

1|2016

INTERNÍ AUDITOR

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ
ROČNÍK 20, ČÍSLO 1-2016 (79)



**METODY
A POSTUPY
INTERNIHO
AUDITU**

**METODY
A POSTUPY
INTERNIHO
AUDITU**

**METODY
A POSTUPY
INTERNIHO
AUDITU**

**MET
A PO**



Investujte do vzdělání

KPMG Business Institute nabízí pestrou škálu školení a kurzů zaměřených především na finanční řízení, účetnictví a daně, problematiku podvodného jednání, projektové řízení a měkké dovednosti.

www.skolenikpmg.cz



OBSAH

Metody ověřování plnění doporučení z interního auditu Ladislava Slancová	2
Plánování zdrojové personální kapacity útvaru interního auditu Eva Štěpánková	5
Objektivita pomocí předvídání František Orság	8
Zvyšování účinnosti interního auditu pomocí analýzy dat Petr Švub	12
Proč musí auditor umět psát? Aby mu všichni jeho klienti rozuměli. Dana Emingerová, Klára Dvořáková	15
Co je nového v IPPF? Antonín Šenfeld	18
Interviews from the Central and Eastern Europe Internal Audit Conference in Prague Petr Hadrava, Angela Witzany, Carmen Abela	20
Nejen brašna s nástroji, ale hlavně klíče ke dveřím Václav Peřich	25
Podnikový ekolog v roli interního auditora Jana Lavrenčíková Myšková	26
Činnost sekce veřejné správy Eva Klímová	27
Noví certifikovaní (nejen) interní auditori	28
Metodika veřejného nakupování s ohledem na naplňování principů 3E v praxi Kristýna Pokorná	29
Otázky interního auditora	30
Zákon o řízení a kontrole veřejných financí – co přinese nového? Jan Lokajíček	31
Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě Petr Kheil	32
Noví členové	32
Jak na sociální síť? Vadim Beneš	34
Využití analytického softwaru IDEA při e-Auditě ve finanční správě Ludmila Tesařová	35
English Annotation	36



Vážení čtenáři,
jsou různé metody a postupy, které můžete zvolit při realizaci svých zakázek, cílů nebo vizí a to nejen ve vztahu k internímu auditu. Pro první číslo našeho časopisu jsme toto téma zvolili, samozřejmě se zaměřením na interní audit, a posuďte sami, zda jsme se vám s výběrem článků trefili do vašich metod a postupů nebo jsme vás alespoň inspirovali.

Velmi rád bych se zastavil u metod a postupů, které jsme zvolili v komunikační strategii vůči vám, členům institutu, interním auditorům, čtenářům. Potřebujeme a chceme znát vaše názory, ale jak na to? Samozřejmě nejlepší je osobní rozhovor, ale to není vždy možné, takže zkusíme nové, moderní technologie a sociální síť. V časopise jsou to QR kódy, u sociálních sítí pak LinkedIn a Twitter. Připojte se k některým z vás, kteří s námi těmito formami komunikují, sdílejte dobrou praxi, názory, myšlenky, informace.

Možná si vzpomenete na 6. díl populárního seriálu Návštěvníci s titulem Tajemství velkého učitele, kde velký učitel v podání pana Brodského sděluje budoucímu držiteli Nobelovy ceny Adamu Bernaurovi, že podstatou všeho je kruh a všechny mocné a důležité věci jsou kulaté. My jsme se na rozdíl od velkého učitele zaměřili na jiný geometrický útvar a to čtverec, který tvoří podstatu nové grafiky časopisu Interní auditor. Naším záměrem není jako u hrdinů seriálu přesunovat kontinenty. My si přejeme, aby se Vám nová podoba časopisu líbila a nejen ta, ale hlavně obsah.

Užívejte si jarní počasí.

Daniel Häusler

OMLUVA

V čísle 4/2015 jsme mylně uvedli jako autora článku *Systém zajištění a kontroly kvality auditu a úlohy Rady pro veřejný dohled nad auditem* Ing. Ladislava Tylla, Ph.D. Správně mělo být uvedeno, že autorem je Ing. Josef Tyll, Ph.D. Tímto se omlouváme čtenářům i panu Josefu Tyllovi.

Redakční rada časopisu Interní auditor

Ladislava Slancová – Methods of the Review of Internal Audit Recommendations' Implementation 2	Dana Emingerová in cooperation with Klára Dvořáková – Why Must an Auditor Be Able to Write? In Order For All Clients To Be Able To Understand Him/Her. 15	Jana Lavrenčíková Myšková – Company Ecologist in the Role of Internal Auditor 26
Eva Štěpánková – Planning a Resource Personal Capacity in an Internal Audit Function 5	Antonín Šenfeld – What's new at IPPF? 18	Eva Klímová – Public Administration Segment Activity 27
František Orság – Objectivity by Anticipation 8	Petr Hadrava, Angela Witzany, Carmen Abela – Interviews from the Central and Eastern Europe Internal Audit Conference in Prague 20	Pokorná Kristýna – Public Procurement Methodology with Respect to the Fulfilment of 3E Principles in Practice 29
Petr Švub – Increasing Effectiveness of Internal Audit by Means of Data Analytics 12	Václav Peřich – Not Just a Toolkit but Also a Door Key 25	Jan Lokajíček – Act on the Management and Control of Public Finances – What New Things Will It Bring? 31

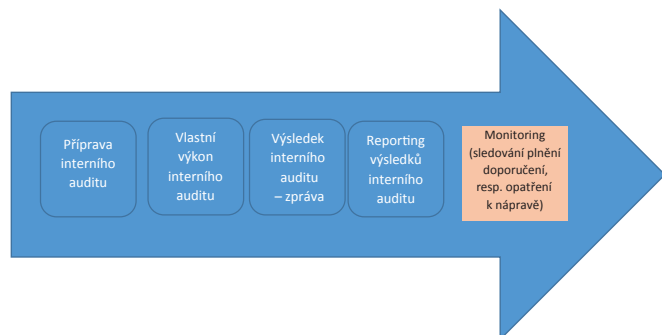
Metody ověřování plnění doporučení z interního auditu

Ing. Ladislava Slancová
ředitelka odboru
interního auditu NKÚ



Tento článek vznikl díky mé milé přítelkyni Šárce. Oslovila mě a navrhla, abych popsala své zkušenosti na výše uvedené téma. A protože mi nabídka polichotila a zkušeností s ověřováním plnění doporučení z interního auditu mám na rozdávání, nechala jsem se unášet v rytmu klávesnice. Nemám ambici předložit vám vědecký ani vyčerpávající text, ale inspiřáci, jak jsem se vypořádala s ověřováním plnění doporučení z interního auditu já.

- Plnění doporučení z interního auditu je jednou z činností interního auditu, která by se graficky dala znázornit níže uvedeným schématem:



A co vlastně jsou doporučení?

Doporučení uvádějí názory a podněty útvaru interního auditu, formulované k odstranění zjištěných nedostatků, ke zdokonalení postupů a zlepšení řízení. Auditní zjištění a nápravná opatření existují v různých podobách a dimenzích, a v konkrétním případě nelze aplikovat pevná pravidla o vhodnosti nápravného opatření. Avšak obecně by měla nápravná opatření mít znaky jako:

- Reakceschopnost vůči chybám,
- Úplnost v nápravě chyb,
- Pokračování v efektivnosti nápravy chyb,
- Kontrola k eliminaci dalšího výskytu chyb.

Doporučení by měla také splňovat následující požadavky:

- Mají být uvedena a popsána srozumitelně; přitom nemusí tvořit ucelený systém, ale být podnětem k jejich realizaci,
- Musí mít konkrétního adresáta, jenž bude odpovídat za jejich následné prosazení,
- Musí být schůdná, vhodná a adekvátní dané chvíli, programům a strategii organizace.

Kde doporučení uvádíme?

Výsledkem práce útvaru interního auditu jsou **auditorské zprávy**. Jsou tím jediným, co audit „prodává“. Auditorská zpráva je výsledkem průzkumu, šetření a analýz, které byly uskutečněny při

provádění auditu. Tato zpráva v předepsané podobě shrnuje názor auditorů na auditovanou oblast, a to s přihlédnutím ke stanoveným cílům, vnitřní kontrole a nedostatkům, jež zjistila. **Součástí zprávy jsou rovněž doporučení vhodných opatření, vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků.**

Účelem auditorské zprávy je dosáhnout, aby byla splněna její doporučení, a tomu je třeba podřídit všechna ostatní hlediska.

Čemu je třeba se vyhnout?

Chybějící diskuzi nad závěry auditorské zprávy s auditovanými, zaslání auditorské zprávy přímo nadřízeným auditovaným. Ještě horší následky by mělo poslat vedení organizace auditorskou zprávu a předem nic neoznámít auditovaným.

Tato negativní situace by znamenala, že:

- Auditovaní uslyší poprvé o závěrech auditu od svého nadřízeného,
- U auditovaných dojde ke vzniku odporu vůči doporučením, ať jsou jakákoliv,
- Doporučení nebudou moci být ta nejlepší v dané situaci,
- Bude negativně ovlivněna veškerá budoucí spolupráce auditovaného,
- Funkce útvaru interního auditu bude přijímána jako vyšetřování, a nikoli jako vítaná pomoc.

Co je třeba udělat?

- Diskutovat je třeba zásadně o doporučeních, která jsou podstatou auditorské zprávy. Je vhodné stanovit postup, aby diskuze k obsahu každé auditorské zprávy a sledování jejich doporučení a podnětů probíhaly podle pravidel a termínů stanovených vedením organizace.

Tip: Připravit předběžnou verzi zprávy k jejímu prodiskutování, a to i v případě, že si auditor není zcela jist, které řešení bude to nejlepší.

■ METODY A POSTUPY INTERNÍHO AUDITU

1. Které metody a postupy se Vám vybavily nejrychleji v okamžiku, kdy jste se seznámili s tématem ankety?
2. Jaké máte ve vašem útvaru interního auditu vytvořeny podmínky pro implementaci a rozvoj nových metod a postupů?
3. Které z metod či postupů budou, dle Vašeho názoru, v nejbližším období na vzestupu?

Ing. Martina Červinková
Head of Internal Audit
AXA Česká republika s.r.o.

1. Vnitřní předpisy interního auditu, postupy pro administraci auditní zakázky v auditním nástroji, Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu.
2. Pravidelný rozvoj a implementace nových metod a postupů je zodpovědností lokálního Head of Audit. Jedním z důvodů jejich pravidelné úpravy jsou každoroční aktualizace požadavků na metody a postupy ze skupiny, naplňování strategie interního auditu, změny v externím prostředí

- Tuto verzi zaslat auditovanému v dostatečně dlouhé lhůtě před schůzkou, na níž bude obsah zprávy prodiskutován a komentován obsah zjištěných skutečností i navržených doporučení.

Tip: Zpráva o výsledku interního auditu by měla vždy zahrnovat následující atributy zjištění:

- **Kritéria.** Standardy, měřítka nebo očekávání pro hodnocení a verifikaci,
- **Stav.** Faktické důkazy o tom, co bylo zjištěno,
- **Příčinu.** Důvod odchylky mezi kritériem a stavem (je-li zřejmý),
- **Důsledek.** Dopad na organizaci nebo rozdíl mezi kritériem a stavem.

Doporučení může patřit ke zjištění, jestliže se považuje za vhodné.

První dva atributy, kritéria a stav, se dají aplikovat na pozitivní zjištění. Interní auditoři nemohou dospět k závěru, že konkrétní auditovaná činnost funguje dobře, pokud nemají kritérium pro měření výkonu. Avšak tam, kde je stanoven standard výkonu a je odsouhlasen managementem a interním auditorem, mohou interní auditoři s klidným svědomím stanovit stupeň fungování konkrétní auditované činnosti.

Aplikaci těchto čtyř atributů se mohou při nahlašování zjištění nedostatků a chyb interní auditoři dostat k důležitým cílům auditu: získat znalost věci, shodnout se na stavu a „popohnat“ nápravu stavu.

- Sepsat dohodnuté body spolu s určením lhůt pro plnění přijatých opatření.

Tip: Formulář doporučení a jejich implementace

Číslo doporučení	Doporučení	Odpověď managementu souhlas/odmítnuti ¹	Poznámka auditovaného útvaru popř. stanovisko k doporučení a lhůta pro plnění
1.	Doporučujeme xxxxxxxxxxxxxxxx	Ano Ne	

Přijímám/odmítám výše uvedená doporučení

Ředitel odboru xxxxxxxx: Jméno, příjmení, titul

Podpis: _____ datum: _____

¹ Nehodící se škrtněte

- Sepsat auditorskou zprávu, kde by měla být zmínka o začínajícím nebo dokončeném nápravném opatření. Nevýznamné zjištění by se nemělo ve formální zprávě vůbec uvádět a připravit pro vyšší úroveň managementu prezentaci, která dokáže vysvětlit problémy a demonstrovat potřebu nápravných opatření.

Tip: Návrh opatření, včetně uvedení řešitele a termínu plnění

Číslo doporučení/opatření	Doporučení/opatření	Odpověď managementu souhlas/odmítnuti ¹	Zaměstnanec odpovědný za implementaci	Implementace datum
1.	Doporučujeme xxxxxxxxxxxxxxxx	Ano Ne	ředitel xxxxxxxx	31. 12. 20xx

- Vedoucí organizace přijímá odpovídající opatření na základě doporučení útvaru interního auditu.

Tip: Požadovat předání informace o přijatém opatření i útvaru interního auditu.

Nutnost ověřování plnění doporučení z interního auditu vychází ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), z vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, a zejména z Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu.

Následující text je doslovnou citací Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu.

2500 Monitorování

Vedoucí interního auditu musí zavést a udržovat systém, který umožní sledovat, jak se s výsledky předanými vedení dále nakládá.

2500.A1

Vedoucí interního auditu musí zavést proces následné kontroly, který bude sledovat a zaručovat, že nápravná opatření byla účinně provedena nebo že vedení společnosti převzalo odpovědnost za riziko neprovedení nápravných opatření.

2500.C1

Interní audit musí sledovat způsob nakládání s výsledky poradenských zakázek v rozsahu dohodnutém s klientem.

Metody ověřování plnění doporučení interního auditu:

- Odpovědnost nelze vykonávat bez řádné pravomoci. Auditorická odpovědnost za posuzování adekvátnosti a efektivnosti doporučení je bezpředmětná, nemá-li interní auditor pravomoc k tomuto posuzování. Interní auditoři musí mít pravomoc k prověřování plnění doporučení.

Tip: Tato pravomoc musí být jasně stanovena ve statutu interního auditu.

- Sledovat vydaná opatření vedoucím organizace.

(např. legislativa, IA best practises) i uvnitř společnosti.

3. Tvorbou auditních plánů i příprava jednotlivých zakázek interního auditu nadále na základě rizikově orientovaného přístupu, se silicím vlivem témat spojených s novými regulačními požadavky a orientací na cílového zákazníka.

Ludmila Jiráňová
vedoucí interního auditu a kontroly
ČHMÚ

1. Nejdříve se mi vybavil zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, a to

hlavně závěrečné §§ o interním auditu. Následně jsem si představila interní předpisy ČHMÚ a nastavené procesy pro plánování, provádění a vyhodnocení interních auditů.

2. Podmínky pro implementaci a rozvoj nových metod a postupů se provádí průběžně dle požadavků vedení, ale i řadových pracovníků. Dobré nápady se cení a výborné zůstávají. I z nevhodných informací se člověk může poučit.

3. Vše se zrychluje, ale i zpřesňuje. Předávání dat i celých zpráv se v ČHMÚ provádí pružně a myslím si, že vše záleží na kvalitě komunikačního spojení.

Tip: Vyhodnocení uvést vždy v hodnocení kvality provedeného interního auditu.

Auditovaný útvar	Počet doporučení interního auditu	Počet akceptovaných doporučení auditovanými útvary	Počet doporučení vydaných vedoucím organizace
XXXXXXX	X	X	X
XXXXXXX	X	X	X
	X	X	X

■ Sepsat všechna doporučení, která byla obsahem různých auditorských zpráv a která vydal vedoucí organizace.

Tip: Databáze doporučení v excelu, kde bude uvedeno číslo auditu, název auditu, číslo opatření, druh opatření, časový údaj, kdy bylo opatření vydáno, komu bylo uloženo realizovat opatření, termín plnění a vyhodnocení plnění opatření.

■ Zavést databázi doporučení z auditu pro auditované útvary.

Tip: V databázi zřídit tzv. kartu vydaného doporučení a v ní sledovat, jeho plnění. Odpovědná osoba za plnění doporučení má povinnost tuto kartu vyplňovat.

■ Zajistit odpovědnost za realizaci doporučení.

Tip: Ve statutu interního auditu stanovit povinnost zaměstnancům odpovědným za realizaci doporučení zasílat ve stanovených termínech informaci o plnění opatření, jak vedoucímu organizace, tak útvaru interního auditu.

■ Zajistit povinnost monitoringu plnění doporučení ve stanovených termínech.

Tip: Ve statutu interního auditu stanovit povinnost útvaru interního auditu posoudit obsah informace o plnění opatření a předat informaci vedoucímu organizace např. jednou měsíčně.

■ Zajistit prověření plnění doporučení až do jejich úplného splnění.

Tip: Prověřit plnění doporučení formou následného auditu nebo v rámci auditu vnitřního kontrolního systému dle charakteru těchto doporučení.

■ Zajistit předání informací o plnění doporučení.

Tip: Soupis všech doporučení a návrhů, které byly obsahem různých auditorských zpráv, uvést v roční zprávě o činnosti interního auditu, kde se uvede:

- Přijatá a realizovaná doporučení.
- Přijatá, avšak nerealizovaná doporučení.
- Doporučení, která byla odmítnuta.

„Úspěchem je, když doporučení, názory a podněty interního auditora jsou akceptovány“

Co říci závěrem?

Úspěchem každého interního auditora je, když jeho doporučení, názory a podněty jsou akceptovány, což znamená, že je respektován a má odbornou prestiž.

Na druhou stranu nelze pokládat doporučení interního auditora za jediné řešení, které musí auditovaný realizovat. Jde o jednu z alternativ.

Proto mějme na paměti, že při procesu komunikace výsledků interního auditu je důležité informovat vhodně a včas o podstatných zjištěních a usilovně prosazovat zlepšení v řízení a výkonu operací. Nic nemůže snížit důvěryhodnost interního auditu víc než neobratně formulované zjištění, které je napadnutelné. ■



Prostor k vyjádření.

Jitka Kazimírová
senior manažer interního auditu
Allianz pojišťovna, a.s.

1. Analýza podkladů a směrnic, rozhovory, walk-through, ověření vzorků transakcí z auditovaných procesů.
2. Používáme skupinový auditní software. Pro vzorkování máme možnost využít IDEU nebo ACL, ale z kapacitních důvodů využíváme spíše analytiku z jiných útvarů.
3. Analýza dat, využití softwarů na průběžné sledování vytipovaných,

např. podezřelých, transakcí, daleko více bezpapírový audit a přechod k novým technologiím.

Tomáš Domecký
interní auditor
MHMP

1. Testování, řízené rozhovory.
2. Program kvality.
3. Kvalita a přidaná hodnota služeb IA.

Plánování zdrojové personální kapacity útvaru interního auditu

Ing. Eva Štěpánková
vedoucí oddělení interního auditu
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR



Útvar interního auditu Ministerstva pro místní rozvoj ČR prodělával v posledních letech velké změny. Do 31. 12. 2012 byl v organizační struktuře tohoto útvaru začleněn i Pověřený auditní subjekt, tzv. PAS, který byl jinak věcně a metodicky řízen ministerstvem financí a zajišťoval ověřování procesu čerpání evropských dotací. V roce 2013 a 2014 došlo k významnému snížení kapacity celého útvaru, převedení agendy PAS plně do kompetence Auditního orgánu ministerstva financí, a celkově tak došlo ke snížení rozsahu některých významných průřezových činností, které by měl interní audit vykonávat.

Potřeba moderního interního auditu, stejně tak jako potřeba nahradit externě zajišťované některé odborné a poradenské služby činností interního auditu, přinesla již v závěru roku 2014 internímu auditu významné konzultační a auditní zakázky. Vedení ministerstva potřebovalo pro svoje rozhodování dostatek ujištění a informací, které nemohlo zajistit pouze prostřednictvím poptávky po externích odborných službách. Poskytovatelé těchto služeb si ce dokáží odborně řešit dílčí požadavky, nezřídka však postrádají komplexní náhled na cíle a průběžné potřeby organizace.

Interní audit může velmi často navázat na svoje předchozí šetření a nabídnout kontinuální obraz chodu organizace, ekonomických vazeb a identifikovaných rizik. Svoje výstupy může opakovaně ověřovat, navrhnout postupná doporučení, operativně konzultovat s auditovanými útvary nové informace a vývoj v dané oblasti. Takováto činnost interního auditu však předpokládá profesionální zázemí, využitelné know-how, vysokou míru operability, dostatečný feedback a přísný time management.

Jedním z prostředků zajištění výše uvedeného je plánování zdrojové personální kapacity interních auditorů. Účelem podrobného sledování je celkový rozvrh činností interního auditu, který tvoří racionální základ pro koordinaci a efektivní naplňování cílů celé organizace se zajištěním prostoru pro kvalitní práci interních auditorů, jejich další vzdělávání i udržování systému kvality činností interního auditu.

Ve snaze podchytit a formalizovat některé procesy se interní auditori musí navíc vypořádávat nejen s měnícími se potřebami

organizace, ale i s intenzivním vývojem rizik, měnící se legislativou a častou fluktuací zaměstnanců. Toto všechno ovlivňuje proces plánování, sledování disponibilních kapacit a v konečném důsledku kvalitu výstupů interních auditorů.

Přes veškeré nepředvídatelné situace a aktuální potřeby organizace lze zdrojovou personální kapacitu činnosti interního auditu celkem přesně plánovat a rozložit do potřebných činností. Předpokladem je velmi dobrá znalost úrovně práce jednotlivých auditorů, přehled o všech vykonávaných činnostech a samozřejmě vhodný IT nástroj pro toto sledování.

