



ia
interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 21, ČÍSLO 3-2017 (85)

3|2017

Klienti
a partneři
interního
auditu

INOVACE A REGULACE

v interním auditu

NÁRODNÍ

BRNO

HOTEL HOLIDAY INN

14.-15. 11. 2017



Konference je realizována pod záštitou předsedkyně Úřadu pro ochranu osobních údajů JUDr. **Ivany Janů**, hejtmána Jihomoravského kraje JUDr. **Bohumila Šimka** a primátora statutárního města Brna Ing. **Petra Vokřála**.
Za podpory náměstkyně ministryně financí PhDr. **Tomáše Vyhnánka**.

14. listopadu 2017

9:30 Zahájení

Angela **WITZANY**, The IIA – Chairman of the Board
"Audit never sleeps"

Lucie **BREŠOVÁ**, Kiwi.com

Tomáš **PIVOŇKA**, ČEZ

Diskuse na téma: „Proč mít / nemít interní audit“

Branislav **KOZMER**, Allianz – Slovenská poisťovňa

Tomáš **PIVOŇKA**, ČEZ

Pavel **VÁCHA**, ČEPS

Filip **ZELINGR**, Český Aeroholding

Panelová diskuse na téma:

„Jak na nový Standard 1112 Role vedoucího interního auditu mimo oblast interního auditu?“

12:30 Oběd

13:30 Pracovní sekce

SEKCE A – INTERNÍ AUDIT A REGULACE

Vladimír **DONÁTH**, Všeobecná úverová banka

Radek **NEUŽIL** a Martina **SMETANOVÁ**, Rada pro veřejný dohled nad auditem,
„Zkušenosti s fungováním výborů pro audit a vyhodnocení zpráv o činnosti výborů“

Zuzana **KITTO**, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, „Auditing Risk Culture“

SEKCE B – VEŘEJNÁ SPRÁVA

Tomáš **VYHNÁNEK**, Ministerstvo financí, „Výbory pro audit“

Dana **RATAJSKÁ**, Ministerstvo financí, „Novinky z Ministerstva financí a Centrální harmonizační jednotky“

Michal **SVOBODA**, Ministerstvo financí, „Inovace v regulaci účetnictví veřejného sektoru“

19:30 Večerní program „ČÍŠE VÍNA“

15. listopadu 2017

8:30 Zahájení

GDPR (General Data Protection Regulation – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

Lukáš **BAJGAR**, KPMG Česká republika

Jan **TOMÍŠEK**, ROWAN LEGAL

a další specialisté na oblast GDPR

Finalisté Ceny za inovaci 2017 v interním auditu
(představení tří úspěšných projektů)

12:30 Ukončení konference a oběd



ZDARMA KONFERENCE
AUTOBUS Z PRAHY
DO BRNA
A ZPĚT

ORGANIZÁTOR



HLAVNÍ PARTNEŘI



PARTNER SPOLUPRACUJÍCÍ ORGANIZACE



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI





Klient, partner, audit. Jak se to rýmuje? Klient mnoho žádá, Partner je tlupa mladá a Auditor vše zvládá, tak se to rýmuje!

Tohle číslo Interního auditora obrací pozornost čtenáře na oblasti, které, ač nejsou primárním subjektem auditorského zkoumání, pro činnost auditora jsou velmi zásadní. Vypadá to, že zvládnutí auditorského řemesla (= Standardy) je už samozřejmost. Je tedy normální k již tak širokému portfoliu znalostí, dovedností a zkušeností přiřadit další. Jak se mám chovat k externímu auditorovi? Jak moc mám zabřednout do řízení rizik? Opravdu je interní audit služba? Musím se zabývat podvodnými aktivitami? Je nutné se intenzivně věnovat metodice auditu? Jsou flexibilita a dynamika pro interního auditora opravdu tak zásadní? Je možné strávit v auditu celou kariéru? Jak tyto otázky ladí s certifikátem, kde je černé na bílém, že moje činnost je v souladu s Mezinárodními standardy profesní praxe interního auditu?

Těch otázek na interní audit, které se rojí kolem nás, je samozřejmě mnohem více.

Tohle číslo časopisu má jen 44 stran a tam se vejde jen několik detailnějších pohledů. Takže pro tuto chvíli se musíte spokojit s odpověďmi několika kolegů na několik málo otázek. Dobrá zpráva ale je, že další číslo Interního auditora se již připravuje.

Přeji vám pěkné počtení a chvíli klidu na přemýšlení. Třeba o tom, s čím se ten VÁŠ audit nejlíp rýmuje. A když budete mít pocit, že máte fakt dobrý rým, podělte se o něj s námi ostatními. ☺

*Pavel Vácha
past prezident
a člen Čestného prezidia
Českého institutu interních auditorů*



Ponořte se s Deloitte do českého účetnictví a IFRS

Přijďte na podzimní semináře

Čas i místo si vyberete vy
Budeme v Praze, Plzni, Hradci Králové, Brně i Ostravě

Zaregistrujte se na: events.deloitte.cz



OBSAH / CONTENTS



Klienti a partneři – pro koho tu vlastně jsme

Pavel Vácha

4

Externí audit v roli partnera interního auditu

Artem Zhiganov

9



Pokud nebude chtít interní auditor, nebude chtít ani zákazník

13

Blanka Štefanková, Martin Vlček

Naše cesta k „one-risk“ společnosti

Filip Zelinger

17



Outsourcing interního auditu

Karolina Neuvirtová

22

Anketa – Klienti a partneři interního auditu

25

Interview with Henrik Stein

Petr Hadrava

26

Evropští lídři interního auditu v Praze

Daniel Häusler

32

Čeho si Petr povšiml (nejen) v legislativě

Petr Kheil

35

Příběh účtu 88888 aneb když se naše nabídka IA míjí s očekáváním

36

Václav Peřich

Akademie úspěšného vedení interního auditu

38

Daniel Häusler

Co se povedlo Centrální harmonizační jednotce v roce 2017

40

Milena Widomská

Certifikovaní interní auditoři

42

Noví členové

43

English Annotation

44



4 Pavel Vácha – Clients and Partners – Who Are Our Clients?

9 Artem Zhiganov – External Audit in the Role of the Internal Audit Partner

13 Blanka Štefanková, Martin Vlček – If the Internal Auditor Does Not Want To, the Customer Does Not Want To As Well

17 Filip Zelinger – Our Way to the One-Risks Company

22 Karolina Neuvirtová – Internal Audit Outsourcing

26 Interview with **Henrik Stein** performed by Petr Hadrava

32 Daniel Häusler – Brief Information about the ECIA

36 Václav Peřich – The Story of the Account 88888 – when the offer of the internal audit does not meet the expectations

38 Daniel Häusler – Academy of Successful Leadership

40 Milena Widomská – What was done well by the Central Harmonisation Unit in 2017

ROČNÍK 21, ČÍSLO 3–2017 (85)

3|2017

Vydává
Český institut interních auditorů, z.s.
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
+420 224 919 361
e-mail: casopsis@interiaudit.cz
www.interiaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274

Vydavatel nese odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků.


Redakční rada:
Vedoucí – Jan Kovalčík, Petr Hadrava,
Daniel Häusler, Ludmila Jiráňová,
Andrea Lukášková, Šárka Nováková,
Petra Škvorová, Eva Štěpánková,
Milena Widomská, Kateřina Zonygová

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF
Neprodejné, určeno pro
Český institut interních auditorů
Náklad: 1 500 výtisků
Pre-press: Viktor Beránek
Tisk: REPRO servis s. r. o.
Distribuce: Mail Step a. s.


ia
interní auditor

KLIENTI a PARTNEŘI

– pro koho tu vlastně jsme

A man with a beard and glasses, wearing a red hard hat and a dark suit jacket over a checkered shirt, is smiling. He is holding a large, colorful ball (red, blue, and white) with the ČEPS logo on it. The background consists of a grid of glass blocks.

Svět je stále složitější a rychlejší. Technologie, řízení, demografie, vše se mění a mění a to i prostor, v němž se interní audit pohybuje. Abychom se v tomto prostoru dobře orientovali, je dobré se trochu ohlédnout a využít historických trendů. Když před téměř osmdesáti lety vzniknul interní audit jako instituce, bylo to asi, jako kdyby se statutární auditor zapomněl u klienta, šéf si ho všiml a řekl mu: „Hele, mohl by ses podívat na tuhle zakázku? Něco se mi na ní nezdá.“ Ať už to bylo, jak to bylo, určitě ho někdo potřeboval na něco konkrétního.



**Naznačuje
Pavel Vácha,
vedoucí útvaru
interního auditu
ČEPS, a. s.**

**„Vedoucí útvaru
interního
auditů může
mít i jiný úkol
či zodpovědnost
za něco jiného,
než je interní
audit.“**

Když interní audit dorazil sem k nám, do České republiky, už tu byla definice, Standardy, Etický kodex. Ujištění těm nejvrcholovějším z vrcholových manažerů bylo hlavním cílem. Ujištění o tom, že organizace, kterou řídí, je ve stavu, v jakém předpokládají (ti manažeři), že je (ta organizace). Někdy koncem minulého tisíciletí se do definice interního auditu dostalo i slůvko „consulting“, které nesměle naznačilo, že pouhá informace o stavu části organizace nemusí být výhradní aktivita interního auditora. Jenže nikdo moc nevěděl, aspoň tady u nás, jak se k tomu poradenství od interních auditorů postavit. Když jsem tenkrát za svým tehdejším šéfem přišel a navrhl mu, že bychom se tedy do nějakého poradenství chtěli pustit, že v Americe to je už normální ☺, tak se na mne dlouze podíval a řekl, že je spokojen s tím, co děláme. Pravda však je, že vyrostl na Eine Interne Revision.

Vývoj ale nezastaví. Nesmělé výboje z pevné hradby ujišťovacích aktivit podpořila doba po finanční krizi 2008. Zaměření na výkonnost organizací, zvažování nákladů a potřeba nejrůznějších změn vyvolala potřebu lidí, kteří takové změny mohou realizovat. Schopní lidé v interním auditu byli vždycky, ale mantra nezávislosti je stavěla mimo hřiště „skutečného“ byznysu. *(Drobné upřesnění: Organizační nezávislost interního auditu není relikv, který se už přežil, konec konců v Mezinárodním rámci naší profesní praxe má své pevné místo. Jen to není ten zásadní cíl existence interního auditu. Je to pouze jedna z podmínek jeho objektivity, nic víc, nic méně. Diskuze, jak moc důležitá je to podmínka, se právě vede.)*


Bouchnutím do stolu, na němž bylo tohle „nezávislé“ téma, byl Interní audit 2.0. Možná přišel brzy, možná to byl tenkrát příliš velký skok. Možná. Každopádně to byl pokus, který v Česku nedopadnul. Avšak další vývoj potvrdil správnost „dvounulového“ směru a vizionářství jeho autorů. Do rámce profesionální

praxe interního auditu se začlenily klíčové principy, které akcentovaly proaktivitu interního auditora a zaměření na zlepšování organizace. Zásadním předělem byl 1. leden letošního roku. V nových Standardech celosvětová interní auditní komunita explicitně akceptovala, že vedoucí útvaru interního auditu může mít i jiný úkol či zodpovědnost za něco jiného, než je interní audit (Standard 1112).

To ovšem výrazně zvětšilo prostor, v němž se interní auditori nyní pohybují. Hradiště Ujištění sice zůstalo výhradní doménou interního auditu, ale v těchto hradbách se objevila řada dvířek, či spíše potenciálních škvír, do „skutečného“ světa. Někteří agilní auditori už vyrazili a začali se v tom světě „za hradbami“ docela aktivně rozhlížet.

Tak co tam je? Na koho tam můžeme narazit? Nejdříve se nám asi podaří se setkat se „zajímavými osobami“, nebo také stakeholdery, jak se říká pěkně česky. Část těchto zainteresovaných lze zařadit do kategorie Klient. To je ten, který „nakupuje“ ujištění nebo konzultační či jinou službu.

V první řadě to je „šéf“, pozice, jež je přímo nadřizena vedoucímu útvaru interního auditu. Ideálně je šéf nejvyšší výkonná pozice v organizaci – (generální) ředitel, předseda (představenstva), ministr. Někdy je šéf méně osobní, to, když vedoucí interního útvaru je podřízen přímo kolektivnímu orgánu, např. představenstvu. S tímhle stakeholderem je to ale jednoduché. Je klíčovým příjemcem výstupů interního auditu, a právě pro něj interní audit (IA) nejvíc pracuje. Je poměrně snadné v šéfovi vidět zákazníka, kterého je potřeba přesvědčit, aby si koupil naše „zboží“. Úloha auditora je usnadněna tím, že šéf má obvykle o „zboží“ interního auditora zájem. Samozřejmě, pokud je kvalitní. Pokud zájem šéfa o zboží není dostatečný, a to se pozná snadno, je třeba zboží inovovat. Předtím je však



...správně se trefit...

nutno zjistit zákaznickovy preference, co by nejvíce potřeboval a v jaké kvalitě. A pak s takovým novým produktem přijít. Třeba arbitrážní pohled na stanoviska dvou útvarů, které se nemohou shodnout, kde je přesně rozhraní mezi jejich odpovědnostmi. Možná řeknete: Typická konzultační zakázka. Ano, ale dnes je snazší se vůbec začít bavit na téma „jak pomoci organizaci“, co by šéf potřeboval, a v každé druhé větě nezdůrazňovat potřebnou nezávislost. Zkrátka být univerzálním partnerem, který jistě neumí vše, ale zná perfektně organizaci, lidi, je loajální, něco dokáže i nastudovat. Co je ale možná nejdůležitější, dokáže dodat požadované „zboží“ velmi rychle. Pokud by se vám zdálo, že na výstupy interního auditu tuhle filozofii zákazník-produkt-inovace nelze použít, zkuste se zamyslet

a přesně říct, PROČ by to nešlo.

Ve vrcholovém řídicím týmu organizace jsou ovšem krom „šéfa“ další, někdy výkonné, někdy nevýkonné pozice. Jejich kompetence je alokovaná pouze na část organizace, a tak jejich zájem na výstupech IA bývá limitován hranicemi jejich zodpovědnosti. Konzultovat přesné zaměření standardního ujišťovacího auditu je snad samozřejmé. Něco navíc už tak obvyklé není. Ale pokud to bude již několikátá mise, a ty předchozí budou dobrou referencí o kvalitě vašeho auditního týmu, může přijít konzultační zakázka. Určitě výzva, ale zase vás to posune na žebříčku prestiže o kousek výš. A to za to stojí.

Samostatnou skupinou je organizační úroveň o stupeň nižší. Ředitelé,

kteří mají operativní odpovědnost za určitou oblast. Ti, kteří jsou či budou odpovědní za realizaci nápravných opatření, která reagují na doporučení auditního týmu. Také zákazníci či klienti. Jim ale nebudeme prodávat zjištění. Pokud svou práci vykonávají dobře, zjištění v auditní zprávě by je neměla zásadně překvapit. Pokud ale nebude zjištění zcela pozitivní (a taková zjištění jsou také ☺), je třeba nepodcenit perfektní dokumentaci. Naše hlavní zboží by ale mělo být doporučení, návrh, jak zlepšit či zefektivnit proces, implementovat kontrolu, rychle realizovat změnu. Prodat naše doporučení někomu, kdo auditovanou oblast zná velmi dobře, a přesto zatím nepocítil nutnost navrhované změny, nebývá jednoduché. Pokud se to ale podaří, ten pocit za to stojí.

Klienti jsou bezesporu i zaměstnanci auditovaných útvarů, výkonní pracovníci, kteří přímo vykonávají operativní činnosti. Naše doporučení je přímo ovlivní a ne vždy jim práci zjednoduší a zefektivní. Často se s nimi ani nedostaneme do „prodejní situace“, protože náš „produkt“ je dokončen až po získání informací právě od této skupiny klientů. Ale už v rámci získávání informací můžeme prodávat svou vizi „optimálního procesu“ a možná s nimi diskutovat varianty změn či možných úprav.

Je zřejmé, že skupina našich klientů není příliš homogenní. Lze v ní najít několik podskupin se specifickými potřebami. Všechno to jsou ale klienti-zákazníci. Pokud jim budeme schopni nabídnout produkt, který vyhoví jejich očekáváním a uspokojí jejich potřeby, staneme se možná oblíbenými či

„Královským partákem je ale risk management.“

dokonce vyhledávanými dodavateli. Možná nás dokonce osloví se žádostí o zcela nový produkt, protože se jim budeme zdát vhodnými dodavateli takového produktu. To nezni špatně, ne?

