



ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ
ROČNÍK 22, ČÍSLO 4-2018 (90) 4|2018





Milé auditorky,
milí auditoři,
čtenářky, čtenáři,

čas kolem nás plyne konstantní rychlostí, my jednotlivci jej však vnímáme různě. V každém případě nám všem zase uběhl rok a blíží se vánoční svátky. Po nich přijde zase nový rok. Dalo by se očekávat, že v uplynulém čase se rozvíjel interní audit, jeho postupy, metody, zaměření. Je tomu tak ve vašich organizacích? Jste respektovanější? Máte větší vliv na organizaci? Přidáváte hodnotu? Jste vždy vítáni? Naplánovali jste svoji činnost pro následující období? Vstoupili jsme nyní do fáze roku, ve které probíhá bilancování. Ať pro vás vyjde co nejlépe.

Čas plyne i časopisu Interní auditor, který tímto číslem uzavírá již 22. ročník. Tolik let přibližuje zejména naši profesi a náš vztah k ní. Seznamuje čtenáře s příbuznými profesemi a děním okolo nás, interních auditorů. V posledních letech je to prostřednictvím vybraných témat pro každé čtvrtletí. Jsou vybírána stále nová, pouze někdy, pokud je třeba, se opakují. S jejich nabídkou nejsme ještě zdaleka u konce. Každý rok od léta diskutujeme v redakční radě témata pro příští rok. Je jich mnoho. Radě ČIIA jsme jich tentokrát navrhli třináct. U navržených témat vyšlo hlasováním jednotlivých členů Rady a redakční rady pořadí významnosti. V době, kdy toto číslo procházelo fázemi zpracování v tiskárně, byla Radou ČIIA schválena tři témata pro rok 2019. Jedno číslo, pravděpodobně čtvrté, zůstane „volné“, naplníme je aktuálními příspěvky. S výsledkem výběru vás seznámíme při nejbližší možné příležitosti. Pokud se vám témata zalíbí a budete k nim mít co říci, neváhejte a ozvěte se kanceláři ČIIA nebo členům redakční rady. Rádi rozšíříme okruh přispěvatelů. Těšíme se na vaše nové názory a pohledy.

A nyní se již ponořte do prolistování a čtení tohoto čísla, pokud vám zbývá v předvánočním tempu nebo zbude mezi svátky troška času.

Za redakční radu vám přeji klidné Vánoce v kruhu nejbližších a štěstí v osobním a pracovním životě v roce následujícím. ■

*Jan Kovalčík
vedoucí redakční rady*

Dnes vaříme za vás

Blog menu: Vyberte si od nás novinky k snídani, obědu i večeři


Vaříme: Českou i mezinárodní kuchyni

Podáváme: Komentáře, tipy, reportáže, aktuality

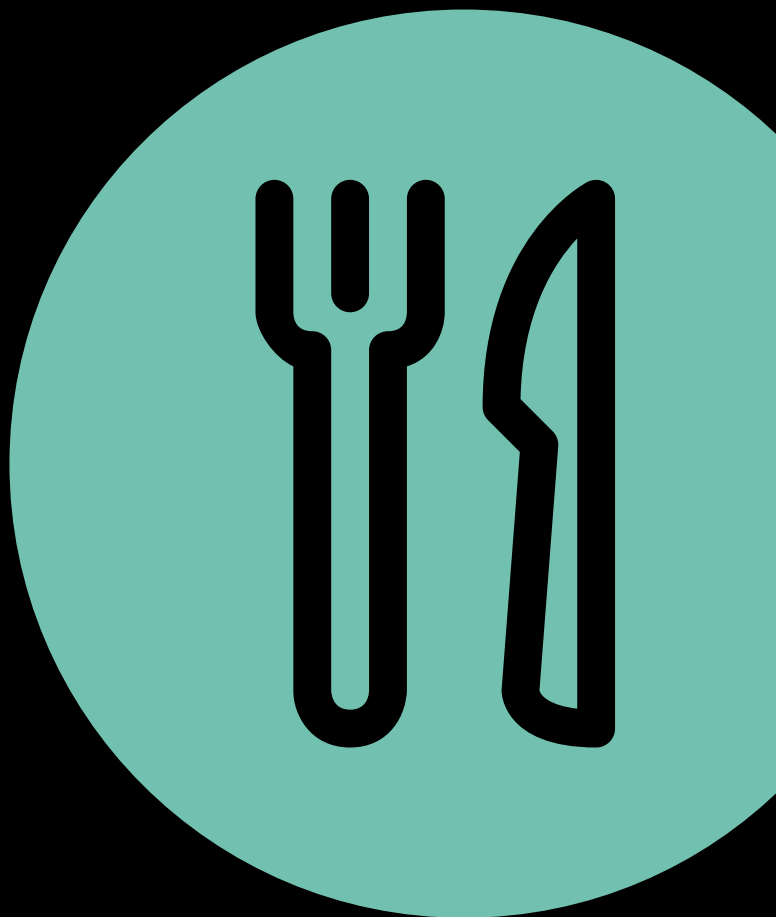
Používáme vybrané suroviny z daní, práva, účetnictví, nemovitostí i technologií

dReport blog

Ta správná porce čtení pro každého

 www.dreport.cz | www.dreport.cz/en

© 2018 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika



— 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



OBSAH / CONTENTS

Kodex správy a řízení společností – nová regulace, kterou budete mít rádi 4

Monika Zahálková

„Selfie of the profession“ v České republice – Výsledky průzkumu 2018 9

Jitka Kazimírová, Michal Čup

Ohlédnutí za setkáním auditorů z finanční oblasti 13

Aneta Vlčková

Interview with Naohiro Mouri, IIA 2018–19 Global Chairman of the Board 14

Petr Hadrava

Přemíra byrokracie vede k obcházení pravidel... 18

Václav Peřich



Vztah mezi CAE a CRO 20

Charlie Wright

Certifikovaní interní auditoři 26

Národní konference ČIIA – Návrat ke kořenům 27

Šárka Nováková

Výsledky rozvoje metodického řízení a koordinace výkonu 30

finanční kontroly pod záštitou Centrální harmonizační jednotky 30

Milena Widomská

Akademie úspěšného vedení interního auditu 32

Daniel Häusler

Čeho si Andrea povšimla aneb co se děje na mezinárodní scéně 34

Andrea Lukášiková

Noví členové 35



4 Monika Zahálková – Corporate Governance Code – New Regulation You Will Like

9 Jitka Kazimírová, Michal Čup – „Selfie of the profession“ in the Czech Republic – Results of the 2018 Survey

14 Petr Hadrava – Interview with Naohiro Mouri, IIA 2018–19 Global Chairman of the Board

18 Václav Peřich – Too Much of Bureaucracy Leads to Circumvention of Rules

20 Charlie Wright – Relation between CAE and CRO

27 Šárka Nováková – National Conference ČIIA 2018

30 Milena Widomská – The Results of the Development of Methodological Management and Coordination of the Realisation of Financial Control Under the Patronage of the Central Harmonisation Unit

32 Daniel Häusler – The Academy of Successful Internal Audit Management

ROČNÍK 22, ČÍSLO 4–2018 (90)

4|2018

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: casopis@interniaudit.cz www.interniaudit.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 Lukášiková, Šárka Nováková, Petra Škvorová, Eva Štěpánková, Lucie Veselá, Milena Widomská, Kateřina Zonygová

Foto: archiv ČIIA, fotobanka 123RF Obálka: 123RF (dkidpix) Neprodějně, určeno pro Český institut interních auditorů Náklad: 1400 výtisků Pre-press: Viktor Beránek Tisk: REPRO servis s. r. o. Distribuce: Mail Step a. s.

ia
interní auditor

Kodex správy a řízení společností – nová regulace, kterou budete mít rádi

Monika Zahálková
výkonná ředitelka
Institut členů správních orgánů
e-mail: monika.zahalkova@ciod.cz

Za poslední dva roky potkávám hodně akcionářů či majitelů firem, kteří jedním hlasem tvrdí: „Při dnešním množství zákonů, předpisů, směrnic a regulací se už prakticky efektivní business dělat nedá.“ A mají pravdu. Jedna z poradenských společností spočítala, že nárůst nákladů spojených s udržením administrace všech zákonných agend stoupla v posledních letech až o 40 %. Je tudíž pochopitelné, že s každou novou rekodifikací zákonů, aktualizací směrnic či změnou předpisů se krevní tlak zvyšuje a chuť vůbec věnovat pozornost těmto tématům je téměř nulová.



Na druhou stranu cítíte novou nejistotu ze

strany manažerů a členů správních orgánů, co se týče jejich odpovědností vyplývajících právě z jejich funkce jako člena představenstva, dozorčí či správní rady.

Takže jsou zde již dvě strany, které nejsou právě nadšeny ze stávající atmosféry a stavu, kdy odpovědnosti a povinnosti narůstají a práva se oklešťují.

Tendence regulovat a řídit i věci, které nemusíme, je takový novodobý šlágr pod pláštěm transparentnosti a korektního podnikání. Mám ráda novodobé pojmy, jako je „smart law“ a „soft law“. Obojí má vyjadřovat tendenci ne všechno řešit přísnými zákony, ale nacházet naopak takové principy podnikání, které se jednoduše mohou držet pravidla osvědčených doporučení, návodů, metodik a manuálů.

A právě tohoto principu se Institut členů správních orgánů držel při tvorbě zcela nového Kodexu správy a řízení společností, který vydal v září tohoto roku a na jehož pokračování,

resp. tvorbě Metodiky v těchto dnech pracuje.

Ale pojďme si říci něco o důvodech vzniku Kodexu. Úplně první Kodex vznikl v roce 2004 pod vedením nedávno zesnulého ředitele Komise pro cenné papíry pana Tomáše Ježka. Tehdejší Kodex vycházel z principů správy a řízení společností, které vydalo OECD a znalost problematiky corporate governance byla na minimální úrovni. Nemohlo tomu být ani jinak. Vždyť celé generace manažerů byly zvyklé pracovat podle pětiletých, dvouletých či jiného principu plánování s menší či větší ambicí plán splnit, ideálně překročit.

„Nárůst nákladů spojených s udržением administrace všech zákonných agend stoupla v posledních letech až o 40 %.“

Principy správy a řízení mají zcela jiná pravidla a není jednoduché pochopit jejich přínos. Těžko dokážeme převést do čísel takové pojmy, jako jsou vztahy k akcionářům, princip nezávislosti, role dozorčí rady a její vztahy k představenstvu atd. Těch oblastí je spousta a jsou

to všechno oblasti, které do corporate governance spadají, a přitom je nedokážete kvantifikovat.

Ale více o Kodexu samotném. Nechtěli jsme pouze původní Kodex aktualizovat. Věděli jsme, že trh i doba si žádá dokument zcela nový, nově pojatý, který jednak zasáhne co největší množství firem a jednak bude více radit a doporučovat než přikazovat a omezovat. Každá firma je jiná, každá firma má jinou vlastnickou strukturu a jiný obor podnikání, a proto všechna doporučení, která Kodex obsahuje, nemusí nutně vyhovovat všem společnostem. Proto jsme zvolili princip aplikace Kodexu „dodržuj nebo vysvětli“. Dodržuj, doporučení, která Kodex

říká, nebo vysvětli, proč je nedodržuješ. Zcela svobodně, bez obav a předsudků. Tento princip se týká společností spíše kotovaných na burze nebo společností veřejného zájmu. Pro ostatní společnosti, které by se rády ke Kodexu připojily, ale pravidla pro velké společnosti jsou pro ně nevhodná, jsme vytvořili zjednodušené aplikační pravidlo „promysli a dodržuj“.