„Moderní interní audit může postupně nahrazovat odborné a poradenské služby objednávané od externích dodavatelů“

Je logické, že auditori v každé organizaci plánují i provádějí svoji činnost velmi rozdílně. Úroveň jejich práce závisí zejména na jejich erudici, odborném zaměření, počtu auditorů a v neposlední řadě na postoji vedení organizace k výsledkům činnosti interního auditu. Mnohdy se stává, že auditor nemá šanci výsledky své práce ani prezentovat před vedením společnosti, natož prostřednictvím akčního plánu přijatých opatření vedoucího orgánu veřejné správy realizovat navrhovaná doporučení. Jeho motivace důsledně ověřovat, konzultovat, vzdělávat se a napomáhat k transparentnímu a hospodárnému vynakládání veřejných prostředků se tak postupně může snižovat. Přehled časové dotace každého auditora věnované dílčím činnostem je pak vhodným zdrojem srovnání efektivity práce, náročnosti některých úkolů, ale i sledování rezerv celého útvaru.

Zuzana Kitto

Head of Governance Processes Audit
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

1. Skupinový auditní manuál čítající 300 stran.
2. Neomezené :-) Jediným omezením je čas a potřeba plnit plán auditů, ale na inovativní postupy a zefektivnění procesů je kladen velký důraz. Jejich realizaci napomáhá projektový přístup, účast klíčových expertů, koordinace se skupinou a v neposlední řadě i motivace v podobě plnění cílů.
3. Automatický/poloautomatický sběr dat z nezávislého zdroje sloužící

cí jako vstupní informace pro více risk-based zacílení auditů alias „key risk indicators“.

Josef Černý
specialista interního auditu
Metrostav a.s.

1. Metody hodnocení procesů. Systematická a pečlivá práce hodnocení faktů, logická syntéza, analýza dat. Hodnocení VŘKS, identifikace hrozeb a příležitostí ke zlepšení. Příprava, studium, plánování, definování cíle auditní zakázky, hypotézy ověření. Techniky interního auditu.

Ministerstvo pro místní rozvoj v současné době klade velký důraz na posilování vnitřního kontrolního systému a zvyšování úrovně finanční kontroly a interního auditu. S tím souvisí rozšíření kapacity útvaru interního auditu, a zejména zefektivnění jeho práce.

Ke kvalitnímu rozložení sil zaměstnanců útvaru interního auditu slouží dlouhodobé sledování náročnosti formalizovaných činností, zohledňování individuálních schopností a možností každého zaměstnance, a také dobrá znalost místního prostředí, která navazuje na vlastní analytickou a statistickou práci interních auditorů.

„MMR klade důraz na posilování vnitřního kontrolního systému a interního auditu“

Základní informací pro fázi plánování v interním auditu MMR jsou závěry kontrol a auditů prováděných externími kontrolními a auditními subjekty, monitorování rizik, požadavky ze strany managementu a výsledky předchozích auditních zakázek. Výsledkem je stanovení hlavních cílů, priorit pro plánované období a rozvržení potřebné kapacity na základní auditní činnost.

Přestože smyslem práce interního auditora je zejména auditní šetření, jeho celoroční činnost zahrnuje mnoho dalších, velmi rozmanitých, úkonů. Procentuální zastoupení ostatních činností celkem dobře naznačí, kterým oblastem je v útvaru interního auditu věnována pozornost, resp. prostřednictvím sledování poměru různých činností u jednotlivých auditorů lze velmi dobře posuzovat vyzrállost členů auditorského týmu jako jednotlivců i celého útvaru jako celku.

Interní auditoři ve větších útvarech by měli být specializovanými odborníky a měl by jim být ponechán dostatečný prostor pro jejich další vzdělávání a ověřování jejich znalostí. Rovněž auditované oblasti, které se vyznačují vysokou mírou identifikovaných rizik, by měly být předmětem dlouhodobějšího sledování a vyhodnocování přijímaných opatření až do doby zajištění stabilního bezproblémového chodu. S tím souvisí kumulace činností auditora, často nad rámec běžného plánu a očekávaných dalších výstupů.

Vlastní sestavení ročního plánu zdrojové kapacity vychází z:

- Předpokládaného počtu zaměstnanců,
- Fondu pracovní doby,
- Vymezení hlavních auditních zakázek,
- Vymezení ostatní kapacity interních auditorů.

Auditní činnosti zahrnují tyto základní činnosti:

- Příprava interního auditu,
- Vlastní auditní činnost, šetření, ověřování,
- Auditní rozhovory, projednávání návrhů zprávy,
- Vypořádání námitek, kompletace konečných výstupů,
- Zpracování návrhů akčních plánů.

Ostatní kapacita interních auditorů zahrnuje:

- Konzultační činnost,
- Připomínky k interním předpisům,
- Přípravu podkladů pro spolupráci s dodavateli externích služeb,
- Koordinaci činností dodavatele externích služeb,
- Vzdělávací akce nezbytné pro certifikaci interních auditorů,
- Vzdělávací akce organizované ministerstvem,
- Překážky na straně zaměstnance,
- Řádná dovolená, indispoziční volno,
- Administrativní činnosti,
- Porady,
- Agenda AFCOS,
- Supervize auditní činnosti.

Kapacita přiřazená dílčím oblastem činností vychází z dlouhodobého sledování časové náročnosti vybraných procesů se zohledněním nastavených lhůt dle Statutu interního auditu a interních předpisů ministerstva. Celkově nelze zapomenout na důslednou přípravu interního auditu, potřebnou dobu na vlastní šetření a ověřování, projednávání výsledků, ale i na překážky na straně zaměstnance, porady, školení, rozsáhlé konzultační činnosti, připomínková řízení apod.

„Personální kapacitu interního auditu lze celkem přesně plánovat“

2. Pracuji v souladu s IPPF, což dává dobré podmínky pro svobodnou volbu nejhodnějšího postupu a techniky k provedení doložitelných zjištění.

3. Analýza elektronických dat. Vhodný výběr témat IA pro podporu podnikových strategických cílů. Analýza podnikatelského prostředí a hodnocení procesů. Poradenské interní zakázky podporující Corporate Governance.

PETER TÓTH

interní auditor

Západoslovenská energetika, a.s., člen skupiny E.ON

1. Napadol ma celý postup od tvorby plánu po monitoring plnenia odpo-

rúčaní (Plánovanie interných auditov, realizácia interného auditu. V rámci realizácie IA: príprava na IA, zber informácií, analýza informácií, zaznamenávanie, prezentácia výsledkov).

2. Ku každému auditu pristupujeme v zmysle definovaných postupov. Zmena postupu ako takeho nemá opodstatnenie. Prispôbiť niektoré z krokov je vždy možné.

3. Základ postupu nepodlieha zmene. Naše postupy majú jasný cieľ. Zmeny procesov vyvolávajú tlak na prispôsobenie našich postupov. Vypadnúť môže len taký postup, ktorý bol špecifický pre konkrétny proces alebo skupinu procesov, ktoré prešli úplnou zmenou.

Činnost / fond pracovní doby	VEDOUČÍ	AUDITOR 1	AUDITOR 2	AUDITOR 3	AUDITOR 4	AUDITOR 5	AUDITOR 6	AUDITOR 7	Celkem
	dny	dny	dny	dny	dny	dny	dny	dny	dny
Fond pracovní doby na rok 2016	252	252	252	252	252	252	252	252	2016

AUDITNÍ ČINNOST									
Příprava auditní činnosti	3	21	9	22	22	22	22	0	121
Auditní činnost, šetření, ověřování	21	68	27	56	69	69	69	0	379
Auditní rozhovory, projednávání návrhů zprávy	15	32	12	27	35	35	35	0	191
Vypořádání námitek, kompletace výstupů	16	21	9	14	21	21	21	0	123
Zpracování akčních plánů	6	3	3	1	2	3	2	0	20
Celkem auditní činnost a ověřování	61	145	60	120	149	150	149	0	834

OSTATNÍ KAPACITA									
Celkem ostatní kapacita zaměstnanců OIA	190	106	191	131	101	101	101	252	1173

Celkem veškeré plánované činnosti	251	251	251	251	250	251	250	252	2007
Z fondu pracovní doby zbývá	1	1	1	1	2	1	2	0	9

OSTATNÍ KAPACITA									
Konzultační činnost	30	12	5	5	5	5	5		67
Připomínky k vnitřním předpisům	20	13	5	15	15	15	15		98
Příprava podkladů pro externí spolupráci									0
Koordinace činnosti externího dodavatele									0
Vzdělávací akce nezbytné pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě	15	15	15	15	15	15	15	15	120
Vzdělávací akce organizované MMR a dalšími subjekty	7	7	7	7	7	7	7	7	56
Překážky na straně zaměstnance	7	7	15	7	7	7	7	7	64
ŘD, IV, služební volno	30	30	30	30	30	30	30	30	240
Administrativní činnosti	10	10	10	40	10	10	10		100
Porady	36	12	12	12	12	12	12		108
AFCOS			92					193	285
Supervize auditní činnosti	35								35
Celkem	190	106	191	131	101	101	101	252	1173

„Ke zvýšení efektivity činnosti útvaru interního auditu nejvíce pomůže zejména efektivní komunikace a organizace práce každého interního auditora“

K tomu, aby byl interní audit efektivní, musí disponovat dostatečnými zdroji jak ve smyslu počtu auditorů, tak v úrovni jejich znalostí, dovedností a kompetencí. Požadovaná kapacita útvaru interního auditu se odvíjí primárně od plánu interního auditu, od technického vybavení a technických dovedností auditorů.

Přes všechna výše uvedená fakta si dovoluji jednu vlastní úvahu: Ke zvýšení efektivity činnosti útvaru interního auditu nejvíce pomůže zejména efektivní komunikace a organizace práce každého interního auditora. ■



Prostor k vyjádření.

Petr Cerman
vedoucí odboru interního auditu
Pražská teplárenská a.s.

1. Po pravdě řečeno se mi po seznámení s tématem ankety nevybavily žádné metody, ale jen touha všech interních auditorů, aby mohly s úspěchem nějaké metody a postupy aplikovat. A to lze za předpokladu, že existují min. 2 splněné podmínky – vhodné nastavení pozice IA ve společnosti a přístup k informacím. Existuje-li takto vytvořené prostředí, pak je malíčkost, a dokonce radost hledat nevhodnější postupy a metody k dosažení auditního cíle.

2. Asi bych tuto otázku položil jinak – jaké metody a postupy volíte v případě různých druhů auditních šetření a proč? Neboť při volbě metody jde již jen o technickou – technické řešení zvoleného postupu, a to je na auditorovi a jeho schopnostech, aby správně posoudil a navrhl. Společnost nemá jistě ve svém strategickém plánu cíl vytvářet podmínky pro rozvoj nových metod a postupů v interním auditu (pokud by je měla, rád bych v ní pracoval). Shrnuto – ten, kdo je zkušený a flexibilní a jazykově nadaný, ten si jistě poradí jak zvolit postup. No a protože máme ČIA a její nadané vedení a správu, tak jsme všichni jistě obdařeni dostatkem info, jaký postup a metodu zvolit.

Objektivita pomocí předvídání

Mgr. František Orság, CIA
analytik, Auditní Orgán
Ministerstvo financí ČR



ÚVOD

Matematika je věda zabývající se kvantitou, strukturou, prostorem a změnou. Matematika je popisována jako disciplína, která se zabývá vytvářením abstraktních entit a vyhledáváním zákonitých vztahů mezi nimi. Charakteristickou vlastností matematiky je její důraz na absolutní přesnost metod a nezpochybnitelnost výsledků. Již od doby, kdy řečtí učenci vytvářeli své matematické struktury, byla matematika považována za královnu věd.

Statistika je také vědou, proto se jí také říká statistická věda, což mě vede k myšlenkám o Akademii věd a vědeckém výzkumu, ale to je skoro v protikladu k tomu, že podle Wikipedie je statistika: postup jak rozvíjet lidské znalosti použitím empirických dat. A Wikipedie dále poznamenává, že statistika je založena na matematické statistice, která je jedním z údů aplikované matematiky, čili jedním z údů aplikované královny věd.

VLASTNOSTI A HODNOTY

Náhodnost je podstatnou vlastností každého procesu, do kterého vstupují takové neurčitosti, jako je třeba člověk nebo příroda. Dejme tomu, že výsledkem takového procesu je třeba produkt s názvem rohlík. Kde je v procesu náhoda, tam je u tvorby produktů u každého jednotlivého výsledku neurčitost. Výsledek je sice rohlík, ale žádný z nich nemá všechny vlastnosti stejné jako jeho kolega. Barva, délka, hmotnost, poloměr zahnutí, kráska, to jsou všechno vlastnosti, které rohlík neoddiskutovatelně má, ale nám bude stačit, když se pro statistické účely budeme zabývat objektivně měřitelnými vlastnostmi, jako je například délka, hmotnost, cena. Krásu, chuť či vůni necháme jiným zájemcům. Zůstaňme u nějaké sofistikovanější vlastnosti, jako je třeba hmotnost. Ti z vás, kteří už někdy slyšeli o tom, jak se vyrábí rohlík, ví, že při produkci rohlíku hraje roli příroda, a tedy náhoda (kynutí, ale nejen to), a že je tudíž produkt u sledované vlastnosti (hmotnosti) zatížen nějakou neurčitostí. Pokud tento stav neurčitosti umíme zhodnotit, či dokonce kvantifikovat, a to v ideálním případě tak, že dokážeme u zjištěné hmotnosti stanovit odchylku od očekávaného nebo předepsaného výsledku alias normy, můžeme zhodnotit, jaký vliv měla náhoda na odchylku toho kterého rohlíku od předepsaného stavu. Stačí nám toho už jen málo, a sice umět

odchylky nějak zpracovat, a nestydíme se za to, nahradíme-li slovo nějak slovem statisticky. Těch cest zpracování může být mnoho, ale stejně se nám všechny cesty sejdou, nikoli však na jednom místě (v Římě), ale na dvou místech. Buď budeme provádět hodnocení odchylky jako vlastnosti, nebo jako číselné hodnoty.

I. Vlastnost

Jak si představit u zvážených rohlíků takový výraz, jako je statistické zpracování vlastnosti. Za předpokladu, že víme, že při statistickém zpracování vlastnosti musíme umět této vlastnosti přiřadit dva stavy, a víme, co u hmotnosti rohlíku očekáváme, je nám hned jasné, že takové nejjednodušší rozdělení rohlíků může být do 2 skupin/kategorií. Skupina rohlíků, která má hmotnost:

1. stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost (častěji předepsaná hmotnost alias norma),
2. menší, než je očekávaná hmotnost.

Rohlíky se nám tedy podařilo rozdělit do takových dvou skupin, že každý rohlík do jedné skupiny patří a žádný rohlík nepatří do obou skupin. Druhá vlastnost je opakem první čili platí, že rohlík má hmotnost menší, než je očekávaná hmotnost, právě když nemá hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost. A teď může nastoupit matematika a pak statistika. Logickým pojmem z matematického hlediska v tuto chvíli je **počet** rohlíků ve skupině neboli **četnost** skupiny. No a máme-li se začít bavit trochu matematicky, neobejdeme se pro zjednodušení našeho vyjadřování bez abstrakce a bez vzorců. Ono by to sice šlo, ale pod nánosem slov se nám ta matematická podstata popisovaného stavu dostává do lingvistického rozvláčna neboli blábolení. A tady nastávají první problémy, našťastí však v Česku, na Moravě a ve Slezsku problémy zanedbatelné – schopnost abstrakce a znalost matematických operací. No schválně.

Protože jsme u hodnocení každého rohlíku o jeho hmotnosti prohlásili, že má hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, nebo že má hmotnost menší, než je očekávaná hmotnost, musí být počet všech hodnocených rohlíků roven součtu počtu rohlíků s hmotností stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, a počtu rohlíků s hmotností menší, než je očekávaná hmotnost.

3. Asi bych preferoval ještě větší využití IT techniky při všech fázích interního auditu, ale to vyžaduje i příslušné SW-vybavení, a to je pro malé auditní celky nedosažitelné. Takže vidím budoucnost ve využití teamingu a tam, kde je větší společnost i insourcingu – to vždy přenese oživení a další know-how. Potom bych byl pro zajištění kontinuálního auditu, tvorby podvodných scénářů, větší datové analýzy, masu skupinových workshopů atd. Ale s přihlédnutím k chabému marketingu auditních celků (mluvím jen o privátní sféře) se obávám, že stále více půjde vývoj cestou co-sourcingu auditní činnosti, nebo nejdě bože outsourcingem interního auditu – big 4 je tak silná a chytrá... a schopná... ale trochu dražší (to se přeče jako základní podmínka outsourcingu IA může přeče změnit).

Věra Štembírková
vedoucí útvaru interního auditu
Krajský úřad Olomouckého kraje

1. V mozku se mi vynořila chaotická skupina všech postupů a metodik, které jsou popsány nejen v metodických pokynech CHJ MF a které bychom měli používat při provedení interního auditu – i když se jedná i o procesní postupy. Nejraději mám „HAFAZARDŮV výběr“ – chyt jak můžeš – z anglického Catch as catch can. Tato metoda pro svoje riziko nedostatečné reprezentativnosti vybraného vzorku málo používaná, je ale běžně používaná hlavně při kontrolní činnosti, kdy se vezme jeden pořadač jako kontrolní vzorek. Při pro-

Se schopností abstrakce a znalostí matematických operací to můžeme vyjádřit takto:

Označme:

N jako počet všech hodnocených rohlíků,

N_1 jako počet rohlíků s hmotností stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost,

N_2 jako počet rohlíků s hmotností menší, než je očekávaná hmotnost,

protože každý rohlík patří do jedné skupiny, pro počty hodnocených rohlíků platí:

$$(1) N = N_1 + N_2$$

To byla královna matematika, no spíše aritmetika, a tak nám umožnila zkrátit pomocí abstrakce podtrženou větu. A teď už konečně statistika. Tak jako v matematice je základní pojem počet neboli četnost, tak je ve statistice základním pojmem **relativní četnost** neboli poměrná četnost čili podíl skupiny na celku. Ta se vždycky vypočte jako podíl počtu rohlíků ve skupině a celkového počtu hodnocených jedinců. Většinou se relativní počet vyjadřuje v %. Takže vzhůru do statistiky s našimi rohlíky. Vyjadřovat se teď tady lingvistickým popisem by bylo možné, ale zdaleka složitější, než tomu bylo u výše podtrženého textu, a proto se budeme vyjadřovat už se schopností abstrakce a znalostí matematických operací.

Označme:

R_1 jako relativní četnost první skupiny rohlíků neboli podíl první skupiny na celku a vypočteme ji jako podíl N_1 a N

$$\text{čili abstraktně } R_1 = N_1 / N$$

R_2 jako relativní četnost druhé skupiny rohlíků neboli podíl druhé skupiny na celku a vypočteme ji jako podíl N_2 a N

$$\text{čili abstraktně } R_2 = N_2 / N$$

Pokud relativní četnosti skupin rohlíků sečteme, dostaneme

$$R_1 + R_2 = N_1 / N + N_2 / N$$

$$\text{neboli } \frac{N_1 + N_2}{N}$$

a s použitím (1) dostaneme, že to je N / N neboli 1, což vyjádřeno v procentech je 100 %.

$$\text{Shrnuto: (2) } R_1 + R_2 = 1$$

Příklad: Relativní četnost

Pokud jsme vyrobili 1000 rohlíků a těch s hmotností stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, bylo 900 a těch s hmotností menší, než je očekávaná hmotnost, bylo 100, pak relativní četnost těchto skupin bude:

Výpočet:

$$R_1 = \frac{N_1}{N} = \frac{900}{1000} = 0,9 = 90\%$$

$$R_2 = \frac{N_2}{N} = \frac{100}{1000} = 0,1 = 10\%$$

Výsledek můžeme shrnout do věty: Z 1000 vyrobených rohlíků je jich 90 % s hmotností stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, a 10 % jich má hmotnost menší, než je očekávaná hmotnost.

V každé učebnici statistiky, se kterou se setkáme, nám dříve nebo později sdělí, že k popisu a předpovídání jevů, v nichž hraje důležitou roli náhoda, se používá pojem pravděpodobnost.

Pravděpodobnost

Takže vzhůru na pravděpodobnost. Pravděpodobnost, že něco nastane, je snadno vyjádřitelná slovem **možnost** a je vždy spojena s nějakým číslem **od 0 do 1**. Jak ale spojit konstatování, že rohlík má hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, s pravděpodobností. Když jsme rohlík zvážili, tak výsledek, jestli má hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, nebo nemá, už víme. To je jistota, to není možnost. Možnost existuje do té doby, než získáme jistotu. Takže když našich 1000 rohlíků vhodíme do bedny a promícháme, bude odhad/možnost, že vybíraný rohlík bude mít hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, v 900 případech pravdivý a ve 100 případech nepravdivý. Odhad pravdivosti našeho úsudku, že vybíraný rohlík bude mít hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, se označuje jako pravděpodobnost předpokládaného stavu. V případech, kdy se tento odhad provádí u vlastností, u kterých lze počet jedinců s touto vlastností jednoznačně stanovit (mít hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost), je tento odhad roven relativní četnosti.

Označme:

p_1 jako pravděpodobnost toho, že vybíraný rohlík má hmotnost stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost,

p_2 jako pravděpodobnost toho, že vybíraný rohlík má hmotnost menší, než je očekávaná hmotnost

$$(3) p_1 = R_1 = \frac{N_1}{N} \quad \text{a} \quad p_2 = R_2 = \frac{N_2}{N}$$

protože platí $R_1 + R_2 = 1$

(4) platí i $p_1 + p_2 = 1$

vádění auditu je použití této metody kontrapozní, nejde použít ve všech případech výběru vzorku – ale zdůvodnění názvu má excelentní.