Specifickou skupinou zainteresovaných osob je správný úroveň. Je praktické sem zařadit i Výbor pro audit, a, možná, i vlastníka, pokud distribuce vlastnictví není veliká. Zájem této skupiny klientů směrem k internímu auditu by se měl soustředit na samotný auditní proces a jeho kvalitu. Interní/externí hodnocení kvality interního auditu je produktem, který by mohl tohoto stakeholdera zaujmout. Výbory pro audit sice nejsou hitem poslední sezony, ale pro řadu čistě tuzemských subjektů se jedná stále o relativně novou instituci, která si hledá

své místo v procesu řízení organizace. V každém případě jde o náročnou klientelu se specifickými potřebami. Uvážíme-li její význam, rozhodně ji nelze přehlížet. Snaha prodávat jí zboží (vlastně jakékoli, které potřebuje) je velmi na místě. Není to však jednoduché. O osvětové činnosti vedoucího útvaru interního auditu směrem k těmto zákazníkům se lze občas dočíst, ale realizace v praxi není triviální.

A tím jsme se dostali k druhé kategorii v tomto článku, k Partnerům interního auditu. Na rozdíl od operativou a řízením formovaných klientů, partneři jsou entity, týmy, kolegové, kteří zaujímají „druhou linii obrany“. Jde o útvary, které se zabývají řízením specifických skupin rizik a monitorují efektivitu kontrolních mechanismů v první operativní linii. Viz <http://www.interniaudit.cz/>

[download/novinky/Jak_maximalizovat_uzitek_z_funkce_IA.pdf](#). A jak to již s partnery bývá, jde v první řadě o symbiotické spojení, spolupráci a vzájemnou podporu.

A kdo to tedy je? Controlling nebývá často považován za partnera pro interní audit. Zřejmě kvůli svému začlenění do finančního úseku. Pokud je navíc jeho role rozdělena mezi funkční útvary a finanční úsek, pak je problematické realizovat jeho spolupráci s interním auditem. Nicméně faktem zůstává, že jde o funkci, která spravuje řadu kontrolních mechanismů, má přímý vliv na kvalitu jejich provádění a může poskytnout internímu auditu řadu cenných informací. Auditóři ve společnostech podléhajících Sarbanes-Oxley zákonu o tom možná vědí své. Velký potenciál má controlling v „průběžném auditování“ (continuous auditing). To je aktivita, kde interní audit může hrát „vývojovou“ a „implementační“ roli a operativní provoz může následně předat controllingu.

Bezpečnost, fyzická i informační, naopak bývá velmi logickým partnerem interního auditu. Podobný přístup k rizikům, analogické postupy, možný interface či dokonce přímá spolupráce v případech vyšetřování podvodů či závažnějších

porušení norem, to vše staví útvar zabývající se bezpečností do role jasného spojence interního auditu.

Královským partákem je ale risk management. Už samotná definice interního auditu obsahuje „zlepšování účinnosti systému řízení rizik“. Pokud tedy existuje útvar, jehož hlavní kompetencí je řízení rizik, nemůže nebyť v těsném kontaktu s interním auditem. Lepší příklad partnera si asi nelze představit. V kontextu rozšiřování záběru interního auditu, potenciál přímého pověření interního auditu zodpovědností za risk management je značný. Je však nutno rozlišovat mezi „druholiniovým risk managementem“, tj. podpůrnou funkcí, která podporuje hlavní operativní aktivity a „prvoliniovým risk managementem“ v odvětvích, jejichž povaha si takové robustní řešení vyžádala (bankovníctví). Na druhou stranu, model organizační struktury, kdy interní audit byl podřízen členovi boardu zodpovídajícího za rizika, nebyl v některých zemích ojedinělou výjimkou. Řízení rizik je prostě oblastí, kde využití kompetence interních auditorů má velký smysl.

Kompliance lze s nadsázkou považovat za mladší sestru interního auditu. Konečně partnerství obou institutů a podpora nově

vzniklého Kompliance institutu o něčem svědčí. Kompliance je ale většinou omezena na významně regulovaná odvětví. Potenciál pro interní audit v neregulovaných odvětvích compliance aktivity zaštitit poroste. Bude ale jistě hodně záležet na tom, jak se povědomí o compliance aktivitách bude šířit manažerskou komunitou.

Vypadá to snadně, několik partnerů, společné zájmy, jasná podpora. Jenže interní audit by měl taky poskytovat ujištění managementu, že tyto druholiniové útvary pracují, jak je očekáváno. Ale auditovat partnera se snad ani nedá doporučit. Kdo má nějakou zkušenost s osobním partnerským vztahem, o tom jistě něco ví. Takže prodat našim auditním partnerům námi provedený audit tak, aby i po něm zůstali ochotně spolupracujícími partnery, to patří k vyššímu jemnému umění interního auditora.

Také nesmíme zapomenout na statutárního či externího auditora. To je samozřejmě partner, jak má být. Už jen ten název ☺. Cíle, přístupy, postupy jsou velmi obdobné, ne-li identické. Časy substantivního testování jsou asi za námi a soustředění externích auditorů na procesy a kontrolní mechanismy si v ničem nezadá s přístupem

a pohledem interního auditora. Bohužel, často o partnerskou spolupráci nemá velký zájem a interní audit vnímá více jako svého sub-klienta. Zřejmě je to stále velmi poplatné módu spolupráce v minulosti, kdy substantivní testy byly králem, kapacity omezené a externí auditori (pravda, zj. na severoamerickém kontinentu) rutinně využívali výstupy interního auditu. Potenciál na zvýšení efektivity této spolupráce, v partnerském duchu, je bezesporu ještě před námi. Nejvyšší kontrolní úřad ve veřejné sféře je pro mne tak tenkým ledem, že se na něj raději ani nepustím.

Je vidět, že subjektů, s nimiž interní audit musí, nebo by alespoň měl interagovat, je docela dost. Je to rozlehlá oblast, kterou se Standardy moc nezabývají, ale pro kvalitu a dopad aktivit interního auditu docela důležitá. Vnímání klientů jako skutečných zákazníků, diferencování mezi nimi podle jejich „produktu“ by mohlo vést k podnikatelskému pohledu na výstupy interního auditu, na snahu o vyrábění produktů na míru, o jejich vylepšování a snahu o maximální uspokojení očekávání zákazníka. Inovační snahy se nemusí soustředit jen na vylepšování grafické úpravy zprávy. Lze

přemýšlet o netypických auditních aktivitách či o přímém zapojení do operativních činností. Proaktivita, strategické zaměření do budoucna, hodnota pro organizaci, to vše patří mezi hlavní principy profesní praxe.

Skupina partnerů je početnější, variabilnější ve své struktuře a výrazně více závislá na konkrétní organizaci. Je to s nimi spíše o koordinaci a vytváření „většího obrazu“ organizace. Větší integrace výstupů může být pro vrcholové vedení zajímavá. Pro menší organizace může být nákladově velmi efektivní i organizační spojení některých útvarů z druhé linie s interním auditem. V některých případech to je i hospodárná možnost vůbec získat interní audit. Model tří linií obrany dělá jasnou dělicí čáru mezi partnery v druhé linii a interním auditem ve třetí. A co kdybychom některé auditní činnosti outsourcovali některému z partnerů? A pak jako „vyspělý podnikatel“ řídili kvalitu dodávaných služeb tímto dodavatelem? Že je to příliš revoluční myšlenka? Možná, uvidíme za pár let. V tuto chvíli tu však je minimálně možnost s partnery velmi úzce spolupracovat a při plánování reflektovat míru této spolupráce ve způsobu provádění auditních zakázek.

„Pro menší organizace může být nákladově velmi efektivní i organizační spojení některých útvarů z druhé linie s interním auditem.“

Předchozími řádky jsem chtěl naznačit, že prostor pro interní audit je dnes velmi velký. Představuje velkou příležitost, jak měnit interní audit, aby mohl více pomáhat domovské organizaci, jak být užitečnější. Ovšem pozor, ten nový prostor už není monopolní, takže nepodcenit konkurenci. Přeju vám, ať získáváte konkurenční výhody, daří se vám uspokojovat vaše Klienty a skvěle spolupracovat s Partnery. Za chvíli to bude už Standard.

Uvítám vaše názory na adrese

pavelvacha@gmail.com ■

Externí audit v roli PARTNERA interního auditu



Artem Zhiganov
manažer v oddělení auditu ve společnosti
Ernst & Young Audit, s.r.o.

Účelem tohoto článku je přiblížit čtenářům, co externí auditor očekává od spolupráce s interním auditem auditované společnosti. V praxi existuje více možností spolupráce externího auditu s interním auditem. Z vlastních zkušeností získaných u auditovaných klientů vím, že se vždy jedná o spolupráci rovnoprávných partnerů, kteří si navzájem pomáhají a kde interní auditor je důležitou „pomocnou rukou“.

Externí audit a interní audit – definice a cíle

Podle mezinárodního auditorského standardu ISA 200 je „cílem externího auditu posílit důvěru předpokládaných uživatelů v účetní závěrku. Tomuto účelu slouží výrok auditora, v němž se auditor

vyjadřuje k tomu, zda je účetní závěrka ve všech významných (materiálních) ohledech sestavena v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví. U většiny rámců pro všeobecné účely výrok říká, zda účetní závěrka ve všech významných

(materiálních) ohledech věrně zobrazuje skutečnost, resp. podává její věrný a poctivý obraz v souladu s příslušným rámcem.“ Externí audit je prováděn v souladu se standardy ISA a příslušnými etickými požadavky. Externí auditor vystupuje

„V praxi existuje více možností spolupráce externího auditu s interním auditem.“

v roli nezávislého, kvalifikovaného odborníka. Výrok auditora k účetní závěrce je určen především společníkům, akcionářům nebo zřizovateli společnosti, ale obvykle je volně zpřístupněn široké veřejnosti spolu s účetní závěrkou auditované společnosti.

Oproti tomu podle definice Českého institutu interních auditorů je interní audit „nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společností a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.“

I když jsou cíle a úlohy interního a externího auditu na první pohled rozdílné, jedná se o tutéž profesi auditora. V případě mnou auditovaných společností jsou interní a externí audit navzájem velmi důležitými partnery, kteří mohou těžit ze znalostí a schopností toho druhého.

Aby externí auditor mohl spolupracovat s interním auditem, musí být splněny určité předpoklady.

Předpoklady spolupráce externího auditu s interním auditem

Předpoklady spolupráce externího auditu s interním auditem upravuje mezinárodní auditorský standard ISA 610. Je důležité upozornit, že přestože standard povoluje externím auditorům využívat výstupy z činnosti interního auditu, výhradní odpovědnost za výrok auditora nese externí auditor. A tuto odpovědnost nijak neomezuje fakt, že při realizaci auditní zakázky využil práci provedenou interním auditem či přímou výpomoc od interních auditorů. Proto jestliže externí auditor využije výpomoc interního auditu, vzniká mu podle standardu ISA 610 povinnost posoudit práci interního auditu. Pokud je činnost interního auditu účinná, může externí auditor v mnoha případech upravit povahu a časové rozvržení auditorských postupů či snížit jejich rozsah.

Abychom mohli využít práci interního auditu, v prvé řadě posuzujeme a vyhodnocujeme jeho práci a její případný vliv na postupy při auditu účetní závěrky. Toto hodnocení provádíme každoročně před započatím auditu, tedy i pokud se jedná o opakovaný audit. Cílem hodnocení je ujistit se, že se na výstupy práce interního auditu můžeme spolehnout. Prvním krokem bývá posouzení interního auditu účetní jednotky z hlediska objektivity a odborné způsobilosti a určení charakteru a rozsahu práce interního auditu, kterou lze využít. Podle mých vlastních zkušeností se podrobné hodnocení činnosti interního auditu zpravidla provádí na základě následujících kritérií:

„Efektivně nastavená spolupráce externího auditora s interním auditem má nepochybně významný přínos.“



■ ORGANIZAČNÍ ZAŘAZENÍ

Na základě prověrky organizační struktury auditované společnosti a dotazování relevantních zaměstnanců posuzujeme, jaké je postavení interního auditu z organizačního hlediska, především pokud jde o jeho nezávislost a objektivitu. V ideálním případě je interní audit přímo podřízen nejvyšší úrovni vedení a nemá žádnou další provozní odpovědnost a vedení nijak neomezuje jeho činnost. Zejména musí mít interní auditor možnost volně komunikovat s externím auditorem.

■ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST

Abychom mohli využívat práci interního auditu, zajímá nás odbornost jeho pracovníků, jejich kvalifikace, profesní předpoklady a zkušenosti a také to, zda procházejí pravidelným školením a soustavně se vzdělávají. Zjednodušeně řečeno, čím je míra odbornosti členů interního auditu vyšší, tím je jejich práce z pohledu externího auditu relevantnější. Proto po vedoucích členech interního auditu každoročně požadujeme potvrzení o absolvovaných školeních/seminářích, případně získané certifikáty nebo vysvědčení o zkouškách.

■ NÁLEŽITÁ ODBORNÁ PÉČE

Nakonec hodnotíme celkovou úroveň činnosti interního auditu, tj. zda je jeho činnost

náležitě naplánována, řízena, kontrolována a dokumentována v souladu s příslušnými standardy a směrnici a zda mají interní auditoři k dispozici vhodné auditorské příručky, pracovní programy a další materiály. Pro splnění tohoto kritéria zpravidla požadujeme, aby nám interní audit předložil strategii naplánovaných interních auditů, plány realizace, zprávy z dílčích provedených auditů a plány plnění opatření. Další postupy, které využíváme, zahrnují dotazování příslušných pracovníků interního auditu ohledně provedených prověrek, pozorování postupů prováděných interním auditem nebo analýzy pracovního programu interního auditu a jeho auditních dokumentů.

■ ROZSAH ČINNOSTI

V rámci tohoto kritéria na základě prověrek zpráv o plnění opatření a dotazování příslušných zaměstnanců zkoumáme, jaká je povaha a rozsah úkolů prováděných interním auditem a jak vedoucí zaměstnanci na všech úrovních reagují na doporučení a závěry z provedených interních auditů.

Na základě výše uvedeného hodnocení interního auditu se externí auditor rozhodne, zda je činnost interního auditu vůbec pro externí audit

relevantní a může být využita. Závěry týkající se vyhodnocených činností interního auditu musí být řádně zdokumentovány a podloženy konkrétními důkazy o tom, že činnost interního auditu je v souladu se všemi výše uvedenými kritérii.

Formy spolupráce s interním auditem

Jestliže dojdeme k závěru, že budeme práci interního auditu využívat, zpravidla na úvodní schůzce s ním domluvíme rozsah spolupráce a její načasování, aby bylo možné aktivity obou subjektů koordinovat. Externí auditor zjištěné informace zapracuje do svého plánu auditu a naplánuje si oblasti, ve kterých bude postup koordinovat s interním auditem.

Co se týče obsahu spolupráce, z praxe vím, že se interní audit často využívá při testování, například v těchto oblastech:

■ KOORDINACE AUDITU A SBĚR PODKLADŮ

Protože interní audit je součástí organizační struktury auditované společnosti a má přehled o fungování vnitřních procesů, jeho pomoc při sběru podkladů pro externí audit zpravidla může značně urychlit a zefektivnit celý tento proces, včetně identifikace relevantních kontaktních osob. V praxi obvykle

„I když jsou cíle interního a externího auditu definovány různě, oba typy auditu jsou podle mého názoru velmi důležitými partnery.“

interní audit svolá jednání za účasti externího auditora a zaměstnanců odpovědných za zpracování a dodání podkladů, kde se každá strana může vyjádřit a znění požadavku upravit. Převážně z bezpečnostních důvodů některé společnosti preferují, aby proces předání podkladů byl prováděn prostřednictvím interního auditu zabezpečeným způsobem.

■ TESTY SPOLEHLIVOSTI A TESTY VĚCNÉ SPRÁVNOSTI

V těchto případech můžeme asistenci interního auditu využít při výběru vzorků nebo můžeme zohlednit výsledky testování provedeného interním auditem a provést pouze dodatečné testy na omezeném vzorku. Tento proces může být přínosem i pro interní audit. Při znalosti vzorků testovaných externím auditorem může interní audit zvážit úpravu svých vlastních vzorků, a tím omezit duplicitní práci.

Dalším předmětem spolupráce často bývá sledování průběhu fyzické inventury, kde interní auditoři mohou ty externí zastoupit, zejména pokud inventura probíhá ve stejný den ve velkém množství poboček nebo skladů. Z pohledu externího auditu je v této oblasti spolupráce velmi přínosná, protože interní audit má většinou z povahy své činnosti k dispozici specializované pracovníky na různé oblasti, kteří jsou

často navíc geograficky rozmístěni v souladu s činnostmi auditované společnosti. Díky tomu je interní audit schopen některé testované oblasti pokrýt daleko efektivněji než externí auditor. Tak například v rámci externího auditu finančních institucí se interní audit může zúčastnit náhlých kontrol hotovosti prováděných na pobočkách mimo hlavní město.