„Nechtěli jsme pouze původní Kodex aktualizovat.“

Cílem pracovní skupiny i poradního sboru bylo vytvoření českého

národního Kodexu, který bude jednak respektován regulátorem trhu, ale i státní správou a burzou. Bylo naším velkým překvapením, že všechny oslovené entity velmi vstřícně přijaly naši iniciativu a skoro rok a půl pracovaly, diskutovaly, připomínkovaly, a nakonec i doladily finální podobu celého Kodexu.

Nutno podotknout dvě důležité věci. Celou dobu, a to i před vznikem celé myšlenky vytvoření Kodexu, měl náš Institut velkou podporu ve společnosti Deloitte, která prostřednictvím svého Deloitte Corporate Governance Centra poskytla své odborníky i nemalé finanční prostředky pro zajištění celého projektu. Právě osobní pochopení a podpora řídicí partnerky české pobočky Deloitte paní



■ Slavnostní inaugurace Kodexu proběhla 26. září 2018 v hotelu Mandarin Oriental Prague za účasti významných hostů českého byznysu a státní správy.

Diany Rádl Rogerové byly jednou z nejdůležitějších věcí celého projektu. A nejen to, jedna věc je Kodex spolufinancovat a spoluvytvořit a druhá pak jej dále šířit a propagovat na českém trhu. A v tom je společnost Deloitte zcela unikátní.

„Principy správy a řízení mají zcela jiná pravidla a není jednoduché pochopit jejich přínos.“

Druhou důležitou věcí, kterou je nutno zmínit, jsou autoři celého Kodexu, což jsou dva

velmi mladí a nadaní právníci Mgr. Daniel Borsík a JUDr. Bc. Klára Hurychová, Ph.D., znalci korporátního práva i evropských směrnic. Byli to právě oni, kteří nejen že pilně seděli a psali, ale zároveň čelili opačným názorům, kritikám, a někdy i nepochopení jejich myšlenek pracovní komisí i poradním sborem.

Nad Kodexem se vedly vášnivé debaty, někdy až hádky, ale výsledkem vždy byla finální dohoda a shoda vytvořit dokument, který trhu pomůže, a nikoli jej okleští.

Důležitou snahou bylo vytvořit Kodex pro co nejširší okruh společností, takže už na začátku bylo

rozhodnuto pojmout Kodex ve třech vrstvách. První vrstva obsahuje základní principy corporate governance vycházející z nově aktualizovaných Principů správy a řízení společností, které vydalo v roce 2016 OECD. Druhá vrstva tyto principy rozvádí a zároveň uvádí do souladu s českou legislativou. Třetí vrstvou je pak podrobná Metodika, kterou v těchto dnech píšeme. Tato Metodika jde do podrobných detailů, co se týče doporučení, návodů a praktik, jak firmu optimálně a efektivně řídit. Chceme, aby oba dokumenty, tedy Kodex i Metodika, byly tím vlídným a praktickým návodem pro všechny strany. Pro akcionáře, aby věděli, jaké jsou ověřené principy v řízení firmy. Pro manažery, aby cítili oporu i ochranu v doporučeních, která v dokumentech najdou. A koneckonců i pro státní správu, která vlastní a spravuje nemalé firmy velkého společenského významu.

Přála bych si, aby se Kodex stal takovým dokumentem, který opravdu radí, doporučuje a pomáhá, nikoli oklešťuje, nařizuje a brání v reálném a efektivním businessu. Můžeme uznat, že je to určitý druh regulace, ale regulace v měřítku „soft law“, která by měla spíše pomoci některá pravidla ve správě a řízení firem vysvětlit a pochopit.

... prostě dokument, který bychom měli mít rádi. ■



ČIIA a Kodex...

Český institut interních auditorů je dlouholetým partnerem Institutu členů správních orgánů a velmi rádi jsme se do přípravy Kodexu zapojili a podpořili jeho vydání. Proč tomu tak bylo, nám v krátkém interview přiblížil prezident ČIIA, Tomáš Pivoňka.

Tomáši, Český institut interních auditorů spolupracoval prostřednictvím Tvého zapojení na přípravě Kodexu. Proč jste se do tohoto projektu zapojili?

Hlavním důvodem je to, že ČIIA se zavázal kultivovat principy dobré správy a řízení společností již ve svých zakládacích stanovách v roce 1995. A to proto, že corporate governance a interní audit jsou spojené nádoby.

Proč spojené nádoby?

Jsem přesvědčen, že Interní audit nemůže adekvátně fungovat bez dobré správy a řízení společnosti a zároveň věříme, že kvalitní interní audit je klíčovým prvkem corporate governance.

Byl jsi členem týmu, který Kodex připravoval. Co Ti projekt přinesl?

Rozšíření obzorů. V rámci Advisory Boardu jsem se setkal se špičkovými odborníky na evropskou regulaci a korporátní právo a zástupci burzy, ministerstev a ČNB. Bylo extrémně zajímavé sledovat, jak se tito odborníci dívají na corporate governance jinými očima a jak se skrze tyto rozdílné pohledy skládala pestrá mozaika Kodexu. ■

*Děkuji za rozhovor
Daniel Häusler*

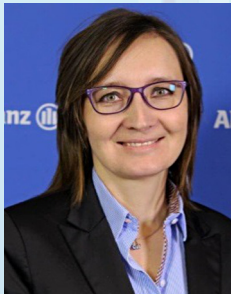
■ Kodex byl také zmiňován na konferenci Corporate governance, která se konala v prostorách Nejvyššího kontrolního úřadu dne 20. září 2018. Český institut interních auditorů byl jedním z organizátorů konference.

Na fotografii zleva: Jiří Pelák (1. viceprezident KA ČR), Irena Liškařová (prezidentka KA ČR), Tomáš Pivoňka (prezident ČIIA), Petr Kříž (partner PwC), Monika Zahálková (výkonná ředitelka CloD), Ondřej Landa (náměstek ministryně financí ČR), Jana Švenková (kontrolorka RVDA), Pavel Vyhnaněk (místostarosta MČ Praha 7), Pavel Racoča (prezident RVDA)



such as personal computers, smartphones, cellphones, tablets TV and game consoles to engage with stakeholders. A component of Digital marketing is Digital Brand Engagement.

„Selfie of the profession“ v České republice – Výsledky průzkumu 2018



Ing. Jitka Kazimírová, FCCA, CIA
Chief Audit Executive
Allianz Česká republika

Doba se zrychluje, všechno kolem nás se mění (přicházejí mileniálové a nové HR výzvy, převratné technologie, další regulace, změny v potřebách a chování zákazníků, konkurence, nové distribuční kanály, IT a další rizika). Tato situace klade výrazně vyšší nároky na firmy, organizace i interní auditory. S blokem a barevnými tužkami už nevystačíme. Chce se po nás, abychom čelili novým výzvám společně s businesssem a reagovali pružně na rizika, kterým čelí.



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

Tímto průzkumem se Český institut interních auditorů zapojil do mezinárodní aktivity, které se zúčastnilo dalších 7 národních institutů. Cílem bylo zjistit, jak si profese u nás stojí a jak obstojí v mezinárodním srovnání. Průzkumu se za ČR zúčastnilo 59 respondentů z různých odvětví.

Výhodou je, že můžeme v některých oblastech srovnat situaci s výsledky průzkumu KPMG Česká republika z roku 2016, kterého se zúčastnilo 39 respondentů z řad ředitelů útvarů interního auditu.

Z obou průzkumů vyplývá, že interní audit v ČR prochází podobným vývojem jako ve světě. Vedoucí útvarů interního auditu považují za stále více klíčová rizika v oblasti IT / IT bezpečnosti. Zároveň se ale ukázalo, že auditu IT věnujeme stále málo kapacit, nemáme ve svých týmech specialisty na IT oblast, např. CISA certifikované kolegyně. Zároveň je však vidět snaha více zapojit externí odborníky formou cosourcingu nebo outsourcingu a také čím dál více pracujeme s daty.

Zdroje auditu a profesní rozvoj

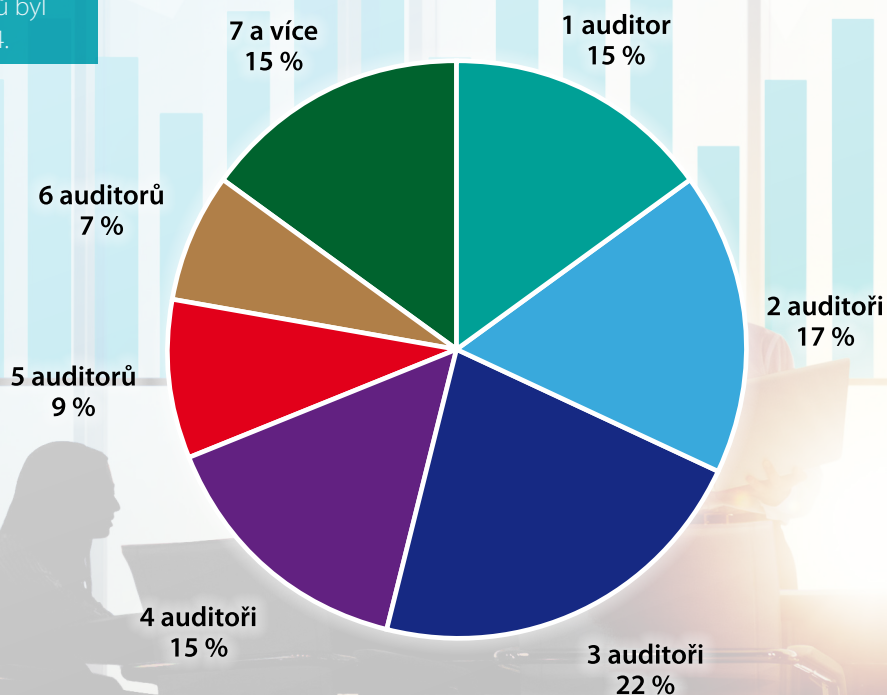
Oproti téměř třem čtvrtinám v roce 2016, považuje nyní pouze 59 % vedoucích interního auditu velikost svého týmu za dostatečnou. Podle obou průzkumů je typickým znakem útvaru interního auditu zkušený tým (5 a více let) s velmi dobrou znalostí procesů a byznysu společnosti, kterému se zpravidla nedostává specifických IT znalostí. S tímto koreluje i nárůst počtu útvarů, které nakupují externí zdroje ze 41 % na 49 %. V nejčastějším složení týmu o 3 auditorech ani není jiné cesty než usilovat o pomoc zvenčí. Jako „experti na všechno“ už v nynějším prostředí vystupovat nemůžeme. Nakonec i průzkum ukázal, že specializovaných auditorů není v útvarech napříč odvětvími mnoho – v oblasti IT je má jen 30 % týmů, ostatních specialistů (např. na podvody) má 40 % týmů.

Charakteristika respondentů

V průzkumu byli zastoupeni zhruba půl na půl auditori ze soukromého a veřejného sektoru, necelá třetina deklarovala nadnárodní působnost své společnosti. Nejvíce odpovědi se sešlo z veřejného sektoru (37 %), druhá nejčastější odpověď (25 %) byla z bank a finančních pojišťoven. Zbytek byla pestrá paleta společností napříč všemi sektory. Počet zaměstnanců u jednotlivých respondentů byl od 4 osob do 30 tisíc, průměrně pak 1314.

„Interní audit v ČR prochází podobným vývojem jako ve světě.“

Počet zaměstnanců v útvarech IA



Jako poměrně pozitivní z výzkumu vyšlo vzdělávání, kde 30 % auditorů se školí v rozsahu 21–40 CPE hodin, 17 % auditorů 41–60 hodin a 14 % respondentů uvedlo dokonce více než 60 hodin vzdělávání ročně. V případech, kdy je to méně než 20 hodin za rok bohužel bude velmi těžké držet krok s výzvami a změnami, se kterými se setkáváme téměř každý den.

