je držitelem mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA) a je certifikován pro hodnocení činnosti interního auditu. V současné době studuje tříletý výcvik „Systemický management a koučování“. V těchto oblastech také pravidelně přednáší (pro ČIIA, Komoru auditorů ČR nebo Vysokou školu ekonomickou) a publikuje v odborném tisku. Je ženatý a má dvě dcery. Ve volném čase se věnuje své rodině a péči o 200 let starou rodinnou chalupu s velkou zahradou a ovocným sadem. Angažuje se i v neziskovém sektoru (obnova původních kulturních krajín).



Viceprezident ČIIA Ing. František Beckert, CIA

Je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (1997–2002), obor Podniková ekonomika a management. V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému a metodické vedení postupů interního auditu. Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU, od 2010–2012 byl v pozici vedoucího oddělení auditu ESF na MPSV, které plnilo činnosti pověřeného auditního subjektu

pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí v rámci Auditního orgánu, kde zpočátku působil ve vedoucí funkci odpovídající za výkon auditů prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, a posléze řídil oddělení odpovědné za řízení kvality a koordinace auditů prostředků Evropského sociálního fondu a Regionálních operačních programů. V současné době je vedoucím oddělením odpovědným za auditní činnost vůči 7 operačním programům v programovém období 2007–2013 a 3 operačních programů v programovém období 2014–2020. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem certifikátu CIA je od roku 2006. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA. V současnosti odpovídá a koordinuje činnost realizovanou ČIIA vůči veřejné správě, působí ve funkci předsedy Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. Zároveň působí jako lektor ČIIA, zejména atestačních kurzů začleněných do Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě se zaměřením na provádění auditů strukturálních fondů, interní audit a zabezpečování kvality interního auditu ve veřejné správě.



Ing. Miroslav Čtvrtlík

Je v současné době interním auditorem na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj. Vystudoval Vysokou školu dopravy a spojů v Žilině – Fakultu provozu a ekonomiky.

Po absolvování studia nastoupil do Výzkumného a šlechtitelského ústavu zelinářského v Olomouci. Zde zastával funkci ekonoma a následně vedoucího informační soustavy a metodika. V roce 1992 nastoupil do Komerční banky, a.s., kde pracoval do r. 2006 na pozici interního auditora. Tuto činnost vykonával na detašovaném pracovišti v Olomouci a následně v Ostravě. Poté pracoval v Lázních Slatinice, a.s., kde zastával funkci ekonomického náměstka. Od roku 2007 je zaměstnán na Katastrálním úřadě pro Olomoucký kraj, kde zajišťuje komplexní výkon interního auditu jak v sídle úřadu v Olomouci, tak i na jeho

6 podřízených jednotkách v rámci celého Olomouckého kraje. Internímu auditu se věnuje od roku 1992 a od roku 2010 je členem výboru Sekce veřejné správy při ČIIA.



Ing. Michal Čup, CIA, FCCA

Je manažerem v oddělení Risk Consulting společnosti KPMG Česká republika, kde je vedoucím týmu odpovědného za poskytování služeb interního auditu, poradenství v oblasti vnitřních kontrolních systémů a finančního řízení. Michal pracuje v KPMG Česká republika od roku 2003, kdy jako auditor v oddělení Audit Financial services poskytoval služby externího auditu zejména pro bankovní klienty, penzijní fondy a obchodníky s cennými papíry. Službami interního auditu se intenzivně zabývá od roku 2008 a podílel se na řadě projektů outsourcingu interního auditu, externího hodnocení kvality funkce interního auditu v řadě finančních institucí i společností z komerčního sektoru. Michal se současně věnuje klientskému i internímu školení v oblasti interního auditu. Je členem ČIIA od roku 2012 a členem Komory auditorů ČR od roku 2003. Je absolventem Univerzity Pardubice, fakulty Ekonomicko-správní. Je držitelem certifikátů CIA (Certified Internal Auditor) a ACCA (Association of Chartered Certified Accountants).



Ing. Miloslav Frumar, CIA

Vystudoval Vysokou školu zemědělskou v Praze (1988). Od roku 1993 je zaměstnancem České spořitelny, a.s. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Člen ČIIA je od roku 2001. Držitel certifikace CIA je od roku 2002. Působil v orgánech ČIIA od 04/2003–10/2005 a od 04/2007 do 03/2014 v Kontrolní komisi ČIIA. Členem Rady ČIIA byl od 11/2005–03/2006. V březnu 2014 byl zvolen opět do Rady ČIIA.