■ KONFIRMAČNÍ DOPISY

V této oblasti dle mých zkušeností interní audit velmi pomáhá při kontrole správnosti údajů obsažených v konfirmačních dopisech, případně při identifikaci protistran, které externí audit bude kontaktovat, včetně jejich adres. Interní auditoři také zpravidla urgují tyto protistrany v případě, že se konfirmační dopis nevrátí ve stanoveném termínu.

■ SPOLUPRÁCE NA DOPORUČENÍCH VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Jestliže externí auditor zjistí nedostatky v prostředí vnitřních kontrol, může využít znalosti interního auditu, včetně jím zpracovaných zpráv o plnění opatření. Dle mých zkušeností se před vydáním doporučení vedení společnosti (tzv. management letteru) vyplatí projednat nálezy s interním auditem a potvrdit si jejich relevantnost.

Výhody spolupráce externího a interního auditu

Podle mého názoru efektivně nastavená spolupráce externího auditora s interním auditem má nepochybně významný přínos nejen pro obě strany, ale přináší výhody i zaměstnancům auditované společnosti odstraněním duplicit a nižším zatížením během auditu. Další výhodou spolupráce externího a interního auditu je samozřejmě úspora nákladů na audit a volné kapacity, které mohou být využity jiným způsobem.

Shrnutí

I když jsou cíle interního a externího auditu definovány různě, oba typy auditu jsou podle mého názoru velmi důležitými partnery, kteří mohou vzájemně těžit ze svých znalostí a schopností. Díky koordinaci a komunikaci mezi externími a interními auditory je audit zpravidla důkladnější a v konečném důsledku i levnější pro všechny zúčastněné strany. Vedení společnosti by proto tuto spolupráci mělo ve vlastním zájmu nastavit, soustavně podporovat a vytvářet pro ni příznivé podmínky. ■

Pokud nebude chtít **interní auditor,** nebude chtít ani **zákazník**



Pro koho jsou určeny služby interního auditu?
Ano, čtete správně – SLUŽBY. A to služby auditní a poradenské. Hrdě se k tomu hlasme, protože když nás naši zákazníci začnou vnímat jako poskytovatele služby, pak nás budou sami vyhledávat.

Kdo je zákazníkem?

Zákazníkem interního auditu v organizaci bereme zjednodušeně řečeno každého zaměstnance organizace. Přiznáváme, je to velmi široké pojetí. V zúženém pojetí je naším zákazníkem vedení organizace. Nejen ředitel organizace nebo výbor pro audit nebo představenstvo společnosti, ale vedení jako celek. Tedy vedoucí – ředitelé

úseků, odborů, částí. A to i tehdy, když jsou v roli auditovaného subjektu. I tehdy jej vnímáme jako zákazníka.

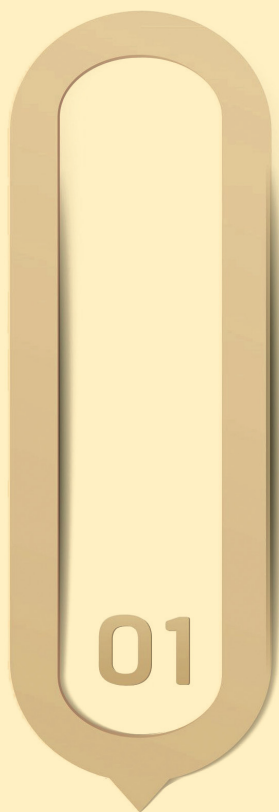
Vedení organizace je zaměřeno na cíle – strategie. Na výkonné a operativní úkoly nemá vedení mnohdy čas. Věnuje se jí nižší stupeň řízení. Stačí to? Jsou schopni tito aktéři posoudit, že strategie, výkon a operativa jde ruku v ruce? Dokážou



Ing. Blanka Štefanková
interní auditor
Krajský úřad Moravskoslezského kraje
blanka.stefankova@musk.cz



Ing. Martin Vlček
interní auditor
Krajský úřad Moravskoslezského kraje
martin.vlcek@musk.cz



**„Když nás naši
zákazníci začnou
vnímat jako
poskytovatele
služby, pak nás
budou sami
hledávat.“**

vyhodnotit přiměřenost všech kroků, procesů? Ujistí je někdo, že mají přiměřeně ošetřena rizika? Seznámí se s dobrou praxí? Nepodceňujeme vedení organizace, že to nedokážou. Dokážou, ale mají na to čas? To už naznačuje odpověď, k čemu je v organizaci interní audit. Vezmeme-li v úvahu citaci definice interního auditu dle Standardů¹, pak s nadsázkou lze říct, že interní audit vykonává ty činnosti, které by mělo dělat vedení organizace, kdyby na ně mělo dostatek času.

Služby interního auditu je žádoucí využívat. Ale interní auditoři nesmí být úkolováni prací, za kterou je jinak odpovědný management organizace. To už není poskytnutí služby interního auditu, ale jeho zneužití. A proto je velmi potřebné mít dobře vymezeno postavení interního auditu v organizaci a také účel jeho činnosti.

Vraťme se k tomu širokému pojetí zákazníka. Konkrétní vedoucí zaměstnanec, včetně nižšího stupně řízení, se mimo záležitostí strategického významu věnuje i výkonné práci a operativě. Může se také ocitnout v situaci, kdy ztratí odstup a potřebný nadhled. Určitě jsme se někdy (a někdy také dost často) ocitli v tomto dialogu: „Proč tento krok děláte takto?“ ptá se interní auditor. A auditovaný odpovídá: „Vždycky se to tak dělalo.“ Když zkoumáme konkrétní proces nebo systém, nesmíme se spokojit s touto odpovědí. Zkoumáme a srovnáváme v celém kontextu organizace – proč, jaké jsou výstupy a přínosy konkrétního kroku. A nikdy toto zkoumání neděláme sami, půjčíme si k tomu auditovaného – při auditu jej zastavíme, aby se na své kroky podíval oknem zvenčí. Pokud se nám to povede, nejlepší doporučení přijde právě od něj.

Požadavky zákazníka a jejich uspokojení

Zákazník řekne, co od konkrétního auditu nebo od konzultační zakázky čeká. Prvně platí, že zákazník má pravdu. Ale pojďme mu malinko poradit, co má od nás chtít a co už je „přes čáru“. Když máme štěstí,

bude po nás chtít složitější úkoly, jako je procesní audit, systémový audit, a nikoliv kontrolní šetření konkrétní negativní události.

Už jste někdy chtěli získat podnět k zařazení auditní zakázky do plánu interních auditů přímo od auditovaného? No, my jsme to ještě nezkoušeli. Plán interních auditů tvoříme na základě dlouhodobé strategie s ohledem na klíčová rizika organizace a strategické cíle. Že to zní moc vznešeně? Ano, ale potvrzujeme, že toto po nás chce zákazník – ředitel a funguje to. K tomu do plánu zařazujeme oblasti, které buď prošly, nebo se na ně chystá legislativní změna.

A jak naplňujeme partnerství při auditních zakázkách? My si oblast dopředu rekognoskujeme a víme, jak zkoumání budeme provádět. Ideální je, když budoucí postup sdělíme auditovanému předem. Ví, co se od něj čeká, a na auditní rozhovor je připraven. Naším cílem nesmí být vyšetřovací způsoby, ale dialog – necháváme mluvit především auditovaného, popíše proces, doptáme se na úskalí (rizika). Někdy se teprve z této komunikace můžeme dostávat ke vzorku pro testování. Většinou rozdělíme rozhovor na více částí – nám i auditovanému se uleží sdělené informace, můžeme si některá tvrzení průběžně ověřit a dále zpřesňujeme případná zjištění.

Vždy bez výjimky na konci rozhovorů a testování formulujeme závěr, na kterém se ideálně s auditovaným shodneme. Auditovaný už může pracovat na případném vylepšení nebo odstranění případných negativ. Asi máme štěstí, ale nesetkali jsme se s auditovaným, který by tento postup odmítl.

Snažíme se dosáhnout stavu, kdy je smazán rozdíl mezi auditním týmem a auditovaným subjektem. Výsledkem naší práce je ideálně partnerský soulad.

¹ Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

Užitek z interního auditu

Jaký je tedy užitek z práce interního auditora – tedy jeho přidaná hodnota?

Určitě se neustále **zajímáme** o dění v organizaci, poznáváme, získáváme informace v reálném čase. Jsme při tom, když se budují nové systémy, procesy, pronikáme do problémů organizace. Přidaná hodnota auditora není v pouhém pasivním přijímání informací.

Štouráme, ale děláme to proto, že na toto štourání nemá vedení organizace čas ani prostor. **Větríme** – to, když se rozjíždí nový systém, připravuje se vnitřní dokumentace, zavádí se nový proces nebo jednoduše vše probíhá standardně, pak dokážeme (a dokážeme?) zavětrít možný problém. Ten nemusí být nakonec potvrzen, ale už pomůžeme identifikovat a ošetřit riziko. **Podáváme ujištění** – organizace si uvědomuje, reaguje a vyhodnocuje, tedy řídí rizika.

Proto je velmi důležité, abychom byli v centru dění, nechali se zatahovat do připravovaných projektů, procesů, systémů. Nemůžeme stát opodál a pak při auditu vyrukovat jako generál po bitvě a říct, co všechno udělali špatně. Ukázat, že jsme měli táhnout s vojskem jinou cestou, která nebyla tak hrbolatá. Ano, i to

pak můžeme říct, ale lépe pochopíme, proč byly při zavádění systému zvoleny konkrétní kroky. Cituji klasika: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“²

Naše přidaná hodnota není v tom, že umíme ukázat jen na chybně roztríděnou čočku od hrachu. Ale v tom, že umíme také říct, že na třídění v určeném čase nestačí jen jedna Popelka, ale že musí být také pomocný personál (no, ti opeřenci, se kterými umí Popelka mluvit). Že v případě špatně vytríděné luštěniny klesne hodnota zboží, že toto nikdo Popelce nevysvětlil a že jí neřekl, co se bude s luštěninou dít dál. Že nejsou nastavené průběžné kontrolní procesy (macecha se baví na plese), že ta práce byla zcela zbytečná, protože na začátku udělal někdo chybný / úmyslně chybný krok. A také ocenit, že za podmínek, ve kterých Popelka svou práci dělá, ji dělá, jak nejlépe umí. Interním auditem **zkoumáme souvislosti**.

Navíc, nečekejme, že užitek z naší práce vidět hned. V menší míře sbíráme nízko visící ovoce. Pokud interní audit děláme opravdu dobře, má většinou výsledky v dlouhodobém horizontu. I proto se těžko prokazuje náš užitek.

Při zahájení jednoho procesního auditu jsme si

² Jan Neruda

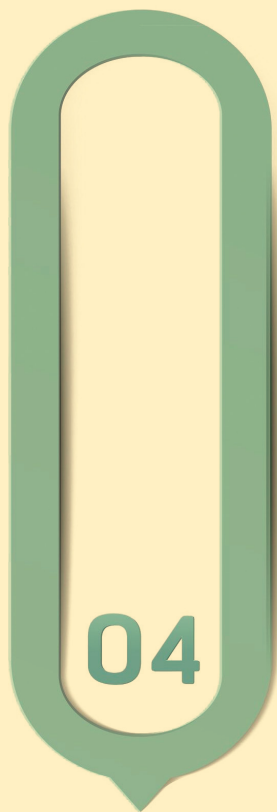
„Nepodceňujeme vedení organizace, že to nedokážou. Dokážou, ale mají na to čas?“

„Už jste někdy chtěli získat podnět k zařazení auditní zakázky do plánu interních auditů přímo od auditovaného? No, my jsme to ještě nezkoušeli.“

vyslechli od auditovaného dost tvrdé poznámky ve smyslu – no to jsem tedy zvědavý, co s tím provedete. Audit trval několik týdnů a další čas jsme věnovali formulaci výsledků. Od samotného začátku jsme doslova maturovali z odborné práce v auditovaném procesu. Ale nezalekli jsme se, na audit jsme se poctivě připravili a v průběhu jsme brali auditované jako partnery. Postupně jsme jim otevírali oči, nestavěli jsme naše výroky v negativním duchu, nekritizovali jsme osoby, ale události. Postoj auditovaného k nám měl neočekávaný vývoj: obava – znechucení – údiv – uznání – ocenění. A nyní nás jako dodavatele služby auditovaná osoba, neboli zákazník, doporučuje.

Já mluvím a ty mi nerozumíš – vysíláč a přijímač

V interním auditu používáme termíny, jako je zjištění, měřítko kvality, riziko, silné a slabé stránky, proces, zdroje, aspekty, zpětná vazba. Když přijdeme za auditovaným, který je významným odborníkem ve své oblasti, a spustíme na něj auditorské obraty, sice s námi mluví a odpovídá, ale nám se zdají jeho argumenty nedostatečné a málo přesvědčivé. V testování pak zjistíme, že proces funguje správně. Tak proč jsme se v rozhovoru nedozvěděli více? Problém je na našem



„Aby zákazník chtěl využít službu interního auditu, musí interní auditor nejprve poznat, jakého zákazníka má. Připustit si, že i auditovaný subjekt je jeho zákazník. A druhým, neméně důležitým krokem, je změnit sebe v přístupu k organizaci a brát interní audit jako partnerství.“

vysílači. Zkusíme to tedy jinak – přeložíme naši auditorskou mluvu do společné řeči a výsledkem je, že se mnohdy dozvíme mnohem více než v prvním kroku. Naladíme se na jeho vlnovou délku.

Nebo nám odpovídá v řeči jeho kmene (ekonom, daňář, technik, kreativní pracovník, ajťák). Problém je na našem **přijímači**. Pak nám nezbyde než pokládat zdánlivě hloupé otázky a doptávat se a nahlas překládat. Ruku na srdce – někdy nám to kvůli naší ješitnosti vůbec nedělá dobře vypadat jako neznalý ňouma. Ale pokud tuto hru budeme hrát, mnohdy se dozvíme mnohem více zajímavých věcí, než kdybychom předstoupili před auditovaného jako mistři světa.

A **vítězství interního auditu**? Není to tehdy, když prokážeme, kolik toho umíme vyšťourat a kolik máme zjištění. Není to tehdy, když šíříme po organizaci nepřiměřený strach a obavy (všimněte si, že si necháváme zadní vrátka na přiměřenost). Není to tehdy, když nadiktujeme auditovanému, co všechno musí změnit a do kdy. Ale vítězství interního auditu slavíme tehdy, když je auditovaný naším partnerem a je nadneseně řečeno součástí auditorského týmu – neboli my mu poskytneme svůj nadhled „z dronu“ a díky tomu on uvidí, co by se dalo zlepšit a jaká rizika musí ošetřit.

Předchozí odstavec je popis ideálního stavu. Můžeme tvrdit, že jsme jej dosáhli? Ještě ne, ale vehementně se snažíme. Toto vítězství ale můžeme slavit tehdy, když budeme dělat systémové a procesní audity, nikoliv audity shody a v nejhorším šetření konkrétního problému. To už hasíme požár a tam nesměřuje naše práce, my chceme být ti, co staví, ne ti, co zachraňují zbytky.

Jak to udělat, aby mě, interního auditora, management respektoval?

Je to běh na dlouhou trať a neexistuje jednoduchá rada. Každopádně je nutno dlouhodobě pěstovat vzájemné pozitivní vztahy v celé organizaci, mít přehled, aktivně se zajímat, přiložit ruku k dílu.

Přijetí interního auditora v organizaci záleží na dvou principech:

- Jaké služby po interním auditu požaduje zákazník – jak interní audit využívá vedení organizace. Od špatného využití spočívající ve strpění interního auditora a využívání na šetření průšvihů až po ideální využití interního auditora spočívající v zařazení do týmů budujících procesy a systémy.
- Jaká je osobnost interního auditora – nedisponuje pouze odbornými znalostmi, ale také měkkými dovednostmi. Ideální interní auditor je komunikativní, empatický, objektivní, má nadhled a téměř nejdůležitější vlastností je schopnost rozlišit, co je podstatné a co ne. A tak je důsledný. Aby si takzvaně „sedl“ se zákazníkem, musí získat jeho důvěru a NIKDY ji nezklamat. Být odvážný a nebát se obhájit své postoje. A pokud se zmýlí, musí umět nahlas přiznat svůj omyl.

Setkali jsme se i s názorem, že se od interního auditu očekává podání léku a uzdravení. Ale je to jako s každým pacientem (procesem) – nejprve jej musíme diagnostikovat, zjistit pomocí celostní medicíny příčiny vzniku nemoci, změnit životosprávu (změnit proces). A lék (opatření ke změně) je už jen tím drobným doplněním k celkovému uzdravení.

Závěr?

Aby zákazník chtěl využít službu interního auditu, musí interní auditor nejprve poznat, jakého zákazníka má. Připustit si, že i auditovaný subjekt je jeho zákazník. A druhým, neméně důležitým krokem, je změnit sebe v přístupu k organizaci a brát interní audit jako partnerství. ■

NAŠE CESTA K „ONE-RISK“ SPOLEČNOSTI



Mgr. Filip Zelinger
výkonný ředitel, audit, řízení rizik, compliance
Český Aeroholding, a.s.