V oblasti certifikací existuje ještě velký prostor pro zlepšení, protože např. žádného auditora s CIA v týmu nemá 66 % respondentů. U CISA certifikace relevantní zejména pro IT audit je to dokonce 86 % útvarů. Více než 50 % respondentů uvedlo certifikaci „ostatní“, což bude nejspíše certifikace ve veřejné správě a pravděpodobně také ACCA, CPA či jiné.

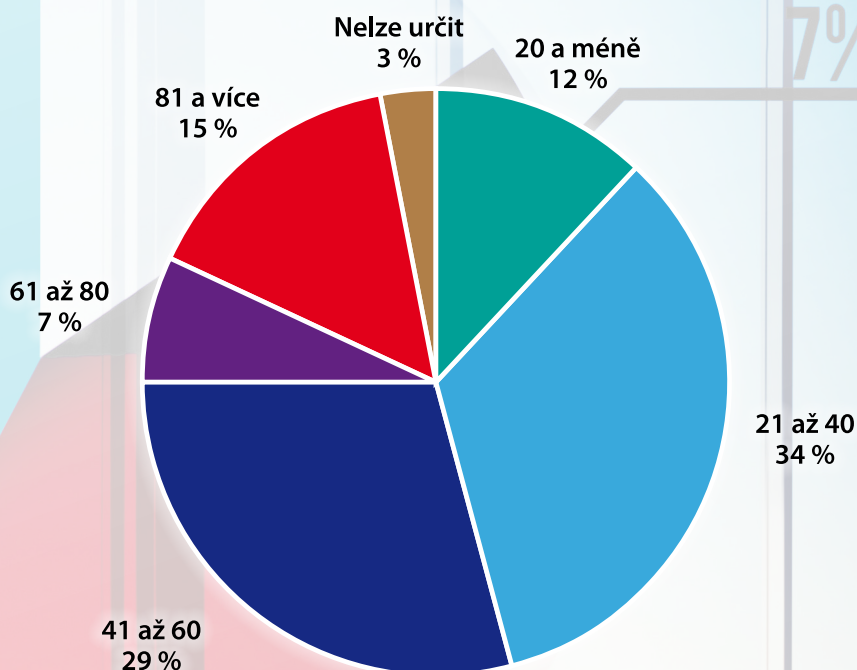
„V oblasti certifikací existuje ještě velký prostor pro zlepšení.“

Auditní plán

80 % respondentů uvedlo, že plní plán auditu. Průměr roku 2016 byl 83 %. Bohužel s plněním auditních doporučení je to horší, protože v termínu se vyřeší více než 80 % auditních nálezů pouze u 37 % respondentů. Audit by neměl být vnímán jako „hobby“, kdy se management staví k závěrům laxně, a ve 2 % dokonce neplní v termínu žádné doporučení. Náklady na audit a práce týmu je pak zbytečná, o motivaci k práci progresivního auditora nemluvě. Zde je ale míč především na straně nejvyššího vedení, které by mělo podporovat práci auditu a stanovit manažerům KPI na plnění auditních doporučení včas.

Téměř dvě třetiny respondentů provedou do 12 auditních zakázek za rok, počty auditů byly od nula do 80 zakázek ročně. Jeden audit stejně jako v roce 2016 trvá nejčastěji 21–40 člověkodnů. Zakázky s trváním nad 81 dní uvedlo 15 % respondentů, což může být signál neefektivity, případně horší spolupráce s auditovanými.

2017: Počet MD na 1 audit



VS

Jaká rizika vnímá interní audit pro vaši společnost jako nejzásadnější?

2018

75 %
provozní
operační69 %
IT61 %
regulace/
/legislativa

2016

41 %
regulace/
/legislativa38 %
IT

Většinou (78 %) provádíme alespoň jeden ad hoc audit ročně, s tím, že polovinu podniků poskytne management a do 20 % regulátor, nebo existují jiné důvody pro mimořádnou zakázku.

Ohledně typů auditů nereagujeme dostatečně na analýzu rizik, protože nejvyššímu riziku odpovídá pouze nejvyšší zastoupení procesních auditů a compliance zakázek. Jinak se stále pohybujeme v komfortní zóně financí a corporate governance, ačkoli se na nás valí IT rizika (více je uvedeno níže).

Rizika

Není překvapivé, že v současném globalizujícím se a čím dál více digitálním světě se za klíčová rizika považují IT a regulatorní rizika, na prvním místě ale 2/3 respondentů uvedlo provozní/operační rizika, kterým čelí všichni napříč sektory a procesy.

Interní auditoři musí reagovat tím, že kromě zvládnutí procesního a rizikově orientovaného auditu zvládnou také sledovat veškeré změny legislativy a regulace, a zejména zajistí dostatečnou kapacitu pro audit IT a technologií.

Postavení auditu

Překvapivě téměř polovina respondentů uvedla, že se vedoucí útvaru interního auditu nezúčastňuje zasedání výboru pro audit. Možným vysvětlením je, že výbor pro audit nemají všichni ustanoven. Ve prospěch postavení auditu v organizaci se více než polovina vedoucích IA zúčastňuje na pozvání zasedání představenstva / vedení organizace. Jen 8 % respondentů uvedlo, že nemá na zasedání nejvyššího vedení přímý přístup.

Závěr

Interní audit v České republice se nevyhnutelně také vyvíjí směrem, kterým směřují celosvětové trendy. Můžeme se společně těšit na výzvy, které před námi stojí, neustálým osobním rozvojem se měnit v progresivní auditory se schopností se rychle zorientovat a nebát se vyhledávat expertní znalost i mimo svůj vlastní tým.

Výsledky průzkumu s mezinárodním porovnáním budou zveřejněny v příštím čísle 1/2019.

„Auditu IT věnujeme stále málo kapacit.“

SE TKÁVÁME SE...

Ohlédnutí za setkáním interních auditorů z finanční oblasti



Ing. Aneta Vlčková
audit IT
Česká spořitelna, a.s.

V úterý 20. listopadu jsme se s ostatními kolegy z bank, pojišťoven a dalších finančních institucí sešli na již 14. setkání pořádaném Českým institutem interních auditorů a Českou bankovní asociací. Tématem bylo sdílení zkušeností s implementací GDPR v bance a s auditem cloudového řešení. Stejně jako před dvěma lety nás hostila výborným občerstvením a moderními prostory firma Deloitte. Určitě jsem nebyla jediná, kdo si při dobré kávě vychutnával pohled na za okny poletující sníh a poslech zajímavých přednášek.



Na úvod nás přivítal Petr Štěpánek a seznámil nás s projektem ČBA, ve kterém je zapojeno až 25 bankovních subjektů z České republiky a který má za cíl vydání doporučení týkajících se výkladu a implementace GDPR pro české bankovní prostředí. Doufejme tedy, že se již brzy dočkáme materiálu s jednoznačnými vodítky a konkrétními tipy, kterých je v českém prostředí ve vztahu k GDPR stále zoufalý nedostatek.

Vzápětí své zkušenosti z implementace GDPR prezentovaly dvě dámy – Alexandra Juházyová z ČSOB a Marie Melenová u Equa Bank. Jejich zkušenosti z různých velkých bank mě celou dobu vedly k myšlence a srovnání, jak projekt implementace GDPR probíhá vlastně v každé organizaci jinak, s jinými obtížemi, a často i s diametrálně odlišnými výsledky. A že ne vždy platí, že čím větší organizace, tím se řešení hledá složitěji.

Následující přestávku mnoho z nás uvítalo jako možnost opět doplnit hrnek horkou kávou a ve foyer se potkat a poklábosit se současnými i bývalými kolegy.

Následně Jan Seidel ve své přednášce odbočil od tématu GDPR a představil nám, na co je dobré se zaměřit a na co se ptát při auditu cloudových řešení. Při následné diskuzi však vyplynulo, že v případě velkých hráčů na poli cloudových služeb (Amazon, Google, Microsoft) je leckdy obtížné se k relevantním informacím dostat. O možnosti testování a praktického ověřování konkrétních funkcí ani nemluvě. Honza nám zároveň odkryl, co znamenají tajemně vyhlížející zkratky IaaS, SaaS a PaaS. I díky tomu se bude mnoho z nás tvářit alespoň trochu zasvěceně, až zase uslyšíme ve slangové řeči ajťáků termíny jako „íjas“, „sás“ nebo „pásové služby“.

Na úplný závěr setkání vystoupil další tandem žen – Gabriela Tvrđíková a Renata Šíková ze společnosti Deloitte. Gabriela zasvěceně mluvila o provádění auditů GDPR v organizacích a musím říct, že její přednes byl skvěle strukturovaný a krásně srozumitelný. Na základě jejích bohatých zkušeností s aplikací GDPR vyplynulo, že pro instituce je nejrizikovějším zpracování osobních údajů externích zákazníků a klientů a dále použití osobních údajů v souvislosti s marketingovými účely.

Renata pomocí promítaných statistik upozornila na důležitost datové analytiky nejen v auditu GDPR, ale i obecně v oblasti řízení rizik a detekce fraudů. V případě dokonale datové analýzy se potom data stávají nástrojem pro předvídaní podvodů a dalších škodlivých jednání.

Na závěr jsme si všichni popřáli klidný advent a vykročili vstříc chladnému podvečeru a padajícím sněhovým vločkám. ■

A close-up portrait of Naohiro Mouri, a middle-aged man with dark hair, smiling slightly. He is wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a red tie with a blue and white geometric pattern. A circular logo is pinned to his lapel, featuring a globe and the text 'INTERNATIONAL AUDIT FOUNDATION' and 'MEMBERSHIP SOCIETY'. The background is a plain, light gray wall. A solid yellow vertical bar is on the right side of the image.

Interview with
Naohiro Mouri,
IIA 2018–19 Global Chairman
of the Board

Naohiro Mouri is Executive Vice President and Chief Auditor of American International Group (AIG), a global property-casualty, life and retirement, and general insurance company based in New York. In a career spanning more than 20 years, Mouri-san has held a number of chief auditor positions. Before joining AIG, he was a Statutory Executive Officer, Senior Vice President and Chief Auditor for MetLife Alico Insurance K.K. Japan. He also led the audit departments at J.P. Morgan Asia Pacific; Shinsei Bank; Morgan Stanley Japan; and Deutsche Bank Japan. He began his career at Arthur Andersen in Atlanta and Tokyo. Committed to supporting internal audit professionals, Mouri-san also has held numerous board and volunteer leadership positions at The IIA, including International Secretary (2007–08), Vice Chairman – Professional Development (2008–09), Vice Chairman – Professional Guidance (2015–16), Vice Chairman – Professional Practices (2016–17), and Senior Vice Chairman of the Global Board (2017–18). He has been IIA-Japan director since 2003. Mouri-san served from 2001–06 as the first elected president of the Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors (ACIIA). ACIIA recognized him with its “Outstanding Contribution in the Field of Internal Auditing” honor in 2016. Mouri-san advocates for the profession through IIA and other industry forums, and he has lectured at a number of universities in Japan, including the Meiji University Graduate Program for Professional Accountancy and Senshu University. Mouri-san co-authored “Korega Kinyukikan no Naibukansa da (This Is Internal Audit for Financial Institutions),” which is available in Japanese and Mandarin. Mouri-san is a Certified Internal Auditor (CIA) and a Certified Public Accountant (CPA). He earned a bachelor’s degree in accounting from Georgia State University. For his chairman’s theme, Mouri-san chose “Emphasize the Basics. Elevate the Standards” to underscore how important conformance to the Standards is in ensuring internal audit remains relevant. “It is my hope that my theme will be a constant reminder that we must use all the tools provided by the Standards to build a foundation upon which to stake our professional claim,” Mouri-san said. “If each of us strives to elevate the Standards in our daily practice, then together we can raise the profession to new heights.”