Ing. Jana Juračková, ACCA

Jana je asistent manažerkou v oddělení Řízení rizik v PwC Česká republika zodpovědnou za interní audit. Devět let se věnuje internímu a externímu auditu,

řízení rizik a controllingu. Praxi získala v poradenských společnostech i byznysu. Před nástupem do PwC v roce 2011 pracovala v zahraničí na pozici globálního interního auditora přední retailové společnosti. Praktické zkušenosti Jana nabyla v oblastech řízení a provádění auditů procesů, prověrek kontrolního prostředí, auditů souladu s regulatorními a legislativními požadavky, optimalizace vnitřních procesů a kontrol a řízení rizik. Zabývá se projekty interního auditu a poradenských služeb ve veřejném i komerčním sektoru. Jana získala kvalifikaci britské Asociace certifikovaných účetních (ACCA) a je členem Českého institutu interních auditorů.


Ing. Zuzana Kitto, CIA, CISA, CPA

Je manažerkou interního auditu UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s., kde vede tým zaměřený na audity v oblasti

řízení a správy společnosti, včetně řízení rizik. Před nástupem do UniCredit Bank působila Zuzana dlouhodobě ve společnosti KPMG v České republice a Austrálii, kde se specializovala na oblast interního auditu, vnitřních kontrolních systémů a Corporate Governance. Získala zde také zkušenost s prováděním QAR ve finančních institucích. Zuzana je od roku 2014 členkou Rady ČIIA a věnuje se i lektorské činnosti. Během čtyřletého působení v Austrálii měla jako manažer na starost portfolio klientů, pro které zajišťovala kompletní outsourcing interního auditu od strategie a přípravy ročního plánu auditu po výkon jednotlivých auditů a monitoring opatření. Absolvovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, Fakultu mezinárodních vztahů a mezinárodní CEMS Program Masters in International Management. Je držitelkou certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certified Information Systems Auditor (CISA) a Certified Practising Accountant (CPA).


Ing. Eva Klímová

Vystudovala fakultu Národohospodářskou na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od února 2009 působí jako vedoucí odboru interního auditu

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


Ing. Žaneta Krupičková, CGAP

Žaneta Krupičková pracuje na pozici manažera v oddělení řízení podnikových rizik ve společnosti Deloitte Česká republika. Má více

jak 12leté zkušenosti v oblasti auditu, řízení podnikových rizik a poskytování konzultačních služeb klientům v různých odvětvích, zejména ve výrobním, bankovním a veřejném sektoru. Specializuje se na oblasti interního auditu, finančního auditu, posuzování a řízení obchodního rizika, externí hodnocení kvality, analýzy a zlepšení obchodních procesů, co-sourcing a outsourcing interního auditu. Pracovala na auditech projektů financovaných z fondů Evropské unie i z národních zdrojů. Současně má Žaneta Krupičková praxi v oblasti realizace auditů ve veřejné správě a zkušenosti s prováděním kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb., zákona 218/2000 Sb. a zákona č. 250/2000 Sb. a s prováděním kontrol na místě dle relevantních právních předpisů EU. Absolvovala Univerzitu Pardubice, je držitelkou certifikátu Certified Government Auditing Professional a je členem Komory auditorů ČR. Příležitostně se také věnuje lektorské a publikační činnosti.


Ing. Alena Marcínová

Alena Marcínová se internímu auditu věnuje již od 90. let. V předchozích zaměstnáních u českých i zahraničních firem se rovněž

zabývala problematikou ochrany životního prostředí a systémy řízení kvality. V současné době pracuje jako vedoucí odboru Interní audit a procesy ve společnosti ČEPS, a.s.; kromě mateřské společnosti zajišťuje audity také pro dceřinou společnost ČEPS Invest, a.s. Alena Marcínová je absolventkou Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Členkou Českého institutu interních auditorů je od roku 2005. V roce 2008 absolvovala komplexní vzdělávací kurz organizovaný ČIIA a získala v něm certifikát Interní auditor senior. Pravidelně se účastní akcí ČIIA, je aktivní členkou skupiny interních auditorů z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Alena Marcínová pracuje v rámci Rady ČIIA v Komisi pro vnitřní záležitosti.