Každý interní auditor si alespoň tu a tam musí položit otázku, co v dnešním moderním světě očekávají klienti od interního auditu a všech ostatních složek vnitřního řídicího a kontrolního systému. I interní audit a ostatní nástroje k řízení rizik (ano, opravdu věřím, že interní audit je „jen“ jeden z nástrojů řízení rizik, který firma má) totiž musí reagovat na rychle probíhající změny.

Podobně jako ve školství, kde musíme po mnoha desítkách let měnit metodiku z dosavadního „dodat informace“ na „umět je efektivně vyhodnotit“, je tomu i v podnikání. S rozvojem informačních technologií a internetu jsme se posunuli k ryze informační společnosti, kdy o data není nouze. Téměř každý systém má logy, vše

a reagujeme na něj. I my bychom totiž měli svým klientům, manažerům, pomáhat zorientovat se efektivně v obrovském množství informací, které mají. A jak toho můžeme dosáhnout? Věřím, že jednoduše tím, že o rizicích budeme společně mluvit srozumitelně jedním „jazykem“.

„Vedení společnosti naráží na různé jazyky, kterými na ně jejich kontrolní útvary hovoří.“

Mojí ambicí bylo nalézt řešení, jak srozumitelně provést vedení společnosti informacemi o tom, jaké překážky stojí na jejich cestě k vytyčeným cílům, tedy jakým čelí rizikům. Český Aeroholding je skupina společností zajišťujících činnosti v oblasti letecké dopravy, především provoz mezinárodního Letiště Václava Havla Praha, odbavení cestujících a letadel, ale také opravy

je evidováno v databázích, papírové dokumenty jsou digitalizovány a informace z nich strukturované vytěžovány. Otázkou pak ovšem je, co se všemi těmi daty dělat? Jak je nejlépe využít ve svůj prospěch? Při hledání odpovědi na tuto otázku firmy vyvíjejí velké množství energie a investují do projektů spojených s digitalizací, implementací reportingových nástrojů a celkově do odvětví *big data analytics*.

I my, interní auditoři nebo zástupci jiných kontrolních funkcí, jsme si tohoto fenoménu jistě vědomi

Na mezinárodním letišti uslyšíte mnoho různých jazyků

Za svou 17letou praxi ve světových korporacích v různých odvětvích jsem poznal, že ve většině společností je práce kontrolních útvarů s riziky značně fragmentovaná, většinou dle jejich povahy, místa výskytu nebo podle toho, kdo za ně odpovídá. Každý prvek VKS má ve společnosti své místo a postavení, každý používá svou metodiku, své postupy nebo svá kritéria hodnocení. Často je za tím různá regulace, různá organizace práce, různá

manažerská odpovědnost, ale i různá lidská motivace. Primární smysl všech těchto procesů by měl být však stejný, a to podporovat vedení při řízení společnosti na vytyčené cestě. Při této fragmentaci a různosti ale vedení společností naráží na různé jazyky, kterými na ně jejich kontrolní útvary hovoří – jejich výstupy nejsou srovnatelné a neexistence uceleného obrázku všech rizik jim nedokresluje skutečný stav „ohrožení“.

S vědomím tohoto stavu jsem před třemi lety přišel do svého nového působení v Českém Aeroholdingu.

a údržbu letadel. Letiště Václava Havla Praha je vzdušným přístavem, kterým ročně projde více než 13 milionů cestujících. Je spojeno se 158 destinacemi po celém světě, ročně tu vzlétne a přistane 140 tisíc letadel, měsíčně se dotankuje 35 tisíc tun paliva, denně se odbaví 20 tisíc zavazadel a 22 tisíc pasažérů projde bezpečnostní kontrolou. Je to „město“, ve kterém žije a pohybuje se 15 tisíc „obyvatel“ z řad zaměstnanců letiště i servisních organizací; město s vlastní výrobou a distribucí energie, desítkami kilometrů

„Poměrně jednoduše formulovaný cíl jednoho jazyka řízení rizik se tak záhy ukázal jako velmi ambiciózní.“

např. EMS, ISMS, HACCP, nebo pro letiště nezbytné PZH, SeMS či SMS. Každý tento systém je navíc zastřešen jiným útvarem, a setkáte se tak s řadou různých jazyků, které o rizicích mluví, hodnotí je a reportují o nich.

Jinak mluví interní audit, řízení rizik, compliance, kvalita, BOZP, informační bezpečnost nebo např. životní prostředí. Poměrně jednoduše

systémy řízení rizik a požadavkem na zavedení systému, který není statický a je použitelný nejen pro úzkou skupinu top manažerů, ale pro každého jednotlivého vlastníka rizik.

Vznikl tak jeden systém, integrující všechny relevantní informace, postavený na znalosti a srovnatelnosti rizik, ve spojení s ujišťovací funkcí IA. Jako metodiku jsme použili nejen

komunikace a reporting všem zainteresovaným stranám poskytuje jednotnou, souhrnnou a kvantifikovanou informaci, srovnatelnou přes všechny oblasti. Implementaci jsme rozložili do dvou let. V prvním roce jsme vytvořili podmínky pro stavbu tak robustního procesu: vypracovali strategii, vybudovali tým ŘR, vytvořili a formalizovali metodiku. Neméně důležité



silnic, desítkami budov a stovkami tisíc čtverečních metrů obchodů a kanceláří. Veškeré klíčové procesy jsou silně regulovány řadou národních i mezinárodních pravidel (např. Zákon o civilním letectví, Národní bezpečnostní program, předpisy ÚCL, ICAO, ECAC, EASA), kde je řízení rizik automatickou a léty ověřenou součástí. Takové prostředí s sebou na jedné straně přináší kvalitní řízení, na druhé straně je mnoho procesů a systémů, které se zabývají prevencí a řízením různých skupin rizik. Jejich škála v zásadě zahrnuje většinu známých systémů jako

formulovaný cíl jednoho jazyka řízení rizik se tak záhy ukázal jako velmi ambiciózní.

Jak na to aneb koncepce ARC postavená na risku

Začal jsem tvořit koncepci tzv. ARC-útvary, který „pod jednou střešou“ spojuje útvary interního auditu, řízení rizik a compliance, včetně prevence nekalých jednání. Vše s cílem využít maximum toho, co mají tyto systémy společného. Zejména stavět na jednotném hodnocení rizik, jehož zavedení dostalo zelenou. To vše se zadáním nezatížit radikální změnou již existující specializované

doporučení COSO a IIA, ale inspirovali jsme se také poznatky zmíněných specializovaných požadavků a regulací. Vždy však platilo a platí, že identifikace, prioritizace a kvantifikace rizik je prováděna podle jednotných pravidel. Každé určené riziko je popsáno, kategorizováno, ohodnoceno a má stanoveno způsob řízení. Do souhrnného přehledu jsme jednotnou optikou integrovali informace o hrozbách, jejich výši a míře kontroly, agregované z výstupů i již existujících systémů řídicích specializované skupiny rizik. Následná

bylo vybudovat komunitu tzv. vlastníků rizik a jejich risk-koordinátorů, což zahrnovalo desítky manažerů na úrovni B1 a jejich odborných zástupců. Bylo potřeba získat jejich pozornost a zvýšit jejich povědomí o rizicích. Následovala fázovaná identifikace rizik, jejich rozdělení dle významnosti. Zvolená metodika prioritizace rizik představuje klíčový element v efektivitě systému ŘR, neboť umožňuje soustředit se na podstatné hrozby a současně si udržet přehled o všech slabých místech. Významnost je určována u všech

identifikovaných rizik pomocí předem stanovených kritérií stejným způsobem zaručujícím srovnatelnost rizik bez ohledu na jejich výskyt a povahu napříč všemi čtyřmi společnostmi skupiny. Ze seznamu jednotek tisíců rizik byl vyčleněn katalog cca stovky významných rizik. Jejich expozice byla poté přesně vyjádřena v penězích (brutto i netto) a analyzována z pohledu

rizik a jejich podíl na síle mitigace vyjádřený v penězích. Ten jsme následně porovnali s jejich vlastními náklady na řízení. To umožnilo vyjádřit efektivitu jednotlivých opatření a porovnat úroveň řízení mezi riziky. Míru kontroly nad rizikem sledujeme kvalitou tzv. manažerské kontroly. Nastavení manažerských kontrol a soulad s jejich výkonem je posuzován specialisty

vývoj nám umožňuje pružně reagovat na měnící se potřeby a bez nutnosti externích investic zajišťovat jeho kontinuální zlepšování.

Získaná data jsou podkladem pro následné zpracování ať již operativních, nebo periodických výstupů o aktuální rizikové expozici, informaci o její změně či komplexní informaci o rizikovém

chvíli aktuální a ucelený obrázek o expozici rizika a úrovni jeho řízení jak z pohledu vlastníka, tak managementu. Řešili jsme, jak toho docílit, ale nestavět dva paralelní světy a vedle skutečného řízení společnosti nebudovat statickou, byť komplexní informaci. Řešením se ukázalo propojení našich procesů s procesy řídicími, a to různými způsoby a v různých oblastech.

tzv. síly mitigace (rozdíl mezi brutto a netto expozicí). Takto jsme poskytli vedení kvantifikaci rizikových profilů jednotlivých společností holdingu a zároveň i informaci o míře zodpovědnosti jednotlivých vlastníků rizik za jejich řízení nespočívající pouze v prosté výši expozice, ale právě v síle mitigace, kterou aplikují.

V druhém roce jsme analýzu významných rizik rozšířili o identifikaci úrovně řízení a míry kontroly. Získali jsme data o struktuře mitigačních opatření jednotlivých

RR při každoroční revizi. Tento tzv. test of controls je prováděn i v souladu s metodikou používanou interním auditem.

Nástroje pomáhají

Abychom byli schopni takový objem informací efektivně spravovat a maximálně podpořili řízení procesů ARC, vyvinuli jsme interně na platformě sharepointu informační systém, jehož jádrem je aktuální databáze rizik, informace o způsobu a nákladech jejich řízení, popisu kontrol, ale např. i evidence a řízení nápravných opatření (NO), plánování aktivit aj. Vlastní

profilu společnosti. Vždy však poskytují okamžitou (on-line) informaci o místě výskytu, významu rizika, vlastníkově rizika, hodnotě expozice, síle mitigace a úrovni a efektivitě řízení, ať již za jednotlivé riziko, skupinu rizik nebo celou společnost.

Dynamický systém řízení rizik jako živý mechanismus

Celý takový systém může dle mého chápání ve společnosti fungovat, přinášet kýženou hodnotu a skutečně žít, pouze pokud je dynamický. To znamená, že obsažené informace poskytují v každou

Aktivně jsme se například zapojili do investičního procesu společnosti, kdy každá investice je žadatelem posuzována z pohledu rizika jeho „nerealizace“, jako jednoho z podkladů pro schválení. Je používána jednotná metodika ARC, výstupy jsou validovány a provázány s evidovanými riziky. V případech, kdy je investice zároveň mitigační nějakého rizika, je v našem systému zaveden parametr očekávaného vlivu implementace na jeho expozici. Dále v rámci komplexní revize rizik objektivizujeme skupiny rizik charakteristické

„centrálním řízením“, tedy kdy způsob řízení zastřešuje interní autorita jako např. v oblastech bezpečnosti, provozní bezpečnosti či BOZP. To nám vedle dalších proměnných pomáhá při predikci vývoje celkové expozice rizika.

Další oblastí, která tak pomáhá zajišťovat dynamiku a neustálou aktuálnost našeho systému, je i proces NO. Každé

obrázek o míře kontroly, úrovni a efektivitě jejich řízení. Vždy v jednotné formě, od komplexních zpráv o rizikovém profilu společnosti až po jednoduché přehledy na jedné straně A4. Stejnou formou poskytujeme i informace o všech otevřených NO bez ohledu na to, jestli je vydal Interní audit, Compliance, Informační bezpečnost, BOZP, či např. Životní prostředí.

výměna informací v každé auditní zakázce mohou být příkladem. Komplexnost této otázky, včetně složitého aspektu zajištění objektivitu, by však vydala na další samostatný článek.

Závěrem

Jak jsem již zmínil, vnímám všechny útvary VKS, včetně IA, na všech organizačních úrovních za službu, která má společný smysl. Jejich posláním

vybudovat přes noc, a že ani poté nikdy nekončí. Je to o neustálé vzájemné diskuzi a o hledání dalších možností, kde naše výstupy mohou přispět společnému cíli. V jejím průběhu zaznívají z kontrolního prostředí opakovaně různé dialekty, proto je na tomto místě třeba i ocenit trpělivost managementu a všech zúčastněných. Často je to rovněž do velké míry o naší schopnosti jednotlivé kroky



NO má vazbu na rizika v naší evidenci a jeho plnění sleduje očekávaný vývoj expozice rizik. To neplatí pouze pro NO IA a NO z kontrolních aktivit ostatních útvarů ARC, do procesu přispívají dokonce i zástupci ostatních významných kontrolních útvarů společnosti, vlastníci rizik, ale i management.

Na základě úplně a integrované informace o aktuálním stavu rizik, sledování jejich vývoje, případné nápravy a změn v podobě investic, jsme schopni poskytovat komplexní a aktuální

Díky jednotné metodice, zajišťující srovnatelnost údajů, a díky podpoře integrované datové základny, jsme toho schopni vždy jedním jazykem, a to jak vedení společnosti, tak vlastníkům rizik.

Vedle společného jazyka a srozumitelnosti bychom mohli hovořit i o dalších synergických aspektech vyplývajících ze společného řízení ARC. Společná metodika a vyšší vypovídací schopnost datové základny při plánování, sdílení zdrojů a know-how, úspora času auditovaného a operativní

je pomáhat společnosti dosahovat vytyčených cílů a společně s dalšími procesy identifikovat, předcházet, případně překonávat překážky, které na cestě k cíli leží, tzn. být efektivním nástrojem řízení rizik společnosti. Jeden jazyk přispívá zejména ke stejnému chápání vytyčených cílů, a je tak předpokladem synergického fungování řídicího, výkonného i kontrolního světa.

Ačkoliv celý koncept jednoho jazyka zní poměrně jednoduše, ze své zkušenosti musím podotknout, že ho nelze

managementu vysvětlit a vzájemnou synergií tak podpořit.

I přesto, že to není jednoduché, věřím, že na naší cestě k one-risk společnosti máme za sebou velký kus práce, a že za další rok budeme schopni společné cíle podporovat zase o něco lépe. ■

OUTSOURCING interního auditu

Statutární zástupci klientů, jejichž účetní závěrka je povinně ověřována externím auditorem podle zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech, ve znění pozdějších předpisů, podepisují externímu auditorovi tzv. Prohlášení vedení účetní jednotky, ve kterém potvrzují svoji odpovědnost za významné (materiální) nesprávnosti v účetní závěrce způsobené podvodem. Pro auditora jsou pak relevantní dva typy záměrné nesprávnosti – nesprávnost plynoucí z podvodného účetního výkaznictví a nesprávnosti plynoucí ze zpronevěry majetku.



Ing. Karolina Neuvirtová
auditorka firmy Interexpert BOHEMIA, spol. s r. o.



Prohlášení, které statutární zástupce podepisuje, může vypadat například takto:

- uznáváme svoji odpovědnost za navržení, zavedení a prosazování vnitřního kontrolního systému, který má sloužit k prevenci a odhalování podvodů;
- poskytli jsme vám výsledky svého vyhodnocení rizika, zda účetní závěrka může obsahovat významnou (materiální) nesprávnost v důsledku podvodu;
- poskytli jsme vám veškeré informace ve vztahu k podvodu nebo podezření na podvod, které jsou nám známy a které mají vliv na účetní jednotku, nebo s podezřením na jejich výskyt a týkají se:
 - › vedení,
 - › zaměstnanců, kteří hrají významnou roli ve vnitřním kontrolním systému, nebo
 - › ostatních osob, pokud by podvod mohl mít významný (materiální) dopad na účetní závěrku;
- obeznámili jsme vás se všemi tvrzeními o spáchání podvodu nebo podezřeními na podvod, o nichž víme a jež mají vliv na účetní závěrku účetní jednotky a na něž upozornili zaměstnanci, bývalí zaměstnanci, analytici, regulační orgány či jiné subjekty;
- sdělili jsme vám veškeré známé případy nesouladu nebo podezření na nesoulad s právními předpisy, jejichž dopady by měly být zváženy při sestavování účetní závěrky;
- sdělili jsme vám identitu spřízněných stran účetní jednotky a veškeré vztahy a transakce se spřízněnými stranami, kterých jsme si vědomi.