2. Protože interní auditor neustále něco studuje a učí se za pochodu, jsou nové metody a postupy realizovány během práce, hlavně když se v praxi osvědčí. Ani si mnohdy neuvědomujeme, že jsme nějakým způsobem použili v praxi nový postup. Taky se musíme umět pružně přizpůsobit novým informacím – konstatují proto, že náš Útvar interního auditu umí používat a rozvíjí nové postupy, případně metody, přímo v praxi.

3. Možná odpovím z cesty, ale mám obavy z toho, aby se z nás nestala svázaná administrativní až byrokratická společnost, kde není prostor

pro běžnou práci, natož pak pro vlastní kreativní postupy. Zaměstnanci jsou zahlceni administrativními postupy – přes spisovou evidenci, digitalizaci dokumentů až po záznamy všech kroků vlastní práce a zdůvodnění jejich provedení. Správný úředník provádí zřejmě záznamy rád, protože tím kryje všechny svoje pracovní kroky, a pokud není ve stanoveném postupu krok popsán, neumí si poradit – ale je to skutečně náš cíl?

Předvídání

Ve statistice se snažíme předvídat ne co do času (budoucností se zabývá prognostika), ale co do rozsahu jedinců, a k tomu si musíme vysvětlit tři pojmy, a sice základní soubor, vzorek a extrapolace (prosím nezaměňovat s extravagancí ani extrovertností).

Předpokládám, že představou bedny 1000 rohlíků, nota bene už proměřených, jsem dosáhl toho, že abstrakce stále funguje a že mi pomůže výše uvedené pojmy vysvětlit. Pokud jsem bednu 1000 rohlíků získal celosměnovým sběrem z vyrobených 5000 rohlíků, mám jen reprezentanty vyrobených rohlíků. Celá celosměnová produkce rohlíků, ze které jsem svou bednu vybíral, se označuje **základní soubor** a ty z nich, které jsem si vybral, jako **reprezentanty** tohoto základního souboru, se dohromady nazývají **vzorek** nebo přesněji vybraný vzorek. (Jak krásně jsem obešel prostými nematematickými studenty nenáviděnou formulaci: Předpokládejme, že náš základní soubor obsahuje 5000 prvků a vyberme vzorek 1000 prvků. Nebo ještě hůře: Mějme základní soubor o 5000 prvcích.) A teď k tomu nesprostému slovu extrapolace, česky bychom mohli říct promítnutí nebo poločesky projekce, ale to už jsme ve filmu, takže zpátky do auditu, nebo statistiky.

Shrňme si, jak to asi vlastně bylo od začátku. Za směnu jsme vyrobili základní soubor 5000 rohlíků, z nich jsme vybrali vzorek 1000 rohlíků, každý tento rohlík jsme zhodnotili a zařadili do první skupiny, pokud měl rohlík hmotnost stejnou nebo větší, než byla očekávaná hmotnost nebo norma, a bylo jich celkem 900, nebo do druhé skupiny, pokud měl rohlík hmotnost menší, než byla očekávaná hmotnost, těch bylo 100. **Extrapolace** je promítnutí výsledků, které jsme získali ze vzorku, na celý základní soubor, ze kterého byl vzorek vybrán.

Tady je však jedna těžká, krutá a pro auditory nebezpečná podmínka. Extrapolaci je možné smysluplně provést pouze tehdy, jestliže je vzorek reprezentativní. A první podmínkou pro to, aby byl vzorek reprezentativní, je to, aby byl vybrán náhodně. No, ale co to je náhodně? Babo rad', nebo aspoň autore. Na to je jednoduchá matematická odpověď. Je to tehdy, mají-li všechny prvky základního souboru stejnou možnost/pravděpodobnost p_1 vybrání do vzorku, čili žádný z nich nemá možnost/pravděpodobnost větší a žádný z nich menší, než je relativní četnost vybraného vzorku. Z popsaného logicky plyne, že současně mají i stejnou šanci/pravděpodobnost p_2 neocitnout se ve výběru.

$$p_1 = \frac{N_1}{N} = \frac{1\,000}{5\,000} = 0,2 = 20\%$$

a

$$p_2 = \frac{N_2}{N} = \frac{4\,000}{5\,000} = 0,8 = 80\%$$

Aby vzorek byl vybrán náhodně, nesmíme připustit, aby některé rohlíky měly šanci menší nebo větší než ostatní, a to se stane například tehdy, když budu vybírat rohlíky pěkně vypečené nebo když jsem přišel pozdě a z prvních vyrobených rohlíků už nevyberu nebo když mám už 1000 rohlíků vybráno a výroba 5000 ještě není u konce nebo vybírám jen z jedné strany výrobní linky. Vzorek vybraný náhodným výběrem můžeme vidět v televizních pořadech při vybírání čísel losovacím zařízením při různých loteriijních losováních. Pro auditora je pro dosažení náhodného výběru ideální, když se v prvním kroku oprostí od jmen, dat, konkrétních údajů (odhmotní nebo anonymizuje) a vybírané jednotky nechá reprezentovat třeba přirozenými čísly a ty v druhém kroku z hypotetického klobouku do požadovaného počtu vybírá (třeba excelovským generátorem náhodných čísel) a pak teprve ve třetím kroku vybraná čísla konkretizuje (zhmotní).

Zpět ke vzorku. Co jsme z něj získali? Informaci o první vlastnosti nebo skupině čili o počtu rohlíků s hmotností stejnou nebo větší, než byla očekávaná hmotnost, o relativní četnosti této skupiny rohlíků a o pravděpodobnosti toho, že vybíraný rohlík patří do této skupiny. Totéž platí i pro druhou vlastnost a skupinu. A teď přijde ten jeden těžký, krutý a pro auditory nebezpečný závěr: **Protože byl vzorek reprezentativní, dá se očekávat, že zcela stejné vlastnosti bude mít i základní soubor**, čili že pravděpodobnost toho, že vybraný rohlík má hmotnost stejnou nebo větší, než byla očekávaná hmotnost, je stejná jak ve vzorku, tak v základním souboru, a tudíž relativní četnost první skupiny je ve vzorku stejná jako v základním souboru. Takže konkrétně, protože pravděpodobnost toho, že má vybraný rohlík ze vzorku hmotnost stejnou nebo větší, než byla očekávaná hmotnost, je 90 %, je tak tomu u všech rohlíků základního souboru, tedy u všech 5000 rohlíků, a protože relativní četnost rohlíků s hmotností stejnou nebo větší, než byla očekávaná hmotnost, je v základním souboru také 0,9, znamená to, že je jich tam odhadem také asi 90 %, čili asi $0,9 * 5000$ neboli 4500.

Extrapolaci jsme tedy ze získaných informací o vlastnosti ve vzorku usoudili na informaci o této vlastnosti v základním souboru. Zdůrazněme, že vše toto jsme udělali s vírou, že náš vzorek byl reprezentativní, což jsme my podpořili hlavně tím, že jsme jej (přesněji jednotlivce, ze kterých se vzorek skládá) vybírali náhodně a nic nenasvědčuje tomu, že by byl nerepresentativní.

Je logické, když si položíme otázku o spolehlivosti získaných výsledků. Ve zpracování vzorků se tato nejistota označuje jako výběrová chyba. Jak už naznačuje slovíčko výběrová, bude souviset s výběrem vzorku rohlíků, přesněji s rizikem toho, že vybraný vzorek rohlíků nemusí být reprezentativní. Tuto nejistotu vyjadřujeme jako interval přípustných hodnot, kolem hodnoty, kterou jsme získali odhadem. Nebojte se, tady se do podrobností

Michal Macourek

interní auditor

Ministerstvo životního prostředí

1. Jako nejrychleji vybavené uvádím následující postupy auditu, přičemž podotýkám, že je popisují podle vlastního chápání, které nemusí být ve shodě s případnými vyžadovanými odbornými názvy :-)...shromažďování informací, řízený rozhovor, studium, zjišťování u vybraného reprezentativního vzorku, porovnávání, hodnocení, postupné vylučování méně podstatných okolností/příčin, zobecňování auditorských zjištění, rozbor, hypotéza...

2. Osobně vnímám útvar interního auditu, jehož jsem součástí, jako pro-

středí nakloněné využívání a rozvoji nových metod. Předpokladem samozřejmě je, že aplikace nové metody bude přínosná a odůvodněná.

3. Osobně předpokládám, že bude přikládán stále větší význam metodě kontinuálního a systematického porovnávání procesů a výkonů organizačních útvarů a organizací navzájem či podle stanoveného vhodného subjektu (benchmarking), a to v rozsahu odpovídajícím trendu propojování národních veřejných financí do nadnárodní finanční soustavy EU a uplatňování jednotných principů pro řízení a správu těchto financí. Souběžně je kladen důraz na jasné vymezení cílů a měřitelných ukazatelů při plánování a řízení financí na úrovních programů i projektů.

nebudu pouštět. Je však logické, že čím větší je vzorek, tím je riziko nereprezentativnosti vzorku čili výběrová chyba menší, a tedy námi odhadnutá hodnota se od přesné hodnoty, kterou však zjistíme jedině prověřením všech rohlíků základního souboru, liší méně než u vzorku menšího.

II. Číselná hodnota – proměnná

Věnujme se teď tomu druhému údaji, který jsme při hodnocení odchylky mohli získat a který jsme označili jako číselnou hodnotu. Pokračujeme ve svých úvahách o napečených rohlících a odchylkách od očekávané hodnoty nebo normě, ale v dimenzi číselných hodnot. V tom případě jsme u každého rohlíku získali číselnou hodnotu odchylky od očekávané hodnoty. Získali jsme tedy celkem 1000 číselných hodnot. Připomeňme si, že jsme v prvním kroku při šetření vlastnosti prošetřili 1000 rohlíků, které se nám rozpadly do dvou skupin. Skupinu s hmotností stejnou nebo větší, než je očekávaná hmotnost, a tam jich bylo 900 a 100 patřilo do skupiny s hmotností menší, než je očekávaná hmotnost. Pokud jsme označili číselnou hodnotu i matematickým znaménkem, bylo 900 číselných údajů nulových nebo kladných a 100 záporných. V praxi narazíme na takový případ tehdy, když máme zhodnocovat technologické postupy, a to je job pro audity jakosti, respektive auditory jakosti, přestože nejlepší označení z mého pohledu je výstupní kontrolor. Příkladem takovýchto kvalitářů mohou být kontrolori obchodní inspekce. A získané číselné hodnoty jsou zhodnoceny většinou ze dvou hledisek.

Prvním hlediskem je výsledná hodnota, pokud všechny odchylky sečteme. Výsledek může být kladný, čili celková hmotnost 1000 rohlíků je větší než očekávaná hmotnost všech rohlíků, nebo záporný, je-li hmotnost menší než očekávaná hmotnost všech rohlíků, nebo nulový, když je skutečná hmotnost shodná s tou očekávanou. Jenže takovýto závěr je dosažen zcela neefektivním způsobem, neboť zcela stejného výsledku bychom mohli dosáhnout zvážením všech 1000 rohlíků najednou. Tak to dělá obchodní inspekce, nutno však konstatovat, že ji zajímá celková normovaná hmotnost všech vážených jedinců, připouští však jistou neurčitost v podobě minimální hmotnosti.

Druhým hlediskem je číslo, které dostaneme tak, že zapomeneme na záporná znaménka, všechny nenulové hodnoty opatříme kladným znaménkem, všechny je sečteme a vydělíme počtem jedinců, u kterých jsme odchylky zjišťovali, neboli 1000. Číselná hodnota, kterou takto získáme, představuje **průměrnou odchylku hmotnosti u jednoho rohlíku od hmotnosti očekávané**. Pokud pak tuto hodnotu průměrné odchylky hmotnosti vydělíme hodnotou očekávané hmotnosti, získáme **průměrnou relativní odchylku**, což se většinou nevyjadřuje jako desetinné číslo, ale vyjadřuje se v procentech.

Takto získaná hodnota průměrné odchylky nebo průměrné relativní odchylky kontrolorům kvality a výrobním manažerům říká o kvalitě technologie procesu, kvalitě nebo opotřebení výrobních zařízení podstatně více, než si neodborníci umí představit.

To, co jsme si řekli o výběrové chybě u šetření vlastnosti, se obdobně týká i šetření číselných hodnot, a bude opět souviset s výběrem vzorku rohlíků, přesněji s rizikem toho, že vybraný vzorek nemusí být reprezentativní. Výběrová chyba nás opět přivede k tomu, že musíme připustit, že námi vypočtená hodnota průměrné odchylky ze vzorku nemusí být u celého základního souboru tatáž a že bude lépe připustit, že se může o něco lišit, a proto i zde určujeme interval přípustných hodnot. I zde platí, že čím větší je vzorek, tím je riziko nereprezentativnosti vzorku čili výběrová chyba menší, a tedy naše odhadnutá hodnota průměrné odchylky se od přesné hodnoty průměrné odchylky, kterou bychom však zjistili jedině prověřením všech prvků základního souboru, liší méně než u vzorku menšího.

Korelační a regresní analýza

Číselné hodnoty veličin jsou objektivní zjištěnou skutečností, o které se může každý přesvědčit tím, že si je znovu ověří. Pokud u našich rohlíků budeme vedle zjišťování odchylky od očekávané hmotnosti zjišťovat ještě jednu číselnou hodnotu, třeba jeho délku, budeme moci zjistit, zda mezi odchylkou od normy v hmotnosti a délkou rohlíku (nebo naopak mezi délkou rohlíku a mezi odchylkou v hmotnosti od normy) existuje nějaký vztah. Takovými problémy se zabývá část matematické statistiky s označením korelační analýza, pomocí jejíchž nástrojů můžeme zjistit, zda závislost neexistuje, nebo existuje, a pokud existuje, tak dokonce jak je „silná“. Závislost mezi veličinami se v matematice vyjadřuje matematickou funkcí (křivkou). Odvětví matematické statistiky, které se zabývá nalezením takové nejhodnější funkce, se nazývá regresní analýza. Musím přiznat, že tyto analýzy souvisejí spíše s řízením než s kontrolou či auditem a jedno z odvětví, kde se jich využívá nejvíce, je farmacie.

ZÁVĚR

Interní auditoři se většinou setkávají s vlastnostmi, které jsou oproti popsanému zelenému stromu života statistiky snadněji zjištělné a zhodnotitelné. Místo očekávané hodnoty/normy mají správný stav označen jako chyba velikosti 0 a odchylky jsou pouze jedním směrem (je to neoprávněně vyplacená částka). Stejně tak je i pojem neurčitost nahrazen nedodržením postupu a interpretace získaných výsledků je možná hodnota celkového negativního finančního dopadu vyplývající z vyšetřenoého vzorku. Přesto není statistika stejně jako audit jen nositelkou špatných zpráv, i když často ano. Hlavní uplatnění statistiky v auditu vidím v poradenských službách a tam především v analýzách napomáhajících stanovení optimálního provádění procesů za účelem dosažení jejich co nejlepší účinnosti a efektivnosti. ■

Dana Vojíková
auditorka senior
Magistrát města Plzně

1. Jednoznačně – analýza, syntéza, dále obsahové analýzy, dotazování na místě, výpočty, dotazníkové šetření.
2. Máme vytvořeny vynikající podmínky jak pro implementaci, tak i pro samotný rozvoj nových metod a postupů, zejména s ohledem na výborné IS/IT vybavení pracoviště a vstřícný postoj vedení města.
3. Žijeme v rychlé, elektronické době, vše se točí kolem IT, takže i metodika a postupy auditu se přizpůsobují. Lze předpokládat nárůst různých typů

testování IT, analýz v rámci MIS, elektronických výkazů apod. Očekáváme celkový nárůst elektronizace.

Bohuslav Poduška
ředitel interního auditu
Česká spořitelna, a.s.

1. Určitě je pro nás základem (vodítkem) Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu a jeho jednotlivé komponenty a potom regulace pro prostředí mé působnosti, tj. zejména vyhláška č. 163/2014 Sb, o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými

Zvyšování účinnosti interního auditu pomocí analýzy dat

Mgr. Petr Švub, CISA, CIA
specialista interního auditu
Česká spořitelna

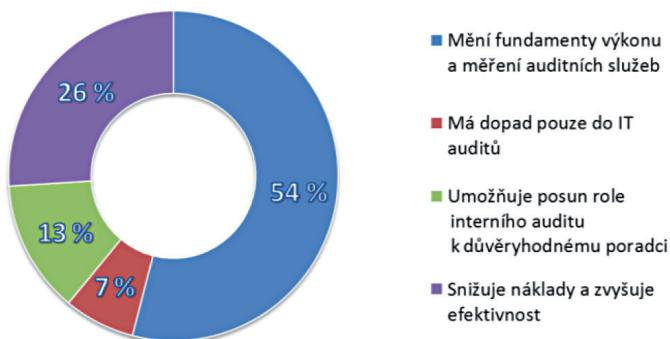


Společně s vývojem společnosti se v posledních letech výrazně vyvíjela i role interního auditu. Jednoznačně dochází k růstu požadavků a očekávání na přidanou hodnotu, kterou by měl interní audit přinášet společnosti. Snad i proto se téma „přidané hodnoty“ prolínalo mezinárodní konferencí interních auditorů pořádanou The IIA minulý rok ve Vancouveru. Stejně tak jako v jiných oblastech, technologie může hrát zásadní roli v dosahování úspěchu. Avšak mnoho interních auditorů nevyužívá technologie na úrovni potřebné pro naplnění dnešních očekávání.

To že právě technologie hraje významnou roli, je patrné z řady trendů viditelných v dnešní společnosti. Množství chytrých mobilních telefonů, tabletů, hodinek, nástup internetu věcí. Big Data či Cloud číhající na každém rohu. Exponenciální nárůst dat ukládaných na celém světě. Rozvoj nadnárodní e-commerce, jako je Amazon, AliExpress, a on-line služeb bořících zavedené obchodní modely, jako je například Uber či Airbnb. Užívání sociálních sítí, kde má s velmi vysokou pravděpodobností účet každý z nás, přestože si jej osobně nikdy nezaložil, a mnoho dalšího. Ať už tento vývoj shrneme do pojmu „globalizace“, nebo jej budeme nazývat jinak, výsledný dopad do oblasti interního auditu je větší tlak na flexibilitu, technologické znalosti a schopnosti a přidanou hodnotu.

„Technologie může hrát zásadní roli v dosahování úspěchu, avšak mnoho interních auditorů nevyužívá technologie na úrovni potřebné pro naplnění dnešních očekávání“

Jakou roli podle vás hraje technologie v transformaci interního auditu?



Zdroj: Transforming Internal Audit Management – Aggregate Insight (SAP, July 2014)

papíry. V neposlední řadě tolikrát diskutovaný § 44 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech. Nemohu opomenout rámec řídicího a kontrolního systému publikovaný výborem COSO. To vše je základ, regulatorní rámec, který do určité míry předurčuje postupy a rovněž tím i metody využívané v naší auditorské praxi (kromě poskytování ujišťovacích a poradenských služeb bychom neměli zapomínat na udržování průběžné komunikace s orgány společnosti a s vedením auditovaných útvarů).

2. Podle mého názoru dobré. Součástí organizační struktury interního auditu je útvar metodiky a plánování, který průběžně sleduje aktuální stav a změny nejen v regulaci, ale také v dokumentech (best practice) vydá-

Pokud chceme udržet krok s našimi zákazníky, být pro ně přínosem, a někdy je snad i pozitivně překvapit svými schopnostmi, je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost rozvoji svých dovedností v oblasti CAATs (Computer Assisted Techniques). To jsou záležitosti, které plynou z průzkumů provedených mezi interními auditory v posledních letech (viz např. [1], [2]).

PTÁTE SE, KDE LZE TECHNIKY PRO ANALÝZU DAT V PROCESECH INTERNÍHO AUDITU UPLATNIT?

V plánovacím procesu interního auditu při:

- Identifikaci, monitorování a analýze rizik,
- monitorování organizace pomocí indikátorů.

V rámci auditů a poradenských zakázek

- Pro lepší pochopení auditovaných procesů, (zejména z business pohledu) a identifikaci slabých míst,
- Pro provedení testů na výrazně větším, nebo až 100 % vzorku,
- K rychlejšímu provedení testů nebo jejich větší komplexnosti,
- Pro automatizaci testování některých kontrol,
- Pro zavádění tzv. kontinuálního auditování,
- Pro simulaci dopadu doporučené úpravy auditovaného procesu,
- Pro analýzu obtížně měřitelných veličin, jako je například sentiment,
- Pro detekci a prověření anomálií,
- Při identifikaci a analýze neetického a podvodného chování.

Při ověřování opatření.

Při vyhodnocování řídicího a kontrolního systému.

vaných „příbuznými“ profesními autoritami. Máme prostor pro jejich zpracování a zavádění do praxe. Zásadní navazující úpravy promítáme, dle potřeby, do vnitřních předpisů, předkládáme návrhy na úpravu Stanov nebo Statutu interního auditu. Vzhledem k postavení interního auditu, jako jedné z kontrolních funkcí v bance, naše návrhy na úpravy projednává představenstvo, výbor pro audit a dozorcí rada. Specifickou oblastí metodiky v našich podmínkách je harmonizace postupů pro výkon interního auditu nejen v rámci finanční skupiny České spořitelny, ale také v rámci Erste Group Bank. Jsem přesvědčen, že i na tomto poli jsme vždy byli a stále jsme aktivní a bohatou „dcerou“ v rámci finanční skupiny Erste.

Jak využít sílu technologie a dosahovat s její pomocí působivých a udržitelných výsledků?

1.

První předpoklad úspěchu je zařazení rozvoje analytiky mezi strategické priority interního auditu. Bez srozumitelné vize, vymezení zdrojů a adekvátní podpory bude šance na úspěch výrazně omezena.

2.

Jako dobrá praxe se ukazuje vybudování technicky specializovaného týmu či specialisty v rámci interního auditu. Investice do nástrojů, a zejména do odpovídajícího vzdělání a jeho udržitelnosti nejsou zanedbatelné. Koncentrace odborných dovedností do užšího počtu osob tak se zachováním jejich zastupitelnosti umožní kvalitnější rozvoj, a hlavně každodenní praktické využívání a trénink. Postupem času si tak tým získá znalosti a zkušenosti v podobě „toto už jsem principiálně řešil a víme jak na to“, „v těchto případech bude potřeba pročíst vstupní data a na to máme algoritmus z minulosti“ apod.