Ing. Jiřina Oleksiaková

Vystudovala Vysokou školu finanční a správní v Praze (2006). V současné době pracuje v GE Money Bank jako Senior

auditor Vice-President. Jiřina má za sebou 27 let zkušenosti v bankovním sektoru na různých pozicích, z toho 16 let v interním auditu. Od roku 1986 do roku 2014 pracovala v České spořitelně. Nejprve jako bankovní poradce, dále jako finanční kontrolor, vedoucí pobočky a vedoucí oddělení kontroly a auditu. V oblasti auditu má zkušenosti s audity jak v pobočkové síti, tak s audity týkajícími se centrálních činností banky, operačních a úvěrových rizik, s audity v oblasti corporate governance a s audity dceřiných společností. Má dlouholeté zkušenosti v oblasti metodiky, plánování a reportingu interního auditu. V GE Money Bank je zodpovědná za řízení auditů na rizikově orientované činnosti v bance. Členkou ČIIA je od 20. 1. 2000.



Ing. Dana Ratajská

Vystudovala Provozně-ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Brně. Celý svůj profesní život působí ve veřejné správě. Internímu auditu se věnuje od roku

2002, kdy nastoupila na úřad městského obvodu Moravská Ostrava a Přívoz na pozici interního auditora a posléze vedoucí odboru interního auditu a finanční kontroly, kde se věnovala jak internímu auditu v rámci úřadu, tak i veřejnosprávní kontrole zřízených příspěvkových organizací. Své zkušenosti zúročila a nové získala také jako interní auditor Statutárního města Opava a ústředí České správy sociálního zabezpečení. Své praktické zkušenosti zúročila v odboru Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí. Do roku 2002 pracovala na různých ekonomických pozicích, z toho 10 let jako vedoucí ekonomického odboru jedné organizační složky státu. V současné době působí na Státním pozemkovém úřadu na pozici ředitelky odboru interního auditu. Členkou ČIIA je od roku 2002, od roku 2010 je členkou výboru Sekce veřejné správy, kde se aktivně podílí na jejich aktivitách a také na organizaci seminářů a dalších akcí Českého institutu interních auditorů v Moravskoslezském regionu, je občasním příspěvkatelem do našeho časopisu Interní auditor. Členkou Rady ČIIA je od roku 2013.



Ing. Simona Székelyová, MBA

Absolvovala Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně v bakalářském oboru veřejná správa, ekonomický magisterský program na Vysoké

škole finanční a správní a studijní program MBA pro veřejnou správu. Od roku 2008 se věnuje internímu auditu. Působila ve vedoucí pozici na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR, na Ministerstvu vnitra ČR v oblasti interního auditu a auditu strukturálních fondů. Zakládala útvar interního auditu ve Státní tiskárně cenin, státní podnik. V současné době působí na Státním pozemkovém úřadě v pozici náměstkyně pro úsek řízení krajů. Je držitelkou certifikátu interní auditor ve veřejné správě – expert/konzultant v rámci Národního kvalifikačního programu. Členem ČIIA je od roku 2009. Členem Rady ČIIA je od roku 2012. Angažuje se v Sekci veřejné správy ČIIA a podílí se na tvorbě vzdělávacích programů. Zároveň pracuje ve výboru pro certifikaci. V Radě ČIIA vede výbor pro vzdělávání. Působí jako lektorka především v oblasti výkonu interních auditů, kontrol a správních činností.



Mgr. Václav Váchal

Pracoval 20 let u kriminální policie. Šest let řídil odbor obecné kriminality v Plzni. Osm let pracoval u elitních celorepublikových útvarů. Po odchodu od policie

pracoval tři roky jako vedoucí odboru kontroly města Plzeň. Poté byl vedoucím interního auditu na Plzeňském kraji a následně zástupcem ředitele krajského úřadu pro oblast vnitřní správy a později pro oblast centralizovaných organizací. V souvislosti s touto funkcí byl tři roky předsedou představenstva Zdravotnického holdingu Plzeňského kraje, a. s. V únoru 2014 byl jmenován ministrem vnitra do funkce ředitele odboru interního auditu a kontroly.



Ing. Lukáš Wagenknecht

Dlouhodobě se věnuje problematice finančního řízení a interního auditu ve veřejném sektoru. Vystudoval ekonomicko-správní fakultu Univerzity Pardubice (2003).

