

2|2016

INTERNÍ AUDITOR

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ
ROČNÍK 20, ČÍSLO 2-2016 (80)



VÝBORY
PRO
AUDIT

VÝBORY
PRO
AUDIT

VÝBOR
PRO
AUDIT

VÝBORY
PRO
AUDIT

VÝBORY
PRO
AUDIT

VÝBORY
PRO
AUDIT

VÝBORY
PRO
AUDIT

AUDIT

12.–13. října 2016

NÁRODNÍ KONFERENCE

10 DŮVODŮ
PROČ SE
ZÚČASTNIT
KONFERENCE

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

již bývá tradicí, že se na podzim setkáváme na národních konferencích ČIIA a ani tento rok není v tomto směru výjimečný. Přijměte naše pozvání do Českých Budějovic, kde se ve dnech 12.–13. října 2016 můžeme společně potkat a abychom Vás nalákali, dali jsme dohromady 10 hlavních důvodů, proč nechybět na letošní národní konferenci ČIIA.

1. Konference bude zaměřena na aktuální témata z oblasti auditu informačních technologií s důrazem na kybernetickou bezpečnost. Je to pro ČIIA nové konferenční téma, které nás spojuje napříč odvětvími, ve kterých působíme.
2. Udržíte krok s aktuálními trendy. Aktuálnost podtrhuje i nutnost aplikace zákona o kybernetické bezpečnosti, vzrůstající hrozba kybernetických útoků jdoucí ruku v ruce digitalizací firemních procesů a vůbec celé naší společnosti.
3. Na konferenci získáte inspiraci a informace o těchto aktuálních trendech, zkušenostech a rizicích přinášející audit IT a v rámci diskuzí můžete také sdílet své zkušenosti.
4. Na konferenci vystoupí experti na IT, včetně kybernetické bezpečnosti. Jednáme s top manažery a experty na kybernetickou bezpečnost v rámci soukromé sféry i státní správy.
5. Na konferenci také vystoupí Vaši kolegové interní auditoři, kteří mají zkušenosti z realizací takto zaměřených auditních zakázek.
6. Osobně se budete moci zúčastnit jedné ze šesti pracovních skupin dle Vašeho výběru. Pracovní skupinu povedou experti na dané téma a budete moci prakticky poznat specifické zakázky interního auditu v oblasti IT.
7. Setkáte se se známými nebo novými kolegy interními auditory.
8. Bude pro Vás připraven zajímavý zážitkový program.
9. Konference se bude konat v příjemném prostředí hotelu Clarion.
10. Velice rádi Vás dovezeme vypravovaným autobusem z Prahy a naopak, po ukončení konference Vás odvezeme zpět do Prahy.

Rádi Vás uvidíme a Těšíme se na Vás, tak neváhejte a přijďte za námi (nebo s námi) do Českých Budějovic.

O všem konferenčním Vás budeme průběžně informovat na našich stránkách www.interniaudit.cz.



Tomáš Pivoňka
prezident ČIIA



Zuzana Kitto
viceprezidentka ČIIA



Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA



ČESKÉ BUDĚJOVICE | CLARION CONGRESS HOTEL

GENERÁLNÍ PARTNER

Deloitte.

WWW.INTERNIAUDIT.CZ

Povinnost zřídit výbor pro audit a kdo ji má Tomáš Severa	2
Nové úlohy výborů pro audit a koordinace jejich činnosti Radek Neužil	7
Výbor pro audit – aktuální souhrn Petr Kheil	9
Složení výborů pro audit Andrea Lukášková	11
Nudíte se? Založte si Výbor pro audit... Rodan Svoboda	12
Výbor pro audit v privátní společnosti – pohled zpět Petr Cerman	15
Pohled předsedy výboru pro audit Petr Jurák	18
Interview with Richard Chambers Petr Hadrava	20
Interní audit jako cesta k vyšší hodnotě Marek Čáp, Michal Čup	27
Plánovací proces a praktické zkušenosti David Luňáček	30
Jak nám podpůrné orgány pomoci mohou – a jak nemohou Václav Peřich	32
Členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA po zasedání 21. sněmu ČIIA	34
Šachy interního auditu ve víru legislativních změn Miroslav Čtvrtlík	37
Konference na Nejvyšším kontrolním úřadě Daniel Häusler	38
Setkání interních auditorů veřejných vysokých škol Ingrid Tomisová	39
Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři	39
IX. setkání interních auditorů z finanční oblasti Jan Kovalčík	40
Noví členové	41
Čeho si Andrea povšimla aneb co se děje na mezinárodní scéně Andrea Lukášková	42
English Annotation	44



Milí čtenáři,

s nadcházejícími horkým letním počasím Vám přinášíme i horké téma. Jakkoli jsou výbory pro audit tradičně synonymem moudrosti, stability a nadhledu, jejich postavení, složení a agenda je v současnosti především díky měnící se české i evropské legislativě předmětem mnoha diskuzí. ČIIA jako jedna z hlavních profesních organizací zabývající se corporate governance nemůže toto téma opominout. Druhé letošní vydání časopisu Vám proto přináší spektrum názorů ze soukromé i veřejné sféry k výborům pro audit.

V květnu do České republiky zavítala snad světově nejvýraznější osobnost současného interního auditu, prezident IIA Richard Chambers. Pohotový Petr Hadrava ze vzácné návštěvy vytěžil zajímavý rozhovor, který poskytuje „executive summary“ hlavních postřehů a pohledů pana Chamberse. Skvělá alternativa pro všechny, kteří se nedostali k jeho knize Lessons Learned on the Audit Trail.

Druhé horké téma je úplně z jiného, informačně technologického soudku. Mnoho z nás bylo zvyklých vnímat IT audit jako speciální typ auditu, který byl organizačně oddělen anebo nebyl vůbec a zajišťoval se v případě potřeby z externích zdrojů. S pokračující digitalizací společností, vzájemným propojením všeho se vším a rostoucím množstvím zpracovávaných informací se tato postupná změna odráží i do interního auditu. Těžko můžeme poskytovat vedení společnosti slovy R. Chamberse „insight“ a „foresight“ ke strategii digitalizace společnosti, aniž bychom rozuměli tomu, co taková digitalizace obnáší a jaká nese rizika. IT audit se tak z okrajové záležitosti stává středem zájmu. A bude středem zájmu i na letošní národní konferenci. Naším cílem je Vás na poli IT auditu a kybernetické bezpečnosti informovat, inspirovat a zapojit. Pozvání přijali top manažeři působící v IT i experti na jednotlivá témata od kybernetického zákona, ochranu před útoky po otázky ochrany osobních údajů. Doufám, že Vás zaujme také zajímavý zážitkový program, České Budějovice a hotel Clarion. V neposlední řadě bych Vás chtěla poprosit o zpětnou vazbu, kterou nutně potřebujeme, abychom naplň konferencí držet na vysoké úrovni i do budoucna.

Ať se Vám Vaš způsob léta zdá šťastným s naším časopisem v ruce ☺

Zuzana Kitto
viceprezidentka ČIIA

Tomáš Severa – The Obligation to Set-up The Audit Committee And Who Is Responsible to Do It
2

Radek Neužil – New Tasks for the Audit Committees and Coordination of their Activities
7

Petr Kheil – The Audit Committee – Current Summary
9

Andrea Lukášková – Composition of the Audit Committees
11

Rodan Svoboda – Are you Bored? Set-up the Audit Committee
12

Petr Cerman – The Audit Committee in the Company in the Private Sector – Glance at the Past
15

Petr Jurák – The View of the Audit Committee Chairman
18

Petr Hadrava – Interview with Richard Chambers
20

Marek Čáp, Michal Čup – The Internal Audit as the Way to Higher Value
27

David Luňáček – The Planning Process and Practical Experience
30

Václav Peřich – How Cant he Supporting Bodies Help Us and How They Cannot
32

Miroslav Čtvrtlík – The Internal Audit Chess Game during the Time of Legislative Changes
37

Daniel Häusler – Conference at the Supreme Audit Institution
38

Ingrid Tomisová – Meeting of the Internal Auditors from the Public Universities
39

Jan Kovalčík – IX. Meeting of the Internal Auditors in the Financial Sector
40



Povinnost zřídit výbor pro audit a kdo ji má

Povinnost zřídit výbor pro audit pro některé subjekty byla do českého právního řádu zavedena zákonem č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech, dále jen „zákon o auditorech“), který nabyl účinnosti dne 14. dubna 2009. Zákon o auditorech mimo jiné provádí transpozici 8. směrnice o povinném auditu (*Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek, o změně směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS a o zrušení směrnice Rady 84/253/EHS*), která představuje právní rámec Evropské unie upravující požadavky na auditory při ověřování účetních závěrek. V rámci této transpozice bylo nutné do českého právního řádu zakotvit také některé požadavky vztahující se výlučně ke správě a řízení některých subjektů. Záměrně zde používám termín subjekt, neboť samo komunitární právo je v oblasti ukládání „práv a povinností“ tzv. non-subjektům, tedy subjektům bez právní osobnosti značně liknavé. Nejvýznamnějším požadavkem z oblasti správy a řízení je povinné zřízení výboru pro audit tzv. subjekty veřejného zájmu. Na základě diskuzí, jak na politické úrovni, tak v rámci široké veřejnosti bylo při přípravě návrhu zákona o auditorech v letech 2006 až 2008 rozhodnuto, že subjekty veřejného zájmu budou tyto účetní jednotky:

- právnické osoby, které jsou založeny podle českého práva a jejichž převoditelné cenné papíry jsou přijaty k obchodování na evropském regulovaném trhu nebo zahraničním trhu obdobném regulovanému trhu“ nebo smluvního státu dohody o Evropském hospodářském prostoru,
- banky,
- pojišťovny a zajišťovny,
- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky,
- zdravotní pojišťovny,
- penzijní fondy,
- penzijní společnosti,
- spořitelny a úvěrní družstva,
- obchodníci s cennými papíry,

- centrální depozitář,
- investiční společnosti a investiční fondy,
- obchodní společnost nebo družstvo nebo konsolidující účetní jednotka, pokud průměrný přepočtený stav zaměstnanců obchodní společnosti nebo družstva nebo konsolidačního celku za bezprostředně předcházející účetní období převyšil 4000 zaměstnanců.

„Cílem zákona o auditorech není upravit veškeré aspekty fungování výboru pro audit“

Definice subjektů veřejného zájmu prošla v období mezi léty 2009 a 2016 několika změnami. Většinu z nich lze podřadit pod tzv. legislativně technické úpravy, které vyplynuly ze změn jiných právních předpisů nebo z potřeby zpřehlednit a zpřesnit definici subjektu veřejného zájmu, v tomto případě za účelem vyloučení některých zaznamenaných výkladových nejasností. Nicméně nejdůležitější změnou byla celková revize množiny subjektů veřejného zájmu, která byla provedena v rámci přípravy novely zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o účetnictví“, zákon č. 221/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony), výsledkem pak bylo její zúžení a přesunutí do zákona o účetnictví. Od 1. 1. 2016 jsou subjekty veřejného zájmu tyto účetní jednotky:

- obchodní společnost, která je emitentem investičních cenných papírů přijatých k obchodování na evropském regulovaném trhu,
- banka podle zákona upravujícího činnost bank nebo spořitelny a úvěrní družstvo podle zákona upravujícího činnost spořitelny a úvěrních družstev,

■ VÝBORY PRO AUDIT

1. Do jaké míry naplňují výbory pro audit své poslání v organizacích v ČR?
2. Co, jako interní auditor, nejvíce očekáváte od práce výborů pro audit?
3. Ve kterém směru vidíte největší prostor pro případné zlepšování práce výborů pro audit?

Pavel Šrámek
ředitel ÚIA Skupiny Metrostav
Metrostav a.s.

1. U naší společnosti byl výbor pro audit v r. 2016 zrušen.
2. Viz odpověď č. 1 – neočekáváme nic.
3. Dtto.

- pojišťovna nebo zajišťovna podle zákona upravujícího činnost pojišťoven a zajišťoven,
- penzijní společnost podle zákona upravujícího důchodové spoření nebo doplňkové penzijní spoření,
- zdravotní pojišťovna.

Z povinnosti zřídit výbor pro audit jsou od počátku existence této povinnosti vyjmuty některé subjekty veřejného zájmu za předpokladu naplnění podmínek zakotvených v zákoně o auditorech. Novinkou od 1. 1. 2016 je zavedení povinnosti zřídit výbor pro audit pro některé subjekty se státní účastí. Povinnost zřídit výbor pro audit a uplatnit při jeho činnosti relevantní požadavky stanovené zákonem o auditorech má také účetní jednotka, která je

a) obchodní korporací podle zákona o obchodních korporacích, která je velkou účetní jednotkou a ve které organizační složka státu, územní samosprávný celek, dobrovolný svazek obcí nebo městská část hlavního města Prahy nakládá samostatně nebo společně s jinou organizační složkou státu, územním samosprávným celkem, dobrovolným svazkem obcí nebo městskou částí hlavního města Prahy podílem na hlasovacích právech představujícím více než 50 % všech hlasů v obchodní korporaci,

b) obchodní korporací podle zákona o obchodních korporacích, která je konsolidující účetní jednotkou, která na konsolidovaném základě překračuje k rozvahovému dni alespoň 2 hraniční hodnoty uvedené v § 1b odst. 3 zákona o účetnictví, a ve které organizační složka státu, územní samosprávný celek, dobrovolný svazek obcí nebo městská část hlavního města Prahy nakládá samostatně nebo společně s jinou organizační složkou státu, územním samosprávným celkem, dobrovolným svazkem obcí nebo jinou městskou částí hlavního města Prahy podílem na hlasovacích právech představujícím více než 50 % všech hlasů v obchodní korporaci,

c) státním podnikem podle zákona o státním podniku, který je velkou účetní jednotkou,

d) státní organizací Správa železniční dopravní cesty podle zákona upravujícího zřízení a činnost státní organizace Správa železniční dopravní cesty, nebo

e) obchodní korporací podle zákona o obchodních korporacích, která je velkou účetní jednotkou, je-li její ovládající osobou účetní jednotka uvedená v písmenech a) až c), rozhodne-li tak její ovládající osoba.

Rozsah úpravy činnosti výborů pro audit zákonem o auditorech

Cílem zákona o auditorech není upravit veškeré aspekty fungování výboru pro audit (jakými je např. vyčerpávající definice nezávislosti, složení, pravomoci, otázka pracovně právních vztahů,

„pravomoci“ v oblasti interního auditu apod.), ale stanovit v souladu s evropskou legislativou elementární podmínky pro řádné zřízení a fungování výboru pro audit u subjektů veřejného zájmu, resp. jak jsem uvedl, dalších účetních jednotek. Rozsah činností výboru pro audit je proto v zákoně o auditorech vztažen až na drobné výjimky výhradně k povinnému auditu.

Účel zřízení výboru pro audit a jeho fungování

Účelem zřízení výboru pro audit není v žádném případě vyjmutí relevantních záležitostí z působnosti řídicího (statutárního) nebo kontrolního orgánu; ten stále zůstává odpovědný za rozhodnutí přijatá v oblasti jeho působnosti. Odpovědnost za správu a řízení je detailně upravena v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, (zákon o obchodních korporacích, dále jen „zákon o obchodních korporacích“). Sama filozofie zřízení výboru pro audit musí vycházet ze skutečnosti, aby členové řídicích (statutárních) orgánů, kontrolních orgánů, jakož i auditori měli přímý zájem na efektivním fungování výborů pro audit, neboť výbor pro audit jim prakticky může pomoci při plnění jejich zákonných povinností, ať již jako osob pověřených řízením a kontrolou, nebo osob poskytujících takovému subjektu své služby. Silný a kompetentní výbor pro audit je rozhodně nutné považovat za nedílnou součást (moderního) systému správy a řízení. Cílem výboru pro audit je v rámci systému správy a řízení přispívat k minimalizaci finančních a provozních rizik uvnitř subjektu, jakož i nepřímo přispět k řádnému poskytování správných informací uvnitř i vně samotného subjektu. Na druhou stranu nesmí zřízením výboru pro audit dojít ke snížení odpovědnosti řídicího (statutárního) orgánu za celkové fungování subjektu, včetně fungování vnitřní kontroly, řízení rizik a vnitřního auditu, je-li zřízen, eventuálně k přenášení odpovědnosti kontrolního orgánu za dohled nad výkonem působnosti řídicího (statutárního) orgánu a činností subjektu na jiný orgán či výbor; obecná úprava obchodního práva přímo zakazuje, aby kdokoliv uděloval kontrolnímu orgánu pokyny týkající se jeho zákonné povinnosti kontroly působnosti řídicího (statutárního) orgánu. Z pohledu jakéhokoliv subjektu, který zřizuje výbor pro audit, je tedy nezbytné ideálně vybalancovat výše uvedené dle mého elementární předpoklady pro fungování výboru pro audit. Přesná funkce každého vytvořeného výboru by měla být popsána v podmínkách výkonu pravomocí stanovených řídicím (statutárním) nebo kontrolním orgánem ve statutu výboru pro audit.

Nezávislost a odbornost členů výboru pro audit – legislativní pohled

Zákon o auditorech taxativně nevymezuje „nezávislost“ člena výboru pro audit. V souladu s eurokonformním výkladem a výkladem dle účelu právní normy by nezávislost měla být chápána absence přímých i nepřímých vazeb, které by znamenaly střet

Jitka Kazimírová
Senior Manager Internal Audit
Allianz

1. Role výborů pro audit je vyvinutá spíše ve finančním sektoru a jinde se teprve utváří. Za naplnění role z pohledu interního auditora považuji za klíčové 2 věci: 1. mít ve VpA partnera pro odbornou diskuzi nad klíčovými zjištěními auditu, podporu při jejich implementaci. 2. VpA jako důležitý prvek nezávislosti interního auditu, který jistí CAE v závěrech auditu vůči managementu.

2. Očekávání jsou shrnuta v odpovědi na otázku č. 1. Klíčové přitom je, aby složení VpA bylo z expertů (ideálně částečně ex-auditorů), kteří rozumějí jak organizaci samotné, tak poslání VpA.

3. Posílení nezávislosti a kompetencí VpA je potřebné zejména ve veřejném sektoru, aby výbory plnily svoji skutečnou roli a mohly se posouvat z pozice nezávislého orgánu příslušné organizace dále směrem ke světlým zítkům.

zájmů ve vztahu k činnostem a povinnostem výboru pro audit. Za nezávislého lze považovat člena výboru pro audit, který nemá obchodní, rodinné či jiné vztahy k subjektu veřejného zájmu, jejímú většinovému akcionáři či vedení, pokud by takové vztahy mohly vést ke střetu zájmů zhoršujícímú jeho úsudek.

Hodnocení nezávislosti je individuální v každém konkrétním případě a mělo by být provedeno v rovině personální i ekonomické. Vyčerpávajícím způsobem kritéria nezávislosti určit nelze. V případě pochybností je možný dvojitý postup:

- považovat osobu za nesplňující kritérium nezávislosti, nebo
- předložit nejvyššímu orgánu informace, které dostatečně vyvracejí pochyby plynoucí z postavení posuzované osoby, jež by mohlo zakládat střet zájmů.

„Silný a kompetentní výbor pro audit je rozhodně nutné považovat za nedílnou součást (moderního) systému správy a řízení“

Pro posouzení nezávislosti člena výboru pro audit lze vzhledem ke komunitárnímu základu zákona o auditorech, který je transpozičním předpisem směrnice 2006/43/ES o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek, vycházet i z *Doporučení Komise (2005/162/ES) ze dne 15. února 2005 o úloze nevykonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze*. Toto doporučení, ač právně nezávazné, odráží evropský standard posuzování otázek mimo jiné i nezávislosti.

Níže uvádím některé příklady z jiných zemí, které mohou sloužit jako vodítka při stanovování individuálních kritérií nezávislosti členů výboru pro audit v jednotlivých subjektech. Jedná se pouze o ilustrativní příklady, pro zjednodušení vztažené na obchodní korporaci.

Za nezávislého by neměl být považován např. ten, kdo:

- a) drží akcie v hodnotě, vyšší než 5 % splaceného kapitálu akciové společnosti, ovládané, ovládající, přidružené nebo spřízněné obchodní korporace, včetně akcií držaných propojenými osobami,
- b) je vedoucím zaměstnancem, který se účastní řízení obchodní korporace, ovládané, ovládající, přidružené nebo spřízněné obchodní korporace nebo majoritního akcionáře,

c) je zaměstnancem nebo jinou osobou (jako např. poradcem), která přijímá pravidelný plat od obchodní korporace, ovládané, ovládající, přidružené nebo spřízněné obchodní korporace nebo majoritního akcionáře; např. generální ředitel obchodní korporace nemůže být členem výboru pro audit, neboť je přímo odpovědný za řízení atd.,

d) je vedoucím zaměstnancem, který má přímý nebo nepřímý prospěch nebo zájem na řízení obchodní korporace, ovládané, ovládající, přidružené nebo spřízněné obchodní korporace nebo majoritního akcionáře, včetně finančního řízení,

e) je vedoucím zaměstnancem, který je propojenou osobou s členem vedení nebo většinovým akcionářem společnosti,

f) je osobou, která plní úkoly, vydává stanoviska nebo reportuje o úkolech delegovaných přímo vedením obchodní korporace, včetně propojených nebo blízkých osob uvedených osob.

Je zcela na subjektu veřejného zájmu, případně jaké další okolnosti stanoví jako ovlivňující nezávislost členů výboru pro audit (např. prodej zboží za cenu neobvyklou, poskytování zápůjčky, nákup akcií obchodní korporace, ovládané, ovládající, přidružené nebo spřízněné obchodní korporace nebo majoritního akcionáře apod.). Za porušení nezávislosti by mělo být považováno i jednání odporující statutu výboru pro audit a rovněž jakékoliv jednání bez řádného projednání na řádném nebo mimořádném zasedání výboru pro audit.

Co se týká posílení odbornosti členů výboru pro audit, zákon o auditorech přímo stanoví, aby alespoň jeden člen výboru pro audit byl statutárním auditorem nebo osobou, která byla statutárním auditorem anebo osobou, která má účetní kvalifikaci. Vzhledem k tomu, že v právním řádu České republiky není vymezen termín „účetní kvalifikace“, zákon o auditorech stanoví obecné požadavky, které by měla tato osoba splnit. Pro účely tohoto zákona může být za odborně způsobilou osobu považován např. účetní znalec ve vztahu k Etickému kodexu IFAC nebo např. certifikovaný účetní nebo účetní expert, tj. osoba, která získala „účetní kvalifikaci“ v rámci systému certifikace účetních (Institut certifikace účetních, a.s.), nebo také osoba, která vzhledem ke svým zkušenostem v oblasti účetnictví u subjektů veřejného zájmu nebo i jiných subjektů disponuje dostatkem znalostí a zkušeností v oblasti účetnictví, aby funkci ve výboru pro audit mohla řádně zastávat, a to ve specifickém odvětví, ve kterém subjekt veřejného zájmu působí. Tento člen musí být vždy nezávislý.

Požadavky na ostatní členy výboru pro audit jsou stanoveny s ohledem na specifickou činnost výboru pro audit. Zákon o auditorech požaduje, aby členové výboru pro audit měli alespoň dvouletou zkušenost ve funkcích, které jsou pro výkon ve výboru pro audit přinejmenším klíčové. Vzhledem k tomu, že výbor pro audit nezastává funkce pouze v oblasti povinného auditu, právní

Miroslav Leixner
ředitel odboru interního auditu a kontroly
Ministerstvo kultury

1. Se soukromoprávním sektorem nemám zkušenost, ve veřejné správě zatím nemám žádné informace o výraznějším pozitivním působení.

2. Za pozitivní budu považovat, podaří-li se výborům pro audit zlepšit efektivitu a účinnost dopadů práce útvarů interního auditu na fungování jejich organizací, zejména v realizaci přijatých opatření a minimalizaci rizik prezentovaných ve zprávách z interních auditů. Za podstat-

né také považuji to, aby bylo zlepšeno postavení interních auditorů veřejné správy v platových tabulkách – za odpovídající považuji platové zařazení do 13. až 15. platové třídy.

3. S prací výborů pro audit ve veřejné správě jsem se dosud nesetkal a sám jsem zvědav, jak se osvědčí jejich případná existence podle navrhovaného zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Základem dobré a účinné práce výborů pro audit je kvalitní personální obsazení a na to bude potřeba se soustředit.

úprava stanoví požadavky na členy výboru pro audit právě s ohledem i na ostatní specifické funkce výboru pro audit. Těmi jsou např. úloha výboru pro audit v oblasti řízení rizik, compliance, interního auditu nebo případně odměňování.