Vzhledem k tomu, že monitorování rizik souvisejících s výskytem podvodů může nestranně zajišťovat pouze osoba na společnosti a jejích zaměstnancích nezávislá, většina klientů pozici interního auditora outsourcuje,

protože pak daleko lépe minimalizuje riziko vyplývající ze střetu zájmů.

Dále vzhledem k narůstajícímu objemu dat, které je třeba analyzovat, vzrůstají i nároky na schopnost používat softwarové nástroje určené pro práci s velkým objemem dat, například Idea nebo Datev Account a Datev Journal analyzer. Data ovšem nestačí analyzovat, mnohem těžší je výsledky vyhodnotit a interpretovat. Nejlépe výsledky analýz interpretují auditoři, kteří mají zkušenosti z více firem napříč obory, což je případ právě outsourcovaných interních auditorů.

Klienti mohou outsourcované interní auditory pověřit ve svém interním předpisu právem přijímat oznámení whistleblowerů, kteří mohou být cenným zdrojem informací.

Pro orientaci v tom, co klienti potřebují, můžeme nahlédnout do Mezinárodního auditorského standardu ISA 240 „Postupy auditorů související s podvody při auditu účetní závěrky“. Jiná očekávání budou mít majitelé, kteří se nepodílejí na řízení účetní jednotky přímo, a jiná očekávání management.

Management budou zejména zajímat rizikové faktory vyplývající z nesprávností způsobených zpronevěrou majetku. Mezi rizikové faktory patří zejména osobní finanční závazky zaměstnance s přístupem k peněžním prostředkům nebo k jinému majetku, který může být odcizen, dále očekávané propouštění pracovníků, již provedené nebo očekávané změny v systému odměňování zaměstnanců, povýšení nebo odměňování provedeného odlišně od očekávání. Riziko zpronevěry majetku může dále zvýšit nedostatečný vnitřní kontrolní systém, například nedostatečné monitorování zaměstnanců odpovědných za majetek, nedostatečná kontrola a sledování detašovaných provozoven, nedostatečné vedení záznamů

„Statutární zástupci klientů podepisují externímu auditorovi tzv. Prohlášení vedení účetní jednotky, ve kterém potvrzují svoji odpovědnost za významné nesprávnosti v účetní závěrce způsobené podvodem.“

„Vzhledem k tomu, že monitorování rizik souvisejících s výskytem podvodů může nestranně zajišťovat pouze osoba na společnosti a jejích zaměstnancích nezávislá, většina klientů pozici interního auditora outsourcuje, protože pak daleko lépe minimalizuje riziko vyplývající ze střetu zájmů.“

o majetku, nedostatečný systém schvalování transakcí, chybějící úplné a včasné sesouhlasování majetku, nedostatečně vybíraná povinná dovolená v případě zaměstnanců plnicích klíčové kontrolní funkce, nedostatečné pochopení informačních technologií ze strany vedení, což umožňuje pracovníkům v této oblasti dopouštět se zpronevěry, tolerování drobných krádeží.

„Vlastníky zajímají zejména významné transakce se spřízněnými stranami, které vybočují z běžného rámce činností, dále aktiva, pasiva, výnosy nebo náklady vycházející z odhadů.“

Interní auditor v těchto případech využívá například tyto techniky: počítačové srovnání seznamu dodavatelů se seznamem zaměstnanců a vyhledávání shodných adres nebo telefonních čísel, počítačovou analýzu mzdové agendy a vyhledávání adres, označení zaměstnanců, čísel používaných ve styku s finančními úřady nebo čísel bankovních účtů uvedených vícekrát (například mimo výplatní termíny), kontrolu osobních složek s nedostatečnými údaji o vykonané práci, např. složek, ve kterých chybí hodnocení práce, dále provedení rozboru slev z prodejní ceny a hodnot vráceného zboží a zjištění nestandardních modelů a tendencí, ověření smluvních ujednání u třetích stran, kontrolu přiměřenosti velkých nebo nestandardních nákladů, kontrolu schválení a účetní hodnoty půjček poskytnutých vrcholovému vedení a spřízněným stranám. Velmi účinným nástrojem je i návštěva pracovišť nebo provedení určitých testů bez předchozího oznámení, například kontrola zásob na místech, kde auditorova návštěva nebyla předem oznámena, nebo překvapivý přepočtení peněžních prostředků k určitému datu.

Vlastníky pak budou zajímat zejména významné transakce se spřízněnými stranami, které vybočují z běžného rámce činností, nebo s propojenými subjekty, které nejsou auditovány nebo které jsou auditovány jinou společností, dále aktiva, pasiva, výnosy nebo náklady vycházející z odhadů, které jsou založeny na subjektivním posouzení nebo nejistotách, které není snadné doložit, dále významné, nestandardní nebo velmi složité transakce, zejména transakce uzavírané ke konci období, které nastolují obtížné otázky ohledně převahy „obsahu nad formou“, nebo používání zprostředkovatelů, které není z obchodního hlediska jasně opodstatněné. Dalším rizikem je i neúčinná realizace či podpora etických norem účetní jednotky nebo neefektivní informování o nich a dohled nad jejich dodržováním ze strany vedení nebo informování o nesprávných hodnotách a etických normách a přílišné zapojení členů vedení z nefinančních oblastí fungování účetní jednotky do procesu výběru účetních pravidel nebo určování významných odhadů.

Závěrem si vám dovoluji popsat charakteristické rysy člena vedení, který bude náchylný k páchání podvodu. Jedná se o osobu, která je velice charizmatická a žoviální s přesvědčivým a rozhodným způsobem jednání (spoléhá na tzv. haló efekt), je vždy dobře oblečena a působí velice důvěryhodně. Její rétorické schopnosti jsou vysoké, působí dojmem experta. Pokud taková osoba vyhodnotí, že vás potřebuje, bude se snažit získat vaši důvěru. Při podrobnějším pozorování zjistíte, že žije zcela v rozporu s proklamovanými zásadami, nepocituje strach, a proto také nemá morálku, není u ní možné vyvolat pocit viny. Obratně manipuluje svými kolegy a nabádá je k šíření lží, kterými vnáší nedůvěru do pracovních kolektivů. Velmi rychle dokáže odhalit vaše slabiny, na které útočí, a permanentně ve vás vyvolává pocit viny. Podrobněji v knize prof. Františka Koukolíka s názvem Mocenská posedlost. ■

Klienti a partneři interního auditu

1) Kdo jsou pro Vás nejvýznamnější klienti a kdo partneři interního auditu?

2) U kterých klientů a partnerů interního auditu vidíte největší potenciál na rozšíření spolupráce do budoucnosti?

3) Jakým způsobem si mapujete očekávání od interního auditu u svých klientů a partnerů?

■ **Jaroslava Kopová**

vedoucí Interního auditu a kontroly
Město Šumperk

1. Určitě nejvýznamnějším klientem je starosta města.

A za nejvýznamnější partnery považují své kolegy – vedoucí zaměstnanci a tajemníka MěÚ.

2. Největší potenciál na rozšíření spolupráce vnímám u vedoucích zaměstnanců. Velmi bych ocenila, kdyby se na nás obraceli při přípravě a plánování zavádění nových systémů do praxe apod. Mnohdy se stává, že některé věci jsou zavedeny, následně dojde ke zjištění, že ne zcela vyhovují (např. nelze naplnit dikci zákona, zpravidla ZFK), a až následně se obrací na interní audit, aby již hotovou věc nějakým způsobem napravil, aby to vyhovovalo zákonu. V těchto případech pak jsou interní auditori tlačeni do pozice, kdy musí oni rozhodnout a určit tu nejlepší variantu z těch nejhorších a je jim přisuzována zodpovědnost za tato řešení.

3. K mapování očekávání využíváme několika způsobů:

1. po provedení každého auditu zasíláme vedoucímu auditovaného útvaru dotazník, ve kterém vyjadřuje svůj názor na proběhlý audit, mj. i zda audit splnil jeho očekávání, ale také může uvést další oblasti, kterými by se mohl interní audit zabývat, 2. pravidelně při zpracování roční zprávy o činnosti IA a také při sestavování plánu IA se

sejdeme se starostou města a mj. se zabýváme i otázkou jeho představy o fungování, práci a výsledcích IA,

3. jedenkrát ročně provádíme sebehodnocení součástí kterého je i hodnocení provedení starostou města,

4. při každém auditu se dotazujeme při zahájení starosty města a následně auditovaných, jaká jsou jejich očekávání a co si představují, že bude výsledkem auditem.

■ **Jitka Kazimírová**

Senior Manager Internal Audit
Allianz pojišťovna, a.s.

1. Jako klienta vnímám výbor pro audit, představenstvo společnosti a audit skupiny Allianz. Auditované osoby jsou někde na pomezí klienta a partnera. Partnerem je nám jednoznačně řízení rizik, compliance, řešení stížností a vyšetřování podvodů.

2. V rámci skupiny se i na úrovni reportingových platforem pracuje na propojení informací s riskem a compliance. Rádi bychom do budoucna maximálně využívali existující analýzy dat ohledně obchodních partnerů, produktů, škod atd.

3. Po každém auditu posíláme anonymní webový dotazník, kde mohou auditovaní vyjádřit zpětnou vazbu a podněty pro audit. Komunikujeme s výborem pro audit o jejich očekávání a v rámci ročního plánování se ptáme na názor každého z členů představenstva.

■ **Ivica Sekerková**

interní auditor
Slovenská pošta, a.s.

1. Partnerom pre interný audit je vrcholový manažment našej spoločnosti; klientami sú všetky organizačné zložky našej spoločnosti.

2. Najväčší potenciál na rozšírenie spolupráce vidím v strednom manažmente našej spoločnosti.

3. Oslovovaním všetkých

organizačných zložiek a manažmentu spoločnosti pred zostavením plánu na nasledujúci kalendárny rok a hodnotením vykonaných auditov.

■ **Lenka Puchtová**

interní auditorka
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1. Kolegové z veřejných vysokých škol.

2. U ČIIA.

3. Žádným.

■ **Blanka Adámková**

vedoucí odboru interního auditu a řízení rizik
Česká pošta, s.p.

1. Klienty interního auditu jsou prakticky všechny organizační jednotky ČP, a to jak odborné útvary zajišťující vlastní poštovní provoz a logistiku, obchod a marketing, tak i útvary zabezpečující ICT, finanční problematiku, správu majetku, lidské zdroje apod. Partnerem interního auditu je zejména útvar compliance v oblasti spolupráce v rámci podnikového compliance programu proti korupci a dalším formám nekalého jednání, i v rámci provádění analýzy souvisejících rizik primárně v oblasti trestní odpovědnosti právnických osob, dále participace na šetření oznámených případů nekalého jednání a na compliance auditech nebo v souvislosti s ochranou osobních údajů. Partnerem interního auditu je i útvar bezpečnosti, zejména v oblasti spolupráce při zabezpečování preventivní činnosti proti páchaní trestné činnosti a jiné protiprávní činnosti ve všech oblastech působnosti ČP s cílem snižování četnosti a škodlivých následků nepřipustných jednání zaměstnanců ČP a cizích osob v poštovním provozu. V některých případech je partnerem i ombudsman ČP při řešení problémů a akceptace oprávněných podnětů zákazníků ČP.

2. V současné době největší potenciál představuje rozšíření spolupráce s útvarem bezpečnosti ICT v oblasti kybernetické bezpečnosti dle zákona č. 181/2014 Sb., a to zejména při zajištění plnění požadavků vyplývajících z legislativních ustanovení v oblasti kybernetické bezpečnosti, při realizaci povinných auditů shody dle norem ISO/IEC 27000, popř. bezpečnostních auditů. Rozšíření další spolupráce bude také nezbytné s útvarem compliance v oblasti ověřování metodického zajištění přípravy ČP na aplikaci Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. 4. 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a následně i v oblasti plnění relevantní legislativy.

3. Očekávání našich klientů mapujeme každoročně zejména při sestavování Plánu činnosti interního auditu na příští rok. Všechny jednotlivé požadavky a témata na provedení auditů předložené organizačními jednotkami ČP i požadavky vyplývající z analýz rizik jednotlivých činností ČP s dotčenými interními zákazníky podrobně projednáváme, zejména z hlediska cílů plánovaných interních auditů. V rámci schvalovacího procesu navrhovaného plánu a následně při zahájení každého auditu znovu s každým interním zákazníkem projednáváme a ověřujeme očekávání a oblast přínosů z realizovaného auditu. Každý z auditů je ukončen projednáním závěrečné zprávy, ve které interní zákazník hodnotí splnění očekávání a cílů auditu, kvalitu a srozumitelnost auditní zprávy a přínos realizovaného auditu pro zlepšení relevantních procesů a činností. ■

Interview with **Henrik Stein**

President of ECIIA



Henrik STEIN, President of ECIIA

Since 2003, Henrik Stein heads up the Group Audit function of DZ BANK AG, one of the three largest banks in

Germany. Previously, he was a consultant for Ernst & Young Deutschland, Advisory Services, and worked in different capacities at Dresdner Bank AG, including as Director for Group Corporate Development. The main focus of his work has always been internal audit in financial institutions. He has been a Board member of the German IIA (DIIR) from 2009 until end of 2016 and acted last as the Deputy Spokesman of the institute. He is Board member of the European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) since 2014 and President since September 2015. Early 2015 he was appointed President of the newly established Banking Committee at ECIIA. He graduated from the University of Hamburg with the “Diplom-Betriebswirt” in 1989. He is based in Frankfurt/Main and has worked in several countries worldwide.

Petr: Henrik, welcome to Prague and thank you for your time today. Is this your first time for you to be here in Prague?

Henrik: Thank you. It is a pleasure for me to be here! This is actually the sixth time for me to be in Prague. This time it is however the first time I came for business. All of the other trips were leisure trips. I like it here a lot. I for example love going to Národní divadlo. I still receive their monthly updates ☺ I have seen some operas from Wagner. I have also done some sightseeing. When I was here with my friends some time ago I remember one big party at the Old Town Square when the Czech National Ice Hockey team became the Olympic champions. I have a lot of nice memories connected to Prague and I always love to come back. Every time I come here I enjoy it very much.

It is great to hear you like it here. What are your plans for your stay in Prague?

I came for the Board meeting of ECIIA. We host these meetings in home locations of each Board member whenever we can. It was great that Tomáš Pivoňka, the President of the Czech Institute of Internal Auditors, invited the ECIIA Board to Prague this time. We started our meeting yesterday followed by a nice dinner and then there was a Board meeting starting this morning with our standard agenda. It is a special meeting for me if I may say so for two reasons. First – it is the 20th Board meeting during my time in the Board and at the same time the last one because now after one year of being a regular Board member and two years being a President I will step down and depart from the Board as part of the rotation principle. So for me this time it was a very special meeting.

In 2015 you were elected as ECIIA President. For the readers who are not very familiar with this organization could you please introduce ECIIA briefly? What is ECIIA? Who are the members? What is the mission of ECIIA?

You and I, your bank, my bank, we cannot become members of ECIIA unfortunately. ECIIA is the European Confederation of Institutes of Internal Auditing that aims to be the consolidated voice of the profession of internal auditing in Europe by dealing with the European Union, its Parliament and Commission and any other appropriate institution of influence and to represent and develop the internal audit profession and good corporate governance in Europe. Its stakeholders are currently 35 national Institutes of internal auditing. These 35 countries represent around 47 thousand individual members being internal auditors. The key focus and mission of ECIIA is to advocate for the profession

on the European level that means not only towards European organizations but also towards regulators and supervisors such as EBA (European Banking Authority), ECB (European Central Bank), EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) or ESMA (European Securities and Markets Authority). Further block of our advocacy targets and partners for co-operation are professional organizations such as FERMA (Federation of European Risk Management Associations), EUROSAI (European Organisation of Supreme Audit Institutions) or ECODA (European Confederation of Directors Associations) just to name a few.

In terms of employees the ECIIA is not a big organization. Apart from our secretary based in our office in Brussels we have 10 Board members from different member Institutes. We all volunteer and do our work for ECIIA apart from our day to day profession.

You mentioned that you all in the Board of ECIIA are volunteers. The same applies for the Board members of the Czech Institute of Internal Auditors. What is the main driver for you to engage in this great voluntarily activity?

We all share one profession. We all want to be internal auditors. We are convinced that internal audit is a good profession that we want to promote. Also there is a European aspect to it which exposes us to working with colleagues from other countries. As a result we learn about other cultures, about other national rules, we are learning all the time and this is very rewarding to me.

What are the achievements of ECIIA and what are the main benefits for the Czech IIA members from the activities of ECIIA?

Achievements we are striving for and the area where we also have good results is the reflection of the role of internal auditing and the definition of internal auditing in EU and EBA guidelines where we recently managed to reference to the Three Line of Defense Model when they talk about internal governance in financial institutions for example. That means that we contribute for the profession in the set up and definitions of the guidelines how good governance should work across different industries. The list of examples and achievements is quite long. We recently had a conference with FERMA on the role of Risk Management and Internal Audit to prevent cybercrime and to increase a good IT governance within the organizations. We have published a sixteen pages brochure which is publicly available and these are the benefits and achievements we are working towards across the European level. There is a voice for the internal audit profession, and whatever comes out of

that is certainly in favor of the profession.