Profesní praxi zahájil jako interní auditor Ministerstva vnitra ČR, poté byl inženýrem kvality a interním auditorem společnosti Foxconn, následně vedoucím útvaru Interní audit na Regionální radě regionu soudržnosti Střední Čechy a dále manažerem interního auditu ve společnosti Deloitte Audit. Konkrétními výsledky jeho práce jsou například audit projektu Krajská zdravotní nebo mimořádný audit Operačního programu ROP Severozápad, který odhalil nesrovnalosti v řádu miliard korun CZK. V minulosti byl zvolen viceprezidentem Českého institutu interních auditorů. Dne 3. 2. 2014 byl jmenován 1. náměstkem ministra financí, kde má na starosti finanční řízení a audit.

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA



Předseda Bc. Roman Polák

Roman Polák je manažerem interního auditu Komerční banky, a. s., kde má aktuálně na starosti supervizi nad audity v oblasti

investičního bankovníctví, compliance a v penzijní společnosti. Dále mu reportují auditní týmy mimo Českou republiku, které pracují v bankách skupiny Sociétés Générale v Chorvatsku, Slovinsku a Polsku. Roman nastoupil do KB přímo do interního auditu v červnu 2007 a od té doby měl na starosti i další oblasti jako např. finance, distribuční

sít, marketing, leasingové společnosti nebo pojišťovnictví. Předtím Roman pracoval 10 let v pobočce Citibank v Praze, kde měl na starosti výpočet a reporting o tržním a strukturálním riziku banky a produktech investičního bankovníctví. Kromě pracovních zkušeností je Roman nadšeným sportovcem (odmala hraje lední hokej) a má doma velkou rodinu (manželku a tři dcery).



Ing. Ondřej Maršík, CIA

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

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



Mgr. František Orság, CIA

Absolvent Univerzity Palackého v Olomouci a postgraduálních studií tamtéž a na Univerzitě Karlově v Praze. Původním povoláním středoškolský

profesor matematiky a fyziky.

Od roku 1992 začal působit v kontrolní sféře a později interním auditu. Působil v Moravia bance a.s., České spořitelně a.s., OKD, a.s., ŘSD, na Ministerstvu státní kontroly, Nejvyšším kontrolním úřadu, Ministerstvu financí, v České průmyslové zdravotní pojišťovně a nyní pracuje jako poradce pro nastavení kontrolních a auditních systémů a jejich metodiku a problematiku vzorků, jejich výběru a zpracování. Je zakládajícím členem Českého institutu interních auditorů, od roku 1998 je členem IIA a od roku 2002 držitelem označení Certifikovaný interní auditor. Pracoval v radě ČIIA, a to od roku 1998 do roku 2002, a sice ve výboru pro profesní rozvoj, a pak v letech 2010–2014. Aktivně se podílel na rozběhu dlouhodobého vzdělávání auditorů a certifikace IA v češtině. V minulém období se angažoval ve vytvoření a fungování Sekce veřejné správy ČIIA a působil jako lektor dlouhodobých i krátkodobých kurzů pořádaných ČIIA.



ČEHO SI PETR POVŠIML (nejen) v legislativě

Na úvod poznamenávám, že jsem sledoval stav projednávání změny zákona o účetnictví, jehož součástí je návrh změny zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech. Mezi předloženými změnami v zákoně o auditorech je navrhováno rozčlenění ustanovení s výborem pro audit (§ 44) nově do čtyř samostatných částí, kdy každá část zobledňuje specifické požadavky na výbor pro audit. (<http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=7&T=398>)

Také jsem sledoval postup přípravy zákona o vnitřním řízení a kontrole ve veřejné správě. Smyslem nového zákona je revidovat legislativní základ problematiky řízení a kontroly ve veřejné správě tak, aby byl uveden do souladu s mezinárodně uznávanými standardy systémů vnitřního řízení a kontroly INTOSAI, osvědčenou evropskou praxí a Mezinárodním rámcem profesní praxe IIA (<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/vnitri-financni-kontrola/zakon-o-vnitrim-rizeni-a-kontrola>). K návrhu zákona Ministerstvo financí ČR uspořádalo dne 22. 4. 2015 v Poslanecké sněmovně odborný seminář. Program semináře byl sestaven

z prezentací jednotlivých přednášejících, po jejichž skončení následovala panelová diskuze. (<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/vnitri-financni-kontrola/ostatni-dokumenty/seminar-k-navrhu-zakona-o-vnitrim-rizeni-21225>)