Činnosti výboru pro audit

V následující části uvádím seznam klíčových činností stanovených zákonem o auditorech, resp. jeho návrhem, který je v současné době projednáván na úrovni Parlamentu České republiky, a to výboru pro audit. Vzhledem k tomu, že ani žádný právní předpis, ani žádná metodika nemůže zcela vyčerpávajícím způsobem determinovat veškeré aspekty činnosti výboru pro audit, ke každé uvedené povinnosti uvádím principy, jakým způsobem by měli členové výboru pro audit k jednotlivým činnostem přistupovat. Zde samozřejmě platí elementární předpoklad, kterým je detailně propracovaná interakce mezi jednotlivými orgány a jejich výbory či podvýbory, např. vhodným nástrojem je statut výboru pro audit. Předem uvádím, že se nejedná o závazný výklad ministerstva financí, pouze o přiblížení obsahu stávajících i nově navrhovaných činností výboru pro audit.

„Na druhou stranu nesmí zřízením výboru pro audit dojít ke snížení odpovědnosti řídicího (statutárního) orgánu“

a) Výbor pro audit ze zákona o auditorech sleduje účinnost vnitřní kontroly, systému řízení rizik, sleduje účinnost vnitřního auditu a jeho funkční nezávislost, je-li funkce vnitřního auditu zřízena. Výbor pro audit by měl být odpovídajícím způsobem začleněn do funkce řízení rizik, compliance a vnitřního auditu. Výbor pro audit by se neměl exekutivním způsobem účastnit výkonu funkce řízení rizik, compliance a vnitřního auditu, ale měl by tyto procesy monitorovat, zdali jsou prováděny v souladu s příslušnými standardy a vnitřními předpisy daného subjektu upravujícími tyto procesy.

b) Výbor pro audit ze zákona o auditorech sleduje postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a předkládá řídicímu (statutárnímu) nebo kontrolnímu orgánu doporučení k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví. Výbor pro audit by měl sledovat a hodnotit proces sestavování účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky. Jeho role není v tomto procesu exekutivní. Výbor by měl monitorovat, zda

je zajištěno sestavení účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví a v souladu s příslušnými vnitřními předpisy upravujícími vnitřní postupy pro její sestavení (pokud existují).

c) Výbor pro audit ze zákona o auditorech doporučuje auditora kontrolnímu orgánu s tím, že toto doporučení řádně odůvodní. Z pohledu povinného auditu je klíčovou rolí výboru pro audit jeho úloha v procesu určení auditora. U subjektu veřejného zájmu navrhuje auditora orgánu příslušnému určit auditora kontrolní orgán; přitom zohlední doporučení výboru pro audit. Navrhne-li kontrolní orgán jiného auditora než navrhovaného v doporučení výboru pro audit, je takový návrh povinen orgánu příslušnému určit auditora řádně odůvodnit, zejména uvede, z jakých důvodů se odchýlil od doporučení výboru pro audit. Takto formulované ustanovení plně respektuje princip „dodržuj, nebo vysvětli“. Před tím, než bude auditor navržen kontrolním orgánem ke schválení nejvyšším orgánem, měl by výbor pro audit posoudit auditorovu nezávislost a také případná ochranná opatření, která byla auditorem již přijata s cílem eliminace nebo snížení hrozeb ohrožujících jeho nezávislost vůči subjektu, ve kterém by měl provádět povinný audit. Při předkládání návrhu nejvyššímu orgánu by kontrolní orgán měl vysvětlit, zda se řídí možností upřednostňovanou výborem pro audit, a pokud nikoliv, z jakých důvodů. Doporučení výboru pro audit by mělo obsahovat možnosti pro auditorskou zakázku a na základě náležitého odůvodnění uvádět, kterou z nich výbor upřednostňuje, aby bylo možné řádně přijmout rozhodnutí nejvyšším orgánem. Pokud jde o proces jmenování auditora u subjektů veřejného zájmu, zde se situace pro účetní období počínající 17. červnem 2016 poměrně změnil. Na proces jmenování auditora se plně uplatní postup stanovený *Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES*, které stanoví pro subjekty veřejného zájmu zvláštní postup při určení auditora pro ověření účetní závěrky.

d) Výbor pro audit ze zákona o auditorech posuzuje nezávislost auditora a poskytování neauditorských služeb subjektu veřejného zájmu auditorem a projednává s auditorem rizika ohrožující jeho nezávislost a ochranná opatření, která byla auditorem přijata s cílem tato rizika zmírnit. Výbor pro audit ze zákona o auditorech sleduje proces povinného auditu a informuje kontrolní orgán o výsledku povinného auditu a jeho poznatcích získaných ze sledování procesu povinného auditu a jakým způsobem povinný audit přispěl k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví. Vzhledem k existenci různých modelů správy a řízení, pro zjednodušení vztáhneme tuto činnost výboru pro audit pouze k obchodní korporaci. Zákonem povinností kontrolního orgánu obchodní korporace je vyjadřovat se k účetní závěrce nebo konsolidované účetní závěrce

Milan Novák
interní auditor
Vojenská zdravotní pojišťovna ČR

1. Výbor pro audit u Vojenské zdravotní pojišťovny ČR plní významnou, dvoujedinou roli, spočívající v dohledu nad kvalitou výkonu interního auditu a jeho přidané hodnotě v prospěch organizace. Na druhou stranu je výbor pro audit nezávislým orgánem, který v případech signálů upozorňujících na omezení nezávislosti interního auditu má svou významnou úlohu v postavení vůči vedení organizace a zajištění podmínek výkonu interního auditu v souladu s obecnými principy jeho fungování.

2. Od výboru pro audit očekávám věcné a na dostatečně odborné úrovni vedené jednání o všech zásadních problémech, vyskytujících se při výkonu interního auditu, ať je to jeho materiální, anebo organizační zajištění. Dále pak i případná doporučení ke zkvalitňování interního auditu na základě konkrétně hodnocených výstupů z jeho činnosti.

3. Především je to dobrá znalost problematiky interního auditu a s tím související předpisové základny, jako i schopnost aplikovat obecnou rovinu problematiky interního auditu na specifické podmínky a činnost, kterou jsou plněny hlavní cíle organizace, pro které byla zřízena.

a doporučovat ji ke schválení nejvyššímu orgánu. Úkolem výboru je odborným způsobem pomoci kontrolnímu orgánu při plnění této jeho zákonné povinnosti.

Při sestavování účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky a provádění povinného auditu je nezbytné dodržet zejména tyto požadavky:

- členové řídicího (statutárního) orgánu musejí jednoznačně deklarovat svoji odpovědnost za sestavení účetní závěrky, statutární auditor deklaruje odpovědnost vedení obchodní korporace za sestavení účetní závěrky v souladu Mezinárodním auditorským standardem ISA 700 ve zprávě auditora,
- řídicí (statutární) orgán vzal v úvahu zprávy podávané během roku a další cenově citlivé informace pro veřejnost, zprávy podávané regulačním orgánům a informace požadované zákonem,
- řídicí (statutární) orgán udržoval funkční systém vnitřní kontroly a auditu, aby byly zabezpečeny investice akcionářů a aktiva obchodní korporace,
- členové kontrolního (statutárního) orgánu zhodnotili efektivnost systému vnitřní kontroly a auditu a podali o tom zprávu akcionářům; tato zpráva by měla pokrýt všechny kontroly, včetně finanční, provozní, kontroly dodržování právních a jiných předpisů a kontroly řízení rizika,
- členové řídicího (statutárního) orgánu podali zprávu o časově neomezeném trvání účetní jednotky spolu s doprovodnými předpoklady a omezeními,
- řídicí (statutární) a kontrolní orgán stanovil formální a průhledný postup, jímž se posuzuje, jak se aplikují principy finančního výkaznictví, vnitřní kontroly a auditu, a jímž se udržuje náležitý vztah se statutárním auditorem.

Úkolem výboru pro audit je monitorovat výše uvedené požadavky na povinný audit a doporučovat kontrolnímu orgánu nebo řídicímu orgánu vhodná opatření vedoucí k jeho řádnému fungování. Při této činnosti lze využít možnosti přímo informovat akcionáře. Za zavedení a fungování vnitřní kontroly obchodní korporace, systému řízení rizik a vnitřního auditu, sestavení účetní závěrky nebo konsolidované účetní závěrky a provedení povinného auditu je vždy odpovědná osoba určená příslušným právním předpisem, popř. účetní jednotkou.

Cílem činnosti výboru je monitorovat tyto procesy a zaznamenávat relevantní poznatky tak, aby byl schopen doporučovat kontrolnímu orgánu, popř. statutárnímu orgánu, případně změny v těchto procesech či systémech, a případně ve vnitřních předpisech, a tak napomáhat splnění požadavků kladených na tyto orgány zákonem nebo vnitřními předpisy.

Dalším úkolem výboru pro audit v procesu monitorování může být zjišťování případných pochybení osob, které jsou těmito procesy pověřeny, a upozorňovat na nedostatky v provádění těchto činností.

E. Výbor pro audit ze zákona o auditorech vyjadřuje se k výpovědi závazku ze smlouvy o povinném auditu nebo odstoupení od smlouvy o povinném auditu. Vzhledem ke skutečnosti, že právo ukončit smluvní vztah s auditorem se účetní jednotce přiznává pouze za některých okolností, zejména těch týkajících se nezávislosti auditora, je na místě, aby se výbor pro audit vyjádřil, i k těmto otázkám. Toto navrhované opatření se zakotvuje tak, aby byla naplněna reálná aplikovatelnost tohoto ustanovení zákona o auditorech.

S ohledem na přímou aplikovatelnost *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES*, bude nezbytné se společně (regulátoři a adresáti práva) vypořádat s dalšími činnostmi výboru pro audit, které mu přisuzuje právě toto nařízení, jde o posouzení, zda bude auditorská zakázka předmětem přezkumu řízení kvality auditorské zakázky jiným auditorem, pravomoc výboru pro audit rozhodovat o pokračování provádění povinného auditu auditorem nebo schvalovat poskytování jiných neauditorských služeb (vůči auditorovi nebo uvnitř organizace), a dalších činností týkajících se výběrového řízení na jmenování auditora podle uvedené nařízení.

Výbory pro audit čeká tedy další část cesty při směřování k plné integraci do systému správy a řízení. Věřme, že prohloubením spolupráce všech zainteresovaných stran k tomu přispěje. ■



Prostor k vyjádření.

Bohuslav Poduška
Česká spořitelna, a.s.
ředitel útvaru interní audit

1. Základní úloha výboru pro audit, pokud je v organizaci zřízen, je vymezena v § 44 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech. V podmínkách České spořitelny, a.s., je výbor pro audit ustaven jako samostatný orgán společnosti, což osobně vnímám jako předpoklad pro efektivnější fungování corporate governance a současně pojištění k posílení nezávislosti funkce interního auditu. Pokud to mohu posoudit z vlastní zkušenosti, obecně je úroveň práce vý-

borů pro audit a jejich postavení v rámci organizací odlišné. Od toho se samozřejmě odvíjí i stupeň naplnění jejich poslání. Domnívám se, že velkou rolí ve zřízení těchto výborů stále hraje skutečnost, zda jsou tyto organizace povinné zřídit výbor pro audit ze zákona.

2. Osobně mohu konstatovat, že výbor pro audit v České spořitelně naplňuje nejen moje očekávání, ale také očekávání členů dalších orgánů společnosti. Kromě své základní úlohy, tzn. dohled nad procesem roční účetní závěrky a s tím související průběžná komunikace s externím auditorem, členové výboru pro audit mají zájem o informace z oblasti řízení rizik, z oblasti

Nové úlohy výborů pro audit a koordinace jejich činnosti

Ing. Radek Neuzil, LL.M.
předseda disciplinárního výboru,
člen výboru pro spolupráci
a koordinaci v oblasti auditu Rady
pro veřejný dohled nad auditem



Bez ohledu na to, zda novela zákona o auditorech bude přijata ještě v tomto pololetí, nebo to bude později, či jestli bude finální podoba textu zákona ponechávat funkční podřízenost interního auditu výborům pro audit, nebo zůstane jen u úlohy sledování vnitřní účinnosti interního auditu a jeho nezávislosti, jisté je to, že role výborů se v čase výrazně posiluje. V této souvislosti je potřeba zopakovat známý fakt, že legislativní úprava, týkající se výborů pro audit, prochází velmi častou novelizací, a to může v praxi přinášet určité potíže a nejednotnost při aplikaci zákonných požadavků do běžné činnosti výborů. Vždyť jen za poslední rok a půl máme v parlamentu již třetí novelizaci paragrafu 44, zákona o auditorech. Pro tyto novely je vždy řada racionálních důvodů, poslední projednávaná změna je transpozicí směrnice (2006/43/ES) o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek a nařízení č. 537/2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu, je však otázkou, zda by nebylo bývalo prospěšnější co nejvíce věcí spojit a udělat změny naráz, a pokud možno stabilně v čase. Odložená novela zákona o auditorech, která nabyla účinnosti v lednu 2015, posílila nezávislost výborů pro audit a upravila jeho kompetence. Novela zákona o účetnictví, se kterou byla spojena další změna, zpřísnila podmínky členství ve výborech s cílem posílit kvalitu a nezávislost a rozšířila kompetence výboru. Komplexního přepracování, zejména v oblasti rozšířených kompetencí, se úprava, dotýkající se výborů pro audit, dočká v transpozicní novele, která bude, doufáme, schválena co nejdříve.

Problémy, se kterými se musí vyrovnat nejen výbory pro audit, ale i subjekty, které s ním komunikují, jsou v zásadě dvojího druhu. Jednak jde o to, aby se legislativní povinnosti promítly do činnosti výboru okamžitě a aby jejich práce byla vždy v souladu s platnou a účinnou legislativou. Určitě je potřeba, aby výbory sledovaly legislativní změny a průběžně na ně reagovaly. Je zde ale také aspekt odpovídajícího nastavení korporátních dokumentů. Přizpůsobit se aktuálním legislativním změnám musí i samotné společnosti. A to je v řadě případů čistě praktický problém. Pokud se mají příslušné změny provést důsledně, beze sporu se dostaneme i do kompetence valné hromady, například při vynucené změně stanov. Společnosti tedy stály před otázkou, zda v prvním pololetí kompletně upravit korporátní dokumenty v souladu se zněním zákona, který evidentně bude platný už jen po velmi omezenou dobu. Ideální řešení na tuto situaci neexistuje, pokud

se však všechny potřebné úpravy provedly tak, aby bylo vše podle stávající platné úpravy, nastává problém jak reagovat po té, co bude transpozicní novela schválena. Logicky bude nutné opět provést jejich korekci.

Podíváme-li se podrobněji na připravované úpravy, je zřejmé, že se jedná o skutečně komplexní změnu. Jako příklad lze uvést například následující úlohy výboru.

- Doporučení auditora a řádné odůvodnění. V jakém rozsahu a s jakou argumentací má toto odůvodnění být učiněno? Co všechno se v něm má zohlednit?
- Posouzení nezávislosti, včetně poskytování neauditorských služeb. Jaké konkrétní informace má výbor pro audit od statutárního auditora vyžadovat? Do jaké míry se má spolehnout na jeho ujištění?
- Výbor pro audit informuje kontrolní orgán o výsledku povinného auditu a jeho přispění k zajištění integrity systémů účetnictví a finančního výkaznictví. Jak nastavit plnění informační povinnosti tak, aby to mělo skutečně význam pro praktické vyhodnocování práce auditora a nedošlo pouze k formálnímu splnění povinnosti?
- Schvalování poskytování jiných neauditorských služeb. Je zřejmé, že bude existovat seznam zásadně povolených a absolutně zakázaných služeb, vždy ale bude nutná určitá míra pochybnosti, nakonec zákon ukládá povinnost tyto služby schvalovat, a tak bude nutné vyřešit otázku, jaká bude přesně forma a proces tohoto schvalování.
- Novou povinností výborů bude také vypracování zprávy o činnosti pro Radu pro veřejný dohled, ve které výbory zhodnotí svoji činnost ve vztahu ke svým povinnostem, které vyplývají z jejich úlohy, jak ji upravuje zákon. Povinnost reportu je nová a vyplývá z článku 27 nařízení o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu.

Rada pro veřejný dohled nad auditem tak bude nově systematicky sledovat vývoj na trhu provádění povinného auditu subjektů veřejného zájmu. Navíc má Rada výrazně rozšířenou působnost i k samotným subjektům veřejného zájmu, což je mimo jiné podrženo i sankční kompetencí prostřednictvím nově legislativně ukotveného disciplinárního výboru Rady. Nabízí se proto

compliance nebo bezpečnosti. V praxi mají členové výboru pro audit k příslušným tématům nejen dostatek reportů, ale vyžadují osobní účast odpovědných specialistů na zasedáních výboru pro audit. Rozhodně nemohou opomenout zájem členů výboru pro audit o činnost interního auditu – ať už jde o plánovací proces, sledování plnění opatření, zprávu o činnosti interního auditu, která mimo jiné obsahuje informace o významných zjištěních z prováděných auditů, tak v neposlední řadě o tzv. souhrnné vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému. Když to shrnu z pozice ředitele útvaru interního auditu, očekávám trvalý oboustranný zájem o dění v organizaci, dělnou práci, živou a věcnou komunikaci.

3. Podle mého názoru nejde ani tolik o „prostor“ pro zlepšení, jako spíše o posílení vnímání aktuálních trendů – a jak zmiňuje návrh aktualizovaných standardů interního auditu – o vzhled do budoucna. V tomto smyslu budou muset členové výboru pro audit posílit dohled nad zpracováním výkazů, posílit zájem o oblast řízení rizik a posílit zájem o problematiku kybernetické bezpečnosti. V souvislosti s tím nemohu opomenout poměrně významné rozšíření rozsahu působnosti výboru pro audit, které je předmětem návrhu změny zákona o auditorech – v těchto dnech projednávaný tisk č. 759/0 v Poslanecké sněmovně. Když už padne rozhodnutí o zřízení výboru pro audit, vybavte jej od počátku „osvícenými“ členy a nepodlehnete formálnosti. ■

zastřešení koordinace činnosti výborů pro audit právě jejím prostřednictvím. Přínos takové koordinace je přitom evidentní. Vůbec bych se nebál o to, že by se jednotlivé výbory pro audit, zejména pokud jsou adekvátně odborně obsazené, nebyly schopny vypořádat se svými úkoly. To, co by ale velmi pravděpodobně mohlo nastat, je značná míra nejednotnosti v jejich práci. Jejich posláním je přitom poskytnutí garance externím uživatelům, a k tomu je potřeba nejen transparentnost jejich práce, ale také pochopení a srozumitelnost jejich činnosti navenek. S tím je zcela jistě spojena i značná kompatibilita a možnost srovnání výstupů v rámci působení výborů v různých společnostech.

„Určitě je potřeba, aby výbory sledovaly legislativní změny a průběžně na ně reagovaly“

S ohledem na to, že výbory ve své činnosti nejsou zúženy pouze na vztah k povinnému auditu, a právě vzhledem k tomu, že v reálné odpovědnosti výborů pro audit jde i o vztah k internímu auditu a dalším útvarům a orgánům společnosti, nabízí se logická participace dalších dotčených orgánů a spolupráce například s Českým institutem interních auditorů, Komorou auditorů a také samozřejmě s regulátory – Ministerstvem financí a Českou národní bankou. Ze zahraničních zkušeností vyplývá, že jsou to právě dohledové orgány, které se úlohy koordinace ujaly a hrají v tomto zásadní roli. Příkladem koordinace VpA, která je zastřešená dohledovým orgánem, je Guidance on Audit Committees, vydaný dohledovým orgánem UK – FRC Financial Reporting Council, nebo webový portál Audit Committee Dialog publikovaný US regulátorem – PCAOB Public Company Accounting Oversight Board. Jsou i další příklady. Dlouhodobě se metodice činnosti výborů pro audit věnuje dohledový orgán ze Singapuru, který vydal už druhé znění Guidebook for Audit Committees in Singapore, v našem okolí se intenzivně věnuje problematice výborů pro audit dohledový orgán v Polsku.

Pokud vyjdeme ze zahraničních zkušeností, obvykle zvoleným formátem je guideline. Obsahově se tedy jedná o doporučený postup, který umožňuje určité uvážení či volnost při jeho výkladu, provádění nebo používání. V české terminologii by to mohlo být doporučení, tedy doporučující forma „minimálního“ standardu pro činnost výboru, vydaná Radou pro veřejný dohled nad auditem a zpracovaná ve spolupráci s partnery, například Českým institutem interních auditorů. Tomu nahrává i zákonná pravomoc Rady podle §38, odstavec 2, písmeno i, zákona o auditorech, kde je ukotveno, že Rada vydává doporučení k systému kontroly kvality a pro účely výkonu veřejného dohledu. Navíc, a to se v tomto případě může dobře hodit, podle zákona Rada spolupracuje s orgány veřejného dohledu nad auditory ostatních členských států a třetích zemí a podílí se na mezinárodní spolupráci dohledových orgánů, pokud je to nutné nebo žádoucí pro plnění povinností stanovených právními předpisy upravujícími specifické požadavky na povinný audit subjektů veřejného zájmu. Forma doporučení by přitom měla znaky příručky, bez zákonného statutu vymahatelnosti.

Základním cílem příručky je pokrytí požadavků zákona. Obsahem by měla být rekapitulace legislativního východiska, komentář a doporučení, jak by mohl výbor pro audit postupovat, včetně návodných příkladných otázek, na co se mohou členové výboru ptát. Aby byla tato aktivita praktická a odpovídala potřebě výborů, na vlastní metodiku by měly navázat workshopy a setkání členů výborů pro audit, kde by díky zpětné vazbě mělo postupně dojít ke sdílení skutečně reálné „best practice“. Nedílnou součástí úkolu koordinátora je i oblast Public Relation. Nejde jen o to, sjednocovat činnost samotných výborů, je potřeba, aby jejich úloze a přínosům jejich práce rozuměli i uživatelé jejich výstupů. To se týká jak samotných společností, ať už vedení společnosti, nebo kontrolních orgánů, dále pak zejména externích uživatelů, akcionářů, investorů a veřejnosti obecně.

Domnívám se, a z kontaktů s některými členy výborů pro audit a jejich praxe v různých společnostech se mi to potvrzuje, že by bylo potřeba vytvořit přehled všech povinností, které vyplývají ze zákona, respektive z nového znění zákona o auditorech, a ke všem dílčím bodům připravit možný postup přenosu do praxe. I u povinností výboru, které již v zákoně jsou, anebo u obecných skutečností, které se práce výborů bezprostředně dotýkají, je možno najít řadu příkladů, kdy není praxe příliš sjednocená. Může se přitom jednat o otázky, které se týkají organizace činnosti, včetně četnosti zasedání v návaznosti na korporátní reporting a práci externího auditora, sdílení informací a rozdělení kompetencí uvnitř společnosti a míru intenzity komunikace s externím i interním auditorem. Jak hluboko má Výbor pro audit jít, kde jsou hranice jeho kompetencí a oprávnění, jakou má přitom odpovědnost? S tím samozřejmě souvisí i organizační ukotvení a vyřešení preference, zda má být výbor nezávislým orgánem společnosti, nebo pracovním výborem dozorčí rady.

Zákonné povinnosti výborů jsou přitom jedna věc, druhá je metodika práce a způsob jejich naplňování. V tomto směru je možné dobře použít zahraniční zkušenosti a postupně do České republiky přenášet takové nástroje, které se v zahraničí osvědčily a pomáhají jak v konkrétní práci výborů, tak ke sjednocení jejich práce a určité srozumitelnosti a srovnatelnosti jejich výstupů. Jako příklad lze uvést například metodu Root Cause Analysis, která umožňuje zjišťovat příčiny problému a která je relevantní i pro práci samotných auditorů, nebo Audit Quality Indicators, které umožňují identifikovat portfolio kvantitativních opatření, jejichž důsledné používání může posílit dialog právě mezi výborem pro audit a externím auditorem. Co všechno bude pro české prostředí relevantní a přínosné, ukáže až čas. Důležité ale je o věcech začít mluvit a postupně je popisovat tak, aby na konci mohla vzniknout praktická metodika, která bude přínosná pro všechny její uživatele. ■



■ Radek Neužil na konferenci Reforma auditu v praxi, duben 2016

Výbor pro audit – aktuální souhrn

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



Problematika výboru pro audit je, podle mého názoru, v poslední době poměrně často citovanou záležitostí. A to zejména v rámci diskuzí o posilování corporate governance společnosti, v souvislosti s výkonem externího auditora ve společnosti a v neposlední řadě se zajištěním funkční nezávislosti interního auditu a reportingem interního auditu do orgánů společnosti.

Vzhledem k tomu, že vývoj změn požadavků práva na rozsah působnosti výboru pro audit prokazuje v posledních letech poměrně vysokou dynamiku, pojďme společně nahlédnout pod pokličku vybraných požadavků a povšimnout si souvislostí vyplývajících z aktuálních změn.