Pro účinné využití analytiky potřebujete kombinaci technických specialistů, „které to baví“, s alespoň základním porozuměním obchodním procesům. Čím lepší budou jejich znalosti v těchto dvou oblastech, tím lepších výsledků dosáhnete. Auditorský tým je ten, kdo by měl plně chápat auditovaný proces, formulovat hypotézy a navrhnout testy k jejich prověření, ale pokud „datový analytik“ nerozumí prověřovaným procesům a datům, těžko ze sebe může vydat maximum a být pro auditorský tým přínosem. Pokud je symbióza ideální, budou vám kolegové zabývající se analýzou dat přinášet díky svým technickým dovednostem, které nemusíte znát nebo si plně uvědomovat možnosti jejich uplatnění, nové podněty k vylepšení a rozšíření vašich auditních testů.

3.

Ne všechny oblasti, kde lze uplatnit datově založený přístup, pro vás musí být vhodné. Porovnejte proto dostupnou technologii a zdroje dat s cíli a procesy své organizace. Při rozvoji analytického týmu se pak zaměřte na oblasti, kde vidíte největší možný přínos.

4.

Dalším krokem, je zakomponování analytiky do standardního auditního procesu. Analytický tým by neměl zůstat mimo dění s tím, že pokud si budeme myslet, že se nám hodí jeho pomoc, požádáme jej. Naopak, pokud se stane standardní součástí, může vám v řadě případů při úvodní fázi auditu otevřít řadu možností jak využít dostupná data k analýze a testování auditovaného procesu. Spojením jeho technických zdrojů a dovedností s vaší expertní znalostí auditovaného procesu mohou vytvořit tu správnou synergii.

3. Odpověď na tuto otázku vnímám jako dlouhý výčet námětů na úpravu metodiky. Směrování výkonu naší profese je zakotveno v návrhu aktualizovaných Standardů IIA. V naší praxi půjde o další konkretizaci spolupráce s ostatními poskytovateli ujišťovacích služeb, ať už z interního prostředí, tak i ve vztahu k externímu prostředí (auditor, ČNB). Také budeme upřesňovat postupy pro provádění kontinuálního auditingu. Pokud budeme i v budoucnu poskytovat své služby interního auditu subjektům v rámci své finanční skupiny, určitě půjde o rozpracování aktualizovaných zásad outsourcingu. V neposlední řadě budeme postupy pro svou praxi nadále harmonizovat s postupy vydanými v rámci naší mezinárodní bankovní skupiny. Nut-

5.

Významným katalyzátorem rozvoje a příležitostí pro zviditelnění interního auditu jako leadera a obhájce výhod integrace technologií v různých oblastech je spolupráce. Jako první se nabízí spolupráce s útvary či procesy zejména v tzv. druhé linii obrany, kam patří řízení rizik, bezpečnost či compliance, jejichž cíle jsou v mnoha ohledech shodné nebo velmi blízké cílům interního auditu. Společný pohled na stav rizik, funkčnost a účinnost kontrol se současným snížením nákladů je dobrou příležitostí ke spolupráci.

„Jednou z významných výhod datově založeného přístupu je poskytnutí kvantifikovatelného vyhodnocení“

6.

Interní audit má výhodnou pozici, protože pohlíží komplexně na celou organizaci a její procesy. Společně s výše zmíněným překryvem zájmů s dalšími útvary či procesy tak může dobře šířit a propagovat výhody datově založeného přístupu mezi ostatními. Jednou z významných výhod datově založeného přístupu je poskytnutí kvantifikovatelného vyhodnocení. A jak dokazují zkušenosti, efektivně řídit lze jen to, co lze změřit. Navíc, kvantifikované vyhodnocení lze úspěšně využít při prezentaci přidané hodnoty interního auditu. V ideálním případě dokážete zpětně ukázat, jak to vypadalo před a po implementaci opatření přijatého na základě vašeho auditu.

KROKY PRO ZAVEDENÍ ANALYTIKY DO PROCESU AUDITU:

1. Zaneste analytiku do strategie auditu
2. Vybudujte analytický tým
3. Zaměřte se na klíčové oblasti
4. Integrujte analytiku do procesu auditu
5. Rozvíjejte spolupráci s ostatními útvary
6. Propagujte výhody a přínosy

ná je velmi intenzivní příprava na proces digitalizace a využívání nástrojů IT při auditu.

Ludmila Zajková
VT IA (vedúci tímu interného auditu)
Železničná spoločnosť Slovensko, a.s.

1. Celý proces realizácie auditnej oblasti od audit universe, cez risk assessment, prioritization, corporate risk profil, risk analysis, audit executive (plán, komplexná príprava, výkon, správa, prejednanie, predkladanie predstavenstvu spoločnosti, závery), follow up audit.

Pokud jste již s řízeným využíváním analýzy dat v procesu auditu nezačali, tak můžete brzy dojít k názoru, že vám již ujel vlak. Trendy digitalizace, automatizace, zvyšujícího se množství informací, a tím pádem i důležitost schopnosti informace extrahovat, analyzovat a využít při dalším

rozhodování, jsou velmi silné. Jsem toho názoru, že v dnešní době požadující „více za méně“ je zavedení či rozvoj analytiky pro interní audit jednou z významných příležitostí. Nebo se chcete snad jen přizpůsobovat ve vleku ostatních?

Zkuste se zeptat sami sebe a kolegů ve svém okolí jaké nástroje a pro jaké účely využíváte. Většina skončí u běžného tabulkového procesoru, jako je MS Excel, s tím, že pokrývá jejich potřeby. Občas někdo zmíní MS Access a lépe technicky vybavené útvary uvedou nástroje, jako je IDEA či ACL. Které z následujících pojmů a názvů vám nejsou cizí?

webscraping, **FUZZY MATCHING**, SQL, text mining, **TABLEAU**, *duplicate testing*, **OCR**, *historization*, Benford's law, **sentiment analysis**, **ACL**, **statistical and regression analysis**, **IDEA**, **predictive analytics**, **SAS**, *spacial relationships and mapping*, **XML**, **SPSS**, **ADVANCED STRING COMPARISONS**, **ODBC**, delimited files, **CSV**, **TIME SERIES ANALYSIS**, *numeric sequence or gaps*, **XBRL**, *variance tests*, *correlational analysis*, **OLAP**, *hadoop*, **R**, **frequency distributions**, **MS Excel**, **MS Access**, **SVYHLEDAT**, **NICE ACTIMIZE**, **Data Mart**, **PDF**, **NoSQL**, *Lavastorm*, **LATENT SEMANTIC ANALYSIS**, **Spotfire**, *non-obivious relationship association*, *pattern recognition*, **Qlikview**, **sorting**, **OUTLINER DETECTION**, **categorization**

- [1] Transforming Internal Audit Management – Agregate Insight (SAP, July 2014)
- [2] 2014 State of the Internal Audit Profession Study Higher performance by design: A blue print for change (PwC, March 2014)
- [3] Connecting the Dots : Building Internal Audit Value (ACL, 2014)
- [4] Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit (2015, CBOK) ■



Prostor k vyjádření.

2. Vedenie auditu ako aj vedenie spoločnosti je otvorené pre implementáciu a rozvoj nových metód a postupov. Neustále aktívne zmeny a vylepšovania sú súčasťou kvalitného riadenia auditu.

3. Risk orientated výkon auditu bude hrať prím, avšak je potrebné zasahovať a overovať aj tie oblasti, ktoré sa zdajú byť na prvý pohľad najmenej rizikové, pretože zo skúsenosti viem, že i v takých sa našli viackrát „veľké veci“. Dôležitosť v postupoch tiež vidím v „umení“ čítať výkazy, dokumentáciu a tiež dobrú orientáciu v číslach, znalosť trhu a predstavivosť reality, čo sa za daným číslom výkazu skutočne skrýva. Myslím, že v rámci záverečných fáz realizácie auditu – jednou z priorit je čo naj-

lepšie a najvecnejšie uspokojiť adresáta správy interného auditu a tým je v našom prípade predstavenstvo spoločnosti. Keďže ich čas je nesmierne drahý, je potrebné byť stručný a vecný. V našej krajine síce sem tam ešte bývajú porady niekoľkohodinové a po sedačky, no napr. v takom Japonsku, bývajú porady 5-minútové a po stolačky. A týmto smerom to postupuje i tu. Preto si myslím, že je potrebné čoraz viac smerovať k zostručňovaniu výsledku auditu – a k faktickosti. Nech adresát správy môže pristúpiť k správe metódou „pozriem a vidím“ – jasné zistenie, jasné riešenie (jasná kalkulácia). ■

Proč musí auditor umět psát? Aby mu všichni jeho klienti rozuměli.

Dana Emingerová ve spolupráci s Klárou Dvořákovou

Dnešní doba dává prostor jen těm, kteří dokážou jasně sdělit, co nového či převratného přinášejí. Zajímavý námět nestačí, pokud se čtenář k hlavním myšlenkám neprokouše.

Každý z nás občas musí něco napsat. Někdy dopis příteli, jindy článek do odborného časopisu či názor do novin, nebo jen žádost na úřad. Ale umíme to tak, abychom bez zbytečného balastu dokázali srozumitelně, poutavě, stručně a lehkým perem vystihnout podstatu? Kolik popsaných stránek hodíme sami rovnou do koše, když nezaujmu naši pozornost? A kolik zbytečně vynaložené práce se za nimi skrývá?!

Už několik let učím tvůrčímu psaní ve firmách vrcholové manažery i řadové zaměstnance. Ráda bych se s vámi podělila o naše společné zkušenosti.

Při první informaci o semináři tvůrčího psaní v naší firmě mne napadlo, že si zase budeme povídat o správném rozložení informací do jednotlivých částí auditorské zprávy. Po upřesnění, že jde o psaní obecně, jsem se, na rozdíl od některých kolegů, začala těšit. A těším se pořád, a to už mám půlku kurzu za sebou.

J. S., auditorka

Proč tvůrčí psaní ve firmě?

Většina z nás někdy ve firmě narazila na situaci, kdy je potřeba vytvořit sofistikovaný text z oboru a žádná agentura toho nebyla schopná. Nejlepší by bylo, kdyby článek napsal někdo z firmy... Ale kdo? Mnohá společnost však nemá svého copywritera či profesionálního novináře. A tak hledá mezi zaměstnanci, pro které psaní není hlavním oborem. A tady může nastat kámen úrazu. Například ten, kdo věci ve firmě rozumí nejlépe, neumí napsat ani kloudný e-mail. A když máme někoho, kdo trochu slušně píše, tak tomu zase tolik nerozumí. **Máme jen dvě možnosti – z odborníka stvořit autora nebo z psavce udělat odborníka.**

Pravda je, že na začátku kurzů ve firmách se mnoho lidí ošívá, proč se mají učit psát, když to přece každý skvěle umí. Mnozí nechtějí trávit čas „domácími slohovými úkoly“, co dostávali naposledy na základce. Jenže bez tréninku to nejde. Psaní je totiž řemeslo jako každé jiné. A dobrý lídr a komunikátor potřebuje znát jeho zákonitosti, aby se uměl jasně a strukturovaně vyjadřovat. **Navíc zaměstnanci čím dál častěji reprezentují svým písemným projevem firmu. Proto některé osvícené společnosti už začlenily do svých plánů vzdělávání i kurzy psaní.**

Jenže! Každý, kdo si vyzkoušel jednodenní seminář typu „v úvodu použijte maximálně šest vět a tady nesmíte zapomenout na kontakty a datum“, se sám přesvědčil, že biflování pouček moc nepomůže. A dokonce pro některé lidi to mohl být důvod, proč na kurzy psaní zanevřít.

Kurzy tvůrčího psaní jsme dostali jako „dárek“ v práci. Máme je celé páteční dopoledne = celý víkend zkažený. Trpím tam jako zvíře. Už jsem si, ze zoufalství, musela koupit kabelku a dvoje boty.

Z. K., bankéřka

Jak učíme?

Teorie je jedna věc... ale mnohem důležitější je zkusit si psaní v praxi, a především získat zpětnou vazbu. Abychom věděli, co nám jde nebo nejde. Proto na kurzech nedrilujeme naučené fráze o tom, jak má vypadat blog, auditní či výroční zpráva nebo e-mail... Učíme psát. Z gruntu, od začátku.

Základní pravidlo zní, že psaní nesmí být nuda. A tak na začátku opustíme firemní témata. Přes obyčejné příběhy z denního života si ukazujeme, jak zaujmout, kdy, proč a jak napsaný text funguje či nefunguje. A protože příběhy začnou být po druhém semináři čím dál zajímavější, většina lidí se brzy na další hodiny psaní těší. Po několika lekcích už účastníci kurzů zvládnou napsat téměř cokoliv a můžeme pokračovat specifiky pro daný útvar či žánr podle toho, co je hlavním cílem firmy. A vyzkoušet si možnosti, které vedou k úspěchu.

Při kurzech tady ve firmě už cítím čím dál víc, že musím zapomenout na své zaběhnuté způsoby přístupu k textům. Odhodit svou starou jistotu a jít zase od začátku, nabývat jistoty na pevných základech, u kterých budu vědět, že fungují a proč. Budu umět stavební kameny fungujícího psaní pojmenovat. Firemním psáním jsem si nechala vzít i kus pokory a prostor na myšlení. Teď se obojí snažím vracet. Když si teď po sobě čtu článek nebo starší rozhovor, vidím v něm najednou chyby, prostor, kde by to mohlo být jinak, možná lepší.

Růžena Černínová,
šéfredaktorka časopisu Cetelem



Dana Emingerová
Publicistka a spisovatelka je členem týmu české redakce National Geographic, ale spolupracuje i s MF Dnes, iDNES.cz, Českým rozhlasem a dalšími médii. Vydala sedm knih. Kniha Živel Lustig představuje klasiku české literatury prostřednictvím jeho unikátních seminářů tvůrčího psaní, jejichž štafetu autorka převzala.
www.danaemingerova.cz

Firemní sdělení

Virtuální svět nejrůznějších vnitropodnikových materiálů uvádí nezastvené do velkých rozpaků, zatímco dlouholetí zaměstnanci už ten obrovský koloběh často nečitelných – a proto také nečetných – směrnic berou tak nějak „normálně“. Ale normální to není, když třeba mailem přijde nekonečný elaborát, kterým zahltime tiskárnu... Stojíme bezradně nad štosem stránek, které obsahují stovky a tisíce novinek... A my přece nevíme nic. Jsme zahlceni informacemi, zatímco to podstatné, co potřebujeme vědět, se v nich ztrácí. Nebo v nich vůbec není?

Před pár lety jsem seděla mezi nejvyššími řediteli v projektovém výboru jedné obrovské české firmy. Přes celou obrazovku svítila prezentace s tímto textem: „Jedním z faktorů, které ovlivňují projekt, je paralelní design a implementace, neboť návrh nových řešení může ovlivnit již implementované logické bloky jednotlivých individuálních řešení.“

Všichni kývali zasněženě hlavami, dívali se na prezentaci projektu, který obnášel „největší ekonomickou transformaci v českých dějinách“, jak se tam říkalo, a já jsem vůbec netušila, o čem je řeč. O přestávce jsem tedy začala manažery obcházet, aby mi ono sdělení vysvětlili. Někteří se snažili, ale každý v podstatě říkal něco jiného. A někteří hrdinně přiznali, že „vůbec netuší, co tím chtěl básník říci“.

Bohužel, mnohá ta cizí a vznešená slova, která mají ukázat, jak je dotyčný manažer in, jsou často jen zástěrkou projevů, kterým chybí základní logická stavba.

Není ta naše údajná nesrozumitelnost pouze následkem toho, že máme občas psát o věcech, kterým ne úplně rozumíme, a proto to balíme do různých frází, kudrlinek, odkazů na zákony, předpisy atd., ale neumíme v tom sami najít smysl, natož ho srozumitelně vysvětlit někomu jinému? Vysvětlit, v čem tkví SKUTEČNÝ problém? Hodně kolegů ví, co by jim pomohlo, aby mohli lépe fungovat. Ale bohužel když přijde na věc, všichni budou zticha.

K. H., auditor

Přes psaní se báječně poznáte

Určitě to také znáte. Občas přečtete něčí text a je tak složitý, že se v něm ztrácíte. Odborník tam sice „nacpal“ všechno, ale vy vůbec nevíte, co z toho bylo to nejpodstatnější sdělení. Pokud píšeme román, můžeme si dovolit odbočky. Pokud je náš projev krátký, musíme nekompromisně ořezat vše, co od hlavního tématu odvádí. A tomuto cíli, který musí být jasný, přísně podřizujeme výběr důležitých informací a dějů. Důvod, proč jsme cokoliv psali, by měl vyplýnout čtenáři z textu. Je ale jeden žánr, v němž je poučení vyjádřené slovy, a tím je bajka. Přestože jde o krátký a jednoduchý literární útvar, je maturitou každého psavce. Musí mít totiž nápad a jasnou cestu k cíli, v němž je třeba svou pohnutku, proč jsme text psali, čtenáři naservírovat na stříbrném podnosu... Vaši kolegové nás upozornili na to, že dalším (možná nečekaným) přínosem kurzů tvůrčího psaní je i vzájemné setkávání kolegů

z různých oddělení a pater firmy. Díky napsaným příběhům na nejruznější témata se poznáváte mnohem lépe než na chodbách či večírčích. Tušili jste, jak skvělí „psavci“ jsou vaši kolegové? Už jste měli možnost vyměnit si názory na bajku se svým šéfem jako rovný s rovným? Na kurzech tvůrčího psaní to všechno jde.

V průběhu minulého roku útvar Interního auditu České spořitelny absolvoval v počtu 70 účastníků „Kurz tvůrčího psaní“, který uspořádala známá spisovatelka a zkušená novinářka, paní Dana Emingerová. Cílem auditorů bylo zkvalitnit psaní auditorských zpráv, dosáhnout lepší srozumitelnosti auditních sdělení a výstižněji formulovat doporučení.

Výsledky tohoto snažení na sebe nenechaly dlouho čekat. Záhy začaly být výstupy Interního auditu – prezentace do jednání představenstva banky – hodnoceny pozitivně jeho členy; rovněž mnozí vrcholoví manažeři si všimli, že naše zprávy jsou formulovány výstižněji, přesněji, stručněji, srozumitelně a atraktivněji pro všechny, kdo je čtou a chtějí z nich čerpat v praxi.

Ing. Bohuslav Poduška, CIA, CRMA,
ředitel auditu České spořitelny, a. s.

Manažerské shrnutí jako žánr

Když se na kurzu naučíme základům, pochopíme zákonitosti a umíme hledat chyby v tom, co jsme napsali, přichází křest ohněm – použití získaných znalostí v praxi. To, co jsme byli dodnes zvyklí nějak psát, máme najednou vidět novými očima, definovat cílovou skupinu a pro ni vybrat to nejdůležitější. Často se ukáže, že již splnit tyto dva předpoklady není tak lehké, protože mnohé chápou rozdílní lidé (oddělení, patra budovy...) odlišně. Přichází na řadu hodně otázek a diskuze. Teprve po stanovení výchozích bodů, můžeme pokračovat. **Ale i to je efekt kurzů tvůrčího psaní – věci se dávají do pohybu.**

Manažerské shrnutí je nejčtenější částí z celého auditu, proto je třeba mu věnovat zvláštní péči. Ze zkušenosti doporučujeme nejdříve si pro sebe vlastními slovy nahlas říci, co je výsledkem auditu. Když říkáme věci nahlas, většinou se oprostíme od frází, které se tak snadno derou do psaného projevu. Pak je dobré si vše zaznamenat v bodech. Ty nám pomohou při kontrole, zda jsme v tvůrčím zápalu na něco nezapomněli. Teprve, když splníme první dva kroky, začneme skládat text do vět a nakonec zkontrolujeme. Možná vás to překvapí, ale i manažerské shrnutí je, s trochou nadsázky, také taková bajka. Je to krátký útvar, má jasně dané poučení (důvod, proč jsme to psali), mělo by být čtivé, jít stručně a jasně ke svému cíli a být srozumitelné pro naši skupinu čtenářů. Ale vymýšlet bychom si měli asi jen v těch bajkách.

Kurzy tvůrčího psaní ve firmách dávají nové možnosti:

- Naučit se řemeslu psaní,
- Poznat kolegy z jiných stránek v krátkém čase,
- Naučit se otevřeně komunikovat a spolupracovat,
- Hledat nová a originální řešení,
- Uvědomění si, že já jsem ten, kdo ovlivňuje výsledek.

Co kurzy přinesly:

- Zvýšení komunikace na všech úrovních,
- Zlepšení písemného projevu,
- Přemýšlení o cílových skupinách,
- Posílení vztahů mezi kolegy,
- Větší ochota spolupráce mezi odděleními.

Co si zkontrolovat u manažerského shrnutí?

- Vyplývá ze závěrů, že jsme byli spokojeni nebo nespokojeni s výsledky?
- Je jasné, co je správné a co je špatné?
- Říkáme, kdo za to případně může, a jak to má napravit či vylepšit?
- Co očekáváme, že příjemce závěrů učiní? Má k tomu od nás dostatek informací?
- Zmiňujeme, jaká rizika vyplývají z označených problémů pro firmu?
- Je text stručný, jasný, výstižný a k věci?
- Nepoužíváme zbytečně trpný rod a dlouhá nepřehledná souvětí?
- Neobešli bychom se bez některých cizích slov?
- Vysvětlili jsme používané zkratky?
- Bude textu rozumět i člověk, který se denně nezabývá stejným oborem jako já?
- Nevynechali jsme něco důležitého ze svého bodového seznamu?

Bajka

Racek a plachetnice

Luboš Trojan

Na obloze krouží racek. Rád doprovází s hlasitým pokřikem každou loď, ať už přijíždí, nebo odjíždí z jeho přístavu. Dnes je to ale jiné. Dole pod ním právě vyplouvá plachetnice. Náhle mění kurz a za chvíli znovu. S každou změnou směru větru se mění i směr její plavby.