Mouri-san, first of all thank you for your willingness to perform this interview! I think your opinions and insights will be interesting and inspiring for the internal audit community in the Czech Republic.

I appreciate this opportunity to spread the word about the value internal audit brings to the table, Petr.

You have been working in the internal audit profession for more than 20 years. Why internal audit? What attracts you to this profession?

Actually, I didn’t start out as an internal auditor. I sort of fell into it. I started my career as an accountant.

I was at an audit firm for three years, thinking that was the greatest career of my life. But I was wrong. I left the accounting profession, and I got a job at a bank as the controller, with the idea that I’d be replacing someone who was retiring – who ended up not doing that. So I was given two choices: to leave the organization or to start an internal audit department. And the rest, as they say, is history. My career spans more than two decades, and still today I can say without hesitation, I love internal audit. So that simple twist of fate ended up being the best career move ever.

Are you an internal auditor in your personal life? ☺

Though I am happy to discuss internal audit any time of the day, I do try to strike a balance between my professional and personal life. By nature, I am inquisitive, observant, and detail-oriented – all good character traits for an internal auditor to possess. But, as you might imagine, I cannot just switch those off at the end of the workday. The difference is that, when it comes to attention to detail, I will notice that a restaurant has been replaced by another on a particular corner. But my wife may have to finally ask if I’ve noticed her new haircut.

You are the IIA 2018–19 Global Chairman of the Board and your theme is “Emphasize the Basics. Elevate the Standards.” Could you share with us why you have chosen this theme and your ideas within this area?

The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, or the Standards, underpin the work that we do every day to build connections with our stakeholders so that we can provide the most solid, relevant internal auditing possible. Whether we are performing a basic audit, providing assurance, giving advice and insight, or consulting, we need to adhere to certain professional behaviors. The Standards

provide that framework for us. And today, when organizations are facing myriad challenges, from evolving technologies and information security risks to toxic corporate cultures and geopolitical pressures, there is nothing more important, indeed more basic, than the need to adhere to our Standards.

What would you like to achieve during your chairmanship period?

My chairmanship is 14 months long. And while that is a relatively short period, my goal is to shine the spotlight on the Standards. I would love to see conformance with the Standards rise from 54 percent, where it is today, to 75 percent during my tenure. An ambitious goal, for sure, but one that I believe is achievable if we all work together. It is my hope that my chairman’s theme will be a constant reminder that the only way we can remain relevant in the future is by going back to and really understanding the importance of the Standards.

What is your vision of further development of the Standards?

I believe that the Standards are the very foundation for success in our profession. In terms of further development, I believe that to raise the profession to new heights, each of us must strive to elevate the Standards in our daily practice, and must always

be cognizant of whether revisions are needed to best reflect the dynamic environment we operate in. This is how we will carry our organizations confidently into the future. But I see it as not so much a matter of further development of the Standards as further developing our commitment to adhere to them.

What is your vision of further development of the internal audit profession? How will internal audit look in 5 years in your opinion?

In terms of what we do in our role as independent providers of assurance, insight, and advice to our organizations, I see little change. But internal audit will definitely evolve when it comes to how we do things. And that is likely to be radically different as we learn to embrace even more what artificial intelligence and robotics processing bring to the table. Technology will take internal audit to the next level. While humans are limited in the amount of data they can process, AI, virtually unlimited in terms of structure and volume, will give us the ability to provide a much better level of assurance and control, as well as the ability to compare and contrast at a level previously unknown. This means internal auditors will be forced to change their competencies. There will

be more emphasis on analytical ability and on effective and meaningful communication with management. Perhaps what is most exciting about this ability to collect a large amount of data in a short period of time is that it will enable us to look at the entire iceberg instead of just the tip.

How would you attract new talents to join the internal audit profession, including IT and Data Analytics experts?

I see this as being related to the question above. Internal audit will have to continue to leverage data analytics and technology, which, of course, means a need for more technology auditors and more data analysts. The attraction, I believe, is the opportunity to see an organization from end to end. I think it may fall to those of us in the profession to change the perception that some may have of internal audit, but whatever the perception, that pales in comparison to the opportunities those individuals have, including access to any data they want. True, there are great challenges ahead, but it is a fascinating time to be an internal auditor.

Today internal audit is pushed to deliver more (both increased quality and quantity, e.g. the whole population testing) with less (people, time, money ...). How should the Chief

Audit Executives and their audit teams approach this challenge?

It is true that many challenges lie ahead, and we must be prepared to deliver more. My challenge to CAEs is to get an external quality assurance review. This is a sure way for CAEs to learn a lot about their function and come away with many tangible benefits. For example, if an audit function finds it has not done enough training, it can use the evidence from the quality assurance review to request funds from the board. The CAE can require everyone who is pursuing a career in internal auditing to sit for the Certified Internal Auditor (CIA) exam. These are just a couple of approaches to keep in mind for meeting challenges head-on.

If there is a competition for the best internal auditor, what should be the criteria to choose the best one? What should be the characteristics of an ideal internal auditor?

There are several attributes that come immediately to mind. The ideal internal auditor possesses the highest level of integrity, personally as well as professionally. That individual is also a relationship builder, an open and honest communicator, and someone who values continuous learning. The ideal internal auditor is respectful of the profession and his or her role as a trusted advisor.

How in your opinion should internal auditors be developed? What should be the cornerstones of an effective Quality Assurance and Improvement Program?

Here again, I would immediately reference the Standards. The cornerstones of an effective program are internal and external assessments. And the Standards conveniently spell out the requirements for each of those in terms of what must be included and how each process is to be monitored. And an anecdote about how internal auditors should be developed: I told a group of students recently that they should read the Standards, and, yes, even Guidance, to see what they could make of it all, and challenged them to find ways they might apply it to their day-to-day life as students.

Where do you see the main value added of internal audit today?

Today, internal audit is called on to ensure businesses around the globe conform to a wide range of legislation and regulation; to provide tactical and strategic insight and foresight into their organization's performance; and to get ahead of the curve on emerging technologies and social trends. The list goes on, but I think it is clear that internal audit provides added value wherever its advice, insight, and assurance is sought.

When I recently had a similar interview with Mike Peppers (IIA 2017–18 Global Chairman of the Board), we discussed what should have been the best KPIs for internal auditors. What is your opinion in this area considering SMART approach for setting goals?

Any goals we set should be specific, measurable, attainable, relevant, and timely. After all, those are the very same guideposts we use daily as we work to become the trusted advisors our organizations and stakeholders expect us to be. I would look at quantitative measures such as time to delivery, resource utilization, as well as issue aging and extension. But I weigh more in qualitative measurements, including stakeholders' view on auditor quality and relationship, as they tend to drive stakeholders' perception on audit more than quantitative measures.

In your opinion what are the main challenges and opportunities of the internal audit profession today and how should we respond to those?

Without a doubt, I think the biggest challenges – and opportunities – facing the profession revolve around artificial intelligence and robotics. Here again, the Standards play a big role. Getting the basics right enables internal auditors to tackle emerging issues such as robotics and artificial intelligence from a position of strength. Audit functions that follow the Standards will be mature and have excellent connections throughout the business. Without this maturity, the audit function will be unable to respond in a timely manner to the rapid technological developments facing organizations. We should welcome the sort of technology that gives us the ability to handle vast amounts of data. The good news is that the human touch is still required to drive what those machines do. For me, it is all about advancing the credibility and effectiveness of our global profession. And I feel certain we are prepared to step confidently into the future.

Mouri-san, thank you for your time today and I hope to see you soon at some event in the Czech Republic.

It has been a pleasure and a privilege to share my ideas with you. Thank you for this opportunity. ■

Performed by: Petr Hadrava, Head of Audit, Sberbank CZ, a.s.

Přemíra byrokracie vede k obcházení pravidel...



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

„Zavádění některých formálních standardizovaných procedur pro údajnou podporu vnitřní kultury organizace jen zvyšuje centralistickou byrokracii.“

● ● ● napsala mj. ve svém skvělém příspěvku do druhého čísla Interního auditora Ing. Zuzana Háková (dříve Kitto). A jako pro ilustraci tohoto postřehu – jsem se brzy poté stal svědkem debaty o implementaci etických pravidel, v níž mladší kolegové poukazovali na paradox, že zavádění některých formálních standardizovaných procedur pro údajnou podporu vnitřní kultury organizace jen zvyšuje centralistickou byrokracii a oslabuje míru zaujetí zaměstnanců „první linie“ pro samostatná řešení zajímavějších případů daného povolání. V diskuzi také zaznívaly výroky o relativnosti etických soudů a o krajní obtížnosti vytváření vzorových postupů pro všechny myslitelné situace.

Diskutovaný paradox není nějakým umělým problémem. Skutečně se setkáváme s případy, ve kterých některé velké firmy (zejména ty s vícevrstvou hierarchickou strukturou) zavádějí pro své nižší organizační složky víceméně alibistické procedury, jimiž se údajně posiluje systém vnitřního řízení a kontroly, a navíc se deklaruje péče o úroveň podnikové kultury nebo standardů etického jednání. Výsledkem bývá provoz poměrně náročných administrativních agend a množství tak velkého objemu dokumentace, že se už jím nikdo další nedokáže smysluplně zabývat. To posléze vede nejen k nemalým přímým ztrátám pracovních kapacit, ale oslabuje to navíc míru ztotožnění zaměstnanců s organizací a jejich zaujetí a iniciativu v práci.

Rád bych se pokusil poukázat na to, že zdánlivá rozpornost „měkkých“ (tj. spíše obecně stanovených) etických zásad a „tvrdých“ postupů pro jejich implementaci do systému vnitřního řízení a kontroly vzniká tam, kde vrcholové vedení zásadně podcenilo komplementární povahu přístupu k těmto „měkkým“ a „tvrdým“ složkám organizační kultury. Opakovaná mantra rádo by pragmatických manažerů o relativnosti etických zásad vyvolává vůči jejich platnosti značnou skepsi, což je však projevem naprostého nepochopení základních souvislostí. Ano, účinnost nějakého hodnotového postoje je odvozena od nějakých relací – tedy

konkrétních hodnotových vazeb, ale to neznamena, že s nimi nelze účelně pracovat. Relace znamená vztah mezi určitými jevy a má nějaký obsah. Ten jistě může být v hodnotové oblasti rozmanitý, ale nikdy není bezvýznamný. Například při řešení konfliktu vážíme relaci mezi silovou akcí a hledáním konsenzu, snažíme se upřednostnit systémové hledisko celku před zájmem dílčího prvku, při hledání odezvy na blížící se změnu prostředí volíme mezi krátkodobým a dlouhodobějším opatřením. Nepracujeme s absolutními hodnotami, na jejichž svízelnost poukazují skeptici. Bereme v úvahu relativnost světa a pracujeme s relacemi, v naznačených případech to jsou jednoduché nerovnosti:

- silové řešení je rizikovější než konsenzuální (🏹 < 🤝)
- dílčí opravy pomohou méně než systémové řešení (🛠️ < 🏠)
- krátkodobé řešení je méně perspektivní než dlouhodobější (📅 < 🕒)

„Některé velké firmy zavádějí pro své nižší organizační složky víceméně alibistické procedury.“

Každá organizace a každá profese působí v prostředí, kde lze obdobné relace odporovat a platí mimo jakoukoli pochybnost. Je účelné s nimi pracovat např. jako se soustavou typických hodnotových nerovností. Je to v samotné povaze pospolitého života, podmínkou funkčnosti právních systémů, a do značné míry tedy i podmínkou hospodářského života. Proto také různá firemní i profesní

společenství přijímají určité závazky třeba v podobě etických kodexů, které ustavují základní principy jednání pro tato společenství příznačná a podstatná. Neslouží k bezprostřednímu operativnímu řízení, mají hlubší **konstitutivní** význam a napomáhají dovnitř k rozvoji osobní identifikace člena s pospolitostí a navenek k upřesňování a konkretizaci takových obecných pojmů práva jako **dobré mravy** nebo **péče řádného hospodáře** pro danou firemní či profesní skupinu.