Od prvotních záměrů k ustavení výboru pro audit již v roce 1939 v New York Stock Exchange (NYSE) můžeme za společného jmenovatele a základní úlohu výborů pro audit označit dohled nad sestavováním účetní závěrky. Na to navázalo sledování procesu povinného auditu společnosti a součinnost s externím auditorem. Významnou úlohou výboru pro audit je sledování účinnosti vnitřních kontrol a systému řízení rizik společnosti. Pokud jde o sledování účinnosti interního auditu výborem pro audit – v praxi se jedná o monitorování činnosti interního auditu – jednak ve formě reportingu interního auditu a také pravidelnou účastí vedoucího interního auditu na zasedáních výboru pro audit.

„Pojďme společně nahlédnout pod pokličku vybraných požadavků“

Jedním z předpokladů pro efektivní fungování výboru pro audit je součinnost a průběžná komunikace členů výboru pro audit s externími auditory provádějícími ve společnosti povinný audit roční účetní závěrky, se členy dalších orgánů společnosti a v neposlední řadě s vedoucím útvaru interního auditu. V rámci získání přehledu nad oblastí řízení rizik, compliance nebo bezpečnosti, by měli členové výboru pro audit vyžadovat osobní účast na zasedáních výboru pro audit také specialistů odpovědných za tyto oblasti.

Pokud nahlédnu do regulatorního prostředí, stěžejní normou pro určení rozsahu působnosti výboru pro audit se, v tomto století, stala směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek. Koncem května 2014 byla v Úředním věstníku Evropské unie č. L158 publikována aktualizovaná regulace k povinnému auditu účetních závěrek subjektů veřejného zájmu (směrnice č. 2014/56/EU, kterou se mění směrnice 2006/43/ES,

a nařízení č. 537/2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu). Příslušná úprava se týká zejména požadavků na posílení odbornosti a nezávislosti auditorů a také zajištění vysoké kvality prováděného auditu. Součástí těchto norem jsou také požadavky na působnost výboru pro audit.

V českém právním řádu najdeme požadavky na výbor pro audit v § 44 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech, kterým byla do českého právního řádu implementována směrnice o povinném auditu.

„Jedním z předpokladů pro efektivní fungování výboru pro audit je součinnost a průběžná komunikace členů výboru pro audit s...“

Tento zákon, včetně požadavků na výbor pro audit, byl změněn zákonem č. 334/2014 Sb. Tato změna zakotvila, mimo jiné požadavek, aby většina členů výboru pro audit byla nezávislá a odborně způsobilá.

Další změna zákona o auditorech byla vyhlášena v rámci změn zákona o účetnictví (zákon č. 221/2015 Sb.), kterou došlo k rozšíření rozsahu působnosti výboru pro audit o zajištění funkční nezávislosti interního auditu.

V dalším textu předkládám shrnutí často diskutovaných skutečností při aplikaci klíčových požadavků aktuálního znění § 44 zákona o auditorech, s dopadem do působnosti výboru pro audit.

■ „...subjekt veřejného zájmu zřizuje výbor pro audit...“

Jaký subjekt je považován za „subjekt veřejného zájmu“, na to dostaneme odpověď v § 1a zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Konkrétní podmínky pro ustavení výboru pro audit uvádí § 44b a 44c zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech.

Zákonem č. 334/2014 Sb. (změna zákona o auditorech) byla zrušena zákonná povinnost mít ustaven výbor pro audit jako orgán společnosti. Tím však možnost ustavit výbor pro audit jako „samostatný“ orgán společnosti není dotčena – rozhodnutí je ponecháno na příslušných společnostech (v souladu se „zakladatelským právním jednáním společnosti“).

■ „...výbor pro audit má nejméně 3 členy...“, „...většina členů výboru pro audit musí být nezávislá a odborně způsobilá...“

Podrobná kritéria nezávislosti a odborné způsobilosti v zákonu o auditorech vymezena nejsou. Za užitečný návod je obecně považováno Doporučení komise 2005/162/ES, ze dne 15. února 2005, o úloze nevýkonných členů správní rady nebo členů dozorčí rady

a o výborech správní nebo dozorčí rady společností kótovaných na burze. Vzhledem k tomu, že tato kritéria nevytvářejí kompletní seznam možností nezávislosti, je, pro určení splnění podmínek příslušným kandidátem na člena výboru pro audit, umožněno využít principu tzv. comply or explain – kandidát na člena buď kritéria splňuje, nebo společnost uvede důvody, proč daného kandidáta považuje za nezávislého.

Pokud jde o odbornou způsobilost členů výboru pro audit, nově bylo stanoveno (v rámci změn zákona č. 221/2015 Sb., změna zákona o účetnictví a v souladu se směrnicí EU o povinném auditu), že nejméně jeden člen výboru pro audit musí být osobou, která je nebo byla statutárním auditorem, nebo osobou, jejíž znalosti nebo dosavadní praxe v oblasti účetnictví zajišťují předpoklad řádného výkonu funkce člena výboru pro audit, a to s ohledem na odvětví, ve kterém subjekt veřejného zájmu působí. Tento člen musí být vždy nezávislý. V praxi by se mělo jednat o osobu, která získala „účetní kvalifikaci“ v rámci systému certifikace účetních, nebo o osobu, která má dostatek znalostí a zkušeností v oblasti účetnictví.

Při snaze o dodržení těchto požadavků může být v praxi obtížné najít kandidáty na členy výboru pro audit, kteří taková kritéria splňují.

■ „Výbor pro audit ... sleduje účinnost vnitřního auditu a zajišťuje jeho funkční nezávislost, je-li funkce vnitřního auditu zřízena; vnitřní audit je výboru pro audit v takovém případě funkčně podřízený...“

Zde nyní odhlédnu od analýzy rozdílnosti v pojmech „funkční nezávislost“ a „funkční podřízenost“.

Výčet skutečností, které znamenají zajištění funkční nezávislosti interního auditu výborem pro audit, v textu zákona nenajdeme. Pro účel výkladu navrhuji využít text z důvodové zprávy ke změně zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (sněmovní tisk 398/0 – část s návrhem změn zákona o auditorech). V praxi „zajištění funkční nezávislosti“ znamená, že výbor pro audit:

- schvaluje statut vnitřního auditu,
- schvaluje rizikově zaměřené plány vnitřního auditu,
- projednává zjištění a doporučení vnitřního auditu,
- dohlíží na využití doporučení vnitřního auditu a na plnění přijatých nápravných opatření,
- přezkoumává adekvátnost zdrojů vnitřního auditu a navrhuje jejich navýšení nebo snížení, včetně odměn vedoucího vnitřního auditu,
- projednává jmenování a odvolání vedoucího útvaru vnitřního auditu a
- projednává narušení nezávislosti vnitřního auditu.

Tímto není dotčena organizační nezávislost funkce interního auditu ve společnosti a řízení útvaru interního auditu jeho vedoucím.

Pokud k tomuto výčtu přihlédnu očima interního auditora, při snaze o aplikaci Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu, vnímám určitou modifikaci textu o funkční podřízenosti uvedenou v Doporučení pro praxi 1110-1.

Pokud si povzdychneme, že „už to stačí“, mohu vás ujistit, že výše uvedenými skutečnostmi změny zákona o auditorech nekončí.

V těchto dnech je ve stavu projednávání v Poslanecké sněmovně další změna zákona o auditorech (sněmovní tisk č. 759/0), s původně předpokládaným nabytím účinnosti změn zákona od 16. června 2016. Předmětem této změny je zajištění plného souladu právního řádu ČR s výše citovanou aktuální regulací EU k povinnému auditu ročních účetních závěrek z května 2014.

Pokud jde o výbor pro audit – z předkládaných změn stojí za povšimnutí nejen poměrně významné rozšíření rozsahu působnosti výboru pro audit, ale také návrh na zrušení textu, který byl předmětem poslední změny zákona o auditorech o tom, že „vnitřní audit je výboru pro audit funkčně podřízený“.

„Při snaze o dodržení těchto požadavků může být v praxi obtížné najít kandidáty na členy výboru pro audit“

Mezi další změnu, ve vztahu k výboru pro audit, kterou bychom neměli neopomenout, patří nově vložený § 44aa a v něm nové povinnosti vyplývající z nařízení EU 537/2014, a to:

- auditoři předloží výboru pro audit dodatečnou podrobnější zprávu o výsledcích povinného auditu subjektu veřejného zájmu,
- výbor pro audit jednou ročně vyhotoví zprávu o činnosti, ve které zhodnotí svoji činnost ve vztahu ke všem činnostem vykonávaným podle zákona o auditorech.

Věřím, že přijetím této změny zákona o auditorech nastane pro výbor pro audit období „regulatorní stabilizace“. Nicméně před členy výboru pro audit přichází období nových výzev a požadavků na další „profesní“ rozvoj – zejména posílení dohledu nad řízením rizik, dohledu nad zpracováním výkazů, posílení zájmu o problematiku kybernetické bezpečnosti (včetně různých cloudových řešení). V neposlední řadě bude kladen důraz na vyhodnocování funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému společnosti.

Závěrem nemohu opomenout sektor veřejné správy, kde je situace s výbory pro audit trochu jiná. V rámci návrhu zákona o řízení a kontrole veřejných financí jsou vymezeny požadavky na výbor pro (interní) audit, jako zcela nový prvek a orgán dohledu nad systémem řízení a kontroly veřejných financí. Současně by výbory pro (interní) audit měly také zajišťovat poskytování poradenských služeb pro účinný interní audit. Podle důvodové zprávy k návrhu zákona o řízení a kontrole veřejných financí by tento výbor měl být zřizován jen u ústředních orgánů státní správy. Toto téma je však na samostatný článek pro odborníka ze sektoru veřejné správy.



Prostor k vyjádření.

Složení výborů pro audit

Ing. Andrea Lukasíková, CIA, CGAP
kanova.andrea@gmail.com



Požadavky na členy výborů pro audit jsou v České republice zákonem postupně zpřisňovány. Zákon specifikuje požadavky na profesní a odborné zkušenosti jednotlivých členů a požaduje nezávislost většiny členů výboru pro audit.

Nejméně jeden člen výboru pro audit musí být osobou, která je nebo byla statutárním auditorem, nebo osobou, jejíž znalosti anebo dosavadní praxe v oblasti účetnictví zajišťují předpoklad řádného výkonu funkce člena výboru pro audit, a to s ohledem na odvětví, ve kterém subjekt veřejného zájmu působí. Tento člen musí být vždy nezávislý.

„Významným partnerem výboru pro audit je vedoucí útvaru interního auditu“

Zákon dále uvádí, že odborně způsobilým členem výboru pro audit je dále ten, kdo nejméně dva roky:

- a) zastával výkonnou řídicí funkci v účetní jednotce, která působí ve stejném odvětví jako subjekt veřejného zájmu, nebo
- b) byl odpovědným za výkon funkce řízení rizik, vyhodnocování souladu činností s právními předpisy, vnitřního auditu nebo pojistně matematické funkce nebo jiné obdobné funkce.

Z výše uvedeného vyplývají požadavky na profesní zkušenosti členů výboru pro audit, které jsou významné pro efektivní plnění úkolů, které zákon výborům pro audit ukládá.

Ve výboru pro audit by podle mého názoru a zkušeností z praxe měl zcela jistě působit nezávislý statutární auditor. Výbory pro audit mají plnit řadu funkcí souvisejících se statutárním auditem, a proto považuji za mimořádně důležité, aby zástupce tohoto oboru byl členem každého výboru pro audit. Statutární auditor je ve výboru pro audit cenným partnerem do diskuze s externími auditory společnosti a díky svým

zkušenostem dokáže klást kritické dotazy, které mohou identifikovat rizika související s finančním vykazováním a statutárním auditem. Zároveň v osobě statutárního auditora bývá kombinována také podrobná znalost a zkušenosti s účetnictvím.

Obdobně významným členem výboru pro audit je zástupce profese interního auditu. Obvykle tento člen má také zkušenosti s řízením rizik, se kterým se interní auditoři setkávají při své činnosti téměř denně. Řada činností výboru pro audit se přímo týká interního auditu a významným partnerem výboru pro audit je vedoucí útvaru interního auditu, který se obvykle účastní každého jeho zasedání. Výbor pro audit je také určitou pojistkou nezávislosti útvaru interního auditu. Nedílnou součástí programu jednání výboru pro audit jsou zprávy z interních auditů a projednávání plnění nápravných opatření. Významnou roli hraje výbor pro audit také při projednávání návrhu plánu činnosti interního auditu. Právě z těchto důvodů považuji za důležité, aby členem každého výboru pro audit byl zástupce profese interního auditu.

V neposlední řadě by měla hrát roli při nominaci členů výboru pro audit také zkušenost v oboru, ve kterém společnost působí. Např. ve výboru pro audit v bance by měl být zastoupen člen, který má řadu let zkušeností z bankovního sektoru.

Ostatní profese mimo statutární audit, účetnictví a interní audit mohou být v konkrétních společnostech významné, ale měly by být jakousi nadstavbou základního týmu, který by měl tvořit každý výbor pro audit.

■ Andrea Lukasíková na konferenci Reforma auditu v praxi, duben 2016





Nudíte se? Založte si Výbor pro audit...

Já vím, hláška „kupte si medvídku mývala“ zní mnohem líp, ale tu již vložil Bohumil Hrabal do úst strýci Pepinovi ve svých Postřižínách. Takže jsem si ji v nadpise dovolil poněkud poupravit pro nás, interní auditory. Pochopitelně vím, že o tom, zda mít, či nemít Výbor pro audit, nerozhodují auditori. Je to ve většině případů nástroj řízení a kontroly organizace ze strany vlastníků či zřizovatelů. Nelze však pominout, že může jít i o způsob prosazování tlaku ze strany zainteresovaných osob, zejména pak regulátora, vyžadujícího legislativně upravené obezřetné chování subjektu při nakládání se svěřenými veřejnými či klientskými prostředky, přičemž Výbor pro audit mu v tom významně pomáhá.

Pohybují se v profesi interního auditu již dostatečně dlouho, abych si na institut Výboru pro audit udělal svůj vlastní názor. Od počátečního chápání, že je tu konečně někdo, kdo v rámci organizace bude interní auditory hájit a držet nad nimi ochrannou ruku vůči někdy neodpovědným zásahům managementu, přes pěšáky z řad kontrolorů povýšených na úroveň vedení organizace, kterým chybí to základní, čímž je schopnost cokoli řídit, a teď najednou možná z mého pohledu nezaslouženě dostanou moc a náležitě si to vychutnávají, až po ty, kteří hrají s auditory v jednom útoku a společně zdolávají branku s cílem porazit nejvýznamnější rizika organizace.

Asi při mém zamyšlení zjednodušuji, ale v zásadě podobné případy jsem již zažil, jednak jako řadový auditor, posléze jako vedoucí interního auditu až nakonec mi bylo nabídnuto si sednout na druhou stranu stolu jako nezávislý člen Výboru pro audit. Víím, že čtenáři mají rádi konkrétní příběhy a jejich obsazení, ale nezdobte se, jmenovat nebudu, třeba některé znáte, a zvláště ti hnidopiši by se s tím nemuseli vyrovnat, to už je zkratka taková jejich vlastnost... Alespoň se pokusím pro vás ty tři skupiny popsat.

„Možná je v tom i víc teatrálnosti, když neustále opakují, jak rozumí vašim starostem“

První pohled na členy Výboru pro audit – „Chráničů“

Hned od počátku svého jmenování dávají velký důraz na to, aby každý viděl, jaký je to zájem o práci ve Výboru pro audit, nastaví si krásný statut a jednací řád a začnou se zajímat o fungování finanční kontroly, včetně účetní služby, a pročítají si zprávy z auditu, aby jim nikdo nemohl nic vyčítat, že svou roli náhodou nepochopili. Možná je v tom i víc teatrálnosti, když neustále opakují, jak rozumí vašim starostem, jak chápou nelehkou úlohu interního auditu v organizaci a nabízejí okamžitou pomoc, kdyby náhodou někdo začal vám auditorům házet klacky pod nohy. Jen varuji, raději od nich nic nechtějte, obvykle se ukáže, že o řízení rizik a o řídicím a kontrolním systému nic nevědí, někde to možná

četli v nadpisech hospodářské části deníků, ale netuší, co s tím interní audit vlastně dělá... No slibem pomoci nikoho nezarmoutíš.

Velký důraz je v takto zaměřených Výborech pro audit kladen na formální stránku věci. Členové si udělají takový checklist toho, nad čím by měli mít dohled, z interního auditu chtějí vidět roční plány a jejich plnění, zajímají se o zadání auditů a o jejich zjištění, o obsazení auditního týmu. Znáím i případy, kdy se po domluvě účastní auditu jako pozorovatelé, ale udělají při tom u auditovaných více rozruchu, než aby něčemu, a zejména auditorům pomohli.

Má to však i pár výhod, přece jen se o interním auditu začne v organizaci víc mluvit. Když už si chrániči zjistili všechny své povinnosti, určitě neopominou informovat řídicí a kontrolní orgány o své práci a řeknou toho vždy raději o trochu víc než mi. Koneckonců, začas bude další volba a nejhorší je, aby o vás nikdo neslyšel, to pak jste snadno nahraditelní. Ale pozor, zas nesmíte dělat potíže, to jste vidět až moc. Takže ve svých vystoupeních sami sebe slyší povídat o tom, že je nutno si v auditu klást ambiciózní cíle a zvládat nelehké úkoly. Však je pro ně čest pak všechny ujistit, jak se daří úspěšně řídit rizika, a když to nepřeženou a neřeknou, že díky auditu už v organizaci prakticky žádná rizika nejsou, jsou za svou práci nakonec pochváleni. No, možná i tehdy, když to přeženou, manažeři totiž o potlačení všech rizik rádi slyší, a alespoň na papíře se všechna rizika dají úspěšně vymýtit.

Jak se mi s takovým typem Výboru pro audit pracovalo? No vlastně si ani nevybavuji, že by mi to přineslo nějaký užitek. Neublížil, ani nepomohl, organizace si udělala čárku, že splnila jednu z legislativních podmínek a všechno zůstalo při starém. Jen si tak říkám, zda by se nakonec členové Výboru pro audit jako chrániči opravdu zachovali, ve chvílích našeho existenčního ohrožení a třeba při hledání vhodného poskytovatele outsourcingu, který by nás nahradil. Zda by se postavili proti generálnímu řediteli, když se rozhodne odvolat vedoucího interního auditu. Asi ne, přece jen jim z mé zkušenosti vlastní kůže byla bližší než ta naše auditorská. Kdybych se nedržel onoho systémového výrazu, použil bych pro ně možná jiné pojmenování. Například „Trafikanti“. Anebo podle projevu, když se čtyřikrát do roka na svém zasedání sejdou, nikdy si neopomenou říct o kávu a chlebiček. Takže možná je někteří z vás nazývají i „Chlebičkáři“...

Druhý pohled na členy Výboru pro audit – „Prudičů“

Tak v tomto případě hodnocení, že by mi takové složení Výboru pro audit nijak nepřekáželo, ani mě neobohacovalo, ani náhodou nepoužiju. Kvantita práce se totiž u auditorů v tomto případě ze dne na den několikanásobně zvýší. Všechno musí být



reportováno ve Výborem vyžádaných zprávách, a to prakticky okamžitě na vyžádání hned teď, a to i mimo zasedání Výboru pro audit, a na důkaz toho, že to minimálně předseda Výboru pro audit skutečně čte, to bývá často vráceno k doplnění. Zkrátka Výbor pro audit tu je, zná všechno nejlíp a všichni to musí respektovat.

Teď se možná divíte, proč jsem se tak rozhodl, ale ono to má praktické dopady. To už není o tom, že jen do Výboru pro audit předkládáte plán na daný rok k odsouhlasení. Možná poprvé jste v to doufali, ale zpravidla i tento dokument dostanete jednou, dvakrát nazpátek, abyste některou auditní zakázku vypustili, naopak další doplnili, a hlavně tam zakomponovali něco navíc, ať je vidět, jak Výbor pro audit dbá na produktivitu auditorů. A aby toho nebylo málo, počítejte s tím, že od Výboru pro audit bude vyžádán ještě minimálně jeden mimořádný audit na prošetření některé z nesrovnalostí.

Stejně tak vám Výbor po audit zamíchá zadáním připravovaného auditu, protože se po chodbách něco šušká a jim chybí informace. A že to se zaměřením auditu nesouvisí? Nevadí. Určitě na první pokus ani zprávu neodevzdáte, už jenom proto, že kdyby ji přijali tak, jak je, obávali by se, že by před vámi ztratili respekt. Něco však možná bude i pozitivní, třeba skutečnost, že na externí hodnocení kvality interního auditu se několik let nenašly peníze a teď je takový zájem o hodnocení všeho, co audit dělá, že do hodnocení spadnete tak rychle, že by tomu jeden nevěřil.

Ze zkušenosti vím, že naštěstí v pozornosti těchto prudičů nejsme jako auditoři sami. Dost zásadním požadavkem na Výbor pro audit je vyjádření k roční účetní závěrce, a tak musí taky pohonit finančního ředitele nebo vedoucího účtárny. A pokud se ve složení Výboru pro audit najde alespoň jeden účetně gramotný člen, mnoho otázek musí pak zodpovídat někdo jiný a na vás zůstane

jen to písemné zdůvodňování, co děláte, jak to děláte, co jste zjistili, co s tím budete dělat a tak stále dokola.

Napadá mne teď položit si stejnou otázku jako u předchozího bodu. Podržel by vás takový Výbor pro audit složený pouze z prudičů, kdyby vám do vaší práce začalo zasahovat vedení, a třeba se i snažilo odvolat vedoucího auditu? Řekl bych, že možná i ano, pokud s nimi budete na stejné lodi. Pokud se však vzepřete a odmítnete plnit jejich dost často nesmyslné úkoly, pak vám moc šancí na udržení nedávám.

“

„Výbor pro audit tu je, zná všechno nejlíp a všichni to musí respektovat“

Třetí pohled na členy Výboru pro audit – „Riskáči“

Stále se ještě v interním auditu nudíte? Tak v tomto případě určitě přestanete. Do Výboru pro audit byli totiž najmenováni odborně zdatní a zkušení členové, kterým nejde o to přežít, ani někomu něco dokazovat, ale kteří se pustí do práce a budou dělat to, co se po nich na základě legislativy a dobré praxe požaduje. Hodně zjednodušeně to jsou v zásadě tři oblasti. Výbor pro audit se vyjadřuje k roční účetní závěrce a finančním výkazům ověřeným externím auditorem, na jehož výběru a hodnocení se jeho členové

podílejí, vyhodnocuje řízení rizik a řídicí a kontrolní systém a pro vedení dohlíží na interní audit, výběr jeho vedoucího, stanovení strategie, plánů, výkonu jednotlivých zakázek, projednávání zjištění a plnění nápravných opatření, včetně těch, které vyplynuly z interního a externího hodnocení kvality interního auditu.

Stále nic? Ať makají, když chtějí? V tom vám za pravdu nedám. Velice zjednodušeně v tomto se Výbor pro audit bude chovat stejně jako jakýkoliv řídicí nebo kontrolní orgán. Pokud se má k něčemu vyjadřovat, něco hodnotit, na něco dohlížet, jeho členové k tomu potřebují dostávat informace, analýzy, doporučení. V praxi to probíhá tak, že je stanoven roční plán Výboru pro audit obsahující program jednotlivých zasedání, který je pak ještě v průběhu roku zpřesňován podle aktuální situace. Na každé zasedání je požadováno předem předložení kompletních materiálů, které jsou pak členy Výboru pro audit s jejich tvůrci projednávány.

Teď už nepochopil snad jen ten, kdo pod hlavičkou interního auditu dělá úplně něco jiného. Pokud se bude Výbor pro audit vyjadřovat k roční účetní závěrce, očekává, že kromě podkladů od finančního ředitele a externího auditora obdrží i výsledky interního auditu zaměřeného na tuto oblast. Pokud bude Výbor

„Výbor pro audit se podílí na řízení rizik minimálně dohledem nad přijetím a splněním akčního plánu opatření“

pro audit vyhodnocovat řízení rizik a vnitřní kontrolní systém, očekává, že dostane kompletní sadu vnitřních strategií, zásad a postupů spolu se závěry z interního auditu zaměřeného na tuto oblast, případně roční hodnotící zprávy z risk managementu, compliance, bezpečnosti a řídicího a kontrolního systému. Minimálně ta poslední bude opět předložena útvarem interního auditu. Pokud bude Výbor pro audit projednávat činnost interního auditu, bude dostávat k odsouhlasení strategii a ostatní vnitřní předpisy pro interní audit, střednědobé a roční plány, závěrečné zprávy z provedených interních auditů a z vyhodnocení Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu. To všechno výrazně ovlivní činnost interních auditorů, v rámci operativního plánování budou mít v diářích termíny zasedání Výboru pro audit zatřeny velmi výrazně, neboť před nimi musí revidovat dokumenty, provést příslušné interní audity či hodnocení, sepsat potřebné zprávy a pak to vše na zasedáních Výboru pro audit obhájit.