Na internetu Ministerstva financí jsem si dále povšiml dvou zajímavých dokumentů, publikovaných jako pracovní překlady do české verze pro vnitřní potřebu veřejné správy „Dobrá praxe – předloha materiálu pro interní audit“ a „Dobrá praxe – vyhodnocení rizik při plánování auditu“. Tyto dokumenty sestavila odborná skupina interního auditu Světové banky pro Evropu a střední Asii. (<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance/vnitri-financni-kontrola/ostatni-dokumenty/dobra-praxe-pro-interni-audit-a-vyhodnoc-21224>)

Na internetu COSO byl publikován materiál „COSO in the Cyber Age“ (COSO v kybernetické době). Jedná se o výzkumnou zprávu, která si klade za cíl pomoci organizaci účinně a efektivně vyhodnocovat

a řídit kybernetické rizika. Současně může posloužit jako vodítko k udržování bezpečného kybernetického prostředí organizace. (www.coso.org)

Na závěr jsem si mezi zajímavými materiály povšiml materiálu, který publikoval španělský institut interních auditorů, „Challenges and Expectations for the Future of Internal Audit in Banking and Credit Institutions“ (Výzvy a očekávání pro budoucnost vnitřního auditu v bankách a úvěrových institucích). Jedná se o studii, která by měla přispět k debatám o trendech a výzvách pro interní audit, zejména v oblasti lidských zdrojů, ve využívání nástrojů IT, v přístupu k možnostem ověřování a v úloze funkce interního auditu v organizační struktuře společnosti. Přesto, že materiál ve svém názvu uvádí „banky“, může se, podle mého názoru, stát inspirací také pro interní auditory působící v ostatních sektorech našeho hospodářství. (materiál je pro nás nejdostupnější na www.interniaudit.cz)

NOVÍ CERTIFIKOVANÍ (nejen) INTERNÍ AUDITOŘI

V současné době evidujeme celkem 310 certifikovaných:

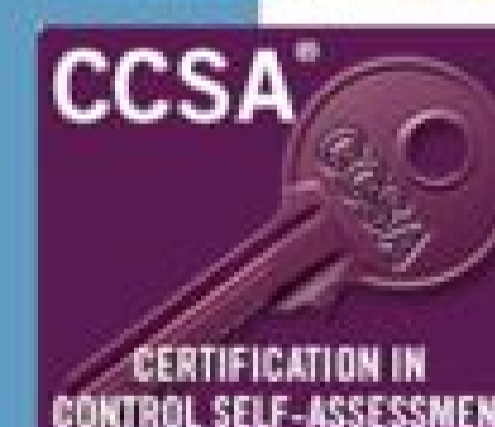
280	CIA
10	CGAP
2	CCSA
4	CFSA
14	CRMA

V měsících únor – duben 2015 nám řady certifikovaných rozšířili tito:

Marek Čáp, CIA
 Alena Stránská, CIA
 Petr Šmidrkal, CRMA

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. 2015	29
Počet vydaných certifikátů	29
Celkový počet žádostí od r. 2011	319
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	302

Upozornění pro certifikované

	VIAS	VIK
Hlášení CPE do konce roku 2015 pro vydané certifikáty v roce	2012	2013

Počet certifikovaných auditorů ve VS dle oblastí do 31. 3. 2015

Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva	8	11	41	16	76
Krajské úřady	1	2	3	8	14
Úřady měst a obcí	5	13	24	9	51
Policie a Hasiči	5	4	9	2	20
Vysoké školy	0	0	4	2	1
Zdravotnictví, lázně	2	2	3	2	4
Ostatní	14	15	20	12	61
Celkem IA ve VS	35	20	104	51	237



Vážení čtenáři,

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 na webu – www.interniaudit.cz, a to do 31. srpna 2015.** Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady.

Vylosovaný výherce z čísla 2/2015 obdrží jednodenní seminář na ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

Přejeme hodně štěstí.
Redakční rada



Prostor pro Vaše odpovědi.

OTÁZKY INTERNÍHO AUDITORA

1. Interní audit provádí audit finančních operací organizace. Současně je prováděn externí audit. Která z následujících možností nejlépe popisuje vztah funkce interního auditora s externími auditory?

- a) Interní auditor by měl hledat způsoby, jak externí auditoři mohou naplňovat cíle auditu namísto interního auditu.
- b) Interní audit by se měl vyhnout komunikaci s externími auditory, aby byla zachována objektivita obou stran. Duplikace může být nevyhnutelnou nutností.
- c) Interní audit by se měl setkat s externími auditory a identifikovat testování kontrol, které plánují externí auditoři provést, a tím zabránit zdvojení úsilí.