So you are basically working on the framework we are all operating in and it is therefore impacting all of us. I think it is worth mentioning that the auditors should from time to time go and check the ECIIA website because there are a lot of interesting articles and materials resulting from your hard work.

Yes, definitely. There is also a Twitter account we have just set up and I would really recommend for the most recent information on our activities and also achievements that you follow us on Twitter.

You just finished the ECIIA meeting an hour ago. What were the main topics discussed, what were the conclusions made today? Can you share with us some of the inside information ☺?

Sure, with pleasure. The biggest block in each and every Board meeting is that we inform and share information about the progress we made on the advocacy. Today we spoke about the upcoming meeting we have on the banking side in autumn/winter 2017 in Frankfurt where we will host the conference of the Chief Audit Executives of 125 banks. Supervisors and regulators will also be attending. We will also facilitate the knowledge and experience exchange between professions and

participants on hot topics. We have also spoken about an extended Insurance Committee. We have succeeded in winning two Chief Audit Executives from the major insurance companies in Europe being Allianz and AXA. Their Chief Audit Executives will chair and drive forward this Insurance Committee and will also advocate for the profession towards EIOPA. We also discussed the experience from the previous conferences which we hold. We also agreed on some strategic outlook for the next six months where to prioritize our resources in order to achieve more.

What is very important for us on the European level are the conferences. We discussed the next conference in Basel which will take place in September 2017 and we spoke about the plan for the next year conference which will take place in Madrid. I would also encourage members of your institute to have a look at the website at the program because we think it is extremely interesting and covering a wide range of internal audit aspects combined with very senior and experienced speakers presenting on practical and soft skills items. We also discussed preparation steps of the next General Assembly including presentation of strategic

aims and succession for the president.

You mentioned that you had discussed the ECIIA strategy for the next period. What would be the top priorities of ECIIA for the next period?

It is wide spread. It is to continue to work with our targets being ECB and EBA. We have to keep the contact with them, we have to develop the Banking Committee, the Insurance Committee and also work in the fields we have not been so present yet. With the Insurance Committee we need to be more up to the speed. We have made some steps in this direction, we will follow up and push in that direction further. And then certainly we have to increase our presence, our activities in Brussels as much as we can. However, it is worth mentioning that we are a non-profit organization with certain budget limitations. There is lots of things we could do but we have to prioritize. We see clearly what

we could do but we cannot do everything due to these restrictions.

Yesterday you had a speech at the Czech IIA for the CAEs about Challenges for the internal audit profession from a European perspective. For auditors who were not able to attend what these challenges are?

Sure. These are (i) Cybersecurity, (ii) Technology risks (mobile, cloud, etc.), (iii) Culture/



softcontrols, (iv) Crisis – management planning, (v) Vendor governance, (vi) Corporate governance, (vii) Regulatory compliance and (viii) Anti-bribery/anti-corruption.

Auditors need to improve communication channels, align their work with the business objectives and involve stakeholders. Auditors should continually advise

the Board and Audit Committee, provide an overall opinions and inform about possible future events and their consequences.

Auditors should identify, monitor, and deal with emerging technology risks. We need to increase IT skills in the audit teams, increase knowledge to be able to audit cybersecurity, social media, data

protection risks and understand digitalization and risks associated with it.

It's all about people. The profession is evolving significantly and in order to cope with the challenges and to make the function more valuable to the stakeholders, it is more important than ever to be forward thinking, flexible/proactive, professional, good communicator and technically skilled person.

The key direction that I see is that audit profession is changing in line with increasing speed of digitalization. The speed of the business development is a challenge for

internal audit to be able to keep pace with the recent developments. We need to develop to become and maintain the position of being a trusted advisor for the management board. It is important still to provide assurance but also maintain and extend the ambitions to be a value adding trusted advisor to look forward to identify risk on an early stage and find the attention of the senior management.

As you mentioned the environment we need to audit is changing very quickly as well as the risks that are emerging quickly. What would be your advice to auditors how to keep up with the speed of risk and speed of development of basically everything around us?

There is certainly a need to keep internal auditors up to speed. That means we must be open-minded, we must understand that things are continuously moving, nothing is as we did it before. This is a matter of awareness, of making people and auditors aware of this situation and challenges around this. We need to engage in continuous learning and broadening our knowledge and skills and what is important it is an active communication between audit community and the audited entities and also to build a network not only amongst auditor across different industries but also a network within the company to understand

where the most speedy developments happen and looking at them also from the auditors perspective. So what I expect is an active will and readiness of the auditors to change and continuously develop new skills.

You already mentioned some of the key things that Chief Audit Executives (CAE) should be focusing on. The main things would be being forward looking rather backwards looking, trying to be a partner and have a seat at the table with the management and being a trusted advisor for the management. Is there anything else important and not already mentioned in terms of the key task of CAE today?

I think, the up to date and modern internal auditor has to provide management with in depth and unbiased understanding of emerging risks, of ethical, legal and regulatory issues our organizations are facing or may face in the future. They need to actively contribute to improve the organizational risk management and governance structure by assuring the effectiveness and efficiency of operations and compliance with applicable laws and regulations which continue to change not to forget. It is also important to insure a high quality standard of internal audit department and its added value through enhancing corporate governance.



Recently I had a discussion with Richard Chambers (President of the Global IIA) about quick and flexible auditing and I think you are touching up on this topic as well focusing on being as flexible and dynamic as possible. I assume we should be able to respond quickly to unplanned management requested activities. They usually want to see the results and the report extremely quickly. Could you please share your thoughts about flexible, dynamic auditing?

Yes, sure. If I imagine myself as being part of the Board of Directors or member of the Audit Committee and take the modern approach I would not ask the Head of Internal Audit the question like: "Can you confirm that the balance sheet for the last year was really right?" or "Can you confirm to me that the profit we are stating is correct?" or "Can you confirm to me that the travel expenses in department A and B are in line with the rules and regulations?" No. I would like to ask my auditor a question like: "Do you believe that investing in China with our product for the time being is a right decision? Yes or no? I do not expect you to make a decision for me but I want to have an opinion and want to know what the risks are." Or "I have a request here from the Head of HR that tells me we need 20 people more to address this or that challenge. Can you

give me your view? In your opinion is it a right decision to take this number of people onboard? Yes or no?" As modern internal audit function I would like to be in the position to give my views straight away together with how I got to this view. I can give my answer when I am flexible, a continuous learner, when I speak with people and have a good understanding of my business. This is the contribution on the top of assurance that internal audit has to give. There has to be a better balance between assurance audits and forward looking statements by internal audit.

Sure, these forward looking statements are much more challenging for auditors than to looking back checking something against policies. It is again going back to being really considered as a partner for the management, not just an unwanted cost center.

Let's say there is an institution employing 3000 employees. There is a very old rule of thumb requiring that for 100 employees we should have 1 internal auditor. It may be right, it may be wrong, however if we have 30 internal auditors running around the whole year and checking things and having interviews across the whole company, this department should be in the position to consult management on some critical issues. How do we

really make notes and how do we channel this information which we have? This is one of the challenges – How do we on the management level learn from our people what the issues are?

We already had a discussion around the changing environment. What change you expect to happen within audit industry in the next 3–5 years in terms of how do we perform our work, what we are focusing on, etc.

I think the main change for us will be the method how we do our work. This relates to digitalization we spoke earlier about. Digitalization is not only the challenge for the organization but it is also a challenge for the day to day work in internal audit department. It is the management responsibility in internal audit to develop approach for the team how digitalization will support our work in internal audit. This I think is the key challenge to define and to have a working link between the speedy development we see in our organization as a whole and to transfer or use the speed also for the work of internal audit. I believe that for the time being most internal audit departments still work too much paper based and on a manual basis.

I assume we are speaking about two aspects. First how to document what we do and also how to use some data analytics within audit.

Exactly. This of course has impact on qualification of people we are working with. Not everybody can be changed and work this direction. This also puts some challenges on us – where do we find right people? They are the young people and the competition for good, qualified staff will be even tougher. So this is also one of the key challenges looking forward – to convince good people, young people, technically skilled people to work in internal audit for our organizations.

You also touched upon this a little bit yesterday. This industry as well as any other industry needs to be able to attract new talent. Why in your opinion is it a good idea to be an auditor? What should be the CAE's sales talk when trying to attract new talents?

There are couple of good arguments. As long as you have a general readiness to work as an internal auditor – with all respect the internal auditor will never be the front runner – I would say that you can contribute significantly to improve the company's effectiveness, risk management, control and governance. Internal audit is an excellent ground because it gives you the chance to work in different areas of the company by reviewing activities, by making suggestions for improvements. There is a wide spectrum of activities done by auditors. It is never a routine. You

face a constant challenge to engage within a complex and challenging topics as they arise. The profession as such remains highly diversified for good talents. The interconnectedness of different tasks and processes throughout the whole organization gives you a good understanding of the business and might also be a good ground for further development of your own career even outside internal audit.

I am not a supporter having lifetime auditors. I strongly support certain time period in internal audit as a step in your career. What I do in my team is that I preferably recruit a person from the business for 5 to 7 years and train them to be a good internal auditor, they bring technical and product knowledge enriching the current audit team and then they may go back into the business. They have the audit mind, control mind but they still go back and accelerate the careers with the experience they have made in internal audit. You have excellent opportunity to build a network throughout the organization. This I would also mention as a selling point and last but not least the possibility to work internationally quite easily when you are in a team which is spread internationally.

Some time ago I had an interview with Larry Harrington. He was emphasizing that every auditor should be building his brand, we should invest in ourselves to be really value adding partners to the management and wanted professionals throughout the market. How would you recommend that we invest in ourselves to improve our brand to be a wanted person across the market?

You must keep your credibility. It is about trustworthiness, it is being yourself, and it is also a certain level of being independent in your position. When I say independent it does not mean independence from the business only but when you come to some critical questions you need to also be independent from your management. Be clear and objective in acting and writing and just be yourself.

Also maybe building your network, joining some of the platforms within IIAs such as roundtables, and simply saying just to be seen within an audit industry. Be proactive.

I agree. It is important to be visible and stand for the profession.

The goal setting process for 2018 will come soon. What would be your advice to be included in the goals for every auditor and CAE?

A lot of things coming to my mind go back to what we discussed before in terms where we see

the profession developing to. Engage in continuous learning opportunities, new technologies, new techniques with regards to the digitalization and IT knowledge. Also build knowledge base and contribute to the development of digitalization in the internal audit team and finally improve the analytical and critical thinking and communication skills. Work on your personal skills and be a networker.

Going back to an interview with Richard Chambers he mentioned that he had written a book to share the lessons he learnt during his whole life career in internal auditing, to share those with wider audience before they need to learn the same lessons themselves. He wanted to educate the people that way. What are the lessons you learnt during your career and would like to share with our readers? What would be your advice to young auditors?

It is a difficult question. I would just share what helped me, which was to always be myself and not to act political. There is always a risk as an internal auditor to write political reports in favor or against departments, people, knowing the result before you do the audit work. So resist the risk of this. And always continue to challenge things and do not accept the mind set approach such as: "We have always done it like this and that is why it is right today." Be more flexible but still keep your independence, adherence to general understanding of good governance, rules, regulations, details – make them less formal, understand that things are evolving and help people move forward.

If you should think about your last message to the readers of the Czech Internal Audit Journal? What it would be?

Even after more than 20 years being an internal auditor there was not a single day when I regret to be in that position. I encourage people with good open mind set to seriously consider to include internal audit, if it is only for a couple of years, in their careers because there are many interesting and rewarding elements of our work which I recommend everybody to see at least for a period of time.

Great! Thank you Henrik for your time today.

Thank you Petr. It was a pleasure to have this discussion with you.

■
Interview performed by
Ing. Petr Hadrava, ACCA, CIA, CISA
Head of Audit, Sberbank CZ, a.s.

EVROPŠTÍ LÍDŘI INTERNÍHO AUDITU V PRAZE

V červencových dnech v Praze proběhlo zasedání lídrů evropského interního auditu ECIIA (Evropské konfederace institutů interních auditorů), jejímž členem je od roku 1995 také Český institut interních auditorů. Co ECIIA znamená, koho reprezentuje? ECIIA je instituce, kterou tvoří 35 národních institutů ze zemí širšího evropského regionu v celkovém počtu 47 000 členů. Kancelář má v Bruselu, nicméně jak je sděleno na webu, tak ECIIA je vedena svými členy prostřednictvím formální řídicí struktury. Zástupci členských institutů (General Assembly) volí 10 zástupců do tzv. The Management Boardu, v jehož čele stojí prezident. Dále v ECIIA působí mnoho dalších komisí, které se podílejí na rozvoji interního auditu.

Posláním ECIIA je podpora profese interního auditu na evropské úrovni s primárním cílem advocacy interního auditu vůči evropským politickým organizacím, sdružením zabývajícím se správou a řízením společností a evropským regulačním orgánům a orgánům dohledu. Další informace o ECIIA naleznete na www.eciia.eu.

Rád bych zmínil úspěch ČIIA, který se týká orgánu The Management Boardu ECIIA. V loňském roce 2016 byli zvoleni noví členové do výkonného orgánu ECIIA a po 20 letech byl také mezi nimi zástupce ČIIA, a po vzájemné dohodě i zástupce CEE regionu, prezident Tomáš Pivoňka.

V této souvislosti jsem položil Tomášovi několik otázek:

Jakou agendu máš v ECIIA The Management Boardu na starosti a jak ji naplňuješ?

Odpovídám za tři oblasti: advocacy profese v rámci veřejného sektoru, komunikaci ECIIA a rozvoj interního auditu v zemích střední a východní Evropy.

V oblasti veřejného sektoru právě startujeme poměrně rozsáhlý projekt, kdy ve spolupráci s Evropskou komisí vytvoříme příručku, která shrne dobrou praxi interního auditu ve veřejné správě. Tato příručka by poté měla sloužit jako advocacy nástroj, a to zejm. v zemích střední a východní Evropy,





kde je potřeba zlepšit legislativní úpravu interního auditu ve veřejné správě.

V rámci komunikace jsme zprovoznili twitterový účet ECIIA a optimalizujeme podobu a náklady na webové stránky a PR.

Jaký je podle Tebe přínos ECIIA pro ČIIA?

Jako zcela zásadní vnímám činnost ECIIA pro auditory pracující ve finančním

sektoru. ECIIA se tady daří velmi úspěšně ovlivňovat podobu regulace interního auditu ze strany EBA a ECB. Pro tyto regulátory je ECIIA vyhledávaným partnerem, kdy jak EBA, tak ECB aktivně s ECIIA konzultují návrhy regulačních úprav, např. v oblasti internal governance.

Jak je vnímán ČIIA ze strany kolegů v ECIIA The Management Boardu?

Výborně ☺. Ne, vážně. Kolegové na ČIIA obdivují dvě věci: počet členů, který je na tak malou zemi zcela unikátní, a naše aktivity v oblasti propagace interního auditu (advocacy).

Děkuji za odpovědi a přeji Ti mnoho úspěchů. ■

Rozhovor vedl Daniel Häusler, ředitel kanceláře ČIIA

■ Při příležitosti pražského zasedání byl vůči ČIIA vstřícný prezident ECIIA, Henrik Stein, se kterým jsme připravili setkání s členy ČIIA a také rozhovor (viz strany 26–31 tohoto vydání časopisu), který uskutečnil člen Rady ČIIA, Petr Hadrava.



CZECH INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS PRESENTS:

CAEs MEETING

CHALLENGES FOR THE INTERNAL AUDIT PROFESSION FROM A EUROPEAN PERSPECTIVE

ECIIA **ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ**

The speech will cover a status of ECIIA and its advocacy activities, achievements and challenges ahead. In its second part Henrik will evaluate the current position of internal auditing and try to highlight the challenges facing the function and its leaders in the next few years.

LECTURER
Henrik Stein, President of ECIIA
 Since 2003, Henrik Stein heads up the Group Audit function of DZ BANK AG, one of the three largest banks in Germany. Previously, he was a consultant for Ernst & Young Deutschland, Advisory Services, and worked in different capacities at Dresdner Bank AG, including as Director for Group Corporate Development. The main focus of his work has always been internal audit in financial institutions.

He has been a Board member of the German IIA (DIR) from 2009 until end of 2016 and acted last as the Deputy Spokesman of the institute. He is Board member of the European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) since 2014 and President since September 2015. Early 2015 he was appointed President of the newly established Banking Committee at ECIIA. He graduated from the University of Hamburg with the "Diplom-Betriebswirt" in 1989. He is based in Frankfurt/Main and has worked in several countries worldwide.