Proč nazývám tyto členy Výboru pro audit riskáči? Protože nikdo jiný by to komplexně pojmout ani nedokázal. Z principu každý vedoucí zaměstnanec se v rámci své manažerské působnosti stává vlastníkem rizika svého procesu či aktivity. Takže při vyhodnocení řízení rizik členové Výboru pro audit vlastně vyhodnocují celý

systém řízení a kontroly v organizaci. V rámci prvního pilíře řídicího a kontrolního systému, čímž je manažerská zodpovědnost, se zajímají, jak je organizace nastavena, co se týče procesů, a jak je podporována soustavou vnitřních předpisů, vlastně se zajímají o procesní mapu organizace. Seznamují se také, jaké jsou nastaveny strategické cíle, jak jsou překlopeny do operativních cílů podle nastavených hlavních, řídicích a podpůrných procesů, a jaká jsou rizika ohrožující dosažení těchto cílů v procesech a aktivitách.

Jelikož členové Výboru pro audit znají fakt, že zásadním přístupem k řízení identifikovaných rizik je jejich eliminace či snížení, zajímají se o řídicí a kontrolní systém nastavený adekvátním způsobem ve vazbě na rizika a pak následně, zda je funkčně uplatňován. Opět tu zafunguje řídicí a kontrolní systém, konkrétně jeho druhý pilíř spočívající v důsledném uplatňování kontrol, zejména pravidla čtyř očí.

A nakonec třetí pilíř řídicího a kontrolního systému, čímž je dokumentace rozhodování a výkonu klíčových aktivit. Protože bez účinné evidence toho, co se v organizaci odehrává, jaká rizika a s jakým dopadem se projevují, nelze potvrdit účinnost řídicího a kontrolního systému. I z tohoto důvodu Výbor pro audit potřebuje podklady z účetnictví spolu s potvrzením, že těmto údajům lze důvěřovat, že zdroje jsou pod kontrolou a nakládání s nimi probíhá v souladu se všemi zásadami a pravidly pro vedení účetnictví. Vlastně jsem teď přisoudil účetnictví v souladu s modelem COSO v rámci prvku informace a komunikace roli reportéra rizik.

A co interní audit? Také mu lze dát nějakou přezdívku? Z pohledu řízení rizik je interní audit takovým risk policajtem. Ověřuje, zda systémy nastavují pravidla a zaměstnanci s technickou podporou se v rámci těchto pravidel pohybují. Pokud dojdou k závěru, že to je vše v pořádku, může si tento závěr Výbor pro audit využít právě při vyhodnocování systému řízení rizik a řídicího a kontrolního systému. Pokud zjistí odchylky, Výbor pro audit se podílí na jejich odstranění, minimálně dohledem nad přijetím a splněním akčního plánu opatření k nápravě.

Složení Výboru pro audit by nemělo být jednobarevné. Pokrýt ve své monitorovací činnosti všechny výše naznačené oblasti vyžaduje někoho zevnitř organizace pro posuzování procesní mapy a soustavy vnitřních předpisů, pro posuzování účetní agendy pak potřebuje někoho s prokazatelnými znalostmi a zkušenostmi z této oblasti. Pro vyhodnocování řízení rizik, vnitřního řídicího a kontrolního systému a interního auditu pak nasadí nejlépe někoho nezávislého se zkušenostmi právě z interního auditu, který se na hodnocení rizik a kontrol dlouhodobě podílel.

Snažil jsem se vždy jednotlivé body uzavírat poznámkou, co mi právě příslušný typ Výboru pro audit jako auditorovi poskytl. Tady to nedokážu. Jako interní auditor jsem to nezažil. Jsem však spokojený s tím, že jsem celé tříleté volební období v takovémto Výboru pro audit působil. Když se zpětně podívám na naši práci, přispěli jsme k vybudování soustavy kvalitních vnitřních předpisů pro rizika, kontroly a audit, k jejich zavedení do praxe a k navazujícímu pravidelnému vyhodnocování, soustředili jsme pozornost interního auditu na nejrizikovější oblasti a poskytování ujištění o účinnosti a funkčnosti řídicího a kontrolního systému právě vzhledem k identifikovaným rizikům a požadovaným legislativním požadavkům. Když jsem to zažil já jako člen Výboru pro audit, je logické, že to zažili i auditoři z oné organizace. A věřte, po celou dobu se opravdu nenudili. A šlo to i bez medvídky mývala...

Výbor pro audit v privátní společnosti – pohled zpět

Ing. Petr Cerman
vedoucí odboru Interního auditu
Pražská teplárenská



1. Fakta na úvod

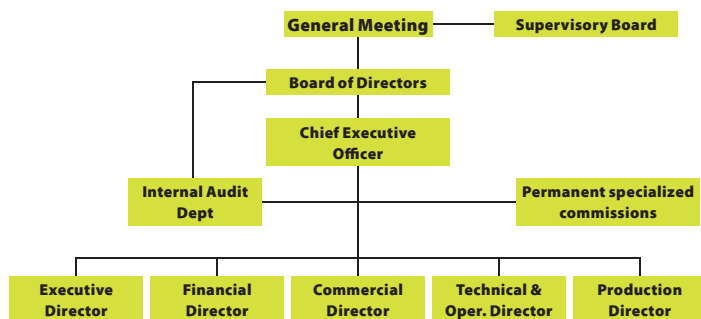
Příběh se začal odehrávat v letech 2004 v energetické společnosti mající 3 vlastníky, město Prahu a dvě významné energetické společnosti z Německa a Anglie. Z toho logicky vyplynulo, že dva vlastníci měli s interním auditem / Výborem pro audit (dále jen VPA) již dlouholeté zkušenosti, a třetí nikoliv.

Relativně silnou motivací pro ustavení a činnost IA a následně i vznik VPA bylo, že největší zahraniční majitel byl kotován na americké burze a musel respektovat požadavky SarbanesOxley Act, který v důsledku pádu Enronu požadoval zavedení transparentní kontrolní činnosti do společností, přesnost účetnictví a navazujícího finančního výkaznictví.

2. Přípravná část

Před vlastním ustavením VPA bylo třeba připravit několik drobností, jako například jak bude VPA zakotven ve struktuře společnosti.

Což byla díky tomu, že vznikala řada dalších komisí (*komise pro odměňování, pro risk management atd.*), velmi jednoduchá záležitost. VPA byl výborem představenstva společnosti, a tak reportoval přímo jemu, a odtud bylo zřejmé, že bude podřízen přímo Board of Directors (dále jen BOD).



VPA je na organizačním schéma „schován“ pod položkou Permanent specialized commissions, a nespadal pod generálního ředitele, ale pod BOD.

Aby mohl VPA racionálně fungovat, bylo potřeba připravit jeho statut na základě již funkčního statutu v mateřské společnosti. Drobné úpravy vedly k jeho přizpůsobení požadavkům externí legislativy v ČR a samozřejmě byla reflektována přání majitelů společnosti. Statut VPA měl cca 20 listů a jen pro představu jeho obsahu je přiložena první strana (*tabulka na následující straně*).

Nejdůležitější záležitostí bylo stanovení obsahu jednání VPA. Agenda jednání VPA vlivem zahraničních vlastníků byla však jednoznačně určena/strukturována do těchto oblastí:

Interní audit	Vnitřní kontrolní systém	Risk management	Fraud
Externí audit	Finanční reporting společnosti	Externí a interní legislativa	Problematika úseků společnosti a ostatní

Personální obsazení bylo dáno paritně ve vztahu k velikosti vlastnického podílu, a tak převládali cizojazyční členové. Důraz byl kladen na přítomnost osoby se znalostmi finančního výkaznictví. Z obsazení logicky vyplynul jednací jazyk, a tím byla angličtina.

Na začátku byla dohoda setkávat se tak často jako dozorčí rada, ale v případě potřeby i vícekrát, tedy cca 5x ročně. Takže byly splněny podstatné náležitosti pro rozjezd VPA a nastalo jeho funkční období.

3. VPA v chodu

První setkání byla víceméně zaměřena na seznámení se statutem VPA a činností interního auditu. Na dalších schůzkách již byly projednávány aktuální informace z výše uvedených oblastí a řešeny konkrétní problémy.

Pravidelným hostem setkání byli odborní ředitelé a experti a dále přizvaní zaměstnanci společnosti. Pikantní byl výslech generálního ředitele, neboť ten byl zároveň i předsedou představenstva společnosti, takže příjemcem reportů od VPA. Pro takto nastavené chvíle bylo potřeba, aby se převtělil do bílé labutě a vydržel někdy z jeho pohledu „velmi naivní dotazy, tzv. na tělo a i k věci“. Byl to inteligentní člověk, a tak to bral s humorem.

Po několika jednáních se agenda ustálila v níže uvedených oblastech:

1. VPA prověřuje společně s vedoucím interního auditu (dále jen VIA):

- statut IA,
- plány IA,
- aktivity IA,
- personální zabezpečení IA,
- organizační struktura IA.

2. VPA by měl zajistit, aby neexistovaly žádné neodůvodněné omezení a limity pro interní audit v jeho činnosti.

3. VPA posuzuje, potvrzuje a navrhuje jmenování, výměnu VIA.

4. VPA prověřuje efektivitu činnosti VIA, včetně souladu se standardy pro praxi a statutem Odbor interního auditu.

5. Předseda VPA se pravidelně schází s VIA k projednání všech záležitostí, o kterých se VIA domnívá, že by měly být projednány.

Vedoucí interního auditu byl pověřen zároveň i funkcí tajemníka VPA, což mj. znamenalo být přítomen na celém jednání

Zakládací listina (statut) výboru pro audit (k 1. 1. 2004)

Listina výboru pro audit (statut)	Kroky k dosažení cílů	Postupy	Termíny plnění cílů (četnost, k datu)	Datum Plán / Splněno
1. Členové výboru jsou členové představenstva nebo osoby ustanovené členem představenstva. Pro práci ve výboru musí být členové výboru nezávislí.	Nezávislost musí být ověřena – je založena na zákonných a dalších relevantních předpisech.	Kdykoliv bude jmenován nový člen, musí být tato změna zaznamenána v zápise zasedání výboru. Také musí být ověřena a uznána nezávislost nového člena.	Statut musí být každoročně znovu schválen nebo schválen pokaždé, když kterýkoliv člen výboru bude požadovat jeho změnu.	1. zasedání: duben 2004.
2. Nejméně jeden člen výboru bude ustanoven finančním expertem.	Zajistit, aby alespoň jeden člen výboru splňoval požadavky na finančního experta stanovené zákonem.	Zaznamenat v zápise zasedání výboru pro audit, který člen je určen jako finanční expert.	Každoročně znovu schválit, pokud ve statutu nebude žádná změna.	1. zasedání: duben 2004.
3. Každoročně přezkoumat statut výboru pro audit, znovu zhodnotit přiměřenost tohoto statutu a doporučit představenstvu všechny navržené změny. Zvažovat potřebné změny vyplývající z nových zákonů a předpisů.	Každoročně přezkoumat tento statut. Zhodnotit vhodnost všech bodů tohoto statutu ve světle zkušeností z minulých let. Zhodnotit úplnost tohoto statutu ve světle nejlepších postupů a nových zákonných nebo regulačních požadavků.	Informovat představenstvo o vhodnosti statutu výboru a o všech doporučených úpravách.	Přezkoumat každoročně, pokud v průběhu roku nebude třeba žádných změn.	1. zasedání: duben 2004, poslední zasedání 2004.

„Znamenalo být přítomen na celém jednání (cca 4–5 hod.) a užít si hned první bod – grilování interního auditu“

(cca 4–5 hod) a užít si hned první bod – grilování interního auditu (také to je vidět z výše uvedeného programu, kam byl zájem VPA nasměrován nejvíce).

Z věcného hlediska si myslím, že agenda VPA se značně přibližovala k náplni dozorcí rady. Trvalo to několik let, než byla činnost VPA ukončena, a za to období jsem získal jasnou představu o funkčnosti, významu a dopadech tohoto orgánu. Měl jsem možnost setkat se s názory jednotlivých řídicích úrovní, a tak bych je zde rád v tabulkové formě uvedl.

4. Závěrem

Pokud bych měl hodnotit funkci VPA z pohledu vedoucího interního auditu, tak bych našel více pozitivního. Je vždy výhodné mít možnost uplatnit marketing interního auditu u zástupců statutárního orgánu a zcela pragmaticky, je zde výhoda pravidelné

Názory řídicích úrovní na výbor pro audit

Dotaz	Člen představenstva	Člen dozorčí rady	Generální ředitel	Interní auditor
Měl by být VPA ustaven?	Ano, usnadní nám to úkolování IA a luštění jejich zpráv.	VPA nám pomůže v kontrolní činnosti IA.	Rozhodně ano – každá další kontrolní funkce, na niž participují zástupci zahraničních vlastníků je vítána.	IA ustavení VPA vítá minimálně jako možnost zkvalitnění svého marketingu vůči majitelům.
Jakou funkci by měl obecně plnit VPA?	Dohled na IA a můstek mezi IA a Boardem.	Kontrolní činnost nad řádným zaměřením IA a jeho činností.	Zvýšení interní kontroly.	Zajištění větší nezávislosti IA, předjednání zpráv na jednání představenstva.
Co by měl obsahovat statut VPA?	Vztahy VPA k statutárním orgánům, formy reportování.	Jakou formou bude dozorčí rada informována o výstupech z jednání VPA.	Pravomoci VPA k odborným úsekům a zaměstnancům společnosti.	Zakotvení v struktuře spol., vztahy k statutárnímu orgánu a pravomoci vůči IA.
Jaké konkrétní body by měly být na jeho programu?	Kontrola, nastavení a funkčnosti VKS, antifraud opatření, příprava reportů na burzu.	Způsob kontroly finančních výkazů.	Účast na procesu Risk managementu společnosti, zkvalitňování VKS, kontrola velkých smluv.	Projednání auditních zpráv, risk management, fraud a jeho prevence, Whistleblowing a jeho podpora.
Jaké by mělo být personální obsazení VPA?	Parita dle vlastnické struktury, člen představenstva (garant za činnost IA) by měl být předseda VPA.	Rozhodně by zde měl být nezávislý znalec energetiky.	Generální ředitel by měl být hostem.	Zastoupení majitelů a finanční expert.
Komu by měl VPA reportovat?	Představenstvu společnosti.	Po schválení reportu v představenstvu předat dále na DR.	V případě potřeby by měla jít informace na jednání porady vedení společnosti.	Představenstvu společnosti.
Jak často by se měl VPA scházet?	6x ročně.	Dle potřeby.	Dle zvážení VPA.	Jedenkrát měsíčně, aby se mohly prodiskutovat předkládané zprávy na jednání představenstva.

komunikace se zástupcem představenstva ve VPA a možnost vysvětlit výstupy z auditních šetření, což mj. vede k i snadnějšímu vstřebání informací při pozdějším projednávání zprávy v představenstvu. Pravdou ale také je, že jsem jako vedoucí interního auditu nebyl vůbec šetřen a nedostatky zejména ve vypovídací schopnosti auditní zprávy mi byly často tvrdě vytknuty, což však

v pozdějším důsledku mělo významný vliv na jejich kvalitu. Tedy na rozdíl od doby popsané na začátku článku již vím, že bych opětovně ustavení VPA přivítal. ■



Prostor k vyjádření.

Pohled předsedy výboru pro audit

Ing. Petr Jurák, MBA, FCCA, CAE, CIA
předseda Výboru pro audit – Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
finanční a provozní ředitel – Green Swan Pharmaceuticals
viceprezident ČIA v letech 2000 až 2005



Rozhovor s předsedou výboru pro audit vedl Daniel Häusler, ředitel kanceláře ČIA.

Petře, můžeš nám přiblížit, jak funguje Výbor pro audit (VPA) ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR (VZP), jehož jsi předsedou? Kolik má členů, kým jsou jmenováni a jaké dokumenty upravují jeho činnost?

VPA má čtyři členy. Jsou jmenováni a odvoláváni dozorčí radou z nevykonných členů dozorčí rady nebo ze třetích osob – externích expertů. Členové VPA musí být nezávislí a odborně způsobilí. Výbor pro audit volí ze svého středu předsedu. Činnost VPA upravuje zejména statut VPA a jednací řád VPA VZP.

Jaké jsou nároky na odbornou způsobilost?

Nejméně jeden člen výboru pro audit musí být osobou, která je nebo byla statutárním auditorem nebo osobou, jejíž znalosti, kvalifikace a praxe v oblasti účetnictví zajišťují předpoklad řádného výkonu funkce člena výboru pro audit, a to s ohledem i na odvětví, ve kterém VZP ČR působí.

Podle statutu VPA je odborně způsobilým členem ten, kdo nejméně dva roky zastával výkonnou řídicí funkci v účetní jednotce, která působí ve stejném odvětví jako VZP ČR, nebo byl odpovědným za výkon funkce řízení rizik, vyhodnocování souladu činnosti s právními předpisy, vnitřního auditu nebo jiné obdobné funkce.

Jak často se konají jednání VPA, kdo se jich účastní?

V roce 2015 se konalo celkem 5 jednání VPA a v roce 2016 lze očekávat podobný počet. Jednání VPA se kromě jeho členů pravidelně účastní ředitel VZP, ředitel oddělení interního auditu a tajemník orgánů. Dalšími účastníky mohou být osoby, které výbor pro audit podle své úvahy přizve na své jednání.

„Členové VPA musí být nezávislí a odborně způsobilí“

Čím se VPA ve VZP zabývá?

V souladu se svým statutem, VPA zejména:

- sleduje účinnost vnitřní kontroly, systému řízení rizik,
- sleduje účinnost interního auditu a jeho funkční nezávislost, interní audit je výboru pro audit funkčně podřízený,

- sleduje postup sestavování účetní závěrky a dalších dokumentů, které podléhají podle zákonných ustanovení povinnému auditu,
- posuzuje nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti a poskytování doplňkových služeb subjektu veřejného zájmu statutárním auditorem a auditorskou společností,
- sleduje proces povinného auditu,
- schvaluje statut interního auditu,
- schvaluje plány interního auditu a plány kontroly,
- projednává zjištění a doporučení interního auditu,
- dohlíží na využití doporučení interního auditu a na plnění přijatých nápravných opatření.

VPA dále:

- je informován o výsledku veřejné zakázky na výběr statutárního auditora, může nominovat svého člena do hodnotící komise veřejné zakázky na výběr statutárního auditora,





- projednává zprávy o významných skutečnostech vyplývajících z povinného auditu, zejména o zásadních nedostatcích ve vnitřní kontrole ve vztahu k postupu sestavování účetní závěrky a další dokumenty, které mu předává statutární auditor nebo auditorská společnost,
- projednává zprávy o výsledcích činnosti interního auditu nebo o dalších důležitých záležitostech a dokumenty, které podléhají podle zákonných ustanovení povinnému auditu.

Jakou povahu mají rozhodnutí a usnesení VPA vůči orgánům VZP?

Mají formu doporučení pro dozorčí radu. VPA může, je-li o to požádán nebo vyplývá-li to z povahy věci, dávat doporučení též ostatním orgánům VZP ČR, případně managementu, za předpokladu současného informování dozorčí rady.

Kdo se stará o organizační a administrativní a technickou podporu pro jednání VPA?

Organizační, administrativní a technickou podporu VPA (včetně zpracování odborných podkladů pro jeho činnost) zajišťuje VZP zejména prostřednictvím tajemníka správní rady a dozorčí rady.

S podporou VZP a tajemníka orgánů jsem naprosto spokojen a zatím vše bylo vždy perfektně připraveno.

Zásady jednání výboru pro audit upravuje Jednací řád VPA.

Kdo může předkládat materiály na jednání VPA?

Člen VPA, správní rada, dozorčí rada, ředitel VZP, ředitel oddělení interního auditu, ředitel odboru vnitřní kontroly a řízení rizik, ekonomický náměstek ředitele VZP. Všechny materiály se předkládají VPA prostřednictvím tajemníka orgánů.

Jak hodnotíš úroveň správy a řízení ve VZP?

Z pohledu předsedy VPA hodnotím úroveň správy a řízení ve VZP kladně. Interní audit provedl sebehodnocení kvality i úspěšně obstál v externím hodnocení (QAR) renomovanou auditorskou společností. Zaměření interního auditu odpovídá jednotlivým rizikům a výstupy z auditu jsou přehledné a profesionálně zpracované.

Vidíš někde prostor pro zvýšení hodnoty interního auditu nebo VPA?

Myslím, že výstižně na to odpověděl ve své prezentaci prezident IIA, Richard F. Chamber, během své návštěvy v Praze 29. dubna 2016 na konferenci Reforma auditu v praxi. Stále je nepřiměřeně vysoké zaměření interního auditu na úrovni auditů shody s regulačními požadavky nebo finančních auditů (s ohledem na potenciál pro přidanou hodnotu) a nepřiměřeně nízké zaměření interního auditu na úrovni hlavního businessu a strategie společnosti. Často posuzuje, zda společnost „dělá věci správně“, než to, zda společnost „dělá správné věci“. Myslím, že to je relevantní pro většinu útvarů interního auditu a VPA by mohl napomoci ke změně této disproporce.

Jak ses dostal k profesi interního auditora a kdo byl nebo je tvým vzorem?

Myslím, že jsem měl obrovské štěstí na ty nejlepší učitele a mentory. V roce 1998 mne oslovila nabídka od pana Iva Sředy na participaci na vybudování zcela nového interního auditu ve skupině Českého Telecomu. Tehdy jsem s interním auditem začínal a v oddělení jsem nakonec strávil sedm let. Naším dlouhodobým velkým cílem byl soulad s nejlepší světovou praxí. Výbornými mentory byli následně pan Ivan Sedlák a kolegové v Radě ČIIA.

Jako viceprezident ČIIA jsem také často prováděl rozhovory s prezidenty / významnými osobnostmi IIA, ECIIA, KAČR na téma trendů a nejlepší praxe v oblasti interního auditu, výborů pro audit a celkové správy a řízení společností, které byly publikovány nejen v časopise Interní auditor, ale i v řadě jiných odborných časopisů. V posledních dvou letech svého působení ve společnosti Český Telecom jsem paralelně fungoval i jako člen Výboru pro finance a audit dozorčí rady Eurotelu. To vše byla vynikající „škola“.

Čím se zabýváš v posledních letech?

Myslím, že jsem uvnitř nepřestal být auditorem, v posledních 11 letech ale už v dresu finančních ředitelů nebo jednatelů (ve společnostech Tiscali, Teva Pharmaceuticals, Bellinda CEE a nyní Green Swan Pharmaceuticals). Myslím, že interní audit je jedním z nejlepších základů pro budoucí působení v top managementu. Jsem velmi rád, že jsem se k praxi VPA a interního auditu nyní mohl díky působení ve VZP vrátit.

Pěťe, děkuji Ti za rozhovor.

Interview with Richard Chambers

Performed by Petr Hadrava, Internal Audit Manager, MetLife

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, is president and CEO of The Institute of Internal Auditors (IIA). He has more than four decades of internal audit and related experience. Chambers was national practice leader in Internal Audit Advisory Services at PricewaterhouseCoopers; inspector general of the Tennessee Valley Authority; deputy inspector general of the U.S. Postal Service; and director of the U.S. Army Worldwide Internal Review Organization at the Pentagon. He currently serves on the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Board of Directors; the International Integrated Reporting Council (IIRC); and The IIA Board of Directors. Previously, he served on the U.S. President's Council on Integrity and Efficiency; the Audit Board of the City of Orlando, Fla.; The IIA Internal Audit Standards Board; and The IIA North American Board. Chambers received the Association of Government Accountants (AGA) Frank Greathouse Distinguished Leadership Award and the National Association of Black Accountants (NABA) Legacy Award. Accounting Today named him one of the Top 100 Most Influential People in Accounting in 2012, 2013, 2014, and 2015, as well as one of 10 tweeters worth following. The National Association of Corporate Directors (NACD) named him one of the most influential leaders in corporate governance in 2013, 2014, and 2015. Chambers authored the award-winning book, *Lessons Learned on the Audit Trail*, which is available in four languages.



Petr: Today it is a great pleasure for me to meet with Richard Chambers, president and the CEO of The Institute of Internal Auditors. Good afternoon Richard. Welcome to the Czech Republic and thank you for your time today.

Richard: Good afternoon. Thank you. It is great to be here.

Petr: Have you ever been to the Czech Republic or is this the first time for you to be here?

Richard: It is the first time. I have never been to the Czech Republic and have never been to Prague, but it is a city that I have heard about many times. I have been close – in Hungary, Budapest, but I never quite got here. So it is a great pleasure to be able to come. I have been here for a few hours but I have already been very impressed by the city.