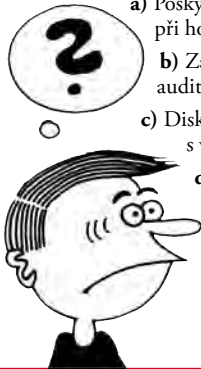
d) Interní audit by měl odložit svůj vlastní audit, dokud nebude externí audit dokončen, a využívat pak jeho výsledky v rámci projektu interního auditu.

2. Jaká z níže uvedených aktivit není rolí interního auditora?

- a) Poskytovat podporu představenstvu při hodnocení rizik
- b) Zajistit včasnost implementace auditních doporučení
- c) Diskutovat oblasti spojené s významným rizikem
- d) Monitorovat soulad s etickým kodexem

3. Co není odpovědnost vedoucího interního auditu?

- a) Dohlížet na založení a správu procesu řízení rizik
- b) Koordinovat činnosti s ostatními interními a externími auditory a dodavateli konzultačních služeb pro zajištění adekvátního pokrytí činnosti společnosti a minimalizovat duplicitní úsilí
- c) Komunikovat plány interního auditu a požadavky na zdroje k provedení auditů senior managementu a představenstvu pro posouzení a schválení
- d) Sledování, zda byly uskutečněny vhodné nápravné akce týkající se významných rizik



Správné odpovědi z minulého čísla...

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.

Odpověď «A»

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 použita 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

Odpověď «D»



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 je klienti vyplnili a vrátili.
- D. Telefonovat klientům zakázky po výstupních rozhovorech a zaslání kopií dokumentovaných odpovědí klientům.

Odpověď «C»



Výherce z minulého čísla:
Jan Chalupník, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

GRATULUJEME

NOVÍ ČLENOVÉ ČIA

- ▲ Bc. Věra Belušíková, Městská část Praha 4
- ▲ Rick Boonstra, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- ▲ Bc. Victor Borodin, Individuální člen
- ▲ Ing. Jiří Domanský, Česká pošta, s.p.
- ▲ Mafalda Grilo, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- ▲ Bc. Petr Havelík, Správa služeb hlavního města Prahy
- ▲ Ing. Miloslav Havlíček, Státní pozemkový úřad
- ▲ Adam Herczeg, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- ▲ Ing. Jan Heřman, AGEL a.s.
- ▲ Mgr. Barbora Chalašová, Individuální členka
- ▲ Ing. Šárka Kilbergrová, GE Money Bank Česká republika, a.s.
- ▲ Ing. Dušan Kočí, GE Money Bank Česká republika, a.s.
- ▲ Ing. Iveta Krandová, Státní fond životního prostředí ČR
- ▲ Ing. Iva Kučírková, Město Havlíčkův Brod
- ▲ Ing. Radek Kukla, AGEL a.s.
- ▲ Ing. Kateřina Kusznírová, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- ▲ Mgr. Dáša Mišovicová, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- ▲ Mgr. Karel Peška, Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
- ▲ Mgr. Lenka Laura Pokorná, Česká republika – Hasičský záchranný sbor Středočeského kraje
- ▲ Ing. Alena Průšová, Individuální členka
- ▲ Ing. Martina Ruščáková, Východoslovenská energetika Holding a.s.
- ▲ Bc. Iveta Růžičková, Ředitelství silnic a dálnic ČR
- ▲ Bc. Zuzana Schejbalová, Město Soběslav
- ▲ Bc. Alexandra Svobodová, Dům zahraniční spolupráce
- ▲ Anna Toromanyan, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- ▲ Bc. Dagmar Valková, Státní pozemkový úřad
- ▲ Marcela Vápenková, Univerzita Karlova v Praze
- ▲ Ing. Martin Veselý, Česká televize
- ▲ Iryna Zabolotna, Johnson Controls International, spol. s.r.o.



FEJETON

Ve dvou se to lépe táhne

Spolupracovat se dá za určitých podmínek s každým. Záleží na tom, jak se to pojme. V duchu machiavelistického „účel světi prostředky“ se dá pro svůj prospěch spojit třeba s čertem.

Jako spolupracující osobu si například můžete kvůli daňové optimalizaci (eufemismus pro ošizení státu) pro tyto účely registrovat i vlastní manželku (nebo manžela). Jak taková spolupráce v praxi vypadá, se můžeme jen domýšlet.