Racek je unaven z toho, jak neustále křičí: „Šťastnou plavbu!“ a hned zase „Vítej doma!“ Snese se tedy níž a usedne na palubu plachetnice. „Co to tady vyvádíš? Nevím, jestli se mám radovat, nebo truchlit. Tak už se konečně rozhodni, kterým směrem se chceš vydat.“

Plachetnice zastaví a smutně rackovi odpoví: „Když já vlastně vůbec nevím, který přístav je pro mě ten správný. Zafoukal vítr a já se vydala na cestu.“

Z toho plyne poučení: „Kdo nezná přístav, do kterého se chce plavit, tomu není žádný vítr příznivý.“

Bajka

Dravec a červ

Jan Kovalčík

Dravec sezobnul červa.

Červa to bolí, dravec neví, co jí.

Poučení:

Přemýšlejme o sobě navzájem.

Dávali jste pozor? Tak schválně:

- 1) Je u psaní důležitější naučit se poučky, nebo trénovat psaní a získávat zpětnou vazbu?
- 2) Co všechno kontrolujeme u manažerského souhrnu?
- 3) Přináší kurz tvůrčího psaní i jiné benefity než umění psát?

TERMÍN

14.–15. června 2016
Dvoudenní seminář

ČÍSLO

16129

OD–DO

09.00–16.00 hodin

MÍSTO KONÁNÍ

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

KONTAKT

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

STORNO PODMÍNKY

<http://www.interniaudit.cz/profesi-ni-vzdelavani/smluvni-podminky.php?idKategorie=148>

TVŮRČÍ PSANÍ

CENA

člen ČIA
3 500 Kč
(s DPH 4 235)

nečlen ČIA

4 000 Kč
(s DPH 4 840)

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ POŘADÁ

KURZY TVŮRČÍHO PSANÍ

URČENO PRO

Každého, kdo se chce naučit řemeslu psaní. Pro začátečníky i pokročilé „psavce“. Pro kohokoli, kdo potřebuje účinněji sdělovat to, co nosí v hlavě – od auditorské zprávy přes přehlednou prezentaci až po dobrý blog.

CÍL SEMINÁŘE

Psát jakékoliv texty tak, aby je čtenář se zájmem dočetl.

Firemní oběživo je těžké čtivo, ale během kurzu se naučíte, jak psát i vnitrofiremní materiály strukturovaně a zajímavě. Prostřednictvím „volnějších literárních žánrů“ pochopíte, co funguje a jak. Sebelepší námět totiž nestačí, pokud se čtenář k hlavním myšlenkám neprokouše. Naučíte se, jak skládat text tak, aby měl správné tempo. Zjistíte, jak důležité je si nejprve ujasnit, kdo je vaše cílová skupina, o čem chcete psát, pak se toho držet. Své texty budete číst, diskutovat o nich a současně budete naslouchat jeden druhému. Brzy pochopíte, že upřímná zpětná vazba vás dokáže posunout kupředu jako blesk.

PROGRAM

Psaní je řemeslo jako každé jiné

- ▲ Jak namíxovat dobrý text ze správných „cihel“.
- ▲ Jak důležité jsou proporce – motiv, akce, následek.
- ▲ Práce s detaily.
- ▲ Debaty nad vlastními texty (před začátkem kurzu dostanete domácí úkol – viz. níže).
- ▲ Proč píšeme aneb jaké poučení z našeho textu plyne.

▲ Praktická cvičení a debata nad texty stvořenými na semináři.

Formát tréninku

Kurz probíhá ve skupině. Už na první hodinu si přinesete text na téma: Můj nejsilnější zážitek. Nejde o úvahu, jak vybrat, co bylo ve vašem životě zajímavé, ale opravdu zvolit jeden silný zážitek a ten popsat v duchu hesla, že psaní nesmí být nuda.

LEKTOR

PhDr. Dana Pravdová Emingerová

Publicistka a spisovatelka Dana Emingerová si získala profesionální jméno v dobách popularity časopisu Mladý svět reportážemi, cestopisy a portrétními rozhovory. Nyní je členem týmu české redakce National Geographic, ale spolupracuje i s MF Dnes.cz, Českým rozhlasem a dalšími médii. Vyšla sedm knih. Poslední novela Kravata je katastrofické sci-fi, do kterého satiricky přenesla své zkušenosti z manažerského působení v ČR a ČSA. Kniha Živel Lustig představuje slavného klasika české literatury prostřednictvím jeho seminářů tvořivého psaní, jejichž štafetu v Divadle Dobeška autorka převzala.

Ing. Klára Dvořáková

Bloggerka, učitelka tvůrčího psaní, žákyně dlouhodobých kurzů spisovatelky Dany Emingerové. Sedm let praxe lektora, z toho poslední dva roky tvůrčí psaní s Danou Emingerovou. Dvanáct let v roli internetového konzultanta a manažera v nakladatelství a vydavatelství. Silnou stránkou je znalost internetového prostředí, marketingu, specifik komunikace na sociálních sítích, prodeje a publikace knih přes internet. Certifikace: ICP, CIMA B, MOS, Prince 2.



SEMINÁŘE / KURZY

Co je nového v IPPF?

Dr. Antonín Šenfeld, CIA
manažer operačních rizik
AXA ČR/SK



V minulém článku jsme si řekli něco o zbrusu nových prováděcích směrnicích IG 1000 (Účel, pravomoci a odpovědnosti) a IG 2110 (Řízení a správa společnosti).

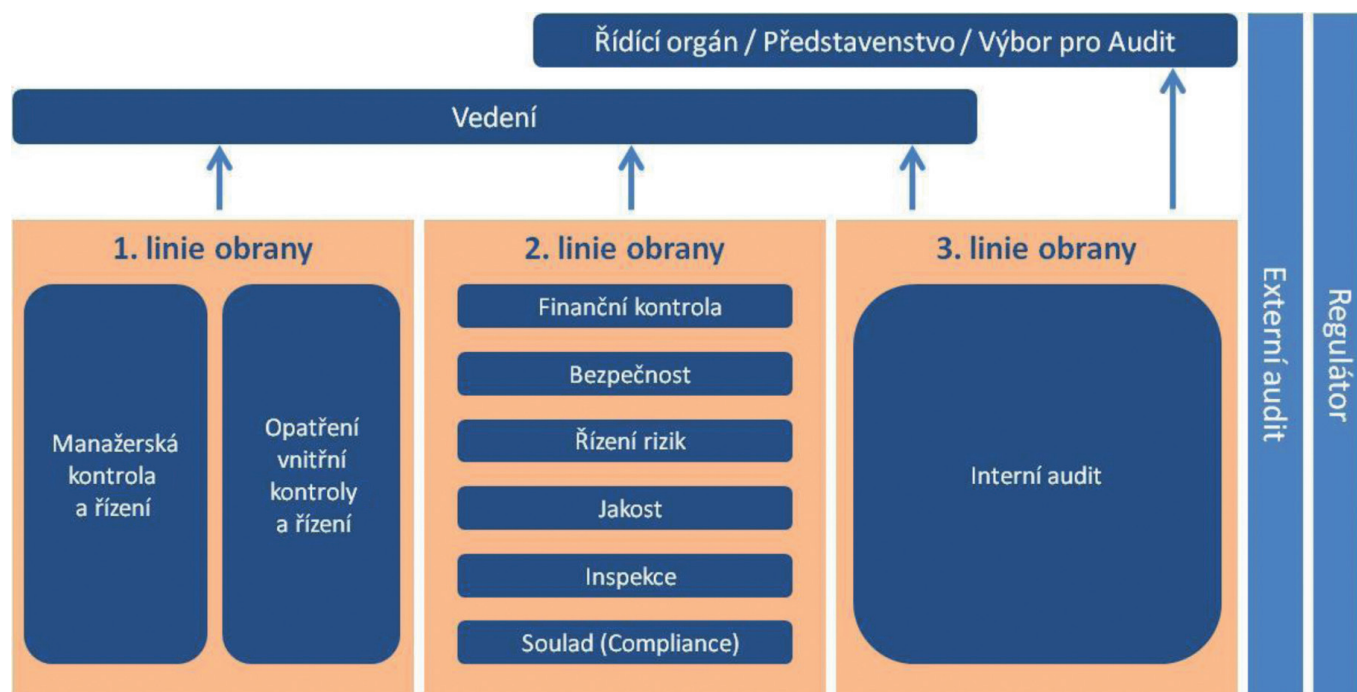
V prvním měsíci tohoto roku vydala IIA dvě nové publikace, praktické pomůcky (Practice Guides):

- Interní audit a druhá linie obrany (Internal audit and the Second Line of Defense)
- Talent Management

Praktické pomůcky se svou důležitostí a vyžadovanou mírou souladu v rámci IPPF řadí do Doporučených směrnic. I když tyto směrnice nejsou závazné, soulad s nimi napomáhá naplňování hlavních principů profesní praxe interního auditu. Pojďme se podrobněji podívat na nově vydané praktické pomůcky.

- **3. linie** – Funkce, které poskytují nezávislé ujištění o procesech a kontrolních a řídicích činnostech prováděných v 1. a 2. linii (např. interní audit).

Tříliniový model obrany (někdy také označovaný zkratkou 3LOD = **3 Lines Of Defence**) je poprvé zmiňován v roce 2011 ve směrnici „Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk“ vydané Basilejským výborem bankovního dohledu jako jeden ze správných postupů pro zajištění řízení operačních rizik. Tříliniový model obrany, kterému současně odborní opONENTI zejména vytýkají jeho zaměření na „obranu“ než na „obežňování podstupování rizik“, se stal součástí uznávaných standardů řízení a správy společností poskytujících finanční služby (Basel II, Solventnost II).



Interní audit a druhá linie obrany

Tato praktická pomůcka navazuje na stanovisko vydané IIA v roce 2013 „Tři linie obrany v rámci účinného řízení rizik a vnitřní kontroly“, které vytyčuje jednotlivé hlavní odpovědnosti funkce řízení rizik a vnitřní kontroly v rámci organizace:

- **1. linie** – Provozní a obchodní útvary přijímají rizika v rámci svých přiřazených limitů rizikové angažovanosti a jsou odpovědné za zjišťování, posuzování a řízení rizik ve své oblasti odpovědnosti.
- **2. linie** – Dohledové funkce (např. řízení rizik, compliance...), které pomáhají zajišťovat, aby v rámci 1. linie byly zavedeny odpovídající procesy řízení rizika a aby tyto procesy fungovaly účinným způsobem.

Nová praktická pomůcka poskytuje vedoucím útvarů IA pokyny a doporučení ohledně zajištění nezávislosti a objektivit v situacích, kdy je interní audit současně také odpovědný za činnosti vykonávané v rámci druhé linie obrany. Za specifických situací (např. nové regulační nařízení, nedostatek lidských zdrojů, ekonomická situace organizace) může být vedoucí IA požádán, aby se stal odpovědným za některé funkce druhé linie obrany. Tyto situace mohou omezit oddělení neslučitelných rolí v systému řízení a kontroly. Publikace poskytuje rady, jak postupovat, aby v těchto situacích nebyla ohrožena objektivita a nezávislost IA.

Výčet diskutovaných oblastí zahrnuje tato témata:

- Přehled Standardů a základních pojmů souvisejících s diskutovanou problematikou,

- Přehled principů správného řízení a správy organizace,
- Role vedoucího IA v rámci tříliniového modelu obrany,
- Opatření k zajištění nezávislosti a objektivitu,
- Přijetí rizik vyplývajících z nedostatku nezávislosti a objektivitu IA ze strany vedení.

Uveřejněním této praktické pomůcky dochází k oficiálnímu začlenění tříliniového modelu obrany do IPPF.

Talent Management

Bez ohledu na velikost organizace a obor působnosti, lidé jsou nejcennějším aktivem. To, aby byl útvar IA vybaven odpovídajícím počtem pracovníků, je pouze jedním ze střípků celé mozaiky. Pokud však má interní audit vytvářet skutečnou přidanou hodnotu, musí disponovat vhodnými pracovníky, kteří mají správné dovednosti a kteří mají k dispozici správné příležitosti pro svůj růst a rozvoj.

Praktická pomůcka „*Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members*“ obsahuje uznávané postupy a doporučení — od způsobu hodnocení dovedností a nábory nových pracovníků přes jednotlivé prvky růstu a rozvoje pracovníků až po způsoby motivace pracovníků IA – prvky, které by měly být součástí strategie lidských zdrojů každé organizace. Pomůcka je primárně určena vedoucím útvarů IA a přehledným způsobem seznamuje se základními aspekty řízení lidských zdrojů v prostředí IA.

Obě praktické pomůcky jsou k dispozici v anglickém jazyce v členské sekci webových stránek ČIIA.

Připomínkové řízení Standardů

Výbor pro Mezinárodní standardy Interního auditu IIA uveřejnil 1. února k připomínkovému řízení návrh změn ve *Standardech*. Změny lze připomínkovat v období do 30. dubna 2016. Dokument je bohužel k dispozici pouze v anglickém jazyce, a proto prosím přijměte mou nabídku seznámit vás na tomto místě s nejdůležitějšími návrhy změn.

Obecně jsou do textu Standardů promítnuty nedávné změny v IPPF související se zavedením nových prvků (Poslání a Hlavní principy IA).

Nejdůležitější návrhy změn se zaměřují na 2 oblasti:

- Rozšíření existujících Standardů týkajících se předávání informací a programu zajištění kvality,
- Zařazení dvou nových Standardů upravujících otázku objektivitu a nezávislosti v rámci ujišťovacích a poradenských rolí a týkajících se nových rolí interního auditu.

Pojďme se na jednotlivé změny podívat podrobněji.

Do *Standardu* 1320 „Předávání informací o Programu zajištění a zvyšování kvality“ byl přidán výčet konkrétních informací, které musí být předány vedení a orgánům společnosti ohledně výsledků programu zajištění a zvyšování kvality.

Tyto informace zahrnují:

- Rozsah a frekvenci interních a externích hodnocení,
- Závěry hodnotitelů,
- Plány nápravných opatření,

- Informace prokazující nezávislost a odbornou způsobilost členů hodnotícího týmu, včetně vyloučení konfliktů zájmu.

Působnost *Standardu* 2050 „Koordinace“ je rozšířena i na podmínky, za jakých se může vedoucí IA spoléhat na práci ostatních poskytovatelů ujišťovacích činností. Tyto podmínky jsou součástí nově zařazené interpretace tohoto standardu.

Interpretace *Standardu* 2060 „Předávání informací vedení a orgánům společnosti“ nově obsahuje výčet konkrétních informací, které vedoucí IA musí předávat vedení a orgánům společnosti:

- Statut IA,
- Nezávislost útvaru IA,
- Plán interního auditu a jeho stav plnění,
- Požadavky na zdroje,
- Výsledky auditních činností,
- Stupeň souladu se *Standardsy* a plány opatření týkajících se problémů se souladem,
- Rizika akceptovaná vedením, která však mohou být nepřijatelná z perspektivy celé organizace.

Zajímavá je také změna *Standardu* 2210.A3, která nově poskytuje výčet druhů kritérií, které mohou interní auditori využít při hodnocení získaných informací. Tato kritéria se člení do 3 oblastí:

- Interní kritéria (např. směrnice a postupy dané organizací),
- Externí kritéria (např. zákony a nařízení statutárních orgánů),
- Kritéria obsažená v uznávaných postupech (např. odvětvové nebo profesní normy).

Nově navrhovaný *Standard* 1112 „Role vedoucího IA zastávané mimo interní audit“ upravuje situaci, kdy vedoucí IA zastává v organizaci jiné role mimo oblast IA (řízení rizik, funkce compliance). Tento *Standard* specifikuje povinnost zavést opatření k zamezení ohrožení nezávislosti a objektivitu.

Nově navrhovaný *Standard* 1130.A3 vymezuje podmínky, za kterých interní auditor může poskytovat ujišťovací služby v oblastech, kde předtím poskytoval poradenské služby.

Kromě výše zmíněných změn, návrh také obsahuje několik drobnějších změn a doplnění v úvodu ke *Standardům* a ve slovníčku pojmů.

Dokument je k připomínkování dostupný na stránkách IIA. Tématu návrhů změn ve *Standardech* se bude také věnovat dubnové Fórum pro interní auditory.

VYUŽIJTE PŘÍLEŽITOST A OVLIVNĚTE PODOBU „STANDARDŮ“. SVOU ZPĚTNOU VAZBU MŮŽETE POSKYTNOUT DO 30. DUBNA 2016.

Výsledky připomínkování budou oznámeny v říjnu 2016, aktualizované znění Mezinárodních standardů profesní praxe IA bude platné od 1. 1. 2017.

Přeji příjemné čtení nových praktických pomůcek a změn ve *Standardech*. ■

Interviews from the Central and Eastern Europe Internal Audit Conference in Prague

Performed by Petr Hadrava, Internal Audit Manager, MetLife

Hi Carmen and Angela,

Thank you for your interesting and inspiring sessions during the CEE Conference 2015 in Prague: „**Internal audit: An instrument of Public trust?**“ and „**Changing times – changing environment. The new IPPF. What lies ahead?**“. The Conference is over now and I would like to use this opportunity and ask you to share some of your insights.

But first of all let me ask you: Is this your first visit in the Czech Republic?

Carmen: Yes, it is. And I think it's a beautiful country.

Angela: No it is not; I cannot remember how often I visited the Czech Republic and Prague but many times for sure in the past for both private and business reasons. Prague is one of my favorite cities in the region! Let me take the opportunity in the beginning to thank the IIA Czech Republic again for inviting me to speak at the CEE Conference 2015 in Prague.

How long are you staying in Prague this time round?

Carmen: I was in Prague for one week and enjoyed both business and pleasure. While I spent all my time in Prague, I would have loved to have seen more of the country.

Angela: This time I stayed just for the CEE Conference and the CEE Presidents Meeting, which means for four days only unfortunately. But I enjoyed the time in Prague a lot together with two auditors from my Internal Audit team in Vienna and the CEO of IIA Austria.

What do you like about city, and, have you seen anything on your trip that surprised you?

Carmen: I wasn't surprised, but I was certainly impressed by Prague – it's a stunning city! I felt immediately at home and was struck by the beauty of the architecture and the warmth of the people. The public spaces were magnificent.

Angela: For sure, the excellent local beer and food during my visit! I was surprised again by the friendliness and hospitality of the people I met, wherever I went during these days. With regards to the Conference itself, I was in particular impressed about the professional organization and the active engagement of the audience, the proactive involvement of the local internal audit practitioners.

Angela, in the first part of your session at the 2015 CEE Conference you outlined the changes under the New IPPF. Why has it been decided to revise the IPPF and what is the purpose of this revision?

Angela: In 2013, a number of questions had been surfacing that pointed to the bigger question, "Should we revisit the IPPF?"



Mag. Angela Witzany, CIA, CRMA, QIAL
Senior Vice Chair of the IIA,
President of IIA Austria

Angela Witzany holds master's degree in commercial science at the WU Vienna; accounting and she earned the CIA exam in 2000 and the CRMA in 2011. She has worked in internal audit since 1997, with extensive experience in the insurance sector. In 2001, she took up the position of Head of Internal Audit for the Austrian

Insurance Company Sparkassen Versicherung AG, Vienna Insurance Group. She also served as Vice President of the ECIA Management Board. She is responsible for oversight of the Austria and Bank Insurance Companies in the Central and Eastern European section and promoting IA's role within the region. She currently serves as a Senior Vice Chair of the IIA and Vice President of the Committee of Internal Audit and Control within the Insurance Association in Austria and she is as well leading the permanent working group of Private Insurance Companies for IIA Austria.



Carmen Abela, CIA, MPA, CCSA, C.Dir.
Chairman of the Board,
IIA Canada

Carmen is the Managing Director of WindReach Consulting Services Inc. and has nearly twenty years of experience advising senior leaders on public sector oversight, accountability and operational excellence. Her practice focuses on risk management, internal audit, strategic review and governance. Carmen's career is characterized by her personal commitment to protecting and advancing the public good through good governance and strong public administration. She has been at the forefront of the implementation of key initiatives central to government accountability and oversight. Especially noteworthy

is her extensive involvement in the transformation and professionalization of the Canadian government's internal audit function and the government-wide implementation of Enterprise Risk Management. Carmen was elected Chairman of the Board for IIA Canada in September 2014. In this capacity, she plays a leadership role in setting direction for the Canadian internal audit profession and for the Institute, developing strategies for service delivery, thought leadership and advocacy. She is a longtime volunteer with the IIA, having devoted nearly 14 years to various volunteer duties at the local, national and global levels. Carmen holds a Master's degree in Public Administration. She is a Certified Internal Auditor (CIA) and holds a professional designation in Control Self-Assessment (CCSA). She also holds a designation as a Chartered Director from The Director's College, a Joint Venture between McMaster University and The Conference Board of Canada.

Some of the questions were:

- The definition is unchanged since 1999. Should it be revised?
- Regulatory activity in banking and financial services sector globally has increased, and regulators expectations of the internal audit activity and what it needs to accomplish have been elevated.
- Some people felt that the Standards are too easy, and others felt that they are too difficult; maybe they should be more aspirational to encourage achieving level of excellence, instead of the proposing only the minimum expectations.
- Can the IIA be quicker to market with guidance being introduced into authoritative framework like the IPPF?

The task force became the IPPF Relook Task Force; its purpose was to relook at the framework to determine whether it was fit for purpose today and could continue to be a central part of good governance over the next 10 years, as the profession evolves.

What are the differences between the “old” and “new” IPPF and why the changes have been made?

Angela: The “new” and the “old” IPPF



The IPPF as it has existed until July 2015 (picture on the right) was divided into Mandatory and Strongly Recommended Guidance.

- Mandatory Guidance included the Definition of Internal Auditing, the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, and the Code of Ethics.
- Strongly Recommended Guidance comprised Position Papers, Practice Advisories, and Practice Guides.