Petr: I hope you will have a lovely stay here and that you will like Prague and the Czech Republic. You wrote a book called "Lessons Learned on the Audit Trail" sharing with the readers the lessons you learned during your 40-year career in internal audit. What was the main driver for you to write this book?

Richard: I think for me it was a matter of wanting to share with the profession some of the lessons that someone who has been a long time in this field has learned. I tried to draw from my own experiences to be able to share how these challenges will come, what are the best ways to address them, and how to navigate all of the complications that will come along with being an internal auditor so that you can be successful in your career. It was really a matter of sharing with the profession all of the lessons that an old internal auditor has learned.

Petr: As you mentioned in your book, "The older you are the less time you have to apply the lessons learned," so that is great that you shared these.

Richard: That's right. I keep thinking, if I had known everything when I was in my twenties that I know in my sixties, then I would have probably had an easier life and less grey hair.

Petr: So, internal auditors have several group of stakeholders. In your book you speak about primary, secondary and tertiary groups of stakeholders. Can you briefly describe who these stakeholders are and what are their expectations from internal audit?

Richard: Internal audit like any profession has people, individuals, professionals who rely on our work. They are dependent upon the quality of our work to be able to execute their own decisions. So for us there are number of different groups of stakeholders. Certainly almost every internal auditor has management as a key stakeholder. Management is charged with identifying risks, designing and implementing the controls to mitigate those risks, and they are charged with ensuring a long term growth in the share value of the company or the long term growth of the government organization and it's missions. So, they have very important responsibility, and we are very important source of information for them, an important source of assurance and insight. For management their expectation is that we will be able to give them assurance as to how well the organization is being managed, whether the risks have been correctly assessed, whether the controls are working. So they are very dependent on that feedback from us. They also are interested in insight, they want us to be able to tell them what do we think about the whole organization. How do we think it is run, and what are the things they can do better? In some ways they want us to also provide advice. They are looking for these things.

In some cases they would rather get us not to put things in writing and just tell them if we have problems. We, on the other hand, have an important responsibility to document our work. I think they count on us for timely, relevant assurance and insight. Timely and relevant. It has to be on time. In the book I speak at length about the importance of how quickly we get information to those who need it, but it also has to be relevant, it has to meet their needs. I am talking in my book about my early days managing the internal audit function for the US Army and how so many commanders and military advisors at that time said to me, "You

know your internal auditors are not giving us information in time to make decisions.” So it has to be timely, it has to be relevant. That’s what they are looking for.

The Board has a different responsibility. The Board is responsible, accountable directly, to the shareholders for oversight of the company or the organization. They are charged with ensuring that they get the right management appointed and that the company is not taking on a lot of undue risk and that the company is designed and operated to grow share value in a long term. So they look to internal audit even more so for assurance. They are very dependent upon us to tell them how well this company is being run. They often call us their eyes and ears in the company. So, we are an important source of the insight. They often say they want the internal auditors to help avoid surprises. So that is an important mission for us as well to try to help the organization avoid surprises. Of course this is very challenging because we can not be everywhere at once, and so things will happen, and there will be surprises. But we should always try to identify the risks, and that’s where we come to “follow the risk”. We always have to identify the risks and make sure that we are focused on the right thing. I have a blog on this topic. The question sometimes is, “Where were the internal auditors? Why did not they find this?” It is usually that we were focusing on other risks. We can audit anything, but we cannot audit everything. That is what we always have to remember.

And then there are other stakeholders as well, certainly when we think about regulators. They are looking at internal audit. You work in financial services, so you know that financial services regulators are breathing down the neck of internal audit looking to see whether it is covering the right risks in the organization. Is it independent in the company? Is it well resourced? They want assurance. Regulators are very keen to get assurance. This is important for them.

These are the key stakeholders – Management, Board, Regulators, but there are others as well. If you are a government auditor, you have very important responsibilities, not only to the elected officials who maybe are the ones who hired you, but you have a very important responsibility to help ensure public trust in government, and so you have really other stakeholders up there, for instance, taxpayers and others who are dependent upon well-run government that is not corrupt and that is taking care of their resources. Those are stakeholders and these are some of the things they are looking for.

Petr: You mentioned public trust. Actually in our Czech IIA Journal we published an article in Q1 2016 about the Conference that took place in Prague where Carmen Abela was speaking about the public trust and why it is so important.

Richard: Yes, that’s right.

Petr: As you mentioned different stakeholders have different expectations and internal auditors can not be everywhere, they can not meet all of those expectations. How would you suggest that we deal with this situation that we can not help everybody at one time?

Richard: Well, it comes down to that we do the best work we can, which means, of course, that we stay focused on the most critical risks. There is a chapter in my book called, “Follow the risks,” and

then we have to also remember that they are changing, they are very fluent because risk today or tomorrow may not be the risk next week or the next month in terms what is the most significant in our organization. To minimize our chance of failure is to be focusing and refocusing and recalibrating on the right risks in the organization.

Petr: We will be speaking about this later as well. And also the expectation of our stakeholders is a moving target. As you mentioned the expectations and the risks are moving.

Richard: Yes. I think this is an important point. The challenges of stakeholders will change over time. They are under a lot of pressure to ensure the company is well run, but you know the things that threaten the organization – new compliance requirements, new laws, new regulations, things like changing technology... All of these things create a constantly changing risk landscape so we have to realize that the stakeholders will expect us to be focused on different things. Ten years ago, before the financial crisis, stakeholders were concerned in a lot of countries about looking to see, whether we have the right controls over financial reporting. We have been through globally a number of big cases of financial reporting fraud – Enron, WorldCom, Parmalat in Italy, all over the world we had these problems, and so for a while that was the big risk. A lot of internal auditors were focused on making sure there would not be more financial reporting fraud. Then came the financial crisis, which was not caused really by financial reporting fraud. It was caused more by poor risk management of financial services, so then all of the sudden stakeholders needed internal audit to be focused on different things. As long as I have been an internal auditor I have seen stakeholder expectations change.



Petr: In your opinion, what are the most effective ways how to keep the knowledge up to date about the changing expectation of the stakeholders?

Richard: First of all, I think in order to meet these expectations of stakeholders, we need to have a good, sound, strong communication process, because we will not be able to read their minds.

We have to be able to talk to them, to communicate with them, to hear them, to be able to assess what their expectations are so that we can design the right methodologies, the right strategies in our departments to meet it. In terms of how do we make sure that we re-align, for me it has always been a case of having an internal audit department strategy or strategic plan. Every three to five years, I would take my audit team and sit down, and we would look at everything from who our stakeholders are, what their needs and expectations are, what are the constraints or the threats that face our department, what are the limitations and what we can do in the future. Then we would craft a strategic plan saying that in five years this is what internal audit department wants to do, and here is where we are today. So these are the key things that we need to focus on to move from here to where our vision is for our future.

Petr: In general do you think there is alignment between what the key stakeholders are looking for and what they are receiving from us as internal auditors?

Richard: I think strong and highly performing internal audit departments, they will be able to do that. I think those who somehow miss the ball—they do not realize what their stakeholders' needs are, how they change—those internal audit departments will have some difficulties. But I think in these days, most chief audit executives of some of the larger and better-run companies are attuned to this, and they realize what they have to do. I think they do a good job, but it is a big challenge we speak about often in our profession.

Petr: In your book you speak about situations when we, management or CFO have to justify the costs of internal audit, and then questions arise whether they need auditors and so on. I am coming to the issue of the value of internal auditors to the organization. How can we measure the value of internal audit? I mean, somebody is suggesting to focus on the number of audit reports or number of designations the internal auditor has. I am not so sure about that. What in your opinion would be the best way how to measure the value of internal auditor?

Richard: That is an interesting one. I do talk about that we have to deliver value, and we have to realize that we are not the one who decide if our work is valuable. It is a challenge because we like to think that our work is good and therefore is valuable. But to me, value has got to be determined by those who consume, right? So if you and I go and buy something in the store, we are the ones who decide whether it is a good value, not the people selling it to us. We do. So for me the value is very much a function of whether it meets the need of the consumer, the stakeholder, whether it meets their needs and whether it does so efficiently and effectively. And so those are the key components. In my book, I talk about the time I was over the internal audit function in the Army. We were focused on how many reports did we get to the management, and we thought the more reports we gave them the better we were. But they were saying, "Wait a minute, I don't care how many reports you give me, if they don't focus on things that I am worried and concerned about. If they don't meet my needs, then they are not valuable." So we have to remember that value is often not outputs, it is about outcomes. So we have to be careful not to be caught up measuring the wrong thing.

Petr: And often at least for me it is sufficient to hear informally, "Well, good job, we like what you are doing and delivering to us".

Richard: Yes, absolutely.

Petr: During my studies at the University one of the professors asked a question to the students. What is the most important thing the University can provide you with? Do you want to guess what that might be?

Richard: Well, it is not the diploma. I think it is the ability to operate in the outside world. That would be my answer. What was the right answer?

Petr: In his opinion it was 'the relationships'. At that time it was not very clear to me what he meant, but being an auditor for some time it is very clear to me now.

Richard: A lot of people think the most important thing I get from the University is the degree. The degree is important, it is the key that opens the door, but it is really what you can do when you open the door. That is what the University teaches you. It gives you the diploma so that someone knows that you have been there, but it is really what you do when you open the doors that is really giving you value.

Petr: In terms of the relationships, do you consider the ability to build, maintain and develop excellent working relationships being critical for a successful internal auditor?

Richard: Yes, absolutely. I actually have a new book I am working on where I am getting into that topic more because it really does come down to whether there is a degree of trust between you and management, between you and the people you audit. Do they believe you are doing the right thing for the right reason? Do they believe that you will not take advantage of them? Do they believe you will be honest, forthright and truthful. Those are all critical to building relationships that allow you first to get the information you need for an audit and then, more importantly, to be able and willing to take what you give them at the end and use it. If they don't trust you, if they don't feel there is a good relationship there, then what you give them it is more clinical, it is more like: "This is what the auditor says I have to do" rather than, "What does the auditor, who I believe is a good colleague and a trusted advisor, what does he think I should do?"

Petr: How do you build, maintain and develop a good relationship with different stakeholders? What would be your advice in this area? In your book you mention that it is not sufficient trying to meet the expectations of the stakeholders but trying to exceed those. Is it about proactiveness? Is it about the experience of the management with the internal auditor that if some issue or concern is shared with the internal auditor that the internal auditor will not use it later against them?

Richard: Yes, I don't believe building of relationship is a science. I think it is an art. There is a component there of understanding people, of knowing and understanding their needs, and having the ability to get them to be open about their needs and their aspirations, and to be able to get them to open up and trust. Those are things you can not teach like a scientific formula. There are things you have to work at, and you have to become less of an internal auditor and more of a human and more of a colleague. There are times where you will have to be willing to listen to things that may not be relevant to your audit. I had an interview with a frustrated clerk who I was trying to interview for an audit, and she would go off for fifteen minutes talking about

how bad the management is. It may not have anything to do with what I am auditing, but I have to listen intently and be open and compassionate. I don't have to offer opinions, but that's the kind of thing you have to be willing to do because if you just say, "Well that is not really important to what I am auditing here, I need to get on to the questions that I had." Then she thinks, "Well he doesn't care about me." She will answer your questions, but when the report comes back later with recommendations she will think, "I did not like him because he didn't listen to me".

Petr: I agree with that based on my experience. It is always much better to show that we are on the same boat, that we are actually partners not an auditor and the person being audited, and I think if the communication is smooth and understanding is shown, everything is easier for both of them.

In your book you say that it is critical that others are confident that internal audit is really trying to help them. How can we demonstrate this? Is it about acting in a way that a concern of my stakeholder is also my concern?

Richard: We can do that. We can say that every time. But we have to really prove it by our actions and our words. So I just think we have to recognize that we have to win that trust. They have to trust us, and we have to win that by actually helping.

Petr: You also mentioned in your book that there is an expectation gap in the area of strategic and business risks, and that it seems that management and audit committees are very interested in these areas, not so sure whether internal auditors are very focused on these areas. What internal auditor should do to close this expectation gap and add greater value to the stakeholders?

Richard: We have to be attuned to their needs. I think we have to be willing to adapt the areas we are focused on. We have to realize that we can't always just take their needs and react to them without at least being willing to talk to them about other things that we can do. In other words we don't just take orders like if we are in the restaurant. We have to be willing to offer them advice. A good waiter in a restaurant will not just stand there and take your order. He will tell you what is good on the menu. So I think as internal auditors we have to be willing to say, "Here are some things we think we can focus on. Here are the things we think are the most risky. Here are the things we think would add most value if we focus on them. And if they choose to order something different of the menu, then we had given them the best advice we can. But we have to realize that they will not know what we are capable of. They will not know how good the dish is until they try it. So that is my advice. Do not just take orders, and don't just sit there and make notes of what they want. You have to be willing to talk to them about what they need.

Petr: So it is again about being proactive, and show courage and willingness to cover a little bit more than in the past.

You also mentioned in your book that it is time to leave the comfort zone and start providing assurance on the effectiveness of the risk management. Are you actually concerned that if internal auditors are not realigning their coverage to these new expectations in terms of coverage of risk management and strategic and business risks that we may lose our relevancy for the stakeholders?

Richard: Absolutely. And there is no question about it. If I look at internal auditing fifteen years ago most of internal auditors were

just doing audits of financial reporting and financial controls. If that is all we did today we would no longer be relevant at all. We would add only a minimal value. So over time the things they need us to do change; the things that we are capable of doing change, so we have to adapt to that.

Petr: It is not easy to hear that, but sometimes we can hear executives saying that internal auditors don't have understanding of the business, of the strategic risks, of the business risks. What are the best ways for internal auditors to improve in these areas?

Richard: I talk about that in my current book and will be talking about that a little bit more in my new book. We have to be willing to learn and grow not just as internal auditors but in terms of our knowledge of the business, in terms of what it takes to run the business. If I am going to give you advice, or if I am going to give you my recommendations, what credibility do I have in giving you that? If you are a manager of the business, if I tell you how should you do better, what is my credibility if I have not demonstrated any knowledge of the business? I am not saying you have to leave internal audit to be a good internal auditor, but if you are not going to leave internal audit and get some other experience, at least take every opportunity in internal audit to learn and grow. Go and take courses, and go and absorb as much as you can about the business and the industry. Be a sponge trying to soak up as much information about the risks your company faces and the industry it operates in. Be knowledgeable because if they think all I can do is audit and that I am just a good bean counter, I am not going to be as valuable to them.

Petr: Quite often I hear auditors saying, "I have been invited to some management meeting, and you know what I do not want to participate, I want to do my audits." But I think this is exactly the mistake they are making because if they are attending management meetings they are closer to the business.

Richard: Absolutely. It is a great place to listen and learn, understand the people, the challenges, the risks and the opportunities that they face and the company faces. Yes, this is something I hear from time to time, "The internal auditors are good; they are good analysts; they know what the standards are; they know how to write a good report, but I am concerned that they do not understand the business." These are things I hear sometimes from management. It is a fair assessment if an auditor has not taken time to learn and grow in the business.

Petr: You already spoke about the risks today and about how quickly they can become different to the risks tomorrow. So the internal audit plan can become irrelevant very quickly. How to address actually this issue of the plan becoming irrelevant and to continuously assess the risks and keep the internal audit plan up to date real time if possible?

Richard: There are different ways you can refresh and update the plan. We have to be able to audit at the speed of risk and risk is very fast. It can change very quickly. And so one of the ways that I see audit departments doing is using key risk indicators. When I prepare the annual audit plan, I consider what are the things that I need to watch throughout the year that could change that would cause the risk in the company to change. So the example I use sometimes is the cybersecurity. I am not sure that it is high enough risk at the beginning of the year, and it is probably not the first thing I need to audit. But maybe there is a key risk indicator

that I can watch, and maybe I can look at what are the numbers of attempted intrusions into the system because this is something that your technology department should know. They should monitor this, so maybe I get a regular report how many times anybody attempted to break into our system unsuccessfully. The more attempts there are, the greater likelihood there is that somebody is going to succeed. So if that number goes up during the year, I may pull the cybersecurity audit forward, and maybe now I do that audit sooner because I have seen that there is a risk emerging. You can have key risk indicators across a number of different issues. So one way is to keep key risk indicators.

Another goes back to what we have been talking about. Just talking to the management, understanding what it is that is keeping them awake at night, having the regular dialogue and regular interactions so that you know what risks are there emerging in their minds, in their eyes. This is what I call the risk assessment by walking around.

There is another one. Just really be knowledgeable about the risks in general that are threatening the company, and the economy, and the country, and in the broader environment in which we operate.

Petr: So you mean to use some kind of continuous, real time red flags monitoring.

Richard: Yes, you must follow what is happening in the world around you because these are the things that will create new risks for your company.

Petr: The change of internal audit plan must be agreed with a lot of stakeholders very often. I think we should find their appetite to reapprove the plan more or less frequently. And for some auditors the finalization of the annual internal audit plan is a very long process. They collect the inputs from various stakeholders, create a plan, communicate to everybody why there is in the plan what is in the plan, what is missing in the plan and why it is missing.

Richard: We have to have a less formal process for updating the plan. There needs to be a level of trust between us and them. We have to work with them to accept that risk may change and the plan may change, so just be open to them. That is what I would say.

Petr: It would help a lot to have less formal process as you mentioned because some auditors are saying, "Ok, I am not going to open this, the reassessment of the plan because then I would



When terrorist attacks started making their way through major cities in Europe in the last few months, then suddenly there is some risk that may exist. If you are in a major European city you would go and double check that you have business continuity plans and business interruption plans. So throughout the year things are going to happen that maybe reorder and reshuffle the risks that we thought we would face at the beginning of the year.

When the Ebola crises came a couple years ago, most audit plans were developed and nobody thought about this. Suddenly then this is the risk that maybe you need to think about in terms of your audit plan. Are we ready in case there is an epidemics that hits the city?

spend ages with having it reapproved. And the result I think is not what we want to achieve — that we want to be relevant.

As you say in your book, "Failing to plan means planning to fail." I like that. Do you think that planning is actually the most important stage of audit that can significantly help us achieve timely delivery of audits?

Richard: I think it is the most important stage of the audit. We have to be focused during planning on what is this audit going to achieve. If we don't understand that, and if you don't know what you are doing, no road will get you there. We want to make sure that in the plan we know where we are going, and which road is going to get us there.

Petr: Sometimes there is a challenge, as you mentioned in your book, to balance the audit quality with timeliness. Stakeholders in a digital age expect that we issue the reports timely. We know that very often auditors shorten the planning stage and as you say in the book: "Roll up their sleeves and jump into the fieldwork without having an appropriate plan." Do you think that a lack of planning itself is the root cause for not delivering the audits timely?

Richard: I think it's a root cause, but I do not want to underestimate how often the reporting process can cause the timeliness to go off the rail. I have even seen instances where there was a good plan, a good clear understanding of what we want to achieve in the audit. Everybody did the work, they finished the audit in the planned amount of time, and then they spent weeks or months getting the report done. To me planning is the root cause, but do not underestimate the challenge of getting the report itself written and getting it out.

Petr: We will be speaking about the reporting phase a little bit later. When speaking about timely delivery of the audits, we sometimes I think need to fight the temptation to over-audit and also sometimes we document more than we really need to. Would you agree with that? Would you agree that there are a lot of auditors in a position saying: "OK, this is the plan but you know when I am looking at this I could look at that as well, etc."

Richard: Yes, it is very distracting, particularly for new and inexperienced auditors.

Petr: Now to the reporting phase. So it is not enough to plan properly, to use the technology to speed up the fieldwork, to fight the temptation to overaudit, to overdocument things. It seems that the reporting stage can be the most time consuming as you mentioned and sometimes the most frustrating phase during the whole process. And also we need to ensure that the report is accurate, it needs to be approved by a lot of people very often. So this definitely sounds like a delay. Would you share any time-savings strategies, how to shorten this period after we finalize the fieldwork, how to ensure that the report is issued quickly?

Richard: It really starts with having really planned it well. If I know that I have five objectives in the audit, and I have documented the results of each of those five, if I have done it well enough, the report almost writes itself because the report should address each objective in the audit. You have to have a map to take you from the plan to the draft audit report. Then I think we have to work really hard on the editing-and-review process because too many times there are too many people who have a hand in it. So maybe the team that did the work will write some of the findings, maybe legal come along and make some changes, then the audit supervisor on the next level will come along and change some things and then finally the chief audit executive will change some things and by then you have spent days or weeks just changing things inside of the department. My advice is to try team editing because this is a way to get everybody who is going to have something to say in a room and edit the report together. It can save you weeks of time. Certainly days or hours.

The other thing that often happens is that we finish our audit, we send the draft report to the management, and they are upset because they think the audit is too critical or there are surprises in it. Make sure there are no surprises by keeping management informed as you go through the audit — some sort of sharing of

results as you go. We had something in the army called T-force – tentative findings and recommendations. Finally, not having as many levels of review. This idea that you have to have five different people reviewing the report adds time. All of these things are good examples, and I have a whole chapter in the book on how to get the audit report issued timely. This is something I have written and spoken about for many years.

Petr: I assume internal audit doesn't like to be playing a role of fault finders or policeman. We want to be partners to the our stakeholders. On the other hand we are supporting this reputation by reporting issues only, very often. Do you think that we should be highlighting the achievements of the management in the report just to make sure that our report is understood as objectively describing the current situation?

Richard: It has to be fair and balanced. I always had a section in a report that I called: "Management accomplishments" where I highlighted some of the things that we saw that were done well, some of the strong controls, maybe some of the strong risk management practices. I did this before I started talking about things that were not good. It is more balanced. I think it is better received that way. Management feels we do not just throw stones every day, but there are also good things that are identified.

I really think it is important. If our reports do not have a balanced component to them it is hard to build the trust we have talked about.

Petr: If our findings are really bad, and we need to report those in the report, the relationship can be damaged quite severely I would say. What are the strategies to make sure that we limit this damage as much as possible? I assume it is about timely communication and no surprises.

Richard: Yes, you have to make sure that you don't blind sight somebody in the report. Make sure that regular communication is in place. Talk to them about what is going on. Share draft findings as soon as you can. It just builds a better degree of trust and better communication.

Petr: Good auditors should act as change agents in their companies. Do you think that auditors are open to change themselves or do we perform audits in the same way we performed it 5, 10, 15 years ago?

Richard: I think that we should be change agents but not just for a sake of change. We should not be out there trying to experiment with things that have not been tried. I think we become change agents by virtue of the fact that we identify areas where the organization can improve or where it is falling short of managing risks adequately and designing and implementing controls correctly. If we can identify those opportunities, they become a source of change. Change agents is a term used a lot. I have been using this term in my blog recently, but I am really talking about being agents of change so that the company is better run, better managed, and risks are better controlled.

Petr: And what about changes in our own work?

Richard: We have to be willing to advance and progress. We have to be willing to leverage technology and to try new things. As internal auditors, we are not different to any other profession. Looking, for example, on the medical profession, there are always

evolving and changing procedures in how surgeries are done, and how patients are cared for. We have to be willing to be open to the same kinds of change over time in a way we do our work, and I don't think it always happens.

Again, it goes back to credibility. If we are saying to management that our recommendation is change, but we are unwilling to change, then we are not very credible.

It is hard to continue to evolve to meet the expectations if you never do anything new. Those expectations will be changing, so we have to be willing to change, too.

Petr: This question may be difficult, but what innovations can you see coming in the next 10 years? What will need to change within internal audit departments or within our work to ensure that we are and remain relevant to the organization? Is it about better use of data, data analytics, use of technology?

Richard: I see more credible and effective use of data analytics that will allow us mine vast amounts of information and provide relevant conclusions to the management. I think we have to become more agile in what we do. We have to become UBER auditors. We have to be willing to be almost instantly responsive. Think about UBER drivers. If I need a driver, I go to my app; I get somebody to pick me up and drive me to the location; and it is all very seamless. It is all very quick, very painless, almost magical compared to 5 years ago. I think as internal auditors, we have to have almost that same degree of innovation in how we do things. If management in a department has a problem, they can get on their UBER audit app and send us a note, we are there, we take a look at the problem, and we give them advice. So if I think about the kinds of things we can do in the future those are some of the creative ideas that I have in the back of my mind, but I think that we also have to realize that if we don't try some of these new things, someone else will. So I have also spoken about the fact that there are people outside of the company that become UBER auditors, and so suddenly management discovers that if they have a problem or something surfaces quickly, a new risk, then they go and ask them to be there on Monday morning to start work on this audit. That's a risk to us as internal audit departments, as the internal audit profession, so we have to be one step ahead of the innovators who might be a risk to us.

Petr: In your book you also say that you need expertise and a strong relationship with the management to win the seat at the table. What is the best way to maintain and increase the expertise in such a quick world as it is today? Everything is changing very quickly, business risks are changing.