DATE:
12th July 2017

TIME:
17.30–19.00

PLACE:
Czech Institute of Internal Auditors, Karlovo náměstí 3, Prague 2

REGISTRATIONS:
Tereza Bubníková
e-mail: bubnikova@interniaudit.cz
phone No: 222 263 761
www.interniaudit.cz

The meeting will be led in English language.

FREE ENTRY

ECIIA **ČIIA** **The Institute of Internal Auditors**

inzerce



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





Ing. Petr Kheil
metodika interního auditu a vyhodnocování řídicího
a kontrolního systému
Česká spořitelna, a.s.

Čeho si Petr povšiml *nejen* v legislativě



Pokud se ohlédnou za dokumenty z poslední doby, vnímám, že pozornost různých autorit je zaměřena na další regulaci subjektů působících na finančním trhu. A protože součástí těchto dokumentů je také úprava oblasti řídicího a kontrolního systému, osobně považuji za vhodné seznámit s připravovanými změnami interního auditu také z dalších sektorů. Možná, že najdete inspiraci u vybraných požadavků ať už při ověřování nastavení, nebo při vyhodnocování řídicího a kontrolního systému, anebo při naplňování poradenské úlohy interního auditu, také ve svých subjektech.

Na úvod nemohu opomenout Evropský orgán pro bankovníctví (European Banking Authority – EBA) a připravovanou aktualizaci obecných pokynů „**Guidelines on internal governance**“ (viz <http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-internal-governance-revised->), které obsahují doporučení k řídicímu a kontrolnímu systému tzv. úvěrových institucí a obchodníků

s cennými papíry. Návrh aktualizovaných pokynů klade větší důraz na povinnosti a odpovědnosti orgánů a výborů těchto subjektů, s cílem zlepšení a posílení účinnosti funkce řízení rizik. Materiál dále obsahuje doporučení k posílení transparentnosti a kvality uveřejňovaných informací o řídicím a kontrolním systému. Součástí materiálu je také stručný výčet požadavků na působnost výboru pro audit a funkce interního auditu.

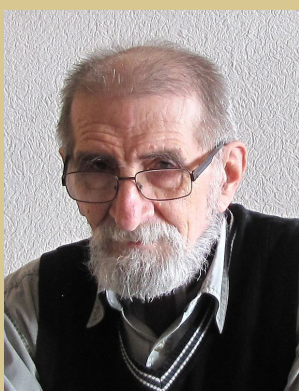
Současně s těmito pokyny připravuje EBA, společně s Evropským orgánem pro cenné papíry a trhy (European Securities and Market Authority – ESMA), publikaci pokynů „**Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders**“ (viz <http://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/joint-esma-and-eba-guidelines-on-the-assessment-of-the-suitability-of-members-of-the-management-body>), s doporučeními k posuzování vhodnosti osob do orgánů a klíčových funkcí úvěrových institucí. K tomu tyto pokyny zmiňují kritéria pro posuzování individuálních

a kolektivních znalostí, dovedností a zkušeností členů orgánů úvěrových institucí. K požadavku, aby členové orgánů věnovali dostatečný čas pro výkon své funkce v orgánu úvěrové instituce, jsou uvedena pravidla pro určování počtu funkcí, které může člen orgánu zastávat současně v různých orgánech úvěrových institucí.

Nahlédneme-li do tuzemského prostředí, zjistíme, že je, ve fázi sněmovního projednávání, připravená **změna zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, a zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech** (viz <http://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?o=7&T=1061>). Navrhované změny zahrnují, mimo jiné, úpravu ustanovení týkajících se řídicího a kontrolního systému. Za účelem vytvoření preventivního nástroje v oblasti kybernetické bezpečnosti je navrženo zavedení zcela nové právní úpravy sdílení informací o kybernetických incidentech mezi subjekty na finančním trhu. ■

Příběh účtu 88888

aneb když se naše nabídka IA míjí s očekáváním



PhDr. Václav Peřich,
člen Čestného prezidia
ČIIA od roku 1996

S nad si v souvislosti s tématem tohoto čísla Interního auditora stojí za to připomenout dvaadvacet let starý příběh nenadálého krachu nejstarší investiční banky v Británii – Barings Bank. Někdy v průběhu roku 1994 interní auditoři této banky upozornili vedení, že šéf oddělení budoucích investic na jihoasijských trzích Nick Leeson má příliš velké pravomoci a poněkud neprůhlednou agendu. Právě tady se ale „nabídka“ interních auditorů nepotkala s „očekáváním“ manažerů. Ti byli velmi spokojeni s tím, jak mladý obchodník svými transakcemi v roce 1993 vygeneroval deset procent celkového zisku banky, rozhodně tedy neočekávali postupné hroučení jeho výsledků a na varování interních auditorů nebrali zřetel. Leeson tedy mohl nadále spekulovat s japonskými vládními dluhopisy, dostal se do značných ztrát a ty se snažil kompenzovat mimořádně velikými transakcemi. Veškeré ztráty schovával na účet 88888 určený pro krytí ztrát způsobených přehmaty začínajících obchodníků. Celková ztráta na tomto účtu v závěru roku 1994 činila 512 milionů liber. V naději na slibný vývoj japonské ekonomiky Leeson nakoupil kontrakty za tři miliardy dolarů a navzdory bankovní logice se vůbec nejistil pro případ opačného vývoje trhu. Takový obrat se však nečekaně dostavil poté, když 17. 1. 1995 ničivé zemětřesení zasáhlo Kóbe. Katastrofa způsobila v Japonsku celkovou škodu na majetku v hodnotě 10 bilionů jenů, což tehdy představovalo 2,5 % HDP Japonska. Zemětřesení mělo také významný vliv na japonské akciové trhy a zapříčinilo pokles indexu Nikkei 225. Pro Leesonovy transakce to znamenalo strmý pád. Když zjistil, že se již nedá zachránit, zanechal na pracovním stole omluvu na nevolnost a přes Malajsií se odebral schovat na Borneo. Manažeri Barings Bank následně zjistili, že ztráta na účtu 88888 přesahuje veškeré vlastní jmění banky. Banka vyhlásila bankrot již 26. 2. 1995 a po horečném vyjednávání byla za jednu libru zakoupena skupinou ING¹.

¹ Další osudy Nicka Leesona lze vyhledat v jeho (později zfilmované) knize Rogue Trader nebo na stránce nickleeson.com.

Jistě jde o hodně krajní případ, v němž se „nabídka interních auditorů“ dramaticky nepotkává s očekáváním klientů a partnerů. Nicméně řada podobně krajních nedorozumění se od té doby odehrála opakovaně, a přispěla tak jak k vývoji zásad řízení a správy společností, tak k vývoji samotného interního auditu všeobecně. Mimo jiné je to názorně patrné na publikaci Výzkumné nadace IIA v řadě CBOK „Výzva k akci – Interní audit pohledem zainteresovaných partnerů“.² Podtitul brožury hezky koresponduje s tematickým zaměřením tohoto čísla „Průzkum očekávání a vnímání zainteresovaných partnerů“ a přesvědčivě ukazuje, jak ze široka lze tuto množinu subjektů popisovat a jak různě se může očekávání a vnímání různých aspektů interního auditu u těchto – našimi slovy klientů a partnerů – odlišovat.



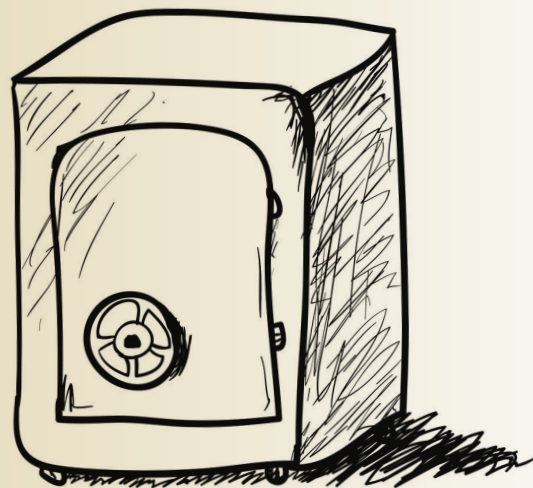
Je potřebné upřesnit, že průzkum byl prováděn víceméně jako předvýzkum pouze v USA s tím, že v budoucnu bude v podobě upravené dle získaných zkušeností rozšířen celosvětově. Zatím jsem sice žádné výsledky tohoto zamýšleného projektu nenašel, přesto jsem přesvědčen, že je účelné a užitečné

porovnat přístup tohoto průzkumu s našimi vlastními podmínkami a zkušenostmi. Již samotný výčet dotazovaných subjektů ukazuje na možnost velikých rozdílů v uspořádání celkové správy a řízení organizací. V našich podmínkách interní auditoři většinou nemají tolik partnerů, kolik bylo v daném průzkumu dotazováno: hlavní šéfové exekutivy, střední management, vedoucí výboru pro audit, členové výboru pro audit, hlavní účetní, externí auditoři, poradní orgány, činitelé řízení rizik, regulátoři, dodavatelé, odběratelé a veřejnost (např. z místa působení).

„Interní auditoři jsou povzbuzováni k tomu, aby byli v dialogu o poměru vlastní nabídky odborného přínosu k očekávání klientů a partnerů vždy aktivní a přesvědčiví.“

U těchto subjektů je očekávání od interního auditu a jeho chápání odvozováno podle míry souhlasu se základními charakteristikami jednotlivých složek funkce interního auditu – ujišťovací, vyhodnocovací, poradní apod. Respondenti jsou dále dotazováni na odpovídající úroveň prostředků pro činnost interního auditu, na zastoupení vedoucích útvarů IA ve vrcholových a poradních orgánech a na jejich možnou účast při hodnocení strategických rizik.

Souhrnně lze říci, že interní auditoři jsou povzbuzováni k tomu, aby byli v dialogu o poměru vlastní nabídky odborného přínosu k očekávání klientů a partnerů vždy aktivní a přesvědčiví. Publikace na závěr podává určitý návod, jak – a na kterých tématech – tuto aktivitu a přesvědčivost rozvíjet. ■



² A Call to Action: Stakeholders' Perspectives on Internal Auditing, RFIIA – CBOK, Altamonte Springs, 2011. 45 s.

AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

— Co je klíčem k úspěchu interního auditu? —

Práce s lidmi.

Nedokážu nyní odhadnout, a listopadu počásí, nicméně sychravo, tak doporučuji pro něčeho nového přijít úspěšného vedení interního garantujeme? Interaktivitu, studie, experimenty, individuální s osobnostmi, Inspirativní interního a guru českého Oba jsem



Pavla Pavlíková
Professional Certified Coach
INNERGY, s.r.o.

jaké bude na přelomu října pokud bude typicky podzimní zlepšení nálady a poznání na naši novou Akademií auditu. Co vám na Akademií praktické dovednosti, případové přístup, a hlavně setkání které vás Akademií provedou. kouč se znalostí problematiky auditu, paní Pavla Pavlíková, interního auditu, pan Ivo Středa. požádal o krátké interview.

**Podzimní termín je již OBSAZEN.
Je možné se registrovat na další termín
6.–8. prosince 2017.
Podrobné informace na webu ČIIA.**



Ivo Středa
člen Českého prezidia ČIIA

Pavlo, Ivoši, z názvu vyplývá, že je Akademie zaměřena na vedení interního auditu. Vedoucí ale nemají moc času být delší dobu mimo pracoviště. Proč by měli přijít na Akademii? Čím je nalákáme?

Unikátní kombinací 24 let zkušeností s vedením útvarů IA v různých společnostech (ČEZ, Český Telecom, Ernst & Young, E.ON,

ČSA a RWE) a téměř 20 let zabývání se lidmi a rozvojem lidí v pozicích HR manažerky, interní a externí koučky, facilitátorky. To jsme my dva.

A když shrneme, co se bude dít: „historiky z natáčení“, tedy s jakými lidmi a situacemi jsme se během své praxe setkali, případové studie, vyzkoušíme modely

a koncepty, které ukazují, jak fungují zákonitosti spolupráce, komunikace, lidského konání a v neposlední řadě sdílení zkušeností.

Naším záměrem je, aby se účastníci spolu s námi podívali z nadhledu, o čem je jejich pozice, jak k ní přistupují a co dělají. Chceme, aby si uvědomili, co jim funguje, a to

„V žádném případě nečekejte přednášku.“

podpořili, a kde naopak jsou rizika a získali možnosti a varianty, jak s nimi naložit.

Při koncipování Akademie jsme dávali důraz na praktičnost. Můžete prozradit, co konkrétního, a hlavně praktického účastníci zažijí?

Celou Akademii jsme koncipovali jako spojení zkušeností s komunikací vedoucího IA s reálnými lidmi v reálných společnostech se zkušenostmi koučky zaměřující se na úspěšné zvládnutí manažerské role. Takže ukážeme využití principů a technik koučování v reálných situacích, nebudeme používat modelové situace, které jsou mnohdy na hony vzdálené realitě interního auditu.

Na co se účastníci konkrétně mohou těšit:

- Budeme se zabývat mimo jiné tím, jak neverbální komunikace může podpořit autoritu a vyjednávání a získat auditorium.
- Podíváme se na model osobnosti, který se pálí ze švestek a který pomáhá při výběru, řízení výkonu a rozvoji. Budeme zkoumat, zda vaši lidé patří mezi pilíře, rozbušky, či snaživce.
- Budeme zkoumat naše 3 mozky (DINO, EMO a NEO) a jak s nimi pracovat u sebe a u ostatních.
- Potkáme SARAH, což je koncept, který pomůže předat nepříjemnou zprávu. Přesuneme se do domu změny a ukážeme si, jak projít jeho čtyřmi pokoji.

Budou účastníci celé tři dny čistě posluchači, nebo je aktivně zapojíte?

V žádném případě nečekejte přednášku. Chceme, aby si účastníci akademii s námi pořádně užili. Takže zapojíme. A jak? Zmiňované koncepty a modely přiblížíme formou zážitku nebo cvičení. Představte si to tak, že si zinscenujeme experimenty, na kterých budeme zkoumat, zda principy a techniky fungují. Obvykle během těchto zážitků zažíváme spoustu legrace. Také budeme řešit případové studie.

A jak jsme už řekli, budeme se zabývat situacemi, kterými jsem reálně prošel, a tedy vím, jak to dopadlo, ale to neznamená, že daná situace nemá jiné řešení, a třeba i lepší. Budeme tedy diskutovat a společně hledat optimální řešení, které by bylo třeba za jiných podmínek (tj. v jiném čase a v jiné společnosti). Budou-li účastníci ochotni a budou-li chtít diskutovat o svých reálných situacích, tak se do toho samozřejmě také pustíme. Výsledkem budou „Zlaté tipy“ z každého dne, které společně vytvoříme.

Když účastník bude po třech dnech odcházet z Akademie, jakou přidanou hodnotu bude vnímat?

Máme ambici, aby účastníci odcházeli s vědomím, že práce vedoucích IA a manažerů IA spočívá hlavně v komunikaci s lidmi, že chci-li úspěšně vést útvar IA nebo tým IA, musím neustále komunikovat nejenom se svými lidmi/auditory, ale vést je také k neustálé komunikaci s auditovanými. A co je hlavní, musím neustále komunikovat se všemi stakeholdery IA, musím jim prodávat výsledky interního auditu a dělat u nich neustálý marketing interního auditu.

Aktivní účastník:

- Bude mít přehled v tom, že má 3 klíčové skupiny lidí, se kterými komunikuje.
- Bude vědět, na co se u které skupiny zaměřit a jak si ošetřit rizika.
- Bude se umět podpořit v obtížných situacích a jednáních.
- Bude lépe využívat kompetentnost svého týmu.
- Bude rozumět tomu, jak lidé reagují na změnu či nedobrou zprávu a dokáže je lépe těmito situacemi provést.
- Získá inspiraci ze zkušeností ostatních.

Navíc si odnese naše „Zlaté tipy“.

Představte si, že jsem v organizaci sám interní auditor nebo maximálně s jedním kolegou. Je i pro mě Akademie zajímavá? V čem?

Samozřejmě i mikrokollektiv interního auditu, resp. samotný jeden auditor, musí zvládat všechny roviny práce interního auditu v organizaci. Je to on, kdo komunikuje s auditovanými, kterým se věnujeme 3. den. Také musí prodávat výsledky IA stakeholderům (1. den) a případně organizovat práci týmu, pokud využívá co-sourcing k zajištění funkce IA. A hlavně řídit a vést sebe (2. den). ■

*Rozhovor vedl Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA*

„Představte si to tak, že si zinscenujeme experimenty, na kterých budeme zkoumat, zda principy a techniky fungují.“

Co se povedlo Centrální harmonizační jednotce v roce 2017



Ing. Milena Widomská, Ph.D., MBA
vrchní ministerský rada
Harmonizace interního auditu
Ministerstvo financí ČR

Milé kolegyně, milí kolegové, hlavním úkolem Centrální harmonizační jednotky (dále jen CHJ) Ministerstva financí (dále jen MF) je vypracovávat *návrhy zákonů a prováděcích předpisů, metodické podpory a doporučení v nich obsažených, směrnice a pořádat workshopy v oblasti finanční kontroly, a tím účinně podporovat úsilí o vylepšení veřejné správy a veřejných subjektů na všech úrovních.*

Co se legislativní činnosti týče, dne 6. 6. 2017 proběhlo v plénu Poslanecké sněmovny druhé čtení „Návrhu zákona o řízení a kontrole veřejných financí“. O návrhu se konala obecná rozprava, po níž Poslanecká sněmovna vrátila návrh zákona garančnímu výboru k novému projednání.