As it is now depicted on the left, the “new” IPPF includes:

- Mandatory Guidance – the name stays the same, but in the New IPPF, the new Core Principles for the Professional Practice of Internal Audit will be added to this layer of guidance, accompanying the existing mandatory elements, the Definition of Internal Audit, the Standards, and the Code of Ethics. Conformance with the principles set forth in Mandatory Guidance is required and essential for the professional practice of internal auditing. Mandatory Guidance is developed through a due-diligence process that includes public exposure.
- Recommended Guidance is now the name for the layer that includes Implementation Guidance (formerly Practice Advisories) and Supplemental Guidance (Practice Guides and GTAGs).

Recommended Guidance is endorsed by the IIA through a formal approval process. It describes practices for effective implementation of the mandatory elements and the new Mission of Internal Audit.

The Mission of Internal Audit is not included as within the Mandatory or Recommended layers of guidance, but encircles/encompasses the entire framework.

What is not changing?

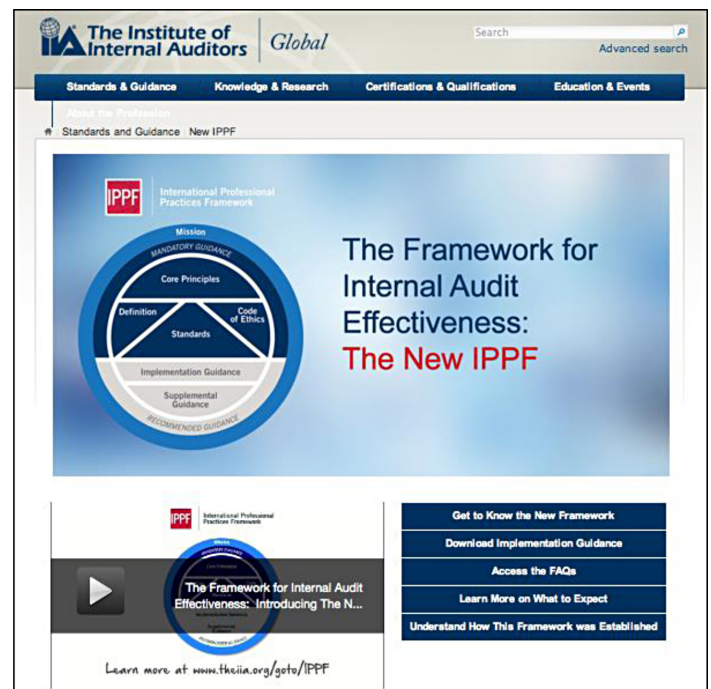
Angela: It is always important to know what didn’t change and will remain the same for the next couple of years – to summarize it briefly whether the current Definition nor the Code of Ethics are going to be changed at this point of time:

- Definition, originally promulgated in 1999, has been codified into law and regulation around the world; task force evaluated it and concluded that it was basically good; didn’t seem prudent to change.
- Code of Ethics (and Standards) remain the same.
- The IASB (Standards Board) was evaluating the Standards to determine necessary changes to align with the addition of the Core Principles. An exposure proposing changes to better align with the new IPPF is currently underway and will close end of April 2016.

I would like to take the opportunity to invite the Internal Audit community in your country to respond to the survey. We need your feedback and comments!

Is there an IIA webpage where we can learn more and stay up to date?

Angela: Yes, of course, please visit: www.theiia.org/goto/IPPF Video gives fun and quick overview of the changes.



Sections:

- Get to Know the New Framework – Defines and links to each element of the framework.
- Download Implementation Guidance – Links to new Implementation Guides, as well as existing Practice Advisories.
- Access the FAQs
- Learn More on What to Expect – Links to a loose timeline of changes to the IPPF.
- Understand How This Framework was Established – Links to the exposure draft, comment letters, exposure survey results, and more about the process.

When will the IIA's International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) be revised? Will there be any changes as a result of the launch of the new IPPF?

Angela: The IIA Standards Board was reviewing the Standards to see how well the Core Principles are supported by the Standards as they exist today and what opportunities exist to enhance the Standards. Starting with February 1, 2016 the IASB launched a 90-day exposure looking for feedback to proposed enhancements to the Standards with changes expected to be released during 2016, barring any need to re-expose. External assessments will not expect compliance with the revised Standards until at least a year after their release.

What will happen to existing guidance upon launch of the new IPPF?

Angela: For Implementation Guidance – there is a Quarterly release schedule. The IIA expects to have completed all the releases by end of 2016.

Effective with the July 2015 launch of the New IPPF, all Practice Guides, Global Technology Audit Guides (GTAGs), and Guides to the Assessment of IT Risks (GAIT) automatically became part of Supplemental Guidance. This new segment better enables the possibility of incorporating any other types of guidance that is not Implementation Guidance (related to implementing the standards).

All Practice Guides, GTAGs, and GAITs remain valid and in effect.

When will the changes to the IPPF be tested on certification exams?

Angela: The CIA exam is based upon the IPPF content. Testing does not cover new content until at least 6 months after the release of the new content; which means approx. January 2016.

The IIA works closely with the providers of exam review materials to ensure that preparatory materials are made available for timely updates.

What other changes can we expect to follow on from the IPPF updates?

Angela: Last Red Book is dated 2013 (it's the one currently available through the bookstore); much of the content will remain valuable. The IIA is evaluating subscription to interactive, online version of the Red Book in the future. In the meantime, the IIA website will always have the most current content. No changes are expected regarding the definition or process of External Assessments (Standard 1312). These will continue to be assessments of conformance with the Standards, as they exist today. The Core Principles will begin to be introduced as concepts to consider during an external assessment, but the IIA will not base any conclusions specifically on the implementation of the Core Principles at this time.

■ Carmen Abela a Tomáš Pivoňka na Mezinárodní konferenci v Praze (listopad 2015)





■ Angela Witzany přednáší na Mezinárodní konferenci v Praze (listopad 2015)

The IIA relies heavily on volunteer subject matter experts that serve on committees. Some changes were made to the structures of the IIA committees to better support changes to the IPPF.

The second part of your session related to the key trends in audit. Could you please elaborate on this for us?

Angela: The result of a global survey – Pulse of the Profession – 2014 state the following key trends for the future:

- Outlook for internal audit resources remains strong, but concerns remain
- Audit plans continue to diversify to address key risks
- Internal auditors must manage the pressure: reporting lines, access, career planning
- Imperative to audit at “the speed of risk”
- Talent profiles continue to evolve
- The emphasis on quality assurance is lagging.

What we have to do as internal auditors is to change our audit plans to being able to address key risks of the organization we are serving => to stay flexible and to ensure that emerging and new risks are covered!

Further you spoke about CBOK 2015 Practitioner Survey. Could you tell us about the participation rates and the outcome of the survey?

Angela: The Practitioner Survey of CBOK 2015 was completed in April 2015, with 14,518 usable survey responses and participation from 100% of the IIA institutes, responses from practitioners in 166 countries, in 23 languages. At the moment a total of 13 reports from the CBOK Practitioner Survey were released in 2015

and more reports are scheduled for release in 2016. The first one on Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit was published at the IIA's International Conference in Vancouver last July.

What are the 10 Imperatives for Internal Audit? What should be the audit value proposition in general?

Angela: The 10 Imperatives for Internal Audit are:

Play a Leading Role

1. Anticipate the needs of stakeholders
2. Develop forward-looking risk management practices
3. Continually advise the board and audit committee
4. Be courageous

Beat the Expectations Gap

5. Support the business's objectives
6. Identify, monitor, and deal with emerging technology risks
7. Enhance audit findings through greater use of data analytics
8. Go beyond the IIA's Standards

Invest in Excellence

9. Invest in yourself
10. Recruit, motivate, and retain great team members

Angela, thank you a lot for now! Carmen, the topic of your session was: „Internal audit: An instrument of Public trust?“ Could you tell us why you chose this topic and outline your understanding of Public trust?

Carmen: All around us, we see increasing examples of an erosion of public trust: citizens, shareholders and taxpayers no longer

have faith that the organizations that serve them – that they put their trust in – are acting in their best interest. Youth are disengaged in public life and I believe this is a dangerous situation for countries and institutions, both in the public and private sectors. We've seen this in Canada and around the world and sadly, I believe it's getting worse. As an individual, as a concerned citizen and as a mother, I believe we need to change this. It is my view that the profession of internal audit provides an excellent opportunity to rebuild the public trust that has eroded over the years.

Why is the public trust so important?

Carmen: It's very simple: public trust is integral to actively engaging individuals in the business of our institutions. This is critical for economic prosperity and for democracy.

Could you give us some examples of the erosion of public trust and the consequences for various stakeholders?

Carmen: In public life, we see it at every election: voters are increasingly disengaged from the political process and opt to stay home rather than exercise their democratic rights, because they have lost faith in our public institutions. "Why bother?", they say. In companies, we see employees' commitment to their jobs diminish because they have no confidence in their employers. Similarly, customer loyalty is eroded because of the scandals they see the companies embroiled in. All of these circumstances come with big costs – to economic prosperity and to democracy. And importantly, powerful opportunities for growth, service and innovation are being missed because of people's disengagement. We are living in difficult and challenging political and economic times. We need as many intelligent people engaged as possible to help navigate these challenges. So disengagement as a result of eroding public trust gives me great concern.

On the flip side, could you give us some of the best examples of public trust being maintained and promoted?

Carmen: Generally, the growth of Corporate Social Responsibility programs is signaling a commitment to rebuilding the public trust. Environmental remediation or other forms of social or community investment by firms is growing in the West and is increasingly seen as an economic necessity. As well, in Canada, we've just had a change in government and a new emphasis is being placed on transparency and accountability. Youth is becoming more engaged in the political process and more hope is evident. It's still early days, but I'm hopeful that this will all signal an increase in public trust.

What is the role of internal audit in building, promoting, maintaining and reestablishing the public trust?

Carmen: Internal audit is an ideal instrument of public trust. Fundamentally, our independence and objectivity position us as a trusted and reliable force within the organizations we serve. We can "speak truth to power" which allows us to shine the light in areas that may be problematic and which, if remedied, can create or restore trust. In this way, we are a voice for the company's shareholders, or in the government setting, for the citizen. Indeed, in the Canadian government internal audit reports are publicly available. This allows Internal Audit to be a window into the public institutions and the programs they operate. That's a critical role and we must play it diligently and responsibly.

How does an auditor need to be equipped to meet this expectation? And what should be the audit value proposition in general?

Carmen: Adherence to the IIA's professional standards is paramount, as this ensures our excellence and our rigour as well as the reliability of our results. It also secures our independence and objectivity, which, as I've indicated, is critical for our value proposition to be realized. Our value proposition is three fold: first, the assurance we provide equips the organization with powerful information for use in oversight – in this way, we are the trusted voice and honest broker. Second, the advice we offer equips management with knowledge and insight into their management practices, which helps ensure excellence and resilience in organizations. Third, our results provide management with foresight – helping to shine the light on emerging issues and risks that may creep up and damage the organizations and the trust the public holds in them.

The new year is already upon us and auditors will soon start with defining their annual goals. What would you include, i.e. what should auditors do to improve their individual value proposition?

Angela: Good question Petr, but not an easy one – it is so crucial to enhance the value of what we are doing every day, on an everyday basis we have to try our best to increase the effectiveness and efficiency of our internal auditing activities and the value proposition overall to stay and remain relevant in the future we have to:

- Address the needs of our stakeholders by playing a leading role in the governance system,
- Think strategically while auditing,
- Do forward looking not backwards,
- Invest in yourself and build excellence within your team to better understand the businesses and functions within the organizations you are serving.

And last but not least, to me the most important is ... communicate, communicate and again communicate within and outside your organization to become a trusted advisor and get a seat at the table with your management!

Carmen: Maintaining our professional credentials and investing in continuous improvement in technical skills is of utmost importance. But in addition, I think we need to focus our efforts on broader questions or organizational culture. As auditors, we're all very comfortable with auditing internal controls. But we need to become more skilled in assessing the true state of governance – not just the existence of structures, but also the health of the governance systems. This means a focus on leadership and culture.

We all have a lot to think about! Thank you once again for your inspiring sessions and for taking the time to answer my questions today.

Angela: It was a pleasure and honor for me to speak with you about our profession today!

Let me congratulate you to a successful event – in particular I enjoyed the time networking with your members! On behalf of IIA Austria I wish your Institute and your internal auditors a successful year 2016 and I am looking forward to come back to Prague again in the near future!

Carmen: It was my pleasure! Thank you for your interest. ■



Nejen brašna s nástroji, ale hlavně klíče ke dveřím

Je to takové zvláštní období, starý rok je sice dávno za námi, ale ještě bychom se jeho průběhem a výsledky měli opravdově zabývat, abychom se vypořádali s některými nejistotami. Formálním povinnostem jsme sice dostáli, starý plán prací jsme splnili, příslušné zprávy i výkazy jsme odevzdali a podle nového plánu práce postupujeme, na straně druhé ale víme, že by řada věcí vlastně mohla být lepší. A to v míře často nemalé...

Odpolední tramvaj, vidím známý obličej: „Dobrý den, pane kolego, delší dobu jsme se neviděli, jak se máte?“ „Dobrý den, díky za optání, mám se výborně, zítra jedu na dovolenou.“ „A co u vás ve firmě, ještě děláte interního auditora?“ „Ale ano, pořád. To víte, dneska se dobré místo nehledá tak snadno, ale na to se raději ani neptejte.“ A na kolegově obličej čtu, že navzdory jeho odhodlaně optimistickému vystupování jsem se na práci a firmu nejspíš ptát neměl. Nedá mi to a vyptávám se dál, ale společtující povídá sice ochotně a otevřeně, avšak se stupňovanou skepsí. „Práce je moc, na nic pořádného není čas, šéfové nejsou s ničím spokojeni, s firmou jako celkem to také nevypadá nejlíp, nejspolečnější podřízení si čím dál častěji stěžují na všechno možné a vyhrožují výpovědí...“

„Dověděl jsem se, že většina práce se vlastně dělá spíše na oko, aby to bylo, kdyby něco“

Nebyl to vydařený rozhovor. Zkoušel jsem do toho vnést různé dílčí otázky, jak by se na situaci dalo pohlížet jinak, jak se pokoušet poměry změnit, ale nic nepomáhalo. Dověděl jsem se, že většina práce se vlastně dělá spíše na oko, „aby to bylo, kdyby něco“. Jistě, zpracovávají se náročné a rozsáhlé rozborů nákladů na služební cesty, opatření k vymáhání pohledávek, prověřuje se úplnost inventurních soupisů a oprávněnost hotovostních plateb za doplňkový kancelářský materiál, ale do průběhu inovačních projektů, do vypisování a udělování cílových odměn nebo do nájímání a vyhodnocování externích služeb – tam prý je lepší interního auditora moc nepouštět. Ano, je sice pravda, že v těchto oblastech firma utrpěla nějaké ztráty, ale ty jsou prostě průvodním jevem iniciativního úsilí našich osvědčených manažerů. Interní auditor by kolem toho jenom nadělal vlny, stálo by to moc práce, a navíc ještě hodně zlé krve.

Setkání mi znovu připomnělo opakovanou zkušenost ze seminářů, na kterých jsem se snažil u interních auditorů vyvolat větší zájem o problematiku zvládnání rizik. Účastníci semináře se vstřícně

zapojovali do debaty, pokud jde o analýzu a vyhodnocování dílčích vyčíslitelných i nevyčíslitelných rizik, jakmile jsme se však dostali k otázce rozvržení odborné kapacity pracoviště a koncipování ročního plánu interního auditu vycházejícího právě z vyhodnocených rizik, jejich příspěvky do debaty zněly stále skeptičtěji. Například o riziku nestability funkcí informačního systému vyplývajícího z velké fluktuace na oddělení informačních technologií se prý manažeri zcela odmítají bavit. Prostředky na externí odborníky? Na to si ten a ten člen vedení nenechá sáhnout. Účinnost financování vývojových projektů? Do toho podle vedení interní auditor nemůže vnést žádnou přidanou hodnotu pro organizaci. Příklady bychom mohli uvádět nepřehledné množství, mnozí z nás takové situace nejdnou zažili a zažívají.

Problém je většinou v tom, že manažerská kultura u nás ani zdaleka neprochází vývojem tak propojeným se světovým vývojem profese, jakému se těší dílčí odborné služby v organizaci, o jejichž působení se vrcholový i střední management má opírat. Přitom právě náš Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (IPPF) počítá s tím, že lidé v manažerských funkcích jsou s významem interního auditu opírajícího se o organizační model zvládnání rizik obeznámeni a že plně rozumí konceptu „Tří linií obrany“. Zjednodušeně řečeno, tvoří první linii obrany kontrolní funkce výkonného managementu a vestavěné ověřovací prvky pracovních postupů. Ve druhé linii pak působí podpůrné funkce řízení, jako controlling, systém řízení rizik, systém řízení kvality, inspekční a supervizorské služby a další nástroje potřebné podle povahy a velikosti organizace k náležitému výkonu strategického i operativního řízení. Třetí linii obrany pak představuje plně rozvinutá funkce nezávislého interního auditu, která organizaci poskytuje ujištění ohledně „účinnosti hodnocení a řízení rizik společnosti a rovněž bude zahrnovat způsob, kterým pracují první a druhá linie obrany.“¹ Někde tady bychom mohli hledat východisko pro kolegy ve shora naznačených svízelných situacích. V každém našem jednání s vrcholovým vedením nemusíme tvrdit, že úplně všemu rozumíme a umíme poskytovat přidanou hodnotu ve všech oblastech činnosti organizace. Měli bychom ale umět ukázat příslušné slabiny druhé (tedy vlastně manažerské) linie obrany, jejichž náprava pak již přidanou hodnotu přinést může. Z tohoto hlediska může být žádoucím klíčem například jedno ze třinácti doporučení publikace The Global Internal Audit Common Body of Knowledge z října 2015: „Prozkoumejte způsoby, jak propojit vlastní postupy ujišťování s ostatními činiteli systému vnitřního řízení a kontroly; kombinovaný a propojený systém ujištění lze tak učinit efektivnějším a účinnějším.“²

1 Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu. Doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Praha, ČIA 2014. 32 s.

2 Sobel, Paul J. Who Owns Risk? A Look at Internal Audit's Changing Role. Altamonte Springs, IIAF-CBOK 2015. 32 s.

Podnikový ekolog v roli interního auditora

Ing. Jana Lavrenčíková Myšková, Ph.D.
podnikový ekolog
jana.lavrencik@gmail.com



Hlavní činností podnikového ekologu není auditovat zaměstnance v oblasti odpadů. Ve společnosti, která má více provozoven, **kde odpad vzniká, jsou ekologické audity nutností**. Ekolog má mimo jiné odpovědnost za nastavení a následnou kontrolu procesu nakládání s odpady, který musí být v souladu s legislativou České republiky. Povinnosti podnikového ekologu a všech zaměstnanců vycházejí konkrétně ze zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, v platném znění (dále jen Zákon o odpadech) a prováděcích vyhlášek. **Odpady jsou velmi specifickou oblastí auditování.**

Pokud má daná společnost jednu provozovnu, je práce ekologu poměrně jednoduchá. Je-li však provozoven více, není v jeho silách zajistit odpovědné nakládání s odpady přímo v místě vzniku (na dané provozovně) sám. Z vlastní letité zkušenosti proto doporučuji mít na jednotlivých provozovnách tzv. „pověřené osoby“, které mají ke své náplni práce navíc ještě odpovědnost za nakládání s odpady ve „své“ provozovně.

Procesy ekologu bych pak rozdělila do několika skupin:

1. Procesy identifikační a analytické
2. Procesy podpůrné
3. Procesy informační
4. **Procesy kontrolní**

„Odpady jsou velmi specifickou oblastí auditování“

1. **Procesy identifikační a analytické** – zjišťování a ověřování stavu odpadového hospodářství na jednotlivých provozovnách. Odpady vznikají ve všech provozovnách společnosti. Podle druhu činnosti se jedná např. o odpady technologické, laboratorní, kancelářské nebo stavební. **Všechny druhy odpadů jsou označeny tzv. katalogovým číslem, které je specifikováno ve vyhlášce č. 381/2001 Sb. Katalog odpadů.** Podle specifikace se s odpadem nakládá. Pod pojmem nakládání si musíme představit mimo jiné – shromažďování odpadů na předem stanovených a řádně označených místech, evidování jednotlivých odpadů, zajištění oprávněné osoby, tedy společnosti, která odpad převezme a buď např. využije (př. kompostuje), skládkuje, spaluje, nebo využije jiným způsobem. **Pověřené osoby pak odpovídají** nejen za shromažďovací místa a nádoby na odpady, ale musí umět správně vyplnit průběžnou evidenci odpadů nebo vědět, kterou společnost mají kontaktovat v případě potřeby odvozu odpadů.

2. **Procesy podpůrné** – jak již bylo uvedeno, **povinnosti nakládání s odpady vycházejí ze Zákona o odpadech**. Ekolog tyto povinnosti nejprve zpracovává a implementuje do vnitřních norem, které **musí zároveň odpovídat normám řízení jakosti, životního prostředí** a jiných, ve společnosti zavedených. **Povinnosti pověřených osob jsou pak definované v konkrétních směrnících, ustanoveních a provozních řádech.** V návaznosti na novely zákona a vyhlášky zajišťuje ekolog i včasné aktualizace vnitřních norem společnosti.

3. **Procesy informační** – Všechny výše uvedené činnosti musí ekolog pověřené osoby nejprve naučit, aby je mohl následně auditovat. Takže zpočátku funguje jako přednášející na školeních, která se pravidelně opakují, a zároveň jako mentor, když s pověřenými osobami řeší konkrétní situace vzniklé na jednotlivých provozovnách. Někdy je to práce velmi náročná, protože pověřené osoby nejsou vždy ztotožněny se svojí rolí „místního ekologu“. Ve většině případů se náplň jejich práce liší od povinností pověřených osob (většinou se jedná o mistry). **Ekolog pak tedy musí být nejen dobrý odborník po stránce profesní, ale i schopný učitel, a leckdy i psycholog.** Paradoxně ekologům pomáhají časté kontroly ze strany Státní správy (např. ČIŽP – Česká inspekce životního prostředí) nebo audity externí. Díky nim je nutnost precizně vedeného odpadového hospodářství podpořena.