Richard: Yes, it goes back to the things we have been talking about. We have to have the relationships to start with. You don't invite someone to the dinner if you don't know him. So I use the analogy, if you have a seat at the table it is like to being invited for a meal. So, number one, you do not invite them if you do not know them well, or you don't like them, or you don't trust them, or if you think they are not focused on the same things that you are. You just don't do that generally.

The second thing is that you don't invite somebody who just shows up to take only. You want anybody to contribute. So we have to be willing, if we want to have a seat at the table, to share perspectives and insights. To often we are sitting there making

notes like, "The CFO said this and it is something we may audit." If we do that too much there will be no seat at the table for us. We have to use this seat at the table wisely. The objective really is to have the opportunity to hear and learn and absorb more about the business, more about the strategies and the risks and how the decisions get made. That will help us be better auditors. It is not that we show up there to get leads for our next audit.

Petr: And I think winning the seat at the table should not be considered as our final goal. I think it is just the beginning.

Richard: Absolutely. It's a mean of being more valuable to the organization.

Petr: What are the key specific points to focus on to win and retain the seat at the table with the management to remain relevant and not to be just another cost center?

Richard: I think you have to realize that if you are going to be invited back, you have to be seen as a team member, as someone who is focused on solutions, not just somebody just identifying problems. There is a proactive element of being at the table. For example, if management is thinking about doing something that would eliminate some key controls and we know based on the research or experience that it will not be an effective solution, then we need to be willing to say this is not a good idea. We should be willing to do this because it offers more value than showing up after they implemented it and telling them that it was wrong and look at the problems that were created.

Petr: So that's it. Thank you a lot for your time today. It was a great pleasure speaking with you. What would be your final message and words for the readers of the Czech Internal auditor Journal?

Richard: I think everyone is going have their own set of lessons from the audit trail. There are likely to be some that are the same as I was talking about, and there are likely to be some different. The think it is an interesting journey, and you need to enjoy it because life is too short not to enjoy our work. So I encourage every internal auditor to be passionate and enjoy what they are doing, and recognize the value that it adds and the contributions it makes to the public good. There is public good in what we do. If you don't have internal auditors, then you have less efficient organizations; you have more waste; you have more fraud. There is a public good in what we do, and we have to recognize that and celebrate it.

Petr: One more question if I may. You mentioned a new book you are working on. Could you share more details?

Richard: I don't want to reveal too many things, but it is built on some of the things we talked about in the first book by focusing more on the individual auditors and what it takes to be a really great internal auditor. We want to have it out in early 2017.

Petr: I am looking forward to reading it. I enjoyed your first book a lot. Richard, once again thanks a lot.

Richard: Thank you Petr, and have a nice day. ■

Interní audit jako cesta k vyšší hodnotě

VÝSLEDKY MEZINÁRODNÍHO PRŮZKUMU

Proč stojí společnosti za to provádět interní audit? Protože jí přináší hodnotu. Účinný interní audit nejen podtrhává to, co firma už ví, ale zároveň skýtá nová zjištění, nabízí nové perspektivy a přichází s novými způsoby shromažďování informací.

Ing. Marek Čáp, CIA
Director,
Risk Consulting,
KPMG Česká republika



Ing. Michal Čup, CIA
Associate Manager,
Risk Consulting,
KPMG Česká republika



Hodnota jako konkrétní věc

Hodnota je v byznysové sféře hojně skloňovaný pojem, ale často se o ní mluví v abstraktní rovině. Údaje z mnoha průzkumů naznačují, že společným jmenovatelem toho, co jejich respondenti od interního auditu očekávají, je „přidaná hodnota“. Ta má však zřídka měřitelný dopad. Proto je třeba jí dát konkrétní podobu.

Abychom zjistili, jak toho u interního auditu dosáhnout, postavme si proti sobě to, co interní audit firmám poskytuje, a to, co by si společnosti představovaly jako hodnotné. Z průzkumu KPMG a Forbes (viz *informační box*) vyplývá, že největší nesoulad se týká oblasti hodnocení a vnímání rizik a generování udržitelného zisku. Interní audit v současnosti poskytuje erudovaný náhled na riziko překvapivě nízkému procentu respondentů.

V odpovědi na otázku, který typ informací by nejvíce chtěli dostávat, však účastníci průzkumu nejčastěji zmiňovali právě oblast rizik.

Rovněž je poměrně jasné, že firmy od interního auditu sice chtějí měřitelný dopad (zejména pokud jde o rizika a potenciální růst tržeb —) ale není to pro ně to nejdůležitější. Klíčovým parametrem je pro ně účinnost a efektivita auditního týmu. To znamená, že větší zaměření na rizika přinášející měřitelný dopad je žádoucí, nicméně nikoli za cenu oslabení účinnosti a efektivity auditu.

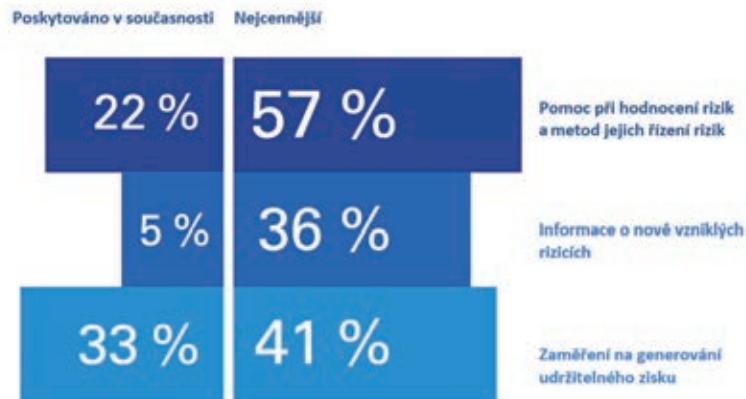
Jak důležité jsou následující oblasti pro Finanční ředitele a Předsedy Výborů pro audit



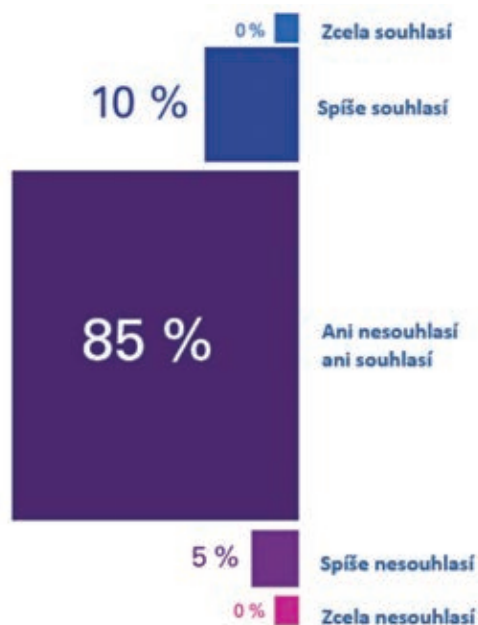
Jak vypadá budoucnost interních auditů z hlediska potřeb firem:

Společnosti KPMG a Forbes nedávno realizovaly mezinárodní průzkum mezi více než čtyřmi sty finančními řediteli a předsedy auditních výborů. Dotýkal se mnoha témat souvisejících s účinností, zaměřením, hodnotou a budoucností interního auditu v jejich společnostech. Výsledky upozorňují na „hodnotový nesoulad“ mezi tím, co předsedové auditních výborů a finanční ředitelé považují za priority, a tím, co jim interní audity přinášejí.

Co interní audit společností poskytuje a jaký typ informací by byl nejcennější?



Jak společnosti souhlasí s tím, že jejich IA funguje adekvátně, identifikuje a reaguje na vznikající rizika?



Zdroj: The future of Internal Audit through the lens of stakeholder needs, KPMG International, 2016

Nový přístup k riziku

Představuje-li riziko přední oblast zájmu a vůbec nejdůležitějšími parametry auditu jsou jeho efektivita a účinnost, nejjistější cesta ke konkretizaci hodnoty pro klíčové stakeholdery pak vede přes podporu v oblasti řízení rizik a jejich hodnocení a porozumění podstatě věcí. A to způsobem, jenž optimalizuje celkovou efektivitu a účinnost funkce interního auditu.

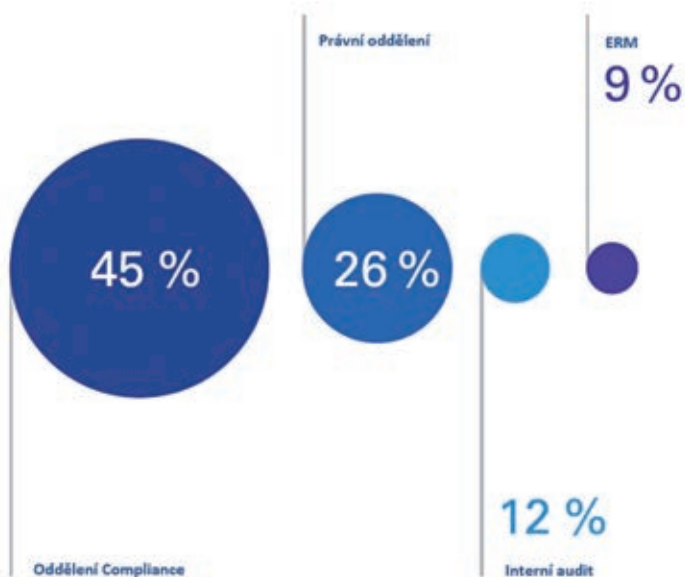
Základní posouzení rizik interním auditem je – v tom nejlepším případě – považováno za dostačující. Ale pokud jde o důkladnější odhalování a řešení nově vznikajících rizik, je v této oblasti spokojeno jen deset procent respondentů.

Zde se opět otevírá příležitost pro zvyšování hodnoty. Interní audit by měl proaktivněji rozpoznávat a zmírňovat rizika, nejen posuzovat kontroly a nástroje, které jsou již zavedeny.

Téměř polovina společností, které se průzkumu zúčastnily, sleduje riziko prostřednictvím funkce compliance, přibližně čtvrtina přes právní oddělení a pouze devět procent má specializované oddělení pro komplexní řízení podnikových rizik (ERM). Odpovědi respondentů ukazují, že jim více záleží na tom, jak interní audit na riziko (zejména to nově vznikající) reaguje, spíše než na tom, které oddělení je za sledování rizik odpovědné.

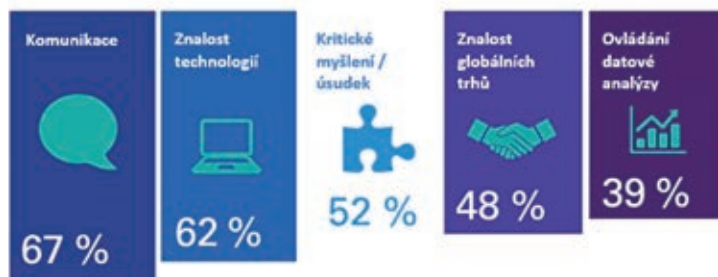
Klíčovní stakeholdeři od interního auditu očekávají, že bude na riziko proaktivněji reagovat. Vzniká tím významná příležitost pro spolupráci auditního oddělení s útvary compliance, právní, řízení rizik a dalšími „ujišťovacími“ útvary tak, aby výsledkem bylo komplexní (kombinované) ujištění. Tato spolupráce s sebou nese o to naléhavější potřebu postupovat účinně a efektivně. A právě zde přichází na scénu technologie.

■ Prostřednictvím kterého oddělení sledují společnosti riziko?



Zdroj: The future of Internal Audit through the lens of stakeholder needs, KPMG International, 2016

■ Nejdůležitější dovednosti pro interní auditory



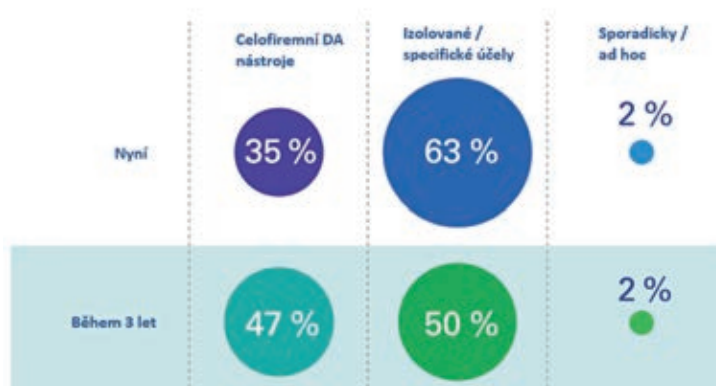
Technologie jako samozřejmost

Fráze typu „technologie jsou budoucnost“ je dnes již zbytečné vyslovovat. Pokud ve společnosti neprobíhá plná integrace nových technologií do všech oblastí byznysu, k dosažení měřitelného dopadu jí nepomůže ani sebelepší strategická zdatnost. Interní audit v tomto ohledu není výjimkou. Plně integrovaná, automatizovaná platforma pro interní audit může proměnit a modernizovat způsob, kterým se audit provádějí.

Poptávku po tomto technologickém posunu potvrzují i výsledky průzkumu. V odpovědích na dotaz, které dovednosti jsou pro interní audit klíčové, zaujala znalost technologií (62%) hned druhé místo za komunikací (67%), zatímco např. kritické myšlení a úsudek obsadily až třetí příčku (52%).

Z toho lze logicky usoudit, že kvalitní technologická platforma (zahrnující znalosti, dostupné nástroje a postupy) umožňující pokročilou datovou analytiku (D&A) celofiremních dat by interní audit učinila výrazně účinnější a efektivnější.

■ Jak společnosti používají technologie datové analýzy?



Potenciál pro zvýšení hodnoty auditu prostřednictvím technologií je obrovský, zejména pokud bude možné integrovat vyšší procento procesů a procedur pokrytých nástroji datové analýzy. Integrovaný přístup s využitím dat a analytických nástrojů v průběhu celého auditního procesu (např. využití analytických nástrojů ke kontinuálnímu auditu, dynamickému plánování, stanovování zaměření jednotlivých auditů a jejich plánování, realizaci i reportingu) by vedl k efektivnímu dosažení hodnotnějších výsledků a hlubšímu porozumění a pochopení auditovaných oblastí.

Více než šedesát tři procent firem v současnosti používá datové analýzy pouze v izolovaných či specifických případech nebo jsou využívány odděleně v jednotlivých útvarech. Předpokládá se, že v následujících třech letech toto číslo klesne na 50 %, zatímco dojde k rozšíření používání celofiremních datově-analytických nástrojů zaměřených na rizika ze současných 35 % na 47 %.

Mezi odborníky panuje názor, že kdyby interní auditoři využívali ke své práci integrovanou technologickou platformu zahrnující datovou analytiku a zavedli kvalitní a komplexní hodnocení rizik, měli by společně s jejich znalostmi a zkušenostmi vyšší potenciál dosáhnout významné přidané hodnoty. Týká se to zejména oblastí sledování nově vznikajících rizik, posuzování pokrytí rizikových oblastí interními kontrolními prvky a podporování rozhodování na základě reálných („tvrdých“) dat. Společnost by díky tomu získala hlubší porozumění strategických prvků, které jí pomáhají v rozvoji, a mohla by pak optimalizovat současně jak svoji výkonnost, tak i řízení rizik.

Tato platforma by téměř v reálném čase poskytovala dynamický reporting, který společně umožní využít svůj intelektuální kapitál na maximum, odhalit tzv. „root cause“ (původní příčinu problémů), a napomohla tak interním auditorům přinášet nejen přidanou, ale především měřitelnou hodnotu. Značně by se tak posílil status interního auditu v rámci společnosti, a to až do té míry, že by vznikl model, který by se časem mohl stát uznávaným standardem.

„Klíčoví stakeholderi od interního auditu očekávají, že bude na riziko proaktivněji reagovat“

Kromě identifikace „hodnotového nesouladu“ poukazují odpovědi respondentů i na konkrétní kroky, jež by zvýšily hodnotu interního auditu a vytvořily nový standard jeho provádění, tj.:

- poskytovat informace o relevantních rizicích a více se zaměřit na nově vznikající rizika,
- naplno těžit z moderních technologií a přínosů datové analytiky s cílem zkvalitnit audit jako takový, zlepšit kvalitu auditních důkazů a podpořit objevování nových užitečných informací,
- využít platformu pro řízení auditu, která ho do značné míry automatizuje a umožňuje konzistentně a beze zbytku aplikovat jeho auditní metodologii.

inzerce

data pod lupou

Nezávislá analýza dat Kontinuální monitoring Snadný přístup k datům SAP®

Software IDEA®
Nezávislá analýza dat

Smart Analyzer
Soubor základních
auditorských testů

CaseWare™ Monitor
Kontinuální monitoring

Smart Exporter
Snadný přístup k datům SAP®



Plánovací proces a praktické zkušenosti

Ing. Mgr. David Luňáček, FCCA
vnitřní audit
UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia



V tomto článku bych rád čtenáře seznámil s plánovacím procesem vnitřního auditu v UniCredit Bank CZ/SK, jehož cílem je efektivní rozvržení činností a kapacit vnitřního auditu.

Plánovací proces je plně podporován skupinovým systémem Audimex, který využíváme pro většinu auditních činností (např. psaní a distribuce auditních zpráv, sledování nápravných opatření, monitorování stavu jednotlivých auditů či sdílení auditních programů se skupinou).

Od roku 2012 jsme implementovali „audit universe“, který tvoří cca 180 procesů lokálně „adoptovaných“ z 350 procesů skupinové procesní mapy. Každý rok procesní mapu revidujeme a doplňujeme, a to i z pohledu úplnosti provázání na jednotlivé útvary banky (včetně outsourcovaných oblastí) a úplnosti pokrytí všech produktů. Naopak, stanovení konkrétních poboček banky, které budeme auditovat, je prováděno operativně v průběhu roku na základě průběžného hodnocení rizikových indikátorů (na pobočkové auditu alokujeme přibližně čtvrtinu celkové kapacity).

„Plánovací proces je plně podporován skupinovým systémem Audimex“

V průběhu července a srpna probíhá identifikace největších rizik a hodnocení jejich závažnosti a pravděpodobnosti, které vychází z diskuze se členy vrcholového vedení a představenstva (cca 30 manažerů). Největší rizika následně promítáme do ročního plánu auditů a sdílíme se skupinovým auditem (koncentrace největších rizik ve více zemích pak může vyvolat skupinový audit prováděný ve více zemích).

Časově nejnáročnější součástí plánování je hodnocení rizik k jednotlivým procesům (prováděné do měsíce po každém auditu, pro všechny procesy pak nejpozději do září), kdy v Audimexu hodnotíme a komentujeme:

- inherentní riziko
 - relevantnost procesu (význam procesu z hlediska strategických priorit banky, složitost procesu, rozsah regulačních požadavků atd.),
 - vyšší rizika pro 11 kategorií rizik,

- efektivnost kontrol
 - spolehlivost informací (doba od posledního auditu, pokrytí v rámci posledního auditu, rozsah dostupných informací o procesu),
 - adekvátnost nastavených kontrol (první a druhé úrovně, ale i celkového povědomí o kontrolách).

Výsledkem je požadovaná perioda pokrytí jednotlivých procesů (jednou za 1, 2, 3 nebo 5 let), kterou promítáme do pětiletého strategického plánu.

„V průběhu července a srpna probíhá identifikace největších rizik a hodnocení jejich závažnosti“

V ročním plánu auditů nad rámec strategického plánu zohledňujeme:

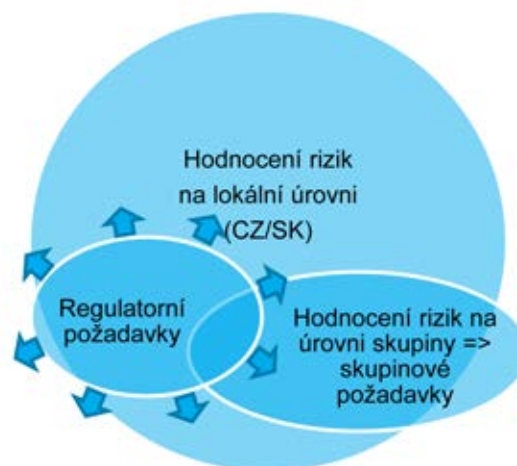
- skupinové audity (zpravidla prováděné ve více zemích najednou), požadavky na pokrytí vybraných oblastí a další podněty ze skupiny; tyto audity spotřebují přibližně 10 % kapacity,
- potřebu zopakovat neuspokojivě hodnocené předchozí audity („follow-up“ audit provádíme v zásadě do 1 roku),
- obsah zpráv orgánů dohledu (zejména ČNB a NBS) a stav případných nápravných opatření,
- podněty z pravidelných schůzek s externím auditorem,
- regulační požadavky na pokrytí specifických oblastí – uvedené zejména v nařízeních EU (např. o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce), zákonech (specifické požadavky zákona o bankách na Slovensku) a vyhláškách (např. o výkonu činnosti bank); v úvahu bereme i Metodická usmernenie Úseku bankového dohledu NBS a Doporučení BCBS/BIS/EBA; u některých požadavků musíme přistoupit k výkladu nejasně vyžadované frekvence („pravidelně“, „průběžně“); na tyto audity alokujeme přibližně 13 % kapacity.

Kapacita potřebná na pokrytí regulačních požadavků je však reálně vyšší. Regulator a management od vnitřního auditu očekává, že budeme kontrolovat i dodržování právních předpisů. Ty se dotýkají většiny procesů, část kapacity u většiny auditů tedy zahrnuje ověřování „shody“. S postupně rostoucím rozsahem a složitostí regulace pak tento prvek zabírá stále více prostoru, a to i s ohledem na rozdílné požadavky v České republice a na Slovensku.

Každý rok opakovaně pokrýváme přibližně 20% všech procesů (zejména z důvodu regulačních požadavků). Pokrytí dalších 25–30% procesů pak plyne ze strategického plánu (ročně aktualizovaného v závislosti na hodnocení rizik); v každém roce tedy pokrýváme necelou polovinu všech procesů. Naopak, do nejdelší periody pokrytí (5 let) patří cca 12% všech procesů.

„Časově nejnáročnější součástí plánování je hodnocení rizik k jednotlivým procesům“

■ Vstupy do auditního plánu



Pro jednotlivé audity odhadujeme kapacitu potřebnou ke kvalitnímu provedení zakázky, přičemž zohledňujeme komplexitu auditu (jeden audit může pokrývat i více procesů najednou) a výsledky zpětného testování skutečně strávené kapacity, sledovanou v Audimexu pro jednotlivé audity i pro neauditní činnosti (15 kategorií). Pro hladké průběžné plnění plánu je pak třeba kapacitu rovnoměrně rozdělit mezi auditní týmy a jednotlivá čtvrtletí (načasování některých auditů je dané ze skupiny, ale snažíme se zohlednit i harmonogram projektů a vyjít vstříc případným podnětům ze strany auditovaných).

Kapacitu potřebnou pro jednotlivé audity pak porováváme s kapacitou dostupnou po zohlednění odečtů, a to na:

- sledování auditních opatření,
- konzultační činnosti (např. připomínkování vnitřních předpisů) a účast na strategických projektech,
- posuzování nových produktů (v souladu se zákonem o bankách na Slovensku) a nově zaváděných činností banky,
- vzdělávání a
- administrativu.

Na tyto „neauditní“ činnosti padne přibližně 25% celkové kapacity; na neplánované audity pak vyčleňujeme 10% kapacity.

Návrh ročního plánu auditů, připravený začátkem listopadu, sdílíme s:

- členy výboru pro audit (dostáváme zejména podněty k zacílení),
- členy představenstva a manažery auditovaných oddělení (odsouhlasujeme si předběžné načasování i zacílení),
- skupinovým auditem, který před vydáním „nezávazného“ stanoviska k auditnímu plánu podrobně zkoumá například dodržování požadované periody auditů, přesuny v rámci strategického plánu, meziroční změny v hodnocení rizik i kvalitu komentářů u hodnocení rizik v Audimexu.

V prosinci je plánovací proces završen projednáním a schválením na představenstvu a dozorčí radě (po projednání a doporučení výborem pro audit ke schválení). V průběhu roku pak obdobný schvalovací proces probíhá i pro podstatné změny v ročním plánu auditů.