CHJ metodicky podporuje a koordinuje vytvoření a rozvoj systémů vnitřního řízení a kontroly.

CHJ průběžně připravuje jednotnou koncepci systému veřejnosprávních kontrol, interního auditu (dále jen IA) a řídicí kontroly ve veřejné správě s tím, že **aktualizuje příslušné metodické dokumenty a vytváří nové dokumenty** v těchto oblastech.

Do konce letošního roku budou zveřejněny na webových stránkách MF (www.mfcr.cz) dokumenty s názvem *Manuál IA* a *Statut IA*, jehož součástí je *Etický kodex IA*.

„V letošním roce budou zveřejněny na webových stránkách MF (www.mfcr.cz) dokumenty s názvem ‚Manuál IA‘ a ‚Statut IA‘, jehož součástí je ‚Etický kodex IA‘.“

V příštím roce plánujeme vydat metodické pokyny s názvy „Metody a techniky výběru vzorku operací“ a „Manuál hodnocení kvality IA v orgánech veřejné správy“ a současně budeme připravovat „metodik“ s názvy „Charta IA“ a „Metodické pokyny na vykonávání systémového auditu a auditu informačních systémů“.

Rovněž připravujeme vydat na webových stránkách MF dokumenty, jako jsou:

- a) směrnice s názvem „Jednoznačné postupy odpovědnosti v oblasti centrálního nákupu státu na MF“ a příslušné standardy na realizaci centrálního nákupu státu;
- b) novelizaci směrnice k publikaci a katalogizaci „Otevřených dat na MF“ a jejich propagaci;
- c) „Publikaci dat z ARESu“ v otevřeném formátu dle požadavků veřejnosti;
- d) metodickou pomůcku „Hodnoticí modely veřejných zakázek“.

Podstatou všech dokumentů je zabezpečit jednotný výkon finanční kontroly ve veřejné správě a prohlubovat znalosti a dovedností tolik potřebné u auditorů pro jejich práci. V tomto skvělém roce se nám podařilo s **projektem Supervizor MF** vyhrát první místo v celoevropské soutěži Sharing and Reuse

of IT solutions, kterou pořadala Evropská komise. Cílem soutěže bylo sdílet a propojovat nejlepší praxi v oblasti opendat napříč veřejnou správou všech zemí Evropské unie. Hlavní cenu převzal pan náměstek ministra financí Tomáš Vyhnánek společně s autory projektu dne 30. 3. 2017 v Lisabonu.

V měsících březnu až říjen se konaly/jí po celé republice workshopy týkající se efektivního řízení obcí. Tyto jsou určeny především starostům a zaměstnancům obecních úřadů, např. účetním, interním auditorům, kontrolorům, a měly by pomoci k lepší orientaci v legislativních požadavcích, které jsou/ budou na obce kladeny.

V rámci této akce probíhají přednášky typu:

- a) Představení principů návrhu zákona o řízení a kontrole veřejných financí
- b) Principy 3E
- c) Metodika řízení rizik
- d) Výstupy z analýzy systému kontrol (kdo a za jakých podmínek může kontrolovat obec)
- e) Kontrolní řád (jaká jsou práva a povinnosti obce v průběhu kontroly)
- f) COSO (rámeček pro vnitřní kontrolní systém)

CHJ se také pravidelně zúčastňuje setkávání s interními auditory územně samosprávných celků a státní správy.

V současnosti v souladu s ustanoveními § 22 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, předkládáme do vlády materiál, jehož obsahem je *souhrnné zhodnocení výsledků finančních kontrol ve veřejné správě za rok 2016* zajišťovaných orgány veřejné správy a přiměřenosti a účinnosti zavedeného systému finanční kontroly, včetně přehledu o kontrolních zjištěních, auditů vykonaných u orgánů veřejné správy jinými kontrolními orgány, údaje o výsledcích interního auditu a veřejnosprávních kontrol zajišťovaných orgánem veřejné správy. Ve zprávě jsou rovněž využity poznatky, zkušenosti a zjištění MF z výkonu činnosti v oblasti finanční kontroly.

Zpráva se nachází na internetových stránkách Ministerstva financí: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/kontrola-verejnych-financi/kontroly-ve-verejne-sprave/2016>

„Rovněž vyjdou na webových stránkách MF směrnice s názvy *Jednoznačné postupy odpovědnosti v oblasti centrálního nákupu státu na MF a Otevřená data na MF (novelizace), metodická pomůcka Hodnoticí modely veřejných zakázek. Dle požadavků veřejnosti bude vydána Publikace dat z ARESu.*“

Závěrem bych chtěla říct, že se CHJ maximálně snaží v plnění úkolů harmonizace, aby měla silnou pozici, což je důležitý předpoklad pro poskytnutí dostatečné jistoty vládě o tom, že se jí dostává nezávislého objektivního ujištění o fungování rámce systémů vnitřního řízení a kontroly. ■



Certifikovaní interní auditori

Nově certifikovaní:

Ing. Aleš Karlas, CIA, CFSA
Ing. Michaela Kubýová, CIA
Ing. Lucie Skládalová, CIA

GRATULUJEME!

V současné době evidujeme celkem 157 aktivních certifikovaných s celkem 174 certifikacemi. Celkem 338 udělených certifikací.



153 CIA



13 CRMA



4 CFSA



1 CCSA



3 CGAP

Certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Oblasti počet	VIAA	VIAJ	VIAS	VIAK	Celkem
Ministerstva, Úřad vlády	33	21	53	29	136
Krajské úřady	4	3	3	9	19
Úřady měst a obcí	10	19	27	12	68
Policie a hasiči	9	10	12	5	36
Vysoké školy	1	2	7	3	13
Zdravotnictví, lázně	5	2	8	2	17
Ostatní	34	32	31	19	116
Celkem	96	89	141	79	405

Přehled neaktivních certifikátů vydaných v rámci odborné certifikace interních auditorů ve veřejné správě

Pozice	č. certifikátu	Vydaný dne	Pozice	č. certifikátu	Vydaný dne
VIAK	10	22. 9. 2011	VIAS	112	11. 12. 2012
VIAS	18	20. 10. 2011	VIAS	119	8. 11. 2012
VIAS	27	24. 11. 2011	VIAS	120	11. 12. 2012
VIAS	34	24. 11. 2011	VIAS	122	11. 12. 2012
VIAS	42	23. 1. 2012	VIAK	123	14. 1. 2013
VIAK	44	23. 1. 2012	VIAS	125	14. 1. 2013
VIAS	45	23. 1. 2012	VIAS	135	14. 1. 2013
VIAS	55	31. 1. 2015	VIAS	140	14. 1. 2013
VIAS	73	13. 4. 2012	VIAS	140	14. 1. 2013
VIAS	77	13. 4. 2012	VIAK	149	14. 1. 2013
VIAS	81	13. 4. 2012	VIAS	154	14. 2. 2013
VIAS	83	13. 4. 2012	VIAS	166	13. 3. 2013
VIAS	86	14. 5. 2012	VIAS	177	13. 5. 2013
VIAJ	95	22. 6. 2012	VIAK	178	13. 5. 2013
VIAS	96	22. 6. 2012	VIAS	185	17. 6. 2013
VIAS	97	19. 7. 2012	VIAS	188	5. 8. 2013
VIAK	101	27. 8. 2012	VIAK	196	15. 10. 2013
VIAS	102	27. 8. 2012	VIAS	198	15. 10. 2013
VIAS	103	27. 8. 2012	VIAS	199	15. 10. 2013
VIAS	105	27. 8. 2012	VIAK	213	11. 12. 2013
VIAS	109	8. 10. 2012	VIAK	226	17. 3. 2014
VIAK	110	8. 10. 2012	VIAK	238	26. 6. 2014
			VIAK	243	31. 7. 2014

Důvodem zneaktivnění těchto certifikátů je nesplnění podmínek pro udržení odborné certifikace v návaznosti na Národní kvalifikační program vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě, nebo na základě podané osobní žádosti certifikovaného interního auditora. Držitelé těchto certifikátů nemají oprávnění se jimi dále prokazovat.

Ing. Eva Klímová,
předsedkyně Výboru pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě

Noví členové

- Ing. Dana Boháčová, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Mgr. Zuzana Dubovska, ACCA, Individuální členka
- Ing. Jan Felcman, CSc., Státní pozemkový úřad
- Ing. Petr Gavlas, České dráhy, a.s.
- Ing. Stanislav Görner, Státní pozemkový úřad
- Ing. Andrea Hammerová, SAB Finance a.s.
- Ing. Vladimír Helešic, Státní pozemkový úřad
- Ing. Michal Hodinka Ph.D., Individuální člen
- Ing. Ondřej Horák, AMISTA investiční společnost, a.s.
- Bc. Klára Horová, DiS, DYNATECH s.r.o.
- Mgr. Petra Hružková, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Petra Josrová, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Bc. Jana Klementová, Krajský úřad Středočeského kraje
- Ing. Petr Kobza, Individuální člen
- Ing. Zdeňka Kovářová, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Ing. Michal Král, Krajský úřad Středočeského kraje
- Ing. Jana Králíková, ČSOB Poistovňa, a.s.
- Ing. Jana Kučerová, Ministerstvo dopravy ČR
- Mgr. Dagmar Ladmanová, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- Ing. Alena Larišová, Statutární město Ostrava
- Bc. Miroslava Líbalová, DiS., Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Ing. Pavel Matoušek, Ph.D., České dráhy, a.s.
- Mgr. Martina Mensatorisová, Česká pojišťovna a.s.
- Mgr. Viera Múčková, Dipl. FR, NN Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
- Bc. Jiří Neuberg, České dráhy, a.s.
- Ing. Dušana Petelenová, ERGO Poistovňa, a.s.
- Bc. Martin Preisler, KORADO, a.s.
- Ing. Iva Rendová, Krajský úřad Středočeského kraje
- Ing. Jana Sedlářová, AZC, a.s.
- Ing. Jan Smejkal, FCCA, Individuální člen
- Mgr. Žaneta Šestáková, Ministerstvo vnitra ČR
- Ing. Miroslava Štefková, CIA, ČEZ Distribuce, a.s.
- Tereza Štětínová, Český institut interních auditorů
- Ing. Luboš Trojan, CIA, Individuální člen
- Ing. Rastislav Valko, Západoslovenská energetika, a.s.
- Ing. Mgr. Zdeněk Vašátko, Krajský úřad Zlínského kraje
- Jana Vintrová, Individuální členka
- PeaDr. Jaromír Vodehnal, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Ing. Radek Zahradnický, Qconex v.o.s.
- David Zimandl, FM ČESKÁ, s.r.o.

inzerce

Průběžný a pravidelný monitoring a auditing závazků v Registru smluv



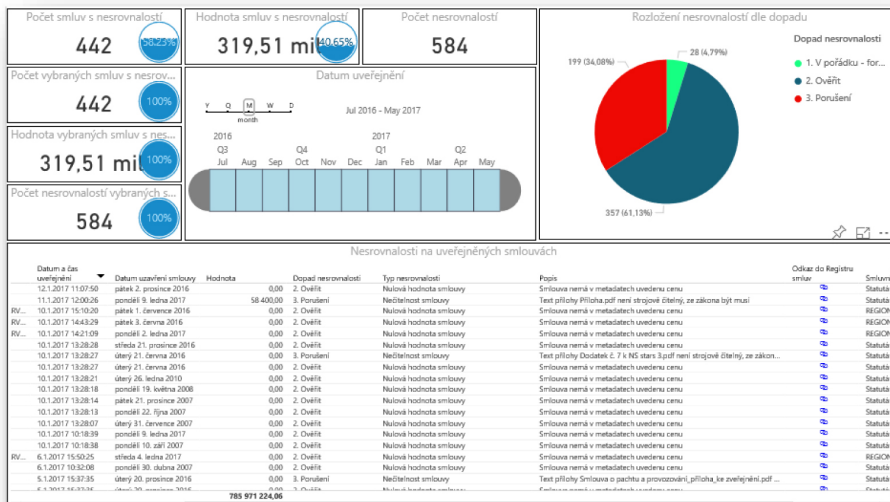
SW nástroj pro Průběžné monitorování smluv uveřejněných v ISRS (obr.)

- Umožňuje jednotný přístup ke všem zveřejněným závazkům ÚSC a jeho příspěvkových organizací a obchodních společností (celé veřejnoprávní korporace).
- Provádí automatizovanou kontrolu správnosti jejich zveřejnění a identifikaci rizik, která mohou mít vliv na účinnost a platnost zveřejněných smluv.



Služba Průběžného monitorování a auditování uveřejněných smluv s rizikem v ISRS

- Interní auditóři společnosti DYNATECH s.r.o. provádějí pravidelný monitoring smluv uveřejněných ISRS a u smluv s indikovaným rizikem provádějí jejich audit s cílem odstranit daná rizika.
- U nesrovnalostí, které se vyskytují pravidelně, jsou navržena systémová opatření.
- Zjištěné skutečnosti (rizika a jejich ošetření) jsou pravidelně předávány objednateli.



Kontakt:

obchod@dynatech.cz

+420 608 828 918



English Annotation

Pavel Vácha – Clients and Partners – Who Are Our Clients?

The author introduces in his article the internal audit clients and partners. He deals with their expectations, the way they are fulfilled and cooperation with the internal audit. He shows the big challenge for the internal audit to change the internal audit in the way it could better help to the organisation and how to be more useful.

Artem Zhiganov – External Audit in the Role of the Internal Audit Partner

The author shows the readers, what the external auditor expects from the cooperation with the internal audit and what conditions need to be fulfilled to ensure good cooperation. Based on own experience he shows the various areas of cooperation between internal and external audit. He emphasizes its important benefits.

Blanka Štefanková, Martin Vlček – If the Internal Auditor Does Not Want To, the Customer Does Not Want To As Well

The authors deal with the question who is the internal audit customer and how he provided services to make the customer satisfied.

Filip Zelinger – Our Way to the One-Risks Company

The author describes the knowledge based and risk comparability based system in connection with the assurance function of the internal audit in the Czech Aeroholding.

Karolina Neuvirtová – Internal Audit Outsourcing

Every management expects that internal audit outsourcing will focus on risk factors in relation to embezzlement

of assets which shows at the weaknesses in the internal control system.

Interview with **Henrik Stein** performed by Petr Hadrava

Interview with president of ECIIA Henrik Stein performed by Petr Hadrava

Daniel Hausler – Brief Information about the ECIIA

Brief information about the ECIIA and interview with the president of the CIIA, Tomáš Pivoňka, who was elected in the ECIA Management Board.

Václav Peřich – The Story of the Account 88888 – when the offer of the internal audit does not meet the expectations

The author describes real example where the offer of the internal auditors did not meet the client and partners' expectations. Similar misunderstandings happened quite often and this led to the development of the corporate governance systems and also internal audit in general. In this relation the author reminds about the publication of the IIA Research Trust in CBOK – The Internal Audit from the partners' point of view.

Daniel Häusler – Academy of Successful Leadership

The information about new educational programme of the CIIA focused on the Chief Audit Executives.

Milena Widomská – What was done well by the Central Harmonisation Unit in 2017

The Central Harmonisation Unit activities are wide spread and they are focused on the methodology of the internal and external control. Strong harmonisation and coordination centre, ensures the effective support in the effort to make the governance of the public funds better on all levels. The Central Harmonisation Unit focuses on the successful development of the strategic perspective of the systems of internal governance and control according to internationally recognized standards and the process of their harmonisations in the public sector.

USB karta pro členy ČIIA



USB karta určená pro členy ČIIA obsahuje:

MEZINÁRODNÍ RÁMEC PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU 2017

Poslání interního auditu

Závazné směrnice

- Hlavní principy profesní praxe interního auditu
- Definice interního auditu
- Etický kodex
- Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu

Doporučené směrnice

- Prováděcí směrnice
- Doplnkové směrnice

MEZINÁRODNÍ RÁMEC PROFESNÍ PRAXE INTERNÍHO AUDITU

2017



INTERNATIONAL PROFESSIONAL
PRACTICES FRAMEWORK (IPPF)

Knižní vydání v listopadu 2017, zdarma pro členy ČIIA