Vedle popsaných konstitutivních zásad je však účelné pracovat také se specifickými nástroji, do kterých můžeme postupně transformovat zkušenosti získané analýzou nežádoucích událostí, jakým se chceme do budoucna vyhnout. Takový řečneme **kazuistický** přístup bychom však neměli uplatňovat v podobě nově zaváděných „preventivních“ procedur administrativní povahy, avšak můžeme jejich pomocí zkvalitňovat takové nástroje vnitřního řízení a kontroly, jakými jsou metody hodnocení rizik, systémy řízení kvality nebo aplikace výkonových indikátorů (KPI) jak pro zaměstnance základní úrovně, tak pro manažery. Nelze samozřejmě v této oblasti podceňovat ani návody pro řešení různých dilematických situací etické povahy, jaké se v provozech nebo agendách organizace či profese mohou vyskytnout. Takový kazuistický přístup je uplatňován zejména u kodexů jednání v anglosaském světě a je to velmi užitečné pro orientaci manažerů i zaměstnanců tam, kde jsou poměrně složité poměry pro hodnocení střetu zájmů. Kde lze ze strany klientů nebo jiných stakeholderů vznášet pochyby o nepodjatosti jednajících osob, jsou analýzy a dokumentování sporných případů velmi důležité. Takovou dokumentaci nelze ovšem

vydávat za nadbytečnou byrokracii. Pokud chceme vyvracet případné pochybnosti o střetu zájmů svých zaměstnanců, musíme mít přesvědčivou argumentaci opřenou o věrohodné doklady. A těmi můžeme disponovat pouze tehdy, pokud deklarované zásady našeho profesionálního jednání dokážeme uplatňovat v praxi.

„Opakovaná mantra rádoby pragmatických manažerů o relativnosti etických zásad vyvolává vůči jejich platnosti značnou skepsi.“

Interní auditor hodnotící účinnost vnitřního řízení a kontroly by měl umět rozpoznávat takové prvky hodnoceného systému, které pod záminkou prevence nesrovnalostí zavádějí formální dotazníky, povinná, avšak výkonově nadbytečná hlášení, mnohačetné schvalovací procedury pro běžná rozhodnutí apod. To na jedné straně znehledňuje plynulé plnění úkolů organizace a na straně druhé pro výkonné zaměstnance představuje zátěž i oslabování jejich samostatnosti a pracovní motivace. Produkce nezpracovatelného množství administrativních informací vytváří navíc labyrint, v němž se nejrychleji zorientují lidé, kteří toho dokážou využívat právě k obcházení pravidel, jak na to shora upozorňuje titulěk tohoto příspěvku. Nepřehlednost v rozhodovacích postupech výrazně škodí jak samotnému řízení organizace, tak i její transparentnosti a důvěryhodnosti. ■

Vztah mezi CAE a CRO

Charlie Wright CIA, CISA, CPA,
Ředitelka Enterprise Risk Solutions
na BKD LLP v Oklahoma City.

Vážené čtenářky, Vážení čtenáři,
jsme rádi, že vám můžeme předat zajímavý
článek z časopisu Internal Auditor (1/2018),
který vydává Mezinárodní institut interních
auditorů – The IIA.

V rámci rozšíření členských služeb vybíráme
a do českého jazyka překládáme články, které
jsou aktuální svým tématem a zajímavé pro
vás – naše členy.

Další přeložené články naleznete na našich
webových stránkách v sekci Publikace.

**Vedoucí interního auditu a vedoucí
útvárů pro řízení rizik mohou za účelem
efektivního řízení rizik v organizaci
spolupracovat různými způsoby.**

Jak se ucelené
systémy řízení rizik
(*angl. enterprise
risk management –
ERM*) v organizacích
po celém světě stále vyvíjejí,
je zřejmé, že existuje řada
různých přístupů k jejich
efektivnímu provádění.
Jedním z témat, které se
neustále vyvíjí, je interakce
a vztah mezi vedoucím
interního auditu (*angl.
Chief Audit Executive, CAE;
dále jen CAE*) a vedoucím
útváru pro řízení rizik
(*angl. Chief Risk Officer,
CRO; dále jen CRO*). Role
těchto pozic jsou velice
propojené a vzájemně
závislé. Ve skutečnosti CAE
je v mnoha organizacích
CRO.

Obě pozice, jak CAE, tak
i CRO, mají jedinečné
příležitosti k posílení
a zlepšování procesů řízení
rizik v organizaci. Aby
k tomu došlo, musí obě
funkce úzce spolupracovat,
a to na mnoha aspektech
ERM, a vzájemně
se koordinovat, aby
eliminovali nadbytečné
úsilí a využili práce obou
funkcí. Pro optimalizaci
ERM musí organizace

nejprve zajistit, aby každá
z funkcí CAE i CRO
byla optimalizována
individuálně a aby tyto
funkce byly vhodně
vzájemně propojeny.

Kdo řídí ERM?

V září roku 2017 vydal
výbor COSO (*angl.
The Committee of
Sponsoring Organizations of
the Treadway Commission*)
aktualizovaný rámec pro
řízení podnikatelských
rizik (*angl. Enterprise Risk
Management – Integrating
with Strategy and
Performance*). Tento rámec
definuje mechanismus
řízení podnikatelských
rizik následovně: „Kultura,
schopnosti a postupy,
integrováné se strategií
a výkonem, na které se
organizace spoléhají
za účelem řízení rizik
při vytváření, zachování
a realizaci hodnoty.“

**Mezinárodní rámec pro
profesní praxi interního
auditů dává odpovědnost
za hodnocení a zlepšování
procesů řízení rizik
vedoucímu interního
auditů.**

Aktualizované pokyny COSO obsahují pět komponent a 20 principů, jejichž cílem je pomoci organizacím zorientovat se ve stále složitějším prostředí řízení, rizicích a compliance. Dnešní podnikatelský svět je poháněn ohromujícím pokrokem v oblasti technologií, novými mediálními kanály, bezdrátovým přístupem a mobilními zařízeními. Nedávná aktualizace mění rámec v pěti ohledech:

- Zaměřuje se na strategii.
- Říká, že ERM nesmí být izolovaná činnost.
- Vybízí k debatě o rizikovém apetitu a toleranci.
- Zaměřuje se na hodnotu organizace.
- Poskytuje dobrý mechanismus pro posouzení praktik organizace v oblasti řízení rizik.

Aktualizovaný COSO rámec je vylepšením předchozího COSO rámce. Stanovuje dopad kultury a strategie na postupy organizace v oblasti řízení rizik, ale především se zaměřuje na tvorbu, uchování a realizaci hodnoty.

Neříká však, které obchodní funkce by měly vykonávat širokou škálu taktických činností, které vytvářejí základy pro efektivní mechanismus řízení rizik. K těmto činnostem patří vytváření

rizikové dokumentace, vypracování nástrojů pro analýzu a stanovení priorit, navrhování procesů správy a dohledu a zavedení stálého procesu, který zajistí, že ucelený systém řízení rizik bude integrován do kultury a struktury organizace. Zatímco se rámec zabývá některými z těchto otázek z teoretického a strategického hlediska, implementaci konkrétních činností již ponechává na jednotlivých organizacích. Ucelený systém řízení rizik byl historicky navržený buď CRO, nebo CAE, a byl založený na kultuře organizace a využití minulých zkušeností z procesů v oblasti interního auditu a řízení rizik. Aktualizovaný rámec neposkytuje mnoho informací o tom, či úlohou by mělo být vykonávání specifických činností ERM. Bohužel vzhledem k tomu, že ani jedna z těchto funkcí nemá jasně stanovené odpovědnosti a často závisí na osobnostech a dovednostech jednotlivců, kteří práci vykonávají, mnoho organizací má implementovaný takový ERM proces, který není tak účinný a efektivní, jak by mohl být.

„Kvůli tomu, že CAE a CRO mají společné cíle a také role, které se jim více či méně překrývají, musí spolu úzce spolupracovat.“

ROLE VEDOUČÍHO INTERNÍHO AUDITU

Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (IPPF) říká, že interní audit „pomáhá společnosti dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zdokonalování účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a procesů řízení a kontroly.“ Z definice IPPF plyne odpovědnost za hodnocení a zlepšování procesů v oblasti řízení rizik ve společnosti výslovně vedoucímu interního auditu. CAE by měl v pravidelných intervalech provádět analýzu rizik v organizaci, vytvořit auditní plán za účelem vyhodnocení účinnosti vnitřních kontrol a navrhnout vedení společnosti možnosti posílení a zdokonalení kontrol. Obecně tento proces vyžaduje vypracování takové analýzy rizik v organizaci, která využívá analýzy rizik z různých částí organizace, jako jsou finanční a provozní

procesy, projektový management, IT, dodavatelský řetězec a další obchodní funkce. Může také zahrnovat analýzy rizik v oblasti strategie, provozu a compliance. Proces hodnocení rizika by měl vést k neustálé aktualizaci plánu auditu, který obsahuje zakázky a testy umožňující internímu auditu, aby poskytl vedení společnosti nezávislé a objektivní ujištění o účinnosti kontrolního prostředí v organizaci.

Činnosti, které umožňují internímu auditu shromažďovat údaje k posouzení rizik v organizaci, zahrnují diskuze s vedením společnosti, přezkum politik a postupů a průzkumy. Při analýze dat je musí auditori dokumentovat a prioritizovat na základě potřeb organizace. Mnoho vedoucích interního auditu a manažerů dává přednost tomu, aby data v oblasti analýzy rizik byla vizualizována diagramy, grafy a mapami významnosti rizik. Analýza posuzování rizik, kterou vypracuje interní audit, by měla vyústit v celopodnikový registr rizik a seznam organizačních rizik dle významnosti a má pomoci vedoucímu interního auditu stanovit optimální auditní zakázky v organizaci.

ROLE VEDOUcíHO ÚTVARU PRO ŘÍZENÍ RIZIK

Role vedoucího útvaru pro řízení rizik se neustále vyvíjí. CRO je odpovědný za zavedení konzistentního a integrovaného rámce řízení rizik v celé organizaci. Dohlíží na posuzování rizik v organizaci, vyjadřují tzv. „risk appetite“ a seznamuje svou organizaci, její akcionáře, regulátory a ratingové agentury s programem uceleného systému řízení rizik. Kromě toho zajišťuje, aby organizace měla vyvinuté takové způsoby snižování rizika, které souvisejí s jejími cíli, a vytváří povědomí o riziku v rámci celé organizace.

Funkce CRO může působit pod různými názvy: vedoucí útvaru pro řízení rizik v organizaci, head of risk, ředitel útvaru pro řízení rizik v organizaci nebo ředitel rizik. Bez ohledu na oficiální název, aktualizovaný rámec ERM výboru COSO naznačuje, že CRO v organizaci je často zodpovědný za poskytování odborných znalostí a koordinaci otázek v oblasti rizika. Přesto překvapivě rámec obsahuje jen stručnou zmínku ohledně role CRO v ERM.