Za nejdůležitější faktory ovlivňující kvalitu plánu auditů považují:

- dostatečnou komunikaci v průběhu celého procesu (s managementem, auditory, skupinovým auditem i členy výboru pro audit),
- náležité porozumění jednotlivým procesům a udržení konzistentního přístupu k hodnocení souvisejících rizik,
- vyvážené rozložení kapacit na pokrytí rostoucích regulačních požadavků. ■

■ Průběh plánovacího procesu



Jak nám podpůrné orgány pomoci mohou – a jak nemohou

PhDr. Václav Peřich
člen Čestného prezidia CIA od roku 1996



ZAMYŠLENÍ DR. PEŘICHA

V mnoha odborných textech je věnován velký prostor pojmu nezávislost. A směřuje k tomu i řada diskuzí, nebo dokonce formálních dotazů. Česká národní banka má na svém portálu rubriku Časté dotazy a tam zpřístupňuje např. dotaz týkající se členů výboru pro audit: „Může být za nezávislou osobu považován (i) zaměstnanec osoby ovládající auditovanou osobu nebo jinak ekonomicky [asi propojený] s auditovanou osobou, (ii) člen dozorcí rady, (iii) bývalý zaměstnanec auditora?“ V podrobné odpovědi expertů ČNB (Ing. V. Mazánková, Mgr. Ing. D. Tyráň) se mj. uvádí: „Za nezávislého lze považovat člena výboru, který nemá obchodní, rodinné či jiné vztahy k auditované osobě, jejímú většinovému akcionáři či vedení, pokud by takové vztahy mohly vést k podstatnému střetu zájmů zhoršujícímu jeho úsudek. Hodnocení nezávislosti v konkrétním případě pak leží především na samotné auditované osobě, resp. na jejích orgánech. Předpokladem je transparence kandidáta na člena výboru.“ V dalším výkladu pak experti uvádějí, že kritéria nezávislosti se nedají vyjádřit vyčerpávajícím způsobem.

„Povaha osobnosti je u řady způsobilostí pro vykonávání určitých činností čím dál zásadnější“

Problém se samozřejmě týká celé řady profesí a situací a troufám si tvrdit, že případné pochybnosti o nezávislosti se dále řeší velmi podobně jako pochybnosti o plnění požadavku nepodjatosti, třebaže může jít o hodně odlišné situace a formální procedury. Měl jsem s hodnocením takových pochybností řadu zkušeností a vzpomínka na některé z nich není ani zdaleka příjemná. Obchodní, zaměstnanecké nebo rodinné vazby k auditované osobě jsou jistě poměrně dobře mapovatelné, avšak jsou tu také ty jiné vztahy, ... které by mohly vést k podstatnému střetu zájmu zhoršujícímu úsudek. Například se v roli hodnotícího experta může ocitnout někdo, kdo měl v minulosti za zcela jiných okolností s činitelem auditované osoby vážný a zásadní odborný spor nebo kdo se na základě odborného působení činitele auditované osoby sám stal adresátem oprávněné a působivé kritiky ze strany svých nadřízených či jiných orgánů. Nepůsobí taková situace střet zájmu zhoršující úsudek hodnotitele? Přejde na to, jaký typ osobnosti v daném případě úlohu hodnotitele zastává. Nemohu to doložit zcela exaktně, ale mému pozorování se to zpravidla jeví takto: čím vehementněji mě dotyčná osoba ujišťovala, že subjektivně žádný vliv zkušenosti ze staršího vztahu k auditované osobě

nebo k předmětu auditu na své rozhodování nepocituje, tím bylo patrnější, že by s velkou chutí svou „zcela nestrannou expertní odbornost“ použila k citelnému potrápení těch, kdo za auditovanou činnost odpovídají. A obráceně – čím věcněji a věrohodněji nějaký odborník vystupoval celkově, tím pohotověji informoval o tom, že k určité otázce by se neměl vyjadřovat, protože by jeho stanovisko mohlo být zpochybňováno nějakou předchozí zkušeností s danou osobou nebo věcí.

„Opravdu inteligentní psychopati disponují skvělými konverzačními a manipulativními dovednostmi“

Povaha osobnosti je u řady způsobilostí pro vykonávání určitých činností čím dál zásadnější. Také nemálo manažerů v oblasti lidských zdrojů využívá stále více služeb odborných psychologů pro výběrová řízení, protože běžné postupy hodnocení odbornosti a praxe neposkytují informace o některých osobnostních rysech pro výkon dané činnosti klíčových. Nemusíme samozřejmě do všech výběrových řízení na důležité pozice zapojovat hned to nejnáročnější testování všech osobnostních rysů přihlášených uchazečů, měli bychom však při obsazování důležitých hodnotitelských, rozhodovacích a manažerských pozic být alespoň obeznámeni s těmi poznatky psychologů, které byly o určitých příznacích rizikových osob shromážděny za poslední dekády.



Klinické studie, původně zaměřené na rozpoznání dispozic pro společensky nebezpečné jednání, vycházely z analýzy vzorců chování, preferencí (a dokonce některých fyziologických parametrů) určitého výběru osob s vážnou kriminální anamnézou.

„Většina nejslavnějších finančních skandálů se odehrála v prostředí, které mělo po formální stránce všechny prvky správně uspořádaného modelu vnitřního řízení“

Kanadský forenzní psycholog Robert D. Hare se tím zabýval více než čtyřicet let a vyvinul široce respektovanou testovací metodu pro analýzu dvaceti faktorů (výřečnost a povrchní šarm, velikášský pocit vlastní dokonalosti, otrlost a nedostatek empatie, patologická lhavost, lživost a manipulativnost, absence výčitek svědomím, citová plochost, neochota přijímat zodpovědnost za své činy, sklon ke znuděnosti, parazitický životní styl, absence realistických cílů, impulzivita, nezodpovědnost, absence sebeovládání, časté problémy s chováním, kriminální činnost od raného věku, pestrost kriminálního chování, porušování podmínek podmínečného propuštění, časté sňatky a sexuální promiskuita), jejichž odborné zhodnocení umožňuje rozpoznat výraznou náchylnost ke společensky nebezpečnému jednání¹. Po širším využívání metody Roberta D. Hare se však ukázalo, že přesvědčivé výsledky poskytuje i u těch osob, které sice nemají kriminální minulost a naopak vykazují ve své kariéře strmý postup, avšak dosahují toho pomocí kombinace nadprůměrné inteligence, absence zábrán a značné schopnosti manipulovat osoby ve svém okolí. Vůbec tedy nebylo tak velkým překvapením, že příznačné rysy zjistitelné pomocí Hareho dotazníku PLC-R jsou zpětně dobře rozpoznatelné u těch nejzářivějších hvězd velkých finančních skandálů, jakými byli Bernard L. Madoff (investiční bankéř odsouzený za mnohostranné podvody v roce 2009 na 150 let), Kenneth Lay (top manažer společnosti ENRON odsouzený v roce 2006 za spiknutí, falšování listin a podvody) nebo Bernard Ebbers (top manažer společnosti WorldCom odsouzený v roce 2005 na 25 let za spiknutí a podvody). Před deseti lety vydalo v New Yorku nakladatelství HarperBusiness knihu *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*², na které Robert D. Hare spolupracoval s Paulem Babiakem – specialistou na psychologii v oblasti managementu. Autoři v knize vysvětlují, že na začátku kariéra úspěšných psychopatů působí jako oživení firemních postupů a návyků, „záhy se však ukáže, že obratně zneužívají důvěry kolegů, manipulují nadřízenými a na pracovišti po sobě zanechávají spoušť“. Tu a tam se sami zapletou do vlastní sítě intrik a jsou naštěstí relativně včas odhaleni. Někdy si však natolik dokážou naklonit důležité orgány firmy, že jejich kariéra stoupá až k vrcholovým pozicím. U opravdu velkých korporací pak začíná působit i na ostatní

zatím nezkorumpované osoby psychologická mantra „jsme příliš velcí na to, abychom mohli připustit tenhle průšvih“ a skandál s podvodníkem ve svém managementu raději zkoušejí utulat a řešit jiným, často jen katastrofu stupňujícím způsobem.

Jak je to jen možné? Opravdu inteligentní psychopati disponují skvělými konverzačními a manipulativními dovednostmi. Mají mimořádné nadání „číst ostatní“, u partnera jednání dokážou poznat jeho motivy, potřeby a zranitelná místa. Třebaže „znalost“ ostatních může být jen zdánlivá, v dynamickém a konkurenčním prostředí poskytuje pro řadu situací nemalou vyjednávací výhodu. Zhoubný účinek má zejména okolnost, že jejich maska pozitivních a lepším vizím otevřených brachů často oklame obezřetnost jinak bezúhonných spolupracovníků, vmanévruje je do pastí nějakých nesrovnalostí a následně nepřímo vydírá, když vyvíjí tlak na další a další ústupky od náležité praxe.

„Nepodceňujme posuzování způsobilosti jak u auditorů samotných, tak u kandidátů členství takových orgánů, jakými jsou výbory pro audit“

Budme proto velmi rádi, že možnost poskytovat náležitou službu interního auditu výrazně podporuje správně vytvořený a účinně působící výbor pro audit, mějme však na paměti, že většina nejslavnějších finančních skandálů se odehrála v prostředí, které mělo po formální stránce všechny prvky správně uspořádaného modelu vnitřního řízení. Chyba byla v tom, že tyto prvky byly obsazeny nesprávně vybranými lidmi. Nepodceňujme proto posuzování způsobilosti jak u auditorů samotných, tak u kandidátů členství takových orgánů, jakými jsou výbory pro audit. ■

¹ česky HARE, Robert D. *Bez svědomí*. Praha, Dům Harfa 2015. 236 s.

² česky BABIAK, Paul – HARE, Robert D. *Hadi v oblecích aneb Psychopat jde do práce*. Praha, Academia 2014. 256 s.



Členové Rady ČIIA a Kontrolní komise ČIIA po zasedání 21. sněmu ČIIA



Prezident ČIIA
Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA

Tomáš Pivoňka je ředitelem útvaru Interní audit v ČEZ, a.s. Předtím působil více než 10 let ve společnosti EY jako senior manažer v oddělení podnikového poradenství a řízení rizik. V EY působil i jako CEE IA Champion (hlavní metodolog IA pro 22 zemí střední a východní Evropy). Tomáš má rozsáhlé zkušenosti se

zakládáním, řízením a hodnocením útvarů interního auditu. V rámci své kariéry pracoval na stovkách auditů v oblasti energetiky, finančních služeb, real estate a veřejného sektoru. Tomáš má zkušenosti s projekty v oblasti corporate governance, řízení rizik a strategického poradenství.

Je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; je držitelem mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA) a je certifikován pro hodnocení činnosti interního auditu. V současné době studuje tříletý výcvik Systemický management a koučování.

Pravidelně vystupuje na odborných konferencích a setkáních v ČR i zahraničí (např. Maďarsko, Norsko, Turecko), kde se soustředí na propagaci interního auditu a ČIIA. Z těchto důvodů byl jmenován členem Výboru pro koordinaci Rady pro veřejný dohled nad auditem ČR a členem Global Advocacy Committee Mezinárodního institutu interních auditorů (s účinností od června 2016).

Je ženatý a má dvě dcery. Ve volném čase se věnuje své rodině a péči o 200 let starou rodinnou chalupu s velkou zahradou a ovocným sadem. Angažuje se i v neziskovém sektoru (obnova původních kulturních krajín).



Viceprezident ČIIA
Ing. František Beckert, CIA

František je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, obor podniková ekonomika a management. V roce 2003 nastoupil na Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), do pozice interního auditora odpovědného za řízení a realizaci interních auditů, průběžné hodnocení vnitřního kontrolního systému

a metodické vedení postupů interního auditu.

Od roku 2007 se zabývá auditem strukturálních fondů EU, v letech 2010–2012 byl v pozici vedoucího oddělení auditu Evropského sociálního fondu (ESF) na MPSV, které plnilo činnosti pověřeného auditního subjektu pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí v rámci Auditního orgánu, kde zpočátku působil ve vedoucí funkci odpovídající za výkon auditů prostředků Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, dále řídil oddělení odpovědné za řízení kvality a koordinace auditů prostředků ESF a Regionálních operačních programů. Od prosince 2014 vede oddělení Audit II v rámci Auditního orgánu Ministerstva financí, které má ve své odpovědnosti audit 7 operačních programů za programové období 2007–2013 a 3 operační programy za programové období 2014–2020 (65 auditorů).

Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem mezinárodního certifikátu pro interní auditory CIA od roku 2006. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA, kde rovněž působí jako viceprezidentem tohoto

Institutu. Od roku 2012 je předsedou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. František aktivně působí jako lektor ČIIA, zejména atestačních kurzů začleněných do Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě se zaměřením na provádění auditů strukturálních fondů, interní audit a zabezpečování kvality interního auditu ve veřejné správě. Dále se spolupodílí na přípravě a organizaci každoročních workshopů pro veřejnou správu, certifikaci interních auditorů ve veřejné správě a na publikační činnosti v oblasti interního auditu.



Viceprezidentka ČIIA
Ing. Zuzana Kitto, CIA, CISA, CPA

Zuzana Kitto je členkou Rady ČIIA od roku 2014 a od roku 2016 viceprezidentkou. Pracuje jako manažer interního auditu ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, kde vede odbor zaměřený na auditu v oblasti řízení rizik a governance. Před příchodem do banky pracovala jako senior konzultant a posléze manažer interního auditu a poradenství ve společnosti KPMG v Austrálii a v České republice. Zuzana vede v Radě ČIIA sekci vzdělávání, tzn. je odpovědná za strategii ČIIA a klíčové aktivity v oblasti vzdělávání interních auditorů a příbuzných profesí. Aktivně se podílí na vzdělávacích aktivitách pro interní auditory z bankovního sektoru a přípravě národních konferencí. Zuzana také reprezentuje ČIIA jako přednášející na IIA konferencích v rámci CEE regionu. Je držitelkou mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certified Information Systems Auditor (CISA) a Certified Practising Accountant (CPA).



Ing. Michal Čup, CIA, FCCA

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



Ing. Miloslav Frumar, CIA

Vystudoval Vysokou školu zemědělskou v Praze (1988). Od roku 1993 je zaměstnancem České spořitelny, a.s. Na oblast interního auditu se specializuje od roku 1999. Člen ČIIA je od roku 2001. Držitel certifikace CIA je od roku 2002. Působil v orgánech ČIIA;

v období 04/2003–10/2005 a 04/2007–03/2014 v Kontrolní komisi ČIIA. V Radě ČIIA v období 11/2005–03/2006 a 04/2014–03/2016. V březnu 2016 opět zvolen do Rady ČIIA.



**Ing. Jana Juračková, ACCA,
PRINCE² Registered Practitioner**

Jana je manažerkou v oddělení Řízení rizik v PwC Česká republika, kde zodpovídá za vedení interního auditu. Získala zkušenosti v interním a externím auditu, řízení rizik, účetnictví a controllingu. Během své pracovní kariéry působila v poradenských společnostech i byznysu. Před nástupem do PwC v roce

2011 pracovala v zahraničí na pozici globálního interního auditora přední retailové společnosti. Praktické zkušenosti nabyta v oblastech řízení a provádění auditů procesů, prověrek kontrolního prostředí, auditů souladu s regulatorními a legislativními požadavky, optimalizace vnitřních procesů a kontrol a řízení rizik. Zabývá se projekty interního auditu a poradenských služeb především v komerčním sektoru. Absolvovala Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity, získala kvalifikaci britské Asociace certifikovaných účetních (ACCA) a je držitelkou certifikátu projektového řízení PRINCE² Registered Practitioner. Působí v Radě ČIIA a rovněž je členkou Komory auditorů ČR.



Ing. Jitka Kazimírová, FCCA, CIA

Jitka má s interním auditem zkušenosti již od konce devadesátých let. Interní audit jí stále baví, po většinu kariéry se mu věnovala z pozice konzultantky a od září 2014 působí jako vedoucí týmu interního auditu v Allianz. Je absolventkou VŠE v Praze. Od roku 1996 sbírala zkušenosti nejprve jako asistentka auditora ve finančním auditu PwC, v roce 2000 získala certifikaci

ACCA. Poté se začala věnovat internímu auditu pro klienty v rámci PwC a v roce 2002 získala certifikaci CIA. Od roku 2003 pracovala v oddělení řízení podnikatelských rizik v týmu interního auditu ve společnosti Deloitte, kde získala další zkušenosti nejen z oblasti interního auditu, ale také s finančním auditem projektů financovaných z EU fondů. Po krátké praxi ředitelky CHJ na Ministerstvu financí v roce 2014 přešla do Allianz pojišťovny a penzijní společnosti. Má zkušenosti s přednáškovou činností v rámci ČIIA a přednášela i pro klienty v rámci konzultantské praxe a pro interní pracovní týmy.



Ing. Eva Klímová

Vystudovala Národohospodářskou fakultu na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od února 2009 působí jako vedoucí odboru interního auditu a kontroly na Úřadu MČ Praha 2, kde zajišťuje provádění interního auditu v rámci úřadu a provádění veřejnosprávních kontrol u příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je MČ Praha 2. Zaměstnankyní ÚMČ Praha 2 je od srpna 2001, nejprve v pozici kontrolora

v odboru kanceláře tajemnice a od července 2002 v pozici interního auditora v odboru interního auditu a kontroly ÚMČ Praha 2. Mimo interní audit má zkušenosti z oblasti bankovníctví, kde působila do roku 2000 (kontrola účetnictví a inventarizace bankovních účtů – Komerční banka Praha centrála). Členkou ČIIA (kolektivní členství v rámci MHMP) je od roku 2008. Od roku 2010 je členkou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA (komunita obce), od r. 2011 byla členkou Výboru pro certifikaci a uznávání interních auditorů ve veřejné správě a od března 2013 dosud je jeho předsedkyní. Členkou Rady ČIIA je od roku 2011.



Ing. Žaneta Krupičková, CGAP

Žaneta Krupičková pracuje na pozici senior manažera v oddělení řízení podnikových rizik ve společnosti Deloitte Česká republika. Má více jak 13leté zkušenosti v oblasti auditu, řízení podnikových rizik a poskytování konzultančních služeb klientům v různých odvětvích, zejména ve výrobním, bankovním a veřejném sektoru. Specializuje se na oblasti interního

audit, finančního auditu, posuzování a řízení obchodního rizika, externí hodnocení kvality interního auditu, analýzy a zlepšení obchodních procesů, co-sourcing a outsourcing interního auditu či na audity projektů podle Sarbanes-Oxley. Pracuje na auditech projektů financovaných z fondů Evropské unie i z národních či jiných zdrojů. Současně má Žaneta Krupičková praxi v oblasti realizace auditů ve veřejné správě a zkušenosti s prováděním kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb., zákona 218/2000 Sb. a zákona č. 250/2000 Sb. a s prováděním kontrol na místě dle relevantních právních předpisů EU. Absolvovala Univerzitu Pardubice a je držitelkou certifikátu Certified Government Auditing Professional a je členem Komory auditorů ČR. Příležitostně se také věnuje lektorské a publikační činnosti.



Ing. Michaela Kubýová, FCCA

V současnosti pracuje jako ředitelka oddělení auditu v Raiffeisenbank a.s., kde je zodpovědná za strategii auditu, řízení auditních projektů, kvalitu provedené práce a komunikaci výsledků auditu v rámci banky, ale i skupiny Raiffeisen.

Má více než dvacetiletou praxi v provádění externího auditu a poskytování poradenských služeb společnostem různých velikostí a odvětví (finance a bankovníctví, informační a komunikační technologie, výroba a služby). Rozsáhlé zkušenosti má zejména v sektoru finančních služeb, kde byla partnerem a statutárním auditorem zodpovědným za poskytování auditorských služeb jedné z největších finančních skupin v České republice.

V letech 2012 až 2015 byla členkou Výkonného výboru Komory auditorů České republiky (KAČR) a předsedkyní Výboru pro IFRS a finanční instituce při Komoře auditorů České republiky. KAČR také zastupovala v Evropské federaci účetních (FEE), kde byla členkou Účetní a posléze Bankovní pracovní skupiny.



Ing. Alena Marcínová

Alena Marcínová se internímu auditu věnuje již od 90. let. V předchozích zaměstnáních u českých i zahraničních firem se rovněž zabývala problematikou ochrany životního prostředí a systémy řízení kvality, v současné době se zaměřuje také na problematiku informační bezpečnosti podle ISO 27001:2013. Alena Marcínová je absolventkou

Vysoké školy chemicko-technologické v Praze. Členkou Českého institutu interních auditorů je od roku 2005. V roce 2008 absolvovala komplexní vzdělávací kurz organizovaný ČIIA a získala v něm certifikát Interní auditor senior. Pravidelně se účastní akcí ČIIA, je aktivní členkou skupiny interních auditorů z oblasti průmyslu, obchodu a služeb. Alena Marcínová pracuje v rámci Rady ČIIA v Komisi pro vnitřní záležitosti.



Ing. Jiřina Oleksiaková

Vystudovala Vysokou školu finanční a správní v Praze. V současné době pracuje v MONETA Money Bank (dřívější GE Money Bank) jako Senior auditor Vice-President. Jiřina má za sebou 30 let zkušeností v bankovním sektoru na různých pozicích, z toho 23 let v interním auditu. Od roku 1986 do roku 2014 pracovala v České spořitelně. Nejprve jako bankovní poradce, dále jako vedoucí pobočky, vedoucí odboru kontroly a vedoucí oddělení kontroly a auditu. V oblasti auditu má zkušenosti s audity jak v pobočkové síti, tak s audity týkajícími se centrálních činností banky, operačních a úvěrových rizik, s audity v oblasti corporate governance a s audity dceřiných společností. Má dlouholeté zkušenosti v oblasti metodiky, plánování a reportingu interního auditu. V MONETA Money Bank je zodpovědná za řízení auditů na rizikově orientované činnosti v bance, za tvorbu metodiky a plánování interního auditu, za reporting orgánům společnosti a za Quality Assurance proces. Členkou ČIIA je od 20. 1. 2000.



Ing. Dana Ratajská

Vystudovala Provozně-ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Brně. Celý svůj profesní život působí ve veřejné správě. Internímu auditu se věnuje od roku 2002, jednak v územní samosprávě (úřad městského obvodu v Ostravě, statutární město Opava) a také ve státní správě (ČSSZ, Ministerstvo financí, SPÚ), ve které působí doposud.

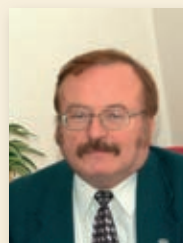
Do roku 2002 pracovala na různých ekonomických pozicích, z toho 10 let jako vedoucí ekonomického odboru jedné organizační složky státu. Členkou ČIIA je od roku 2002, od roku 2010 je členkou výboru Sekce veřejné správy, kde se aktivně podílí na jejích aktivitách a také na organizaci seminářů a dalších akcí Českého institutu interních auditorů v regionech, je občasným příspěvatelem do našeho časopisu Interní auditor. Členkou Rady ČIIA je od roku 2013.



Ing. Lukáš Wagenknecht

Dlouhodobě se věnuje problematice finančního řízení a interního auditu ve veřejném sektoru. Vystudoval Fakultu ekonomicko-správní Univerzity Pardubice (2003). Profesionálně pracoval jako interní auditor Ministerstva vnitra ČR, poté byl inženýrem kvality a interním auditorem společnosti Foxconn, následně vedoucím útvaru Interní audit na Regionální radě regionu soudržnosti Střední Čechy a dále manažerem interního auditu ve společnosti Deloitte Audit. Konkrétními výsledky jeho práce jsou například audit projektu Krajská zdravotní nebo mimořádný audit Operačního programu ROP Severozápad, který odhalil nesrovnalosti v řádu miliard korun CZK. V minulosti byl zvolen viceprezidentem Českého institutu interních auditorů. Dne 3. února 2014 byl jmenován 1. náměstkem ministra financí, tuto funkci vykonával do června 2015. Působí jako předseda Good Governance, neziskové organizace, která se věnuje prosazování principů dobrého vládnutí ve veřejné správě.

ČLENOVÉ KONTROLNÍ KOMISE ČIIA



Předseda Mgr. František Orság, CIA

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

Od roku 1992 začal působit v kontrolní sféře a později interním auditu. Působil v Moravia bance a.s., České spořitelně a.s., OKD, a.s.,

ŘSD, na Ministerstvu státní kontroly, Nejvyšším kontrolním úřadu, Ministerstvu financí, v České průmyslové zdravotní pojišťovně a nyní pracuje jako analytik na Auditním orgánu Ministerstva financí. Jako OSVČ působí v oboru poradenství pro nastavení kontrolních a auditních systémů a jejich metodiku.

Je zakládajícím členem ČIIA, od roku 1998 je členem IIA a od roku 2002 držitelem označení CIA.

Pracoval v radě ČIIA, od roku 1998 do roku 2002, a to ve výboru pro profesní rozvoj, a pak v letech 2010–2014. Od roku 2014 pracuje v Kontrolní komisi ČIIA, v současnosti jako její předseda.

Aktivně se podílel na rozběhu dlouhodobého vzdělávání auditorů a certifikace IA v češtině. V minulém období se angažoval ve vytvoření a fungování Sekce veřejné správy ČIIA a působí jako lektor dlouhodobých atestačních i krátkodobých kurzů pořádaných ČIIA o výběru vzorků a analýzách získaných dat, v oblasti metodiky řízení rizik a zpracování na prezentace auditorské práce.



Ing. Martin Bubeník, Ph.D.

Martin je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, kde následně dokončil doktorské studium v oblasti auditingu. S Vysokou školou ekonomickou i nadále spolupracuje. V minulosti působil 5 let v odboru finančního auditu na Nejvyšším kontrolním úřadě. Od roku 2009 pracuje ve společnosti ČEZ jako senior auditor.