Ke spolupráci či navázání diplomatických vztahů došlo nedávno i u zemí, u kterých to bylo dříve nepředstavitelné – USA a Kuby. Možná by se tato metoda dala aplikovat i na jiné znepřátelené strany. Například fanoušci Slavie a Sparty by mohli pořádát společné vikendy s tréninkem skandování chorálů jako třeba „Ať žije Sparta!“ (Slávisťe) nebo „Slavia je nejlepší“ (Spartáně). Podobné teambuildingové akce by mohli zorganizovat zástupci skinheads a romských iniciativ, vinaři a pivaři, milovníci masa a vegetariáni,

a další tradiční rivalové. Svět by byl hned krásnějším místem k životu.

Vztahy jsou ale vážná věc. Pokud si je s ostatními nevytvoříte, budete jako příslovečný „kůl v plotě“. Některé vztahy, zvláště na pracovišti, by ale neměly překročit ryze pracovní charakter. Jistě, v zájmu dobrých obchodních vztahů a odlehčení atmosféry je vhodné dát si po úspěšném jednání nějakou tu skleničku. Z dobrých úmyslů bývají ale leckdy špatné konce. Netrénovaní jedinci se pak mohou ráno jen dohadovat, zda mají slipy oblečené přes kalhoty jen proto, aby pro obveselení spolustolovníků vypadali jako Superman.

Z mnoha důvodů je tedy potřeba přistupovat ke spolupráci a vztahům otevřeně, ale obezřetně. Zkazat se dá mnoho věcí rychle, napravit je bývá těžké. Za přiznanou chybu je možné se omluvit, pokažené renomé se napravuje dlouho. Z dobrých vztahů špatné můžete udělat za minutu, dobrou spolupráci budujete léta.

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



Právnická fakulta v Plzni ztratila kredit po skandálu s rychlostudenty, plzeňské pivo svého světového renomé dosáhlo svou dlouhodobou kvalitou. Měli bychom proto také být odpovědní ke svým kolegům a partnerům, abychom si zasloužili jejich důvěru. Lidé mají rádi prověřené hodnoty. Lecjaký bibliofil vám potvrdí, že se rád vrací ke svým oblíbeným autorům, mnoho motoristů je věrných jedné značce celý život a fanoušek fandí svému týmu, dokud dýchá.

Takové vztahy jsou ale ze své podstaty asymetrické. My bychom měli usilovat o rovnoprávnost. Ideální vztah může fungovat jen v případě tolerance. V manželství je této vlastnosti obzvláště zapotřebí. Každý vztah je vždy nahlížen ze dvou různých perspektiv. Dobré fungování každého vztahu je tedy založeno na kompromisu. Závěrem se nechám unést utopistickou vizí, že partnerství a trvalá spolupráce mají být výhodné pro obě strany. Potom by ale byl, řečeno s J. A. Komenským, z labyrintu světa učiněný ráj srdce. A to by nešlo. (Spolu)práce není holubník.



Začala jsem kvůli sobě, teď běhám i pro ostatní

S mobilní aplikací EPP od Nadace ČEZ pomáháte pohybem.

Ať už s telefonem běháte, jezdíte na kole nebo chodíte na procházky, každá aktivita znamená body pro vámi vybraný projekt, který Nadace ČEZ finančně podpoří.

Stáhněte si aplikaci EPP zdarma do svého telefonu.



www.pomahejpohybem.cz



NADACE ČEZ



SKUPINA ČEZ

Zuzana Janová

The Cooperation between Internal and External Audit

The article considers the possible types and areas of cooperation between external and internal audit with respect to the rules set out for external auditors' activities. It discusses and assesses the work of internal audit from the perspective of an external auditor. The article concludes by summarising the advantages of cooperation and reminds the reader of how important the partnership between external and internal audit is.

Dana Yussupová

Internal Audit and Related Insurance Company Professions

The article deals with the relationship of the internal audit and relating professions from the control point of view in the insurance company. The similarity of the professions is described from the traditional point of view of the three lines of defence. In the first line of defence all activities are performed by operations and relating profession do not act. It is easy to find similarity in the second line of defence, where risk management, compliance, actuary and departments focused on physical security and fraud are active. Most similar activities to internal audit are external audit, statutory audit and controls of the Czech National Bank, with all these professions the internal audit could be interchanged. The internal audit can and also should cooperate with all control functions in the company. But this could open questions of independence and conflict of interests.