V praxi může mít vznik funkce vedoucího útvaru pro řízení rizik původ v různých oblastech: pojištění, obnova po haváriích, finance, IT,

interní audit, compliance nebo v jiných oborech. S tím, jak se systémy řízení rizik vyvíjejí, stále více organizací jmenuje takové vedoucí útvarů pro řízení rizik, kteří dokáží přispívat na exekutivní úrovni. Funkce CRO se stala strategickou a rozhodující proto, aby pomohla organizacím dosáhnout jejich celkových cílů. To lze zajistit tím, že tato funkce je integrována do celé organizace a má sloužit jako poradce pro vedení ohledně politiky a rozhodování.

„Mohou být mezi CRO a CAE neshody, a to kvůli protichůdným prioritám.“

Mezi dovednosti úspěšného CRO patří schopnost poradit vedoucím pracovníkům a představenstvu, spolupráce s provozními vedoucími oddělení při identifikaci rizik, schopnost doporučit možnosti k posílení zmírňování rizik a komunikace se všemi úrovněmi řízení a externími zainteresovanými subjekty, jako jsou regulátoři. Vedle těchto dovedností potřebují CRO důkladné znalosti organizace. Řízení rizik se týká všech zaměstnanců, ale CRO musí být schopen konsolidovat různé

vstupy a určit způsoby, jak efektivně přinášet hodnotu.

CRO musí být schopen konsolidovat různé vstupy a určit způsoby, jak efektivně přinášet hodnotu.

Stejně jako u vedoucího interního auditu, činnosti, které umožňují vedoucímu útvaru pro řízení rizik plnit své povinnosti, zahrnují provádění celopodnikových hodnocení rizik a využívání hodnocení rizik, které již probíhají v jiných částech organizace. CRO využívá stejných taktických postupů jako CAE, a to diskuze s managementem, rozhovory s odborníky na danou oblast, analýzu rizikových metrik a průzkumy. CRO také vytváří seznam rizik dle priority.

Hlavním rozdílem mezi CRO a CAE v ERM spočívá v tom, že CRO se podílí na rozhodování o rizicích. Na druhou stranu pro vedoucího interního auditu by šlo o konflikt nezávislosti, pokud by se měl podílet na rozhodování o rizicích za manažerský tým.

SPOLEČNÉ CÍLE

CAE a CRO mají mnoho společného. Oba poskytují přiměřené ujištění, že organizace je schopna dosáhnout svých cílů. Za tímto účelem vyhodnocují rizikové prostředí v organizaci, zajišťují, aby se manažerský tým zaměřil na rizikové oblasti, a radí vedení, jaké

jsou příležitosti ke zlepšení řízení rizik a dodržování zákonů, předpisů a firemních zásad.

CAE a CRO by měly dodržovat strukturovaný rámec řízení rizik organizace, včetně používání společného jazyka řízení rizik, dotazování vlastníků identifikovaných rizik a využití výsledků analýz a prioritizace. Následováním rámce v organizaci mohou tyto dvě funkce posílit význam řízení rizik, vzdělávat podnikové uživatele o tomto procesu a rozšířit povědomí o řízení rizik mezi dalšími zaměstnanci.

K tomu, aby ve svých rolích uspěly, si obě funkce vyžadují takové vedoucí pracovníky, kteří mají vedle svých technických znalostí i silné interpersonální dovednosti. Při svých interakcích s vedoucími pracovníky musí být CAE i CRO schopni jasně komunikovat, usnadňovat obtížné schůzky a stručně formulovat složité problémy. Také obě role vyžadují jednotlivce, kteří dokáží konceptualizovat strategické záležitosti a poradit vedoucím pracovníkům a představenstvu v otázkách možných příležitostí strategického řízení rizik.

Spolupráce CAE a CRO může mít kombinovaný efekt, který je více než součet jejich jednotlivých užitků.

PŘÍLEŽITOSTI PRO SPOLUPRÁCI

Kvůli tomu, že CAE a CRO mají společné cíle a také role, které se jim více či méně překrývají, musí spolu úzce spolupracovat. Spolupráce CAE a CRO může mít kombinovaný efekt, který bude mít pro společnost větší užitek, než je součet jejich jednotlivých užitků, a umožní efektivnější fungování procesů řízení rizik.

Vytvořte doplňkové statuty.

Za účelem správného porozumění každé z rolí je potřeba, aby funkce rizik a auditu vypracovaly statuty, které budou popisovat jejich účel, role a odpovědnosti, strukturu hlášení a kompetence. Výbor pro audit by měl každoročně přezkoumávat a schvalovat statut vedoucího auditu, zatímco výbor pro rizika nebo jeho ekvivalent by měl každoročně schválit statut vedoucího útvaru pro řízení rizik.

Zdokumentujte odpovědnosti.

Zdokumentování toho, která role by měla být zodpovědná, konzultována a informována pomocí matice přiřazení odpovědností (*tzv. Responsibility assignment matrix, nebo RACI matrix*), může pomoci objasnit a usnadnit lepší pochopení role jednotlivých funkcí.

Kombinace statutů a matice RACI může výrazně zlepšit účinnost obou funkcí a eliminovat zbytečné úsilí.

Spolupráce na hodnocení podnikového rizika.

Protože se obě funkce spoléhají do značné míry na hodnocení podnikového rizika, CAE i CRO by měli identifikovat specifická riziková kritéria, která jsou důležitá pro jejich organizaci. Když se předem dohodnou na obsahu, uspořádání, formulaci a přístupu k hodnocení rizik, budou moci používat stejné informace.

Koordinace plánu interního auditu. Vedoucí auditu by měl úzce spolupracovat s CRO za účelem zajištění, že plán interního auditu organizace je navržen tak, aby řešil organizační rizika identifikovaná při hodnocení podnikového

rizika. Toho lze dosáhnout tak, že každý z plánovaných auditů bude možné pomoci křížové reference namapovat na rizikový profil organizace. Pokud například oddělení rizik identifikovalo kybernetickou bezpečnost jako klíčové riziko, oddělení auditu ve svém auditním plánu by mělo zvážit audity týkající se posuzování zranitelnosti, penetračních testů a přístupových kontrol. Tím, že se zabezpečí, aby nejdůležitější rizika v organizaci měla nezávislý a objektivní auditní proces, vedení a představenstvo budou mít v celkovém procesu řízení rizik větší jistotu.

Řešte potenciální konflikt nebo rivalitu.

Přesto, že obě funkce jsou pro organizaci naprosto klíčové, mohou být mezi CRO a CAE neshody, a to kvůli protichůdným prioritám, interní politice a soutěži o zdroje. Otevřená, častá a pravidelná komunikace mezi CAE a CRO poskytuje dobrý mechanismus pro řešení těchto problémů.

VEDOUcí AUDITU JAKO LÍDR ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH RIZIK

V mnoha organizacích se vedoucí auditu intenzivně podílí na aktivitách ERM. Tito vedoucí působí jako zprostředkovatelé, kteří spolupracují s vedoucími osobami odpovědnými za řízení rizik v celé organizaci, dokumentují rizika, provádějí průzkumy rizik a graficky je znázorňují poté, co jim manažerský tým stanovil priority. Tím, že usnadňuje a dohlíží na některé činnosti související s ERM, funkce interního auditu může plnit své povinnosti a přidávat hodnotu, jak navrhuje definice interního auditu.

Stanovisko IIA – „Role interního auditu při řízení rizik v celé organizaci“ – uvádí řadu ERM aktivit, které by měl efektivní interní audit vykonávat. Mezi nejdůležitější záruky, které chrání nezávislost a objektivitu interního auditu, patří dokumentace role interního auditu ve statutu interního auditu, který byl schválen výborem pro audit, zdůrazněním, že za řízení rizik je odpovědné vedení organizace a interní audit nesmí dělat rozhodnutí v oblasti řízení rizik. Navíc by vedoucí auditu měl aplikovat příslušné mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu, včetně standardu 2120: Řízení rizik, 2010: Plánování a 2050: Koordinace a možnost spolehnout se. Pokud se výbor pro audit rozhodne, že funkce interního auditu bude vykonávat pozici vedoucího v rámci ERM, měly by být tyto otázky projednány s výborem pro audit a vedoucími pracovníky, aby se zajistilo, že role budou jasně stanovené.



Bez ohledu na to, zda CAE vede ERM, nebo ne, měl by se CAE zaměřit na vypracování takového plánu auditu, který je integrován do programu ERM. Jedním z účinných způsobů, jak zajistit odpovídající pokrytí, je sestavit auditní plán podle ERM rizik. To znamená, že interní audit by měl identifikovat klíčová rizika organizace a stanovit pro každou rizikovou oblast příslušné auditní programy z auditního plánu. Tento přístup poskytuje ujištění, že plán auditu pokrývá klíčová rizika.

42 % členů výborů pro audit tvrdí, že jejich programy řízení rizik si vyžadují ještě značnou práci, konstatuje Global Audit Committee Pulse Survey společnosti KPMG v roce 2017.

PARTNEŘI V OBLASTI RIZIK

Prakticky všechna odvětví čelí obtížným výzvám při řízení rizik v komplexním, rychle se měnícím prostředí. To znamená, že mít efektivního manažera rizik je pro organizaci prioritou, protože organizace ve snaze vyvinout programy řízení rizik, které odpovídají jejich specifickým okolnostem, zatím nejsou příliš úspěšné. Spolupráce CAE a CRO mohou zlepšit povědomí o riziku a zefektivnit ERM, který staví manažery řízení rizik do pozice, kdy mohou uspokojit potřeby svých organizací.

Copyright © 2018 by The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd, Suite 401, Lake Mary, Florida 32746, USA. "This article was reprinted with permission from February 2018 Internal Auditor, published by the Institute of Internal Auditors, Inc., www.theiia.org and has been translated from English to Czech."

inzerce

IDEA 10

Objevte možnosti, které se skrývají ve vašich datech



Okamžitý import



Vyhledávání



Vizualizace



Hledání přibližných duplicit

Chcete se dozvědět více o **nezávislém importu** a **efektivní analýze dat**, která může významným způsobem zefektivnit Vaši práci? Dejte nám vědět, a my Vám rádi předvedeme, co IDEA dokáže.

J + Consult spol. s r.o.

Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4

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



Certifikovaní interní auditoři

187 CIA

 15 CRMA

 5 CFSA

 1 CCSA

 6 CGAP



Počet certifikovaných interních auditorů ve veřejné správě dle oblastí k 31. 10. 2018

Oblasti počet	VIAA	VIAJ	VIAS	VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva, Úřad vlády	32	19	57	30	138
Krajské úřady	5	5	3	9	22
Úřady měst a obcí	10	18	33	12	73
Policie a Hasiči	8	10	12	6	36
Vysoké školy	1	2	7	3	13
Zdravotnictví, lázně	5	3	9	2	19
Ostatní	39	36	37	19	131
Celkem IA ve veřejné správě	100	93	158	81	432

Přehled o počtu žádostí a vydaných certifikátů

Celkový počet žádostí od r. 2011	604
Celkem vydaných certifikátů od r. 2011	572
Počet neaktivních certifikátů	50

VIAA – Interní auditor ve veřejné správě – Asistent
 VIAJ – Interní auditor ve veřejné správě – Junior
 VIAS – Interní auditor ve veřejné správě – Senior
 VIAK – Interní auditor ve veřejné správě – Konzultant

Národní konference ČIIA Návrat ke kořenům



Letošní národní konference ČIIA s výstižným názvem „Návrat ke kořenům“ byla stylová a konala se ve dnech 23. až 24. října 2018 v Plzni.

Ing. Šárka Nováková, MBA
vedoucí Odboru vnitřního auditu a kontroly
Všeobecná fakultní nemocnice v Praze



■ Tomáš Pivoňka při zahájení konference

Prostřednictvím excelentních prezentačních schopností všech přednášejících měli účastníci možnost inspirovat se dobrou praxí a osvědčenými postupy práce svých kolegů a vrátit se ke kořenům interního auditu a naší krásné práce.