Mgr. Petr Švub, CIA, CISA

Vystudoval Masarykovu univerzitu v Brně obor Informatika, aplikované informační systémy. Oblasti interního auditu se věnuje od roku 2003 v rámci svého působení v České spořitelně. Za 13 let v oboru vystřídal několik pracovních pozic od výkonu auditů, metodiky a reportingu až po vedení útvaru zajišťujícího výkon auditů. Zúčastnil se zahraniční pracovní

stáže v rámci skupiny Erste Bank a aktivně se podílel na projektech zavádění GRC řešení na lokální i skupinové úrovni. Aktuálně je zodpovědný za proces plánování interního auditu, analýzu rizik, GRC (Governance Risk and Compliance) systémy a zabývá se také analýzou dat při provádění auditů. Je držitelem certifikátů Certified Internal Auditor (CIA) a Certified Information Systems Auditor (CISA).

Šachy interního auditu ve víru legislativních změn

Ing. Miroslav Čtvrtlík
interní auditor
Katastrální úřad pro Olomoucký kraj
Jeremenkova 110/15



Ve dnech 13.–14. dubna 2016, proběhla další z řady akcí pořádaných Českým institutem interních auditorů, kterou byl workshop pro veřejnou správu s názvem Šachy interního auditu ve víru legislativních změn. Všichni interní auditóři prahnoucí po novinkách z oblasti IPPF, návrhu nového zákona o řízení a kontrole, zákona o veřejných zakázkách, evropských projektů a mnoha dalších se sjeli do Hradce Králové, kde byl v hotelu Černigov 13. dubna po deváté hodině workshop, pod záštitou ministryně pro místní rozvoj paní Karly Šlechtové, slavnostně zahájen.

Nejen přípravný výbor workshopu, ale všichni ti, kteří se na jeho zajištění podíleli, byli mile překvapeni velkou účastí. Účastnilo se více než 160 zástupců veřejné správy. Konec konců témata byla více než aktuální, zajímavá, a navíc prezentovaná zkušenými lektory. Odborný přínos každého z účastníků byl podpořen řadou setkání s kolegy z praxe, takže laik by klidně mohl prohlásit – sešla se tu viditelně dobrá parta.

Workshop zahájil a úvodní slovo pronesl prezident ČIIA Tomáš Pivoňka, na kterého bezprostředně se svou prezentací navázala Jana Báčová, z České národní banky. Tématem její přednášky byly Novinky v IPPF, které každému z účastníků srozumitelným a názorným způsobem přiblížila. Nejen toto téma, ale i všechna další, byla bezprostředně spojena s diskuzí, takže možnost získání odpovědi na svou otázku měl každý z nás.

Po první přednášce se ujal slova a prezentace Tomáš Vyhnánek, náměstek ministra financí, který nám všem prezentoval poslední podobu návrhu Zákona o řízení a kontrole veřejných financí. Vzhledem k tomu, že pro mnohé útvary interního auditu bude mít jeho konečné schválení velký, ne-li existenční, význam, tak všichni naslouchali, a v mnoha případech i bezprostředně reagovali. Mne mimo jiné zaujalo i to, jak i podle návrhu tohoto zákona neustále roste úloha „éček“ (3E), obdobně jako tomu bylo v další prezentaci Vlastimila Fidlera, ředitele odboru MMR, Zákon o zadávání veřejných zakázek. Z jeho úst zazněli důvody k předešlému zákonu, který byl v minulých dvou desetiletích široce diskutován a pozměňován



■ Slavnostní křest publikace Průvodce účetnictvím veřejných financí od Ing. Danuše Prokůpkové na workshopu ČIIA, Hradec Králové, duben 2016



a Česká republika se dostala do fáze, kdy se existující platná právní norma stala nevyhovující.

Odpolední program byl koncipován osvědčenou formou pracovních skupin, kde významnou roli hrál řízený brainstorming. Osvědčilo se, že pracovní skupiny byly rozděleny podle odvětví na ministerstva, územní samosprávu a ostatní.

Všechny tři pracovní skupiny měly vedle lektorů i své vedoucí, kteří diskusi usměrňovali, aby se příliš neodklonila od tématu. Vzhledem k zajímavým tématům, bylo téměř v každé skupině problémem dodržení plánovaného času na ukončení práce.

Ale protože interní auditóři se dokáží i skvěle zabavit, tak vyčerpáním odborných témat prvního dne workshopu nebyla šachová partie zdaleka dohrána.

Večernímu společenskému programu s příznačným názvem Číše vína, vévodil křest nové publikace ČIIA od Ing. Danuše Prokůpkové – Průvodce účetnictvím veřejných financí. Tento křest spolu s vtipným komentářem kmotrů publikace zahájil dlouhou noc plnou dobrého jídla, hudby, tance, a hlavně milých a neformálních setkání účastníků workshopu.

Druhý den workshopu začal prezentací závěrů práce ve skupinách. Ukázalo se, že to, co interní auditory „pálí“, se v podstatě týká všech odvětví. Jednalo se například o zkoušku profesní způsobilosti, podmínky zřízení služby interního auditu, počet zaměstnanců apod. Zajímavé informace byly rovněž prezentovány zástupcem pracovní skupiny, která byla tematicky zaměřena na veřejné zakázky. I této části byla vlastní živá diskuze.

Na prezentaci závěrů ve skupinách navázal zástupce hlavního partnera workshopu, ředitel společnosti Dynatech Miloslav Kvapil, který ve vyhrazeném čase účastníky seznámil se zaměřením společnosti, jež se zabývá poskytováním komplexních řešení pro efektivní řízení organizací veřejné správy.

Poslední oficiální bod programu druhého dne workshopu uvedl František Beckert, z odboru Auditní orgán na Ministerstvu financí. Tímto bodem byla panelová diskuze na téma Životní cyklus evropského projektu z pohledu řídicí kontroly a auditu. Účastníky diskuze byli zástupci Ministerstva financí, Ministerstva pro



■ Workshop ČIIA, Hradec Králové, duben 2016

místní rozvoj, Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva vnitra.

Co říci závěrem? Já osobně považuji workshop za akci, na kterou budu rád vzpomínat. V jejím průběhu jsem se dotazoval řady kolegů a kolegů, jak se jim akce líbí, a nedostal jsem jedinou zápornou odpověď. Témata byla aktuální, organizační zajištění výborné, každá partie logická. Za důležité považuji i to, že vedle odborného programu byl prostor setkat se s přáteli, podiskutovat to, co nás pálí, trápí, a hlavně asi čeká. A vo tom to je... ☺ ■

ČIIA děkuje všem partnerům workshopu za dobrou spolupráci při jeho realizaci.

HLAVNÍ PARTNER

MEDIÁLNÍ PARTNER



Konference na Nejvyšším kontrolním úřadě

Ing. Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA



Loňský Kulatý stůl na Nejvyšším kontrolním úřadě byl všemi stranami pozitivně kvitován, a proto nic nebránilo tomu, aby byl povýšen na konferenci, a dokonce přibyl jeden partner.

Kdo se tedy sešel? Zástupci Českého institutu interních auditorů, Komory auditorů České republiky, Rady pro veřejný dohled nad auditem, Ministerstva financí, hostitele Nejvyššího kontrolního úřadu a nováčka Institutu členů správních orgánů. Vše zaštilil náměstek ministra financí, p. Tomáš Vyhnanek, a klíčovým tématem byla reforma auditu v praxi, ať zaměřená na problematiku výborů pro audit, tak na praktické dopady implementace nové legislativy.

Významným hostem byl prezident a CEO The IIA, p. Richard F. Chambers, který cca 100 účastníkům představil celosvětovou dobrou praxi výborů pro audit. Následovaly prezentace zástupců významných institucí, včetně představení aktualit a dobré praxe.

Konference se povedla, tradice společných konferencí byla nastolena, takže nic nebrání tomu se sejt za rok znovu na další společné konferenci. Témat je a bude určitě hodně. ■



■ Moderátorka Jana Víšková zahajuje setkání na Nejvyšším kontrolním úřadě, Praha, duben 2016

XXXIV. setkání interních auditorů veřejných vysokých škol na Vysoké škole báňské – Technické univerzity Ostrava

Ing. Ingrid Tomisová
vedoucí útvaru Kontrola a interní audit
Vysoká škola báňská – Technická
univerzita Ostrava – VŠB-TUO



Rok 2016 je již dvanáctým rokem vzájemné spolupráce interních auditorů veřejných vysokých škol (dále jen VVŠ). Organizace XXXIV. setkání interních auditorů, které se uskutečnilo ve dnech 20. a 21. dubna letošního roku, se ujala Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO). Setkání proběhlo za podpory Asociace pracovníků univerzitní administrativy.

V úvodu setkání přivítal interní auditor VVŠ na půdě univerzity prof. Ing. Petr Noskivič, CSc., prorektor pro studium VŠB-TUO. Informoval účastníky setkání o historii, vývoji a současnosti univerzity a popřál jim příjemný pobyt na VŠB-TUO a úspěšné jednání. Pan prorektor v úvodním slovu podtrhl důležitost spolupráce interního auditu a managementu vysoké školy. Celkem se setkání zúčastnilo dvacet osm interních auditorů VVŠ.

Nosným odborným zaměřením setkání bylo téma veřejné podpory vzdělávacích a výzkumných organizací. Přednášku pro toto setkání připravil Mgr. Milan Bumbálek, externí odborný pracovník v oblasti veřejné podpory MŠMT. Další přednášející byla Mgr. Ludmila Bílá, ředitelka odboru veřejné podpory ÚOHS, která přednesla prezentaci na téma Veřejná podpora v oblasti výzkumu, vývoje a inovací.

Setkání interních auditorů pokračovalo i druhý den, a to případovou studií Ing. Jiřího Skoblíka, interního auditora VŠB-TUO na téma Audit rizikových oblastí jako podklad pro střednědobý plán interního auditu. Posledním přenášejícím byla Ing. Ivana Chválná, kvestorka Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, která interní auditory seznámila s přístupem VŠCHT k vykazování nepřímých nákladů.

Interními auditory VVŠ bylo XXXIV. setkání na VŠB-TUO hodnoceno jako přínosné a úspěšné. ■



■ Ze setkání interních auditorů veřejných vysokých škol, duben 2016

Noví certifikovaní (nejen) interní auditoři

V současné době evidujeme celkem 322 certifikací:

290	CIA
11	CGAP
2	CCSA
5	CFSA
14	CRMA

V měsících období březen–květen 2016 nám řady certifikovaných rozšířil (CIA):

Ing. Jan Chmelík, CIA

GRATULUJEME!

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

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů

Počet žádostí od 1. 1. 2016	33
Počet vydaných certifikátů	33
Celkový počet žádostí od r. 2011	463
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	441

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 30. 4. 2016

Oblasti	Počet VIAA	Počet VIAJ	Počet VIAS	Počet VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva, Úřad vlády	34	21	47	27	129
Krajské úřady	2	3	3	8	16
Úřady měst a obcí	7	15	28	11	61
Policie a Hasiči	8	8	10	4	30
Vysoké školy	0	0	5	3	8
Zdravotnictví, lázně	4	2	7	2	15
Ostatní	23	24	25	18	90
Celkem IA ve VS	78	73	125	73	349



IX. setkání interních auditorů z finanční oblasti

Ing. Jan Kovalčík, CIA
interní audit
Česká spořitelna, a.s.
jkovalcik@csas.cz



Setkání auditorů z finanční oblasti, pod hlavičkou ČIA a České bankovní asociace, se organizátorům daří zajišťovat trvale ve vysoké kvalitě, o čemž rovněž svědčí návštěvnost na každém z těchto setkání. IX. setkání nebylo v tomto směru žádnou výjimkou, naopak. Podařilo se propojit několik okolností, což způsobilo, že obsazení přednášejícími bylo tentokrát opravdu velmi exkluzivní, a navíc i mezinárodní.



■ Zuzana Silberová na setkání interních auditorů z finanční oblasti, Praha, duben 2016

Setkání se konalo na půdě společnosti PricewaterhouseCoopers, která pro naše odpoledne poskytla zázemí se vším potřebným, včetně občerstvení. Celým odpolednem nás provázela Tomáš Kuča z PricewaterhouseCoopers. Za PwC pak rovněž vystoupil se zajímavou přednáškou Ing. Vadim Beneš, Senior Consultant PwC, s tématem: *Social media risk – why it matters?* Do své přednášky zahrnul i výsledky malého průzkumu k problematice sociálních sítí, který provedl mezi členy ČIA z finanční oblasti před konáním tohoto setkání. To bezesporu vedlo k oživení přednášky. Účastníci mohli konfrontovat své odpovědi s celkovým výsledkem, ke kterému byl i komentář přednášejícího. Ve své přednášce dále představil sociální média, zabýval se rizikovými faktory působícími v této oblasti a přístupem interního auditu k této problematice.

S další přednáškou připravenou interním auditorům z finanční oblasti „na tělo“ vystoupila RNDr. Zuzana Silberová, Ph.D., CIA, náměstkyně ředitele sekce dohledu nad finančním trhem, České národní banky s tématem: *Nové výzvy pro interní auditory související se změnou regulačního prostředí*. Tradičně šlo o velmi obsáhlé téma, které by vyžadovalo daleko větší prostor a čas ke sdělení a vstřebání veškerých informací. Přednášející se účastníkům

v určeném čase snažila předat maximum informací a co nejlépe jim je přiblížit a objasnit. Jako vždy měla Dr. Silberová prezentaci aktuální a vystoupila s nasazením sobě vlastním, podpořeným hlubokými znalostmi a letitými zkušenostmi z práce v České národní bance a ze spolupráce v mezinárodním měřítku.

Jako speciální host vystoupil Prezident a CEO IIA Global Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA. Jedná se o významnou osobnost v rámci světového interního auditu, která navštívila Českou republiku poprvé. Téma přednášky pana Chamberse bylo: *Pathfinders: Internal Auditors Navigate the Profession's Challenges and Opportunities*. V přednášce se zabýval otázkami současného postavení interních auditorů, tlaky na profesi, rostoucími očekáváními třetích stran, zvyšující se laťkou ze strany regulátorů, růstem složitosti technologických rizik, talenty v organizacích, kulturou ve společnostech, problematikou nalezení správné rovnováhy mezi ujišťovací a konzultační činností, a s tím vším souvisejícími výzvami, příležitostmi a riziky. V rámci setkání bylo možné si zakoupit knihu pana Chamberse: *Lessons learned on the Audit Trail*. Uvedenou knihu pan Chambers po přednášce rád podepsal všem zájemcům.

Prezentace z uvedených vystoupení můžete najít na adrese: <http://www.interniaudit.cz/sekce/financni-institute/ix-setkani.php?id-Kategorie=248>

S panem Chambersem připravil časopis Interní auditor rozhovor, který je v tomto čísle otištěn. ■



■ Richard Chambers na setkání interních auditorů z finanční oblasti, Praha, duben 2016

Noví členové

- Lucie Andryšková, RWE Česká republika a.s.
- Mgr. Jana Čavrnocová, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Jana Dolejšová, Plzeňský Prazdroj, a.s.
- Ing. Romeo Doležel, Individuální člen
- Ladislav Gonšenica, ANO spořitelní družstvo
- Ing. Alexandra Grexová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Ing. Petr Hron, CFE, Komerční banka, a.s.
- Ing. Jaroslava Huštavová, Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo
- Ing. Jan Chalupník, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Petra Janičková, MBA, Individuální členka
- Lenka Jočová, DiS., Město Černošice
- Jan Kiršbaum, Komerční banka, a.s.
- Ing. Marta Kováčová, Ostravská univerzita v Ostravě
- Ing. Oldřich Kovář, CIA, KRONOVISION s.r.o.
- Matěj Kratochvíl, Komerční banka, a.s.
- Ing. Petra Králová, Ph.D., Individuální členka
- Ing. Václav Krpelík, Individuální člen
- Ing. Dana Křivánková, Povodí Ohře, státní podnik
- Ing. Michaela Lelková, Deloitte Audit s.r.o.
- Tomáš Malchárek, Metrostav a.s.
- Mgr. Blanka Matějková, Státní úřad inspekce práce
- Ing. Stanislav Matušinec, Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
- Vendula Málková, Komerční banka, a.s.
- Mgr. Kateřina Miklošová, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
- Ing. Jan Miskos, MBA, Komerční banka, a.s.
- Michal Mitkov, Deloitte Audit s.r.o.
- Nick Paul Murray, CME Media Services Limited, organizační složka
- Ing. Přemysl Nedůchal, MBA, Moravský zemský archiv v Brně
- Ing. Petr Němeček, ArcelorMittal Ostrava a.s.
- Ing. Anna Ondřejková, Regionální rada regionu soudržnosti Střední Čechy
- Bc. Tomáš Petrání, DiS., Individuální člen
- Ing. Vladimír Petřík, Individuální člen
- Ing. Helena Píšová, Město Beroun
- Mgr. Ing. Ivana Poláčková, Městská část Praha 5
- Bc. Lucie Řihová, Město Vodňany
- Ing. Filip Sinecký, Český Aeroholding, a.s.
- Ing. Daniel Sladovnick, CIA, Československá obchodní banka, a.s.
- Ing. Markéta Sovová, CIA, Československá obchodní banka, a.s.
- Mgr. Jana Vašková, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Petr Vávra, Komerční banka, a.s.
- Ing. Martin Venzl, MBA, Ph.D., Deloitte Advisory s.r.o.
- Ing. Jana Veselá, Česká správa sociálního zabezpečení
- Ing. Jan Vík Procházka, FGD Group s.r.o.
- Ing. Petr Vilimovský, Český Aeroholding, a.s.
- Ing. Jiří Votrubec, Expobank CZ a.s.
- Ing. Lucie Vrabčáková, Raiffeisenbank a.s.
- Ing. Pavel Vybíral, E.ON Česká republika, s. r. o.
- Ing. Petra Vybíralová, Záchraný útvar Hasičského záchranného sboru ČR
- Ing. Petra Zavadilová, Státní oblastní archiv v Třeboni
- Ing. Zdeňka Zronková, Ministerstvo dopravy ČR
- Ing. Ladislav Žižka, Státní zemědělský intervenční fond

inzerce



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



Čeho si Andrea povšimla aneb co se děje na mezinárodní scéně

NOVINKY

- Máte ve vaší společnosti nebo instituci zřízený výbor pro audit? Zajímavá doporučení týkající se spolupráce interního auditu a výboru pro audit můžete získat v publikaci Tone at the Top na adrese: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/TaT-June-2016.pdf>
- 23.–26. července 2017 se bude konat Mezinárodní konference Mezinárodního institutu interních auditorů (IIA) v Sydney. IIA očekávala nominace klíčových speakerů a speakerů pro souběžné semináře do 3. června 2016.
- Analýza dat a budoucnost interního auditu je publikace, která by měla zajímat každého interního auditora, který pracuje v společnosti zpracovávající velké množství dat. Tato kniha dává praktické návody, jak se v datech zorientovat a jak používat auditní nástroje zabudované do informačních systémů v každodenním provozu společnosti. <https://na.theiia.org/news/Pages/Data-Analytics-and-the-Future-of-Internal-Audit.aspx>
- Napadlo vás někdy, že se interní audit málo věnuje auditování odměňování top managementu a členů orgánů společnosti? Nad stejným tématem se zamýšlí Richard Chambers ve svém blogu na webové stránce <https://na.theiia.org/news/Pages/Blog-%E2%80%8BExecutive-Compensation-The-Third-Rail-for-Internal-Audit.aspx>

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. srpna 2016**. Výherce bude následně vylosován na nejbližším jednání Redakční rady. Vylosovaný výherce z čísla 2/2016 obdrží jednodenní seminář v ČIIA zdarma dle vlastního výběru.

1. Obchodování s futures s cílem snížení nebo kontrolování rizika se nazývá:

- Pojištění
- Hedging
- Krátké prodeje
- Faktoring

2. Riziko, že cenné papíry nebudou moci být rychle prodány za přiměřenou cenu, se nazývá:

- Riziko defaultu
- Úrokové riziko
- Riziko nákupní síly
- Likviditní riziko

3. Hlavním zaměřením tzv. „balanced scorecard“ je:

- Zaměstnanci
- Struktura společnosti
- Strategie
- Systémy

1. Účelem tzv. EOQ modelu je:

- minimalizovat bezpečnostní zásobu
- minimalizovat součet nákladů na objednání a nákladů na držbu
- minimalizovat množství zásob
- maximalizovat zisk

(správná odpověď je b)

2. TQM ve výrobním procesu znamená:

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

(správná odpověď je b)

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

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

(správná odpověď je d)

Správné odpovědi
z čísla 1/2016...

Výherce z minulého čísla:

**Ing. Aleš Karlas,
Fio banka, a.s.**

GRATULUJEME



Prostor pro Vaše
odpovědi.



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



English Annotation

Tomáš Severa – **The Obligation to Set-up The Audit Committee And Who Is Responsible to Do It**

The author describes the audit committees based on the requirements of the Czech national legislation.

Radek Neužil – **New Tasks for the Audit Committees and Coordination of their Activities**

The author discusses the audit committees from the point of the system set-up. At the same time he mentions the role of the Public Audit Oversight Board.

Petr Kheil – **The Audit Committee – Current Summary**

The author discusses in his article the current legislative requirements for the audit committee at the public interest bodies. The article brings to the readers valuable summary information to get some orientation in the current set-up.

Andrea Lukášíková – **Composition of the Audit Committees**

The author describes requirements for the composition of the audit committees.

Rodan Svoboda – **Are you Bored? Set-up the Audit Committee**

The author focuses in his article on the type of work the audit committees do. Based on his long term experience he describes three different approaches of the audit committees to their work. Based on this the author split the audit committees in three groups – those who protect, those who challenge and those focused on risks.

Petr Cerman – **The Audit Committee in the Company in the Private Sector – Glance at the Past**

The author describes the audit committee activity from its set-up in the energy sector company from the chief audit executive point of view.

Petr Jurák – **The View of the Audit Committee Chairman**

The interview with the member of the audit committee and the basic functioning of the audit committee at the health insurance company.

Petr Hadrava – **Interview with Richard Chambers**

“Petr Hadrava discusses with Richard Chambers the lessons he has learned during his 40-year career in internal audit.

Marek Čáp, Michal Čup – **The Internal Audit as the Way to Higher Value**

The conclusions of the international survey among more than 400 Chief Financial Officers and the Chairmen of the audit committees about the internal audit and the needs of the firms.

David Luňáček – **The Planning Process and Practical Experience**

The author describes his practical experience with the planning process of the internal audit activity. He mentions also planning of the internal audit capacity.

Václav Peřich – **How Can the Supporting Bodies Help Us and How They Cannot**

The author in his article deals with important aspect of the nomination process. It is the selection process of the candidates for the individual positions. He challenges the qualification of the auditors and also of the candidates for the audit committees.

The members of the ČIIA Council and Control Commission after the 21st ČIIA Assembly Meeting

The introduction of the members of the ČIIA Council and ČIIA Control Commission.

Miroslav Čtvrtlík – **The Internal Audit Chess Game during the Time of Legislative Changes**

Information from the public sector workshop.

Daniel Häusler – **Conference at the Supreme Audit Institution**

The information from the conference on the topic of the audit reform in the practice.

Ingrid Tomisová – **Meeting of the Internal Auditors from the Public Universities**

Information Internal Auditors at the Public Universities from the meeting of.

Jan Kovalčík – **IX. Meeting of the Internal Auditors in the Financial Sector**

The author informs briefly in his article about the IX. Meeting of the Internal Auditors in the Financial Sector. He informs the readers about the participation of the important guests at this meeting and the presented topics. ■

CENA ZA INOVACI V INTERNÍM AUDITU

Realizovali jste **inovativní projekt nebo prvek ve své činnosti interního auditu, který představuje nový přístup** a přináší nejen přidanou hodnotu interního auditu, ale také nový pohled na interní audit?

Pak se zapojte do nové soutěže. Zúčastnit se můžete jako jednotlivec i jako organizace. **Stačí do 15. srpna 2016 zaslat přihlášku včetně popisu projektu.** Odborná porota následně projekty posoudí a tři nejlepší získají **CENU ZA INOVACI 2016!**

více informací na www.interniaudit.cz



**CENA
ZA INOVACI
V INTERNÍM
AUDITU**

„Se mnou v kapse máte celou radnici pod palcem.“

INOVACE 2: Inteligentní aplikace pro Vaše město



ČESKÁ SPOŘITELNA
Jsme Vám blíž.

Inteligentní nadstavba nad městský portál umožňující jednoduše z pohodlí domova řešit běžné agendy s městem včetně všech plateb od pokut přes správní poplatky až po komunální odpad či vybrané komerční služby. Jedná se o další z řady chytrých řešení, která zlepšují 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.