4. **Procesy kontrolní** – kontrolní procesy činností pověřených osob. Ve fázi, kdy jsou procesy odpadového hospodářství zavedeny a fungují, je s odstupem času nutností tyto činnosti v pravidelných intervalech kontrolovat. **Audity probíhají přímo na provozovnách za přítomnosti pověřených osob, v některých případech i jejich nadřízených pracovníků.**

Jak jsem již na začátku uvedla, **odpadové hospodářství je specifická oblast auditování.** Pro společnosti, které mají více provozoven, kde dochází k produkci odpadů, však velmi důležitá. **Sankce, které využívá státní správa při svých kontrolách, především ČIŽP, mohou být totiž pro rozpočet společnosti likvidační.** ■

„Ekolog musí být nejen dobrý odborník po stránce profesní, ale i schopný učitel a leckdy i psycholog“

Činnost sekce veřejné správy

Ing. Eva Klímová
předsedkyně Výboru pro certifikaci
a uznávání IA ve veřejné správě
UMC Praha 2



V tomto článku bych ráda shrnula dění v sekci veřejné správy za minulý rok a nastínila to, co nového se v rámci sekce v roce 2016 připravuje.

ZE ŽIVOTA SEKCE

Činnost sekce veřejné správy je koordinována především Výborem sekce, jehož členy jsou zástupci ze všech oblastí veřejné správy. Výbor se schází pravidelně každý 3. čtvrtek v měsíci a jednání se mohou zúčastnit nejen členové výboru, ale i ostatní interní auditoři, kteří se zajímají o aktuální dění v oboru nebo se chtějí aktivně zapojit do některých činností odborných komisí, např. pro primární či sekundární systém dohledu, nebo výboru pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě.

Jak jistě všichni víte, rok 2015 byl pro Český institut interních auditorů velmi významným rokem, neboť oslavil 20 let svého působení. Pro sekci veřejné správy byl rok 2015 také důležitým mezníkem, byla takovým malým oslavencem s 5 lety svého trvání.

Výbor sekce veřejné správy se proto zaměřil na přípravu oslav pro co nejširší okruh interních auditorů ve veřejné správě po celé republice. V průběhu celého roku se uskutečnilo při příležitosti oslav celkem 7 setkání interních auditorů ve veřejné správě v Brně, Praze, Ostravě, Hradci Králové, Jihlavě, Ústí nad Labem a Plzni. Mimo jiné byly na těchto setkáních oceněny osobnosti, které se určitým způsobem zasloužily o rozvoj a propagaci interního auditu v daném regionu. Účast na těchto setkáních předčila naše očekávání a za to všem, organizátorům, posluchačům, moderátorům i prezentujícím, patří velké poděkování. Dalším, neméně úspěšným, byl uskutečněný jarní workshop pro veřejnou správu v Brně, pod záštitou 1. náměstkyně ministra financí ČR, s názvem „Nové paragrafy pro vnitřní řízení a kontrolu aneb klíčové výzvy pro interní audit“. Předmětem tohoto workshopu byl především návrh nového zákona o řízení a kontrole veřejných financí a závěry byly zohledněny v rámci připomínkového řízení k tomuto

návrhu zákona. Na workshopu byl zaznamenán rekordní počet účastníků v oblasti veřejné správy, a to 142. V rámci oslav se dále uskutečnil v květnu 2015 v Praze kulatý stůl s názvem „Spolupráce interního a externího auditu“. Kulatý stůl byl připraven ve spolupráci s Nejvyšším kontrolním úřadem, Ministerstvem financí ČR, Komorou auditorů ČR a Radou pro veřejný dohled nad auditem a zúčastnilo se jej 92 osob. Sekce veřejné správy nechyběla ani při přípravách a realizaci mezinárodní konference ČIIA, která se uskutečnila na podzim v Praze pod názvem „Energie z tradičního pramene“. V roce 2015 se též podařilo uskutečnit první dvě setkání interních auditorů ze státních fondů a dalších specifických organizací s celkovým počtem 24 účastníků.

V průběhu celého roku se sekce veřejné správy podílela na připomínkování zásadní právní úpravy pro interní auditory ve veřejné správě, a to na novém zákonu o řízení a kontrole veřejných financí. Všechny zasláné připomínky, které byly předloženy Ministerstvu financí ČR, byly akceptovány.

Sekce veřejné správy prostřednictvím svých odborných komisí připravila a uskutečnila revizi základního kurzu pro veřejnou správu v návaznosti na aktuálnost a zvýšení kvality praktických dovedností pro výkon interního auditu, přičemž první kurz dle nových osnov proběhl na podzim 2015 a účastnilo se jej 34 osob. Zástupce sekce pro veřejnou správu se v listopadu 2015 účastnil také setkání s delegací zástupců interního auditu a kontroly z Tádžikistánu, kde byl prezentován nastavený systém interního auditu ve veřejné správě v České republice a postavení a činnost ČIIA. Podrobnější informace z tohoto setkání byly uveřejněny v předcházejícím vydání časopisu Interní auditor.

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů k 31.12.2015

Počet žádostí v roce 2015	140
Počet vydaných certifikátů v roce 2015	145
Celkový počet žádostí od r. 2011	442
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	420

Upozornění pro certifikované

	VIAS	VIAK
Hlášení CPE do konce roku 2016 pro vydané certifikáty v roce	2013	2014

Počet certifikovaných auditorů ve VS dle oblastí do 31.12.2015

Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Celkem
Ministerstva, Úřad vlády	34	18	47	21	120
Krajské úřady	2	3	4	8	17
Úřady měst a obcí	7	15	27	11	60
Policie a Hasiči	8	9	9	4	30
Vysoké školy	0	0	5	3	8
Zdravotnictví, lázně	4	2	7	2	15
Ostatní	21	26	23	17	87
Celkem	76	73	122	66	337

Neaktivní certifikáty	Pozice	Č. certifikátu	Vydaný dne	Oblast
	VIAK	10	22.9.2011	Vysoké školy
	VIAS	18	20.10.2011	Policie a hasiči
	VIAS	27	24.11.2011	Ministerstva, Úřad vlády
	VIAS	34	24.11.2011	Ministerstva, Úřad vlády
	VIAK	44	23.1.2012	Ministerstva, Úřad vlády
	VIAK	122	11.12.2012	Ministerstva, Úřad vlády

Další neopomenutelnou činností sekce veřejné správy je zajišťování certifikace interních auditorů ve veřejné správě v souladu se Systémem odborné certifikace interních auditorů ve veřejné správě. V rámci tohoto systému bylo certifikováno k 31. 1. 2016 již 337 interních auditorů z veřejné správy. Konkrétně v roce 2015 bylo doručeno celkem 135 žádostí o certifikaci, čímž byl tento rok oproti předešlým rokům rekordním (nárůst o 30 %). Na přelomu roku 2015 a 2016 proběhla kontrola dodržování stanovených pravidel v procesu certifikace a uznávání odbornosti interních auditorů ve veřejné správě. Kontrola měla též identifikovat případná rizika ohrožující spolehlivost tohoto procesu a navrhnout opatření, která by tato rizika odstranila. Kontrolu provedli členové kontrolní komise ČIIA. Jedním z podstatných závěrů uskutečněné kontroly bylo, že na náhodně vybraném vzorku žadatelů nebylo zjištěno, že by Výbor pro certifikaci udělil některému žadateli certifikaci neoprávněně. Komisi byla navržena doporučení týkající se aktualizace Programu certifikace interních auditorů ve veřejné správě (např. specifikace kurzů, které nejsou uznávány, proces hlasování výboru per rollam apod.) a ze strany výboru pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě, sekce veřejné správy a kanceláře ČIIA byla též přijata a akceptována.

Sekce veřejné správy prostřednictvím svého výboru a svých odborných komisí bude pokračovat v roce 2016 ve stejném duchu jako v předešlých letech. Již v současné době je aktivně připravován jarní workshop, který se uskuteční v Hradci Králové ve dnech 13. až 14. 4. 2016 pod názvem „Šachy interního auditu ve víru legislativních změn“. Celý program bude zaměřen zejména na 2 zásadní změny v legislativním procesu, a to na zákon o řízení a kontrole veřejných financí a zákon o veřejných zakázkách. V současné

době již byly rozeslány kanceláři ČIIA první pozvánky a informace, a tímto mi dovoluete vás také pozvat jménem přípravného výboru na tento jarní workshop.

„V průběhu celého roku se sekce veřejné správy podílela na připomínkování zásadní právní úpravy pro interní auditory ve veřejné správě“

Dále budou mimo jiné připravována pracovní setkání v jednotlivých oblastech veřejné správy, někteří naši členové se již podílejí i na přípravě podzimní národní konference ČIIA a výbor pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě připraví aktualizaci Programu, který bude předložen Radě ČIIA ke schválení. Též je připravována revize atestačních kurzů tak, aby náplně odpovídaly aktuálním podmínkám vzdělávání interních auditorů ve veřejné správě. Samozřejmostí bude sladění činnosti sekce veřejné správy v návaznosti na připravovaný zákon o řízení a kontrole veřejných financí.

Jménem členky sekce veřejné správy i jménem členky Rady ČIIA přeji všem, aby se vám dobře dařilo nejen v pracovním, ale i osobním životě, a těším se na osobní setkání s vámi v rámci připravovaných akcí v roce 2016. ■

Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři

V současné době evidujeme celkem 321 certifikací:

289	CIA
11	CGAP
2	CCSA
5	CFSA
14	CRMA

V měsících prosinec 2015 – únor 2016 nám řady certifikovaných rozšířili tyto:

Mgr. Peter Štefánik, CIA
Ing. Jan Zedník, CIA
Ing. Václav Ouřada, CIA
Cuneyd Mucasiroglu, CIA
Ing. Jana Vránová, CIA
Kamila Heřmánková, CIA
Mgr. Eva Seifertová-Schmidtová, CIA
Bc. Lukáš Pečeňa, CGAP

GRATULUJEME!

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



Metodika veřejného nakupování s ohledem na naplňování principů 3E v praxi



V dubnu letošního roku by měl v platnost vstoupit nový zákon o zadávání veřejných zakázek. Potřeba nové právní úpravy oblasti zadávání veřejných zakázek vyplývá z přijetí tří nových evropských zadávacích směrnic¹, které je Česká republika stejně jako ostatní členské státy EU povinna transponovat do svého právního řádu.

S přípravou nového zákona vyvstala potřeba zpracování metodického materiálu, který by zadavatelům povinným podle zákona postupovat zjednodušil situaci při aplikaci jednotlivých ustanovení do praxe. Oproti předchozím metodickým pomůckám, které se zaměřovaly zejména na výklad zákonných ustanovení, se nyní připravuje také speciální metodika, která bude zaměřena na problematiku veřejného nakupování s ohledem na naplňování principů hospodárnosti, účelnosti a efektivity, tedy tzv. „principů 3E“.

Samotný název – *Metodika veřejného nakupování: Naplňování principů 3E v praxi veřejného nakupování* – by možná zpočátku mohl vyvolávat určité pochybnosti či otazníky. Ty nejběžnější budou pravděpodobně dvojího charakteru:

- Proč se metodika zabývá veřejným nakupováním, když zákon upravuje veřejné zakázky?
- Proč se metodika, která je připravována ve vazbě na zákon o zadávání veřejných zakázek, zabývá naplňováním principů 3E, když povinnost naplňování těchto principů ze zákona o zadávání veřejných zakázek nevyplývá?

Diskuze nad těmito otázkami je zcela klíčovým bodem pro pochopení smyslu metodiky samotné. Proto se v tomto příspěvku na tyto aspekty zaměříme.

K veřejným zakázkám se v poslední době upírá velká pozornost. S realizací veřejných zakázek se potýkají nejenom veřejní zadavatelé při zajišťování svých běžných potřeb, ale i příjemci využívající podpory z evropských fondů. Zadavatelé se mnohdy dopouštějí pochybení, šetření mnohých kauz můžeme přitom sledovat de facto v přímém přenosu v médiích.

Málokdo si však uvědomuje, že veřejná zakázka je pouze jednou z částí procesu, kterým dochází k vynakládání veřejných prostředků a kterým rozumíme proces veřejného nakupování. A právě ty fáze, které realizaci veřejné zakázky předcházejí a které po uzavření smlouvy následují, jsou z hlediska naplňování principů 3E stěžejní. V souvislosti s procesem naplňování principů 3E v praxi veřejného nakupování se tedy nemůžeme zaměřit pouze na procesy upravené zákonem o zadávání veřejných zakázek, ale je třeba se na něj podívat z daleko širší perspektivy.

Pro realizaci konkrétní veřejné zakázky v souladu s principy 3E je nezbytné, aby:

- v rámci organizace byly stanoveny strategické a na ně navazující dílčí cíle,
- byl odpovídající důraz kladen na plánování vynakládání veřejných prostředků, včetně plánu realizace veřejných zakázek,
- probíhalo objektivní hodnocení potřebnosti dané veřejné zakázky, tj. posouzení, zda je daná veřejná zakázka vůbec v souladu s cíli, resp. zda přispěje k jejich naplnění.

Po uzavření smlouvy s vítězným uchazečem je důležité nezanedbat proces monitorování a kontroly průběhu realizace veřejné zakázky, tj. kontrolu, zda plnění odpovídá technickým, časovým a kvalitativním závazkům dodavatele. Na základě této kontroly by zadavatelé měli přijmout adekvátní opatření, např. uplatňovat sankce a smluvní pokuty, nejsou-li stanovené závazky dodavatelem dodržovány. Teprve v případě řádného plnění podloženého požadovanými výstupy v požadované kvalitě by měl navazovat proces fakturace spojený s uhrazením příslušných veřejných prostředků dodavateli.

Tímto se postupně dostáváme k odpovědi na druhou z vytyčených otázek. Veřejní zadavatelé jsou v souladu s příslušnými právními předpisy povinni postupovat ve všech svých úkonech v souladu s péčí řádného hospodáře, tj. zajistit hospodárné, efektivní a účelné využívání veřejných prostředků. Jak již bylo zmíněno výše, tyto principy nevyplývají ze zákona o zadávání veřejných zakázek, ale ze zákona o finanční kontrole ve veřejné správě. A právě tyto principy by měli zadavatelé zohledňovat nejenom v jednotlivých fázích veřejné zakázky, ale i v postupech a rozhodnutích veřejnou zakázku předcházejících a následujících po ukončení veřejné zakázky, tj. po uzavření smlouvy.

Po podobném dokumentu, který by propojoval zásady vyplývající ze zákona o zadávání veřejných zakázek, tj. zásadu transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace, s principy dle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě, tj. s principy 3E, byla v České republice dlouhodobě poptávka, a to nejenom ze strany samotných zadavatelů, ale i neziskového sektoru. Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí jako gestor

1. Konkrétně se jedná o směrnice 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2014/18/EU, 2014/25/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb a o zrušení směrnice 2004/17/EU a 2014/23/EU ze dne 26. února 2014 o udělování koncesí.

zákona o finanční kontrole ve veřejné správě, resp. návrhu zákona o řízení a kontrole veřejných financí, který by měl stávající právní normu nahradit, proto tuto výzvu přijala.

Od výsledné metodiky, která je postupně finalizována a před zveřejněním oficiální verze bude ještě předmětem mezirezortního připomínkového řízení, by však zadavatelé neměli očekávat podrobný návod, který – budou-li podle něj postupovat – zaručí, že výsledky jejich počínání bude zaručně účelné, hospodárny a efektivní. Na obecnou otázku, co je účelné, efektivní a hospodárné, totiž žádná jednoduchá a obecně platná odpověď neexistuje.



Místo toho se metodika zaměřuje na ty oblasti, které jsou považovány za klíčové z pohledu naplňování principů hospodárnosti, účelnosti a efektivity a na jejichž řádné nastavení ve svých vnitřních kontrolních systémech by se zadavatelé měli zaměřit. Cílem bylo zpracovat metodiku nikoli formalistickou, ale co nejvíce praktickou. Proto je součástí každé z kapitol řada příkladů z praxe, a to jak příkladů dobré praxe konkrétních zadavatelů, tak i exemplárních ukázek postupů, kterých by se zadavatelé měli vyvarovat. Nedílnou součástí jednotlivých kapitol pak je i sada otázek, kterými si zadavatelé budou moci sami předem ověřit, zda nastavení procesů veřejného nakupování naplňuje předpoklady pro postup v souladu s principy 3E. ■

Otázky interního auditora

Vážení čtenáři,

stále máte možnost soutěžit s Interním auditorem a odpovídat 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. května 2016**. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 1/2016 obdrží jednodenní seminář na ČIA zdarma dle vlastního výběru.

1. Účelem tzv. EOQ modelu je:

- a) minimalizovat bezpečnostní zásobu
- b) minimalizovat součet nákladů na objednání a nákladů na držbu
- c) minimalizovat množství zásob
- d) maximalizovat zisk

2. TQM ve výrobním procesu znamená:

- a) identifikace a odstranění chybových výrobků před jejich prodejem
- b) navržení produktu tak, aby byly minimalizovány defekty
- c) provedení kontroly výrobků a výměna defektních výrobků co nejdříve
- d) pravidelná kontrola výrobních strojů pro omezení defektů

3. Interní auditor, který má podezření na podvod, by měl:

- a) zjistit, jak velká škoda byla způsobena
- b) provést výslech osob zodpovědných za kontrolu aktiv
- c) identifikovat osoby, které mohly být do podvodu zapojeny
- d) doporučit vyšetření tohoto podezření

Výherce z minulého čísla:

Ing. Irena Andělová,
Euro-Trend, s.r.o.

GRATULUJEME



Prostor pro Vaše
odpovědi.

1. Kdo ve společnosti je odpovědný za dohled nad založením, správou a hodnocením procesu řízení rizik?

- a) provozní management
- b) interní auditoři
- c) externí auditoři
- d) senior management

Správná odpověď: D

2. Generálního ředitele zajímá, zda nákupní funkce ve společnosti nakupuje správný materiál ve správný čas a ve správném množství. Jaký typ zakázky pokrývá jeho oblast zájmu?

- a) finanční audit týkající se nákupního oddělení
- b) provozní audit týkající se nákupní funkce
- c) compliance audit týkající se nákupní funkce
- d) audit týkající se výroby

Správná odpověď: B

3. Tzv. „exit meeting“ slouží k ujištění, že zjištění auditora jsou fakticky správná. Druhotný účel tohoto setkání je:

- a) zajistit okamžitá nápravná opatření
- b) zlepšení vztahů s auditovaným klientem
- c) shodnout se na adresátech auditní zprávy
- d) seznámit senior management s výsledky auditu

Správná odpověď: B

**Správné odpovědi
z čísla 4/2015...**



Zákon o řízení a kontrole veřejných financí – co přinese nového?

Aktuálně se připravuje nový návrh zákona o řízení a kontrole veřejných financí, který nahradí stávající zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Nový zákon přináší důkladnou revizi fungování systému řízení a kontroly veřejných financí, přičemž jeho cílem je především uvést tuto oblast do souladu s mezinárodními standardy, ale také zjednodušit a zkvalitnit systém jako celek.

Změny v oblasti interního auditu

Služba interního auditu se zřizuje u správce veřejného rozpočtu, pokud je splněna alespoň jedna z těchto podmínek:

- Průměrná hodnota ročního schváleného objemu výdajů tohoto správce za posledních 5 let přesahuje 500 000 000 Kč ročně,
- Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců tohoto správce byl v průběhu předchozího rozpočtového období vyšší než 250 zaměstnanců nebo
- Průměrná hodnota ročního objemu poskytnutých veřejných finančních podpor, jichž je tento správce poskytovatelem, za posledních 5 let přesahuje 100 000 000 Kč ročně.

Obce, které mají méně než 15 000 obyvatel, **nemusí zřizovat službu interního auditu**, i když splňují jednu z výše uvedených podmínek.

Návrh zákona o řízení a kontrole veřejných financí přináší řadu změn pro oblast interního auditu. Zákon mění kritéria pro povinné zřízení útvaru interního auditu. Pokud organizace není ze zákona povinna zřídit útvar interního auditu, má možnost zřídit jej dobrovolně. I v tomto případě však musí splňovat pravidla pro fungování interního auditu daná novým zákonem. Nejvýraznější změnou oproti současnému stavu je posílení pozice interního auditu prostřednictvím zavedení právní závaznosti Mezinárodních standardů pro výkon profesní praxe interního auditu. Tato změna s sebou přinese řadu novinek. Mezi největší změny patří nově stanovená povinnost provádět alespoň jednou za pět let externí hodnocení interního auditu. Toto hodnocení může být nahrazeno sebehodnocením, které bude následně validováno externím subjektem. Nově je stanoven **doporučený** minimální počet 4 zaměstnanců v útvaru interního auditu. Zákonem stanovená minimální mez představuje 2 zaměstnance. Toto pravidlo by mělo zajistit dostatečné personální kapacity pro řádný výkon funkce interního auditu. V oblasti kvalifikace bude nově pro interní auditory ve veřejné správě nutné splnit zkoušku profesní způsobilosti interních auditorů, kterou bude zajišťovat Ministerstvo financí. Zaměstnanci ve státní službě, kteří mají úspěšně vykonanou zvláštní část úřednické zkoušky v oboru služby audit, však budou povinni skládat zkoušku profesní způsobilosti zproštění.

Zcela novým prvkem, který bude do systému zaveden, je výbor pro audit. Ten se bude zřizovat pouze na úrovni ministerstev a vlády. Tento orgán bude dohlížet na nápravu závažných zjištění a přijetí opatření, pokud náprava nedostatků nebude zajištěna. Na základě zkušeností okolních států očekáváme, že výbor pro audit přinese vyšší nezávislost a zkvalitnění činnosti interního auditu, a tím přispěje ke zlepšení systému jako celku.

Správce veřejného rozpočtu se rozumí:

- Organizační složka státu, která je správcem kapitoly státního rozpočtu,
- Státní fond,
- Územní samosprávný celek,
- Dobrovolný svazek obcí,
- Regionální rada regionu soudržnosti,
- Zdravotní pojišťovna.