Z úvodního slova prezidenta ČIIA Tomáše Pivoňky na mě nejvíc zapůsobil apel, abychom my všichni byli pracovití, čestní a odvážní. Z úvodního vystoupení náměstka ministra financí Tomáše Vyhnaníka mi utkvěla v paměti milá asociace na zázračná chia semínka (se shodnou výslovností jako ČIIA), ve kterých je ukryta velká síla.

V prezentacích na téma „Vedení a nastavení globální funkce auditu“ a „Spolupráce managementu a interního auditu“ si přednášející moji pozornost získali zejména důrazem na nutnou rovnováhu mezi globálním

a lokálním pohledem, postupy k zajištění kvality a metodologií risk managementu.

Přednáška prezidenta ČIIA Tomáše Pivoňky s názvem „Méně znamená více – praktické tipy, jak řídit malý útvar interního auditu ve velké nadnárodní společnosti“ byla úderná, plná pozitivní energie, optimizmu a radosti z dobře odváděné práce. V Tomášově pojetí je totiž interní auditor „agentem pozitivních změn“ a jeho práce „službou zákazníkovi“, ať už ve formě „optimalizátora procesů“, „hlídače účinnosti vnitřního kontrolního systému“, „hasiče požárů“, nebo „strategického rádce“. Protože tím vším interní auditor může, a hlavně umí, být.

Navzdory názvu letošní národní konference ČIIA „Návrat ke kořenům“ nechyběly ani

inovativní změny. Úplnou novinkou byla platforma Slido, která posluchačům přednášek umožnila klást dotazy v reálném čase, což přispělo k větší interaktivitě. Změny se projeví také v organizaci odpolední části přednášek, které sice byly rozděleny tradičně do dvou sekcí, nicméně účastníci měli možnost spontánně přecházet z jedné sekce do druhé a účastnit se libovolných přednášek podle individuálních preferencí.

Odpolední blok byl zahájen souběžnými přednáškami Petra Bubeníka „Implementace datové analýzy v interním auditu“ a Ivany Göttingerové „Naše cesta za kvalitou aneb jak si zachovat zdravý rozum“. Z nabídky jsem si vybrala druhou jmenovanou, při které s námi Ivana sdílela přínos programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu (zaujaly mě timesheety v souboru .xls, které jsou zdrojem pro zpracování timelistu se sumarizací časové dotace příslušného auditu i dalších činností) a srozumitelně popsala, jak na Magistrátu města Brna pracují s riziky.

Následovaly přednášky Štěpánky Černé „Odhalování podvodů v nákupním procesu“ a Ilony Dubové „Pokrytí rizika auditu FMCG (rychloobrátkové spotřební zboží) – případové studie“, kterou jsem si vybrala.

Dozvěděla jsem se díky tomu, jak v Plzeňském Prazdroji přistupují k ročnímu plánování a programu auditů a jak jsou zaměřeny jejich typické auditu FMCG, včetně příkladů z praxe.

„Účastníci měli možnost spontánně přecházet z jedné sekce do druhé.“

Po krátké přestávce byl odpolední blok zakončen přednáškou Pavly Pavlíkové „A jaký byl ten audit aneb zázračná zpětná vazba“ a paralelní prezentací Markéty Hruboňové a Evy Kratochvílové z České pojišťovny na téma „Outsourcing z pohledu interního auditu“. Moje volba padla na první ze jmenovaných, při které jsme se společně zamýšleli, jestli využíváme všechny benefity zpětné vazby nebo zda známe zákonitosti a principy, které můžeme při získávání zpětné vazby využít. A stejně jako v jiných situacích, které zažíváme už od mateřské školy, i zde platí jednoduché pravidlo, že: „Když něco chci, musím si o to pěkně říct, své přání zdůvodnit a nezapomenout poděkovat.“

Při všech přednáškách, které jsem absolvovala, mě potěšila otevřenost, vstřícnost a trpělivost

přednášejících odpovídat na všetečné otázky z pléna.

Večerní program se nesl v duchu 100. výročí vzniku samostatného Československa s dress codem ve stylu 20.–30. let minulého století, což všichni účastníci nadšeně respektovali. Naše garderoba přispěla k jedinečné a originální atmosféře, stejně jako jazzová a swingová kapela Pilsner Jazz Band.

A protože jsme na interní audit mysleli doslova ve dne i v noci, součástí večerního programu bylo i slavnostní vyhlášení výsledků Ceny za inovaci v interním auditu 2018.

„Na interní audit jsme mysleli doslova ve dne i v noci.“

Druhý konferenční den byl zahájen panelovou diskuzí na téma auditní software, přičemž každý z účastníků (zástupci ČEZ, Audimex a Bohemia Energy) představil svůj software využívaný při interním auditu, zmínil pozitivita a případná úskalí (např. finanční náklady).

Následovalo představení tří úspěšných projektů a finalistů Ceny za inovaci v interním auditu 2018 (UniCredit Bank, Ministerstvo financí SR

a město Uherský Brod), včetně jejich prezentací.

V rámci další přednášky jsme se od Jitky Kazimírové a Michala Čupa dozvěděli dílčí výsledky mezinárodního průzkumu „Selfie of the profession 2018“, kterého se za Českou republiku zúčastnilo 59 respondentů. Nechyběla charakteristika místa působnosti respondentů (tentokrát nejen soukromý sektor, ale i veřejná správa) a odvětví. Největší zastoupení měla právě územní samospráva a státní správa.

V závěrečné přednášce Michala Nulíčka na téma „Skrytá rizika GDPR a témata pro interní audit“ mě zaujala avizovaná dobrá zkušenost s prováděním interních auditů v multidisciplinárních týmech, auditu podle jednotlivých obchodních funkcí a apel na identifikaci a odstranění rizik plynoucích z nedodělků implementačních projektů.

Stejně jako z předchozích ročníků jsem si i letos z národní konference ČIIA odvezla spoustu optimizmu, dobrých nápadů, nových kontaktů, a hlavně ujištění, že interní audit je ta nejlepší práce na světě!



■ Hervé Gloaguen (Allianz Group) při svém vystoupení na téma „Vedení a nastavení globální funkce auditu“



ČIIA DĚKUJE VŠEM
PARTNERŮM NÁRODNÍ
KONFERENCE
ZA DOBROU
SPOLUPRÁCI PŘI
JEJÍ REALIZACI.

HLAVNÍ PARTNER PARTNER



SPOLUPRACUJÍCÍ ORGANIZACE



MEDIÁLNÍ PARTNER



Výsledky rozvoje metodického řízení a koordinace výkonu finanční kontroly pod záštitou Centrální harmonizační jednotky



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

Centrální harmonizační jednotka má jasný cíl nastavit jednotný systém pro finanční kontrolu na všech úrovních státní správy a územní samosprávy, a tím posílit záruku, že správa veřejných prostředků probíhá řádně, transparentně, hospodárně a účelně.

Stálým úkolem Centrální harmonizační jednotky Ministerstva

financí je vytvářet

podmínky pro posílení harmonizační a koordinační úlohy ministerstva vůči orgánům státní správy a územním samosprávným celkům a současně vytvářet předpoklady pro postupnou harmonizaci všech prvků systému veřejné vnitřní kontroly. Těto práci se věnují dvě oddělení Harmonizace interního auditu a Harmonizace finančního řízení.

Harmonizace interního auditu

V rámci *legislativní činnosti* jsme předložili vládě *návrh novely zákona o finanční kontrole*, která nově rozšiřuje okruh orgánů veřejné správy o dobrovolný svazek obcí, příspěvkové organizace dobrovolného svazku obcí a Správu železniční dopravní cesty. Poslanecká sněmovna projednala návrh zákona v prvním čtení dne 12. 9. 2018 a Kontrolní výbor Poslanecké sněmovny dne 11. 10. 2018. Jeho přijetím bude ukončena transpozice směrnice č. 2011/85/EU o požadavcích na rozpočtové rámce členských států do právního řádu ČR. Pro již zavedené systémy finanční kontroly u orgánů veřejné správy nepřináší tato novela žádné změny. Předpokládaný termín nabytí účinnosti této novely je od 1. 1. 2020.

V souvislosti s novou povinností dobrovolných svazků obcí zavést systém finanční kontroly organizujeme ve spolupráci se Svazem měst a obcí bezplatné workshopy pro jejich členy.

V rámci sekundární legislativy jsme připravili *návrh novely prováděcí vyhlášky k zákonu o finanční kontrole*. Příprava vyhlášky vyšla z potřeby upravit strukturu a rozsah zpráv o výsledcích finančních kontrol, postup a termíny jejich vypořádání. Navrhovanou úpravou dochází k významné revizi vykazovací povinnosti. Hlavním cílem je odstranění **neúměrné administrativní zátěže** (zjednodušení způsobu vykazování a omezení počtu vykazovaných položek), zefektivnění celého procesu odevzdávání zpráv o výsledcích finančních kontrol a odstranění duplicit ve vykazování. Návrh vyhlášky prošel mezirezortním připomínkovým řízením.

Od roku 2018 jsme nově převzali legislativu, metodiku a koncepci *přezkoumávání hospodaření* územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí. Zaměřujeme se především na **zvýšení kvality** této kontrolní činnosti. Cílem je přispět ke zvýšení transparentnosti hospodaření s veřejnými prostředky a zamezení zadluženosti obcí. Pro oblast přezkoumávání hospodaření byl vytvořen SharePoint (platforma pro sdílení stanovisek, metodických materiálů a dalších dokumentů).

Harmonizace finančního řízení

V oblasti harmonizace finančního řízení je naším úkolem zpracovávat koncepce a příslušné metodické dokumenty rozvoje finančního řízení veřejné správy, zejména dokumenty upravující metody řízení rizik, centrálního nákupu státu, řízení kontrol ESI fondů, Open data a další moderní metody řízení ve veřejné správě.

Prioritou Ministerstva financí jsou *Open data*.

V roce 2019 plánujeme přesunout aplikaci Supervizor na vlastní server odboru

47, čímž se zavede automatická

aktualizace dat zapojených

organizací a budeme moci

aktualizovat kód a vizuální

stránku aplikace. Rovněž

plánujeme spolupracovat

s rezortními organizacemi

dle směrnice o publikaci

otevřených dat, podporovat

je metodicky, technicky

a rozšířit počet datových

sad v katalogu. Zároveň

provedeme obsahovou

analýzu již publikovaných

i nepublikovaných datových

sad, aby si mohli uživatelé

udělat obrázek o jejich obsahu

i bez stahování a otevření.

Centrální nákup státu je jednou z priorit vlády.

Po pilotní fázi ověření fungování jak standardizace

komodit, tak nadrezortních zakázek projde

centrální nákup do běžného provozu. V současnosti

se soustřeďuje na aktualizaci standardů, které

by měly být v roce 2018 vyhlášeny, tj. standard

kancelářských potřeb, standard úklidových služeb

a aktualizace standardů osobních vozidel, na běžný

i alternativní pohon, dle aktuálního stavu trhu.

Nadále se budeme setkávat se zástupci jednotlivých

ministerstev a sdílet výsledky, znalosti a zkušenosti,

příčemž budeme klást nově důraz na mezirezortní

spolupráci, tj. dobrovolné společné zadávání mezi

jednotlivými ministerstvy.

Dále metodicky řídíme a koordinujeme oblast

kontrol v programovém období 2014–2020

v rámci *jednotného metodického prostředí ESIF*

a máme v gesci *Metodický pokyn pro výkon*

kontrol v odpovědnosti řídicích orgánů při

implementaci ESIF pro období 2014–2020 (MP Kontrola).