Šárka Nováková

The Types of Internal Audit in Medical Services

The Head of the Internal Audit and Control Department at the General University Hospital in Prague briefly describes in her article what the different types of internal audit in medical services are.

Jan Šťastný

Medical Care Quality Assessment

Summary

The article seeks to document the following:

- The quality of medical care as part of the quality of the entire medico-social system.
- As medical technologies develop, the quality assessment grows in importance.
- An important factor in raising (and assessing) the quality of medical care is the citizens' pro-active approach to looking after their health.

Daniel Reisiegel

Internal Audit and the Significant Role it Plays in Preparing and Performing SAO Inspections

The article discusses the cooperation between the internal audit units of entities under inspection and the Supreme Audit Office inspectors. It specifies the areas of possible cooperation, focusing on its quality, potential benefits, and areas for improvement.

Rodan Svoboda

Risk Control Audit

The author describes the different approaches to risk control audit. The COSO model, which was updated in 2013, is also mentioned.

Miroslav Čtvrtlík, Dana Ratajská

Regional Meetings

Information about the internal auditors' meeting celebrating 20 years since the foundation of the Czech Institute of Internal Auditors.

František Beckert, Jiří Chum

Internal Audit: Towards Objectivity

Information about a workshop intended for public administration where the main focus was on debating the new legislation proposed.

Tomáš Pivoňka, Chris Michael Tait

CIIA and CIOD Business Breakfast

Information about a business breakfast held by the Czech Institute of Internal Auditors in cooperation with the Czech Institute of Directors, where the main topic was corporate governance.

Dana Ratajská

Round table discussion at the Supreme Audit Office

Information about a meeting where the topic was cooperation between internal and external audit.

CIIA Board Members and CIIA Audit Board after the 20th CIIA Council Meeting

Introduction of the individual CIIA Board Members.



NOVÉ

AKADEMIE CORPORATE COMPLIANCE

Akademie Corporate Compliance je primárně určená pro interní auditory, kteří se chtějí důkladně seznámit s problematikou řízení rizika nesouladu s předpisy, resp. zdokonalit se na úroveň vyžadovanou mezinárodními certifikacemi CIA a CRMA.

Současně však je vhodným vzdělávacím programem i pro pracovníky compliance, resp. pro ostatní manažery, kteří odpovídají za nastavování a koordinaci řídicího a kontrolního systému, včetně udržování soustavy vnitřních předpisů v souladu s legislativními a regulatorními požadavky.

ROZSAH A ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Akademie Corporate Compliance je koncipovaná jako pětidenní cyklus logicky uspořádaných samostatně koncipovaných seminářů, které jsou dále členěny po půldenních blocích pokrytých různými lektory. Jako poslední budou zařazeny praktické zkušenosti a uvedení případových studií podle oborů činností přítomných posluchačů. Vzdělávací program bude zakončen testem pokrývajícím všechna probraná témata.

Lektoři jsou zkušení compliance manažeři a interní auditoři z praxe, resp. z poradenských firem poskytujících v této oblasti služby na úrovni požadavků právních předpisů a standardů.



AKADEMIE
CORPORATE
COMPLIANCE

1. blok
2. blok

TERMÍNY
6.–8. 10. 2015
20.–22. 10. 2015

OD–DO
09.00–16.00 hodin

MÍSTO KONÁNÍ
ČIIA, Karlovo náměstí 3,
Praha 2, 1. patro

KONTAKT – REGISTRACE
e-mail: barnatova@interniaudit.cz

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

SLEVA
V případě registrace do 15. 9. 2015
je možné uplatnit 10% slevu

CENA

Člen 19 600 Kč
(s DPH 23 716)

Nečlen 21 600 Kč
(s DPH 26 136)

inzerce

Nezávislá analýza dat

SLEVA 10 % na software IDEA

Při objednávce nových licencí softwaru IDEA uveďte kód **CIIAJAR02015** a obdržíte **slevu 10%**. Akce platí do 30. 8. 2015
prodlouženo do 31. 8. 2015



J + Consult spol. s r.o.

Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4

Tel.: +420 244 118 411, www.jconsult.cz



IDEA
Software pro analýzu dat



jconsult

Již 190 let se na nás můžete spolehnout



ČESKÁ S
SPŮRITELNA

Jsme Vám blíž.