Další klíčové změny

V ostatních oblastech patří mezi přínosy navrhovaného zákona odstranění rigidních schvalovacích postupů řídicí kontroly, v jejichž důsledku v praxi docházelo k paralelní existenci dvou procesů – skutečného rozhodování o uskutečnění operace a schvalování operace podle zákona o finanční kontrole, zaznamenaného ve vnitřních systémech organizace. Místo toho nový návrh zákona přináší flexibilnější nastavení schvalovacích postupů řídicí ekonomické kontroly. S touto změnou očekáváme snížení zátěže zejména pro malé obce a malé příspěvkové organizace, kterých je ale na druhou stranu nejvíce.

Implementace, účinnost a metodická podpora

Cesta ke schválení zákona je ještě dlouhá. V současné době (únor 2016) končí mezirezortní připomínkové řízení a v průběhu března by měl zákon dorazit do legislativní rady vlády. Za předpokladu hladkého průchodu legislativním procesem lze očekávat, že zákon vstoupí v platnost na počátku roku 2017. S ohledem na tyto skutečnosti jsme stanovili datum účinnosti zákona od 1. 1. 2018. Po celý rok 2017 bude tedy prostor pro nastavení systému řízení a kontroly podle nového zákona. Metodické vedení a podporu bude v průběhu celého procesu implementace zajišťovat Centrální harmonizační jednotka, což by mělo přispět k zajištění zdárného a bezproblémového přechodu na systém řízení a kontroly veřejných financí podle nového zákona. ■

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě

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



V úvodu svého příspěvku nemohu opomenout Mezinárodní institut interních auditorů a předložený návrh změny Standardů IA. Podrobnější informace o připravovaných změnách a o procesu připomínkového řízení popisuje v tomto čísle časopisu pan Šenfeld. Ve svém článku současně informuje o praktické pomůcce z IIA „Interní audit a druhá linie obrany“.

Do diskuze o tom, kolik „těch“ linií obrany vlastně existuje, přispěla studie „**The four lines of defence model for financial institutions**“ publikovaná Basilejským výborem pro bankovní dohled (viz <http://www.bis.org/fsi/fsipapers11.htm>). Tato studie navrhuje posílení dosud nám známého modelu „tří linií obrany“ o „čtvrtou linii“, která je tvořena vztahem mezi interními auditory, orgány dohledu a externími auditory. Cílem materiálu je také upozornit na skutečnost, že některé problémy mohou být způsobeny nedostatečnými informačními toky mezi těmito subjekty a nedostatečnou koordinací mezi interními auditory a vnějšími stranami. Další publikované novinky ve světě regulace směřovaly do oblasti podnikání na finančním trhu.

Pro rekapitulaci mohu uvést například European Banking Authority (EBA), který publikoval **obecné pokyny EBA/GL/2015/22 k politice odměňování dle příslušných ustanovení CRD IV / CRR** (viz <http://www.eba.europa.eu>). Tato směrnice podrobně stanoví požadavky na politiku odměňování a na odpovídající správu a řízení procesů, které s touto politikou souvisejí. Materiál také popisuje skutečnosti ohledně působení výboru pro odměňování, úlohu orgánů banky v problematice odměňování a zmiňuje odměňování zaměstnanců v tzv. kontrolních funkcích.

Basilejský výbor pro bankovní dohled publikoval materiál **Minimální kapitálové požadavky pro tržní riziko** (viz <http://www.bis.org/bcbs/publ/d352.htm>), ve formě revidovaných standardů (rámece). Mezi klíčové prvky tohoto rámce patří hranice mezi obchodním a bankovním portfoliem, přístup k interním modelům pro tržní riziko, standardizovaný přístup k tržnímu riziku a začlenění rizika nelikvidnosti trhu. Tento revidovaný rámec nabývá účinnosti od ledna 2019.

Mezi další materiály z Basilejského výboru pro bankovní dohled stojí za povšimnutí materiál „**Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism**“ (viz <http://www.bis.org/bcbs/publ/d353.htm>), který vychází z předpokladu, že problematika AML by měla být součástí celkového rámce řízení rizik společnosti. Materiál zmiňuje také úlohu interního auditu, aby si zajistil dostatek informací pro vyhodnocování problematiky AML.

Závěrem, při ohlédnutí do domácího prostředí, jsem si povšiml, že vláda ČR na svém zasedání dne 24. 2. 2016 schválila Ministerstvem financí předloženou **novelu zákona č. 284/2009 Sb., o platebním styku**. Důvodem je transpozice směrnice a nařízení EU k platebnímu styku do českého právního řádu. Cílem této novely je zejména zlepšení postavení spotřebitele v oblasti platebních účtů, sjednocení terminologie, kterou banky používají ve svých obchodních podmínkách a cenících, úprava náležitostí informačních dokumentů k poplatkům a úprava pravidel a lhůt k převedení platebního účtu do jiné banky. ■

Noví členové

- Ing. Mgr. Vladimír Abraham, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Dragos-Valdeme Arnăutu, Johnson Controls International, spol. s.r.o.
- Ing. Martina Brázdová, Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
- Ing. Dagmar Burdová, MBA, Ph.D., OKD, a.s.
- Ing. Tereza Burianová, Státní zemědělský intervenční fond
- Ing. Veronika Cuřínová, Zlínský kraj
- Patricia Čauševičová, Zařízení služeb pro Ministerstvo vnitra
- Mgr. František Čermák, Ministerstvo životního prostředí ČR
- Eliška Černá, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Ing. Martina Červinková, AXA Česká republika s.r.o.
- Ing. Veronika Dvořáková, Individuální členka
- Mgr. Jan Gazda, Ph.D., České vysoké učení technické v Praze
- Ing. Václav Goluch, MERO ČR, a.s.
- Petra Hekřlová, Burza cenných papírů Praha, a.s.
- Ing. Filip Holý, Ph.D., Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Mgr. Blanka Horká, Ministerstvo zemědělství ČR
- Ing. Jarmila Jánská, Ministerstvo životního prostředí ČR
- Tereza Jechová, KPMG Česká republika, s.r.o.
- Mgr. Jakub Jiran, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Július Kačmár, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Štěpánka Kochmanová, Statutární město Plzeň
- Ing. Martin Kolařík, Státní zemědělský intervenční fond
- Ing. Lucie Kolodějová, Česká pojišťovna a.s.
- Mgr. Martin Koňakovský, Státní pozemkový úřad
- Mgr. Jan Kopecký, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Eva Korálová, Plzeňský prazdroj, a.s.
- Mgr. Jana Kožnarová, Individuální členka
- Mgr. Jan Král, Česká pojišťovna a.s.
- Ing. Marie Krčková, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Pavel Krečmer, Státní zemědělský intervenční fond

Datacons s.r.o. – dodavatel SW pro řízení rizik a interní audit.

Společnost je autorizovaný zástupce společnosti SWORD Active Risk, předního výrobce SW pro interní audit a řízení rizik. Datacons připravil lokalizaci SW pro české zákazníky.

Nabízené služby:

- Dodávka, implementace a školení SW pro interní audit a řízení rizik
- Zpracování řízení rizik – formou služby – předáte rizika, výstup – reporty pro managery

SW pokrývá tyto normy a zákony:

- ISO 9001:2015, ISO 31000, ISO 27000, ISO13485, Soulad s ISO 27001, ISO 20000-1
- Zákon 320/2001, včetně aktualizace 2015, Vyhláška 316/2014, metodika COSO

SW je možné použít pro všechna odvětví – státní správu, zdravotnictví, privátní firmy a další.

www.datacons.cz

inzerce

- Mgr. Karel Krejčí, Individuální člen
- Ing. Michaela Kubýová, Raiffeisenbank a.s.
- Mgr. Roman Lang, Hlavní město Praha
- Ing. Martin Lenčo, ALTA, a.s.
- Ing. Tomáš Lomský, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Bc. Milena Loučková, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
- Ing. Silvia Majlingová, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Libor Maňásek, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Anna Marešová, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Ing. Markéta Melicharová, Individuální členka
- Ing. Ľubomír Michalík, Slovenská pošta, a.s.
- Ing. Marek Mikoš, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Zuzana Mrkývková, Česká pojišťovna a.s.
- Cüneyd Ahmet Mücasiroğlu, MALLINCKRODT sp. z o.o.
- Ing. Adam Narwa, ACCA, Individuální člen
- JUDr. Jan Noga, Ministerstvo vnitra ČR
- Bc. Eva Nouzová, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Ing. Jaroslava Nováková, Ministerstvo zemědělství ČR
- Ing. Monika Nytrová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- Ing. Marika Ondrušová, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Ing. Václav Ouřada, Individuální člen
- Ing. Barbora Panglová, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Luděk Pokorný, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Romana Polakovičová, Státní pozemkový úřad
- Ing. Tomáš Postránecký, Allianz pojišťovna, a.s.
- Ing. Aneta Rázlová, Česká spořitelna, a.s.
- Mgr. Eva Seifertová Schmidtová, Ernst & Young Audit, s.r.o.
- Ing. Lukáš Schön, Národní knihovna České republiky
- Ing. Jindřiška Svobodová, Český telekomunikační úřad
- Ing. Petr Šilhánek, Statutární město Prostějov
- JUDr. Viktor Šmejkal, Ph.D., GOODWILL PARTNER s.r.o.
- Ing. Šárka Špádová, UNIPETROL, a.s.
- Ing. Přemysl Šrámek, Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
- Ing. Jan Švejnoha, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Radka Taušová, Statutární město Plzeň
- Ing. Helena Tomášková, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Mgr. et Mgr. Zdeněk Tomica, AGEL a.s.
- Mgr. Monika Truhlářová, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Ing. Jiří Tuček, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Daniel Tůma, Individuální člen
- Ing. Eva Vašíčková, FCCA, Allianz pojišťovna, a.s.
- Alena Večerníková, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Philipp Vejvoda, MBA, Kaufland Česká republika v.o.s.
- Ing. Ivana Venhodová, Státní zemědělský intervenční fond
- Ing. Petr Vlk, Individuální člen
- Roman Vokurek, Individuální člen
- Ing. Jana Vránová, ACCA, Individuální členka
- Ing. Bc. František Zahálka, AGEL a.s.
- Ing. Jan Zedník, Ernst & Young Audit, s.r.o.
- Ing. Pavel Zeinert, Státní pozemkový úřad
- Jan Zitko, Lidl Holding s.r.o.

Jak na sociální sítě?

Vadim Beneš
PwC, služby interního auditu
vadim.benes@cz.pwc.com



Sociální sítě vnímá většina z nás jako prostor pro zábavu a kontakt s přáteli či jako zdroj aktuálních informací, názorů a novinek. Společnosti se je naučily využívat pro účely marketingu a budování image značky. Tato média však, vedle návyků spotřebitelů a marketingu firem, podstatným způsobem ovlivňují i rizikové prostředí. Jejich prostřednictvím dochází k násobení efektu jinak i relativně drobných incidentů spojených s operačními riziky, zvyšují vystavení se reputačnímu riziku, zásadně ovlivňují rychlost, s jakou k realizaci rizik dochází a zároveň svou podstatou fungování často znemožňují předejít realizaci těchto rizik. I to je důvod, proč by tato oblast neměla zůstat mimo zájem interních auditorů.

Řada firem a institucí v České republice využívá sociální sítě zatím pouze jako nástroj pro jednostrannou komunikaci klasických marketingových sdělení, která známe z tradičních medií typu televize či tištěných periodik. I tento pasivní a na první pohled méně rizikový přístup může být paradoxně jedním z faktorů umocňujících riziko. Se stále rostoucím počtem uživatelů se mění charakter sociálních sítí, ze kterých se stává otevřený oboustranný komunikační kanál, kterým uživatelé aktivně reagují, komentují (a někdy i veřejně sdělují důvěrné informace) a stěžují si na případné nedostatky služeb či produktů. Na tuto oboustrannou formu komunikace nejsou společnosti často připraveny – chybí jim koncepce komunikace, nejsou schopny dostatečně pohotově reagovat, neví, zda a jakým způsobem komunikaci archivovat, neřídí přístup na tyto sítě a operační riziko s tímto spojené. I ve střední a východní Evropě jsou přitom známy případy twitterových příspěvků, které rozpoutaly run na banku. Objevily se i snahy o úmyslné poškození jména společnosti a zveřejnění citlivých interních údajů v důsledku neodebrání přístupů odchozím zaměstnancům. A také řada k podobným následkům vedoucích selhání v podobě vložení nevhodného a nikým nerevidovaného textu či přílohy v oficiální reakci na stížnost zákazníka.

Je-li přitom definován proces řízení sociálních sítí podpořený jasným a robustním rámcem pravidel a postupů, lze řadu rizik sociálních sítí

proměnit v příležitost. Sociální media jsou totiž často místem, kde se pouze projevují jiná rizika či nedostatky vnitřních procesů firem (například v oblasti řízení kvality, reklamačního řízení apod.). Sledování reakcí a komentářů uživatelů tak poskytuje firmě v mnoha případech dobře využitelnou zpětnou vazbu jak pro potřeby řízení obchodních činností, tak i rizik. Zároveň není lepšího způsobu obrany proti případným záměrným útokům a snahám o poškození dobrého jména společnosti než pohotově reagovat přímo na síti, kde se takovýto podnět objeví.

Jedním z charakteristických prvků rizikově založených auditů je pohled do budoucna namísto sledování minulosti. Má-li být tento požadavek metodiky splněn, je potřeba zohlednit aktuální prostředí v auditních plánech a vedle tradičních rizik se zaměřit i na rizika, která sice nejsou zcela nová, ale v posledních letech výrazně vzrostla a dále roste jejich význam. Naše zkušenosti se zaváděním těchto auditů u klientů z celého světa svědčí o tom, že řada z nich si je těchto rizik vědoma, málokdo ale ví jak je řídit nebo jak optimálně ověřit aplikované kontrolní prostředí. Narazíte-li během svých auditů na obdobný problém, rádi vám s jeho řešením pomůžeme. ■



Využití analytického softwaru IDEA při e-Auditě ve finanční správě

V listopadu loňského roku jsme se v rámci mezinárodní konference ČIAA měli možnost v krátkém příspěvku paní Ludmily Tesařové z Generálního finančního ředitelství seznámit s využitím analytického softwaru IDEA při e-Auditě ve finanční správě. Požádali jsme paní Tesařovou o krátké připomenutí jejího příspěvku.

Co si můžeme představit pod pojmem e-Audit?

Pod pojmem e-Audit ve finanční správě si lze představit analýzu a kontrolu účetních a daňových dat v elektronické podobě za použití různých analytických softwarů. Finanční správa musí reagovat na rychlý rozvoj a masové využití informačních technologií v podnikatelské sféře. Dochází k digitalizaci účetních a podnikových informačních systémů. Současná česká legislativa vychází z evropských právních norem, kdy umožňuje subjektům uchovávat data pouze v elektronické podobě, a tomu musí správce daně přizpůsobit svou práci.

Zástupci Finanční správy ČR se také pravidelně účastní mezinárodních pracovních schůzek členských zemí v oblasti e-Audit, které podporuje Evropská komise. V loňském roce se tato schůzka konala v italské Lspře.

Je zřejmé, že v budoucnu se e-Audit s využitím analytických softwarových nástrojů stane jediným možným kontrolním nástrojem u valné většiny daňových subjektů.

Kde Vám pomáhá software IDEA?

Software IDEA je nejvíce využíván v oblasti kontroly. Na úseku analýzy dat a vyhledávání je dnes již nepředstavitelné zpracování dat bez použití tohoto nástroje.

V současné době s ním ve finanční správě pracuje přes 2500 pracovníků a jejich počet se stále zvyšuje.

V čem spočívá efektivita softwaru IDEA a dalších analytických nástrojů?

Ve spolupráci se společností J+Consult jsou speciálně pro finanční správu vytvářena makra pro automatizované kontrolní postupy při analýze dat, což má velký přínos pro práci kontrolních pracovníků. Využití maker zefektivňuje kontrolu a zjišťuje vazby mezi různými databázemi. Takového efektu by nebylo možné dosáhnout ve srovnání s ručním postupem kontroly.

Software IDEA je vysoce sofistikovaný analytický program, který vyžaduje u uživatelů schopnost analýzy informací. Umožňuje výstupy souborů v různých formátech, a tedy možnost jejich následného zpracování pomocí dalších analytických softwarových nástrojů, které jsou ve finanční správě využívány.

Ludmila Tesařová

inzerce

www.cng.cz

CHCETE UŠETŘIT? JEZDĚTE NA CNG!

- stlačený zemní plyn CNG je nejlevnější pohonná hmota
 - 18 až 19 Kč/m³ včetně daní (1 m³ CNG energeticky odpovídá 1 litru benzínu)
- náklady na 1 km jízdy u osobních a malých užitkových vozů od 1,00 do 1,30 Kč
- u CNG se nejedná o přestavby, ale o továrně vyráběná vozidla - plnohodnotný zavazadlový prostor
- s kartou CNG samoobslužně natankujete rychle a nonstop
- aktuální informace (ceny, mapa stanic, nabídka vozů, novinky) sledujte na webových stránkách www.cng.cz
- RWE je provozovatelem široké sítě stanic CNG a největším prodejcem CNG v ČR



RWE
The energy to lead

Ježdím na **cng**

English Annotation

Ladislava Slancová – **Methods of the Review of Internal Audit Recommendations’ Implementation**

Ladislava Slancová shared with readers her long-time experience with the review of internal audit recommendations’ implementation in practice.

Eva Štěpánková – **Planning a Resource Personal Capacity in an Internal Audit Function**

The article deals with an increase in the effectiveness of an internal audit function by means of the planning and documenting the resource personal capacity of internal auditors.

František Orság – **Objectivity by Anticipation**

The author tries to illustrate, through a simple and practice-based example, that data processing by statistical methods can be easy. In a popular form he explains basic concepts such as a fairness, relative fairness, deviation and average deviation and endeavours to free readers from shyness before using statistics in auditing. As one of the basic features of the audit work is objectivity, he seeks to explain to us when there is a big chance of failure to achieve it using samples from which we should always anticipate a conclusion about a complex. In the end he encourages using the statistics in audit advisory services and indicates areas related to the presented basics.

Petr Švub – **Increasing Effectiveness of Internal Audit by Means of Data Analytics**

„In his article the author points out the exigency of using analytical processes in an internal audit process. He mentions options which allow for the implementation of data analytics techniques in the process of internal audit. He briefly describes the steps necessary for the integration of the analytics in the audit process.“

Dana Emingerová in cooperation with Klára Dvořáková – **Why Must an Auditor Be Able to Write? In Order For All Clients To Be Able To Understand Him/Her.**

The authors of the article give the reader an idea of the significance of creative writing in companies and the manner of its teaching. They briefly deal with its practical use in writing audit reports. In particular they deal with an executive summary which is the most-read part of the whole audit. At the same time, the article is an invitation for a new course of creative writing organised by ČIIA.

Petr Hadrava, Angela Witzany, Carmen Abela – **Interviews from the Central and Eastern Europe Internal Audit Conference in Prague**

Two interesting interviews from the CEE internal audit conference in Prague with Angela Witzany and Carmen Abela elaborating on the following sessions: “Internal audit: An instrument of Public trust?” and “Changing times – changing environment. The new IPPF. What lies ahead?”.

Antonín Šenfeld – **What’s new at IPPF?**

The author provides information about the ongoing changes at the International Professional Practices Framework for Internal Auditing (IPPF), which are in response to the development in the internal auditors’ profession and to the changing business environment.

Václav Peřich – **Not Just a Toolkit but Also a Door Key**

In the article the author deals with the relationship of internal audit and management, a management culture and its development in relation to the development of professional services in a company. He implies a possible way out, consisting of communication with top management and, especially, preparation for it.

Jana Lavrenčíková Myšková – **Company Ecologist in the Role of Internal Auditor**

Ecology – waste is a problem in the Czech Republic and across the whole wide world. Making “audits” is only a drop in the bucket in contributing to the quality of the environment.

Eva Klímová – **Public Administration Segment Activity**

The author summarises the Public Administration Segment activity with a focus on the year 2015. At the same time she informs about key events for 2016.

Pokorná Kristýna – **Public Procurement Methodology with Respect to the Fulfilment of 3E Principles in Practice**

The author informs about a new methodology of the Ministry of Finance in the context of the legislative amendment to public contracts awarding.

Jan Lokajčíek – **Act on the Management and Control of Public Finances – What New Things Will It Bring?**

The author informs about key changes in a draft Act on the Management and Control of Public Finances.

Nástroj pro podporu pravidelného a průběžného monitorování a auditování veřejnoprávních organizací



Pro více informací nás prosím kontaktujte: obchod@dynatech.cz

www.dynatech.cz

inzerce

Hledáte jehlu v kupce sena?

SLEVA 15 % na software IDEA

Při objednávce nových licencí softwaru IDEA uveďte kód **CIIAJAR02016** a obdržíte **slevu 15%**. Akce platí do 30. 4. 2016.



J + Consult spol. s r.o.

Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4

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



„Rozsvítí se mi rychleji než ostatním v ulici.“

INOVACE 1: Inteligentní osvětlení
pro Vaše Chytré město



ČESKÁ 
SPŮRITELNA
Jsme Vám blíž.

Inteligentní pouliční lampa s wi-fi hotspotem, bezpečnostní kamerou, vybavená detektory pro přizpůsobení intenzity osvětlení či analýzu volných parkovacích míst, je jen jedno z řady chytrých řešení, zlepšujících kvalitu života ve městech. Víme, že ve „smart“ projektech je nejen potenciál pro rozvoj českých měst, ale také příležitost pro inovativní české firmy. Proto je tu specializovaný program Chytré město od České spořitelny. Ať už jste zadavatel, nebo dodavatel, dokážeme Vám zajistit finanční prostředky z národních a evropských zdrojů i odborné poradenství při přípravě a realizaci. Vstupte s námi do světa Chytrých měst a kontaktujte naše specializované poradce na www.chytremesto.cz.