Od dubna 2018 je účinná verze 3 tohoto pokynu. Podstatnou

úpravou je přepracování kapitoly *Informační systém a evidence*

výsledků kontrol a zavedení lhůt, dokdy musí být informace

o uskutečněných kontrolách evidovány v monitorovacích

systémech. K tomuto účelu jsme zpracovali metodickou příručka

Komentář Centrální harmonizační jednotky Ministerstva financí

k evidenci kontrol v MS 2014+, která má usnadnit a urychlit

zadávání dat do MS 2014+.

Od roku 2017 probíhá pravidelné setkávání *Pracovní skupiny*

kontrola, audit a nesrovnalosti (PS KAN), jejímž cílem je

především koordinace a výměna poznatků mezi jednotlivými

kontrolními orgány. Jednání probíhají pravidelně každé

cca 2–3 měsíce. I v následujícím roce předpokládáme

konání pravidelných jednání pracovní skupiny a jejich

podskupin, zejména s cílem přípravy Metodického

pokynu pro programové období po roce 2021.

V oblasti řízení rizik připravujeme novou vnitřní

směrnici Ministerstva financí o *řízení rizik*,

včetně metodické příručky pro jednotlivé útvary

ministerstva. Cílem je nastavení řízení rizik napříč

celou strukturou ministerstva tak, aby identifikace

a řízení bylo průběžným procesem a stalo se

běžnou součástí řízení jednotlivých odborů a sekcí.

Pozornost věnujeme i aplikaci principů 3E v praxi

veřejného zadávání. V roce 2018 jsme uspořádali

více než desítku *školení* pro různé organizace napříč

veřejnou správou. Hlavním cílem bylo zaměstnancům nejen

hospodářské správy jednotlivých organizací přiblížit a prakticky

vyvětlit, jak pořizovat zboží a služby prostřednictvím

veřejných zakázek účelně, efektivně a hospodárně, a jaké

činnosti správně provedený nákup zahrnuje. Součástí školení

bylo seznámení účastníků s institutem Centrálního nákupu

státu, který s veřejným nakupováním úzce souvisí, společně

s prezentováním příkladů dobré a špatné praxe u veřejných

nakupů. V této činnosti budeme pokračovat i v roce 2019, kdy

kromě proškolení budeme sbírat právě ony příklady, které

mohou sloužit buď jako varování, nebo vzor správného postupu

a pomohou jednotlivým organizacím s nastavením veřejného

nákupu.

V oblasti *mezinárodní spolupráce* se zástupci Centrální

harmonizační jednotky setkávají se zástupci obdobných útvarů

východní Evropy a střední Asie (PEMPAL Internal Audit

Community of Practice) s cílem vytvářet metodické materiály

v oblasti interního auditu a rozvíjet systém finanční kontroly

ve veřejné správě. ■



AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

Co je klíčem k úspěchu interního auditu?

Práce s lidmi.



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

Pavlo, Ivoši, Akademii úspěšného vedení interního auditu, kterou jsme spolu rozjeli cca před rokem je opravdu úspěšná. Ohlasy a čísla jsou nezpochybnitelná. Akademie má už 2 části, téměř 40 účastníků ve 4 běžích. To jsou opravdu krásná čísla a moc Vám k nim gratuluji. Co si z Vašich seminářů účastníci odnesli?

Pevně věříme, že z první části si účastníci odnesli, že interní audit je hlavně o práci s lidmi a že ke všem zúčastněným je potřeba přistupovat transparentně a férově. ... A když to vezmeme konkrétně, tak jsme zkoumali přístup k sobě a druhým (fuj-fajn analýzu), účastníci si vyzkoušeli, jak je může podpořit jejich tělo v náročných situacích. Zabývali jsme se nezávislostí interního auditu. Při práci s týmem jsme rozvíjeli model osobnosti a kompetence ideálního auditora, typy pro vedení týmu. No a poslední den jsme ukazovali, jak funguje vnímání a komunikace, takže tady



Ivo Středa
člen Českého prezidia ČIIA

účastníci vzpomínají na 3 mozky, 4 pokoje změny a model SARAH. A z druhé části, že si odnesli, že prodej výsledků IA je vlastně o tom, jak zajistit, aby se uskutečnila změna. Že marketing IA je o tom, aby si zákazníci IA příště zase „objednali“ provedení dalšího auditu. A že networking směřuje k tomu, aby nás zákazníci IA měli rádi! Hodně jsme se věnovali různým typům chování, ať už transakční analýze, typologii manažerů a typologii DISC. Experimentovali jsme s několika tipy pro přesvědčování a jak zaujmout posluchače. Došlo na nějaké křivky – konkrétně křivku výkonu a křivku učení. Účastníci zjistili, že máme každý 4 uši a jak se o ně starat. Lehce jsme se dotkli psychohygieny vedoucího interního auditu.

A co jste si odnesli Vy od účastníků?

Vzhledem k tomu, že se nám podařilo ve všech 4 běžích účastníky vždy

zatahnout do děje, tak významná část těchto Akademií je dotvářena vlastními účastníky a to nejlepší, co si člověk (a tedy i přednášející) může odnést, jsou zkušenosti, prožitky a způsoby řešení ostatních.

Takže opět potvrzení toho, jak je důležité „neuzavřít se do věže“ a vzájemně se potkávat, debatovat, sdílet zkušenosti. Protože jenom takto se můžeme vzájemně obohatit a inspirovat. A je úlevné stále znovu zjišťovat, jak jsme každý krásně jedinečný a zároveň jsme si tak podobní a že řešíme podobné věci.

Velmi neobvyklé a velmi zajímavé je pro mě to, že lze absolvovat druhou část Akademie bez toho, aniž by bylo nutné účastnit se první části. Naopak jsem zaznamenal, že účastníci z druhé části se těší na část první. Jak jste to udělali?

Druhá část na první navazuje jen volně. První má podtitul „práce s lidmi“, takže se zaměřujeme na práci se stakeholdery, s auditovanými



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

Čeho si *Andrea* povšimla *aneb* **co se děje** **na mezinárodní scéně**



Zajímavé podněty pro svou praxi v interním auditu můžete získat na stránkách Mezinárodního institutu interních auditorů („IIA“) v části Global Perspectives and Insights Archive. Jedna z posledních publikací, která je zde ke stažení, rozvádí nejdůležitější rizika, se kterými se interní auditor v dnešní době setkává, a dává návod, jak k nim z pohledu interního auditu přistoupit. Více se dozvíte na následujícím odkazu: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPI-2018-Top-Risks-Faced-by-CAES.pdf>

Pokud se věnujete auditování dotací nebo organizace, pro kterou pracujete, získala grant a čeká ji audit, určitě je dobré pročíst příručku pro auditování grantů ve veřejném sektoru. Tato příručka je ke stažení v členské sekci stránek IIA pod názvem Auditing Grants in the Public Sector.

Jste fanoušky sociálních médií a používáte je také jako zdroj informací nebo tipů na zajímavé zdroje informací? Na sociálních médiích jako je Facebook, LinkedIn a Twitter je aktivní také Mezinárodní institut interních auditorů. Takže bych tímto chtěla upozornit na možnost přidat si nového přítele, který vám může poskytnout řadu zajímavých podnětů.

Pokud rádi čtete blogy, můžete si pročíst i ty na téma interního auditu. Na webových stránkách časopisu Interní auditor IIA komentují blogeri aktuální dění v naší profesi. <https://global.theiia.org/knowledge/Pages/Blogs.aspx> ■

Noví členové

- Ing. Andrea Boldyová, Východoslovenská energetika Holding a.s.
- Mgr. Štěpánka Dvořáková Týcová, Krajský úřad Středočeského kraje
- Ing. Lenka Filipiová, Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod
- Ing. Miloslava Hájková, innogy Česká republika a.s.
- Ing. Mgr. Kamila Hrušková, Individuální členka
- Ing. Věra Janouchová, Krajský úřad Karlovarského kraje
- David Korniet, Deloitte Advisory s.r.o.
- Ing. Lucie Košťálová, Univerzita Pardubice
- Ing. Martina Rašnerová, Dům zahraniční spolupráce
- Ing. Vít Richtr, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Martina Slámečková, Individuální členka
- Ing. Miroslav Soukup, MBA, Statutární město Plzeň
- RNDr. František Vencl, MONETA Money Bank, a.s.

inzerce

enforce® – pomáhá vybudovat firemní imunitní systém. Poskytuje včas informace o výskytu rizik a jejich dopadu na společnosti.

Aplikace vyvinutá PwC využitelná pro řízení rizik, interní audit, compliance, bezpečnost



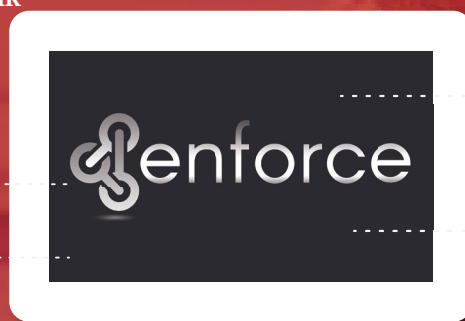
Efektivní identifikace rizik

Poskytuje vedení společnosti přímý přístup k rizikům, odhaluje jejich status a identifikuje odpovědnost za adekvátní reakci na riziko



Rychlá a jednoduchá prezentace dat

Umožňuje sběr informací do jednoho místa



Řízení informačních toků

Vytváří časový plán úkolů a přiděluje odpovědnosti.



Oznamování požadovaných úkolů

Notifikační systém organizuje práci jednotlivých týmů a podporuje soulad s požadavky



© 2018 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. V tomto dokumentu, název „PwC“ označuje společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., která je členem sítě společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem.

Pavel Štefek
řízení rizik - interní audit
pavel.stefek@pwc.com

English Annotation

Monika Zahálková – Corporate Governance Code – New Regulation You Will Like

Information about the newly issued Corporate Governance Code in the Czech Republic in 2018.

Jitka Kazimírová, Michal Čup – „Selfie of the profession“ in the Czech Republic – Results of the 2018 Survey

Results of the benchmarking survey among the chief audit executives in the Czech Republic.

Petr Hadrava – Interview with Naohiro Mouri, IIA 2018–19 Global Chairman of the Board

Interview with Naohiro Mouri, IIA 2018–19 Global Chairman of the Board.

Václav Peřich – Too Much of Bureaucracy Leads to Circumvention of Rules

The author discusses in his article the relationship between ethical rules and „hard“ actions used for their implementation. This article is a reflexion of this year issue 2/2018 of this magazin with the topic of Human resources, company ethics and culture.

Charlie Wright – Relation between CAE and CRO

The author describes the roles of CAEs and CROs within the organizations and how they can cooperate. The effective cooperation and partnership leads to more effective risk management and ultimately adding value to the organization.

Šárka Nováková – National Conference ČIIA 2018

The author describes her impression from the national conference.

Milena Widomská – The Results of the Development of Methodological Management and Coordination of the Realisation of Financial Control Under the Patronage of the Central Harmonisation Unit

Central Harmonisation Unit has a clear aim to set uniform systém of financial control on all alevels of the public sector and local administrations and strengthen so the assurance that the public funds will be spent in proper, transparent, effective and efficient manner.

Daniel Häusler – The Academy of Successful Internal Audit Management

Interview with the lectors of The Academy of Successful Internal Audit Management.

AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ **INTERNÍHO AUDITU**



Propojení zkušeností z vedení interních auditorů a z koučování manažerů



Interaktivní workshopy



Sdílení praktických zkušeností



Individuální přístup

I. část Akademie 26.–28. února 2019
II. část Akademie 14.–16. května 2019

