

ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 22, ČÍSLO 1-2018 (87)

1|2018



Využití analýzy dat v interním auditu

SETKÁNÍ S J. M. PEPPERSEM, IIA GLOBAL CHAIRMAN OF THE BOARD



ČESKÝ INSTITUT
INTERNÍCH AUDITORŮ

Srdečně Vás zveme na mimořádné setkání s globálním leaderem interního auditu J. Michaelem Peppersem.

Při své přednášce „*The Profession of Internal Auditing — Global Impacts and Opportunities for Higher Education*“ se s Vámi mimo jiné podělí i o svou vizi budoucnosti interního auditu.



J. Michael "Mike" Peppers je vedoucím útvaru interního auditu – The University of Texas System, největšího svazu veřejných vysokých škol ve Spojených státech. Jedná se o systém osmi vysokých škol a šesti zdravotnických zařízení. Mike ze své pozice dohlíží na interní audit univerzitního systému, který tvoří bez mála 230 tisíc studentů s ročním rozpočtem 17,9 biliónů dolarů.

TERMÍN

20. dubna 2018

OD-DO

10.00–11.30 hodin

MÍSTO KONÁNÍ

VŠE

nám. Winstona Churchilla 4
Praha 3 – Žižkov

Přednáška bude tlumočena
do českého jazyka.

KONTAKT

Tereza Štětínová
telefon: 222 263 761
e-mail:
stetinova@internaudit.cz

Kapacita omezena.

ÚČAST ZDARMA



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,
ta tam je doba hledání cest interního auditu v České republice, objevování standardů, metodického ustavování a věčných diskuzí, co je kontrola a co interní audit. Jsme vlastně na rozcestí. Tyto první pionýrské doby jsou nějaký čas pryč a na druhé straně je ještě hodně práce na „druhém břehu“ u našich zákazníků/klientů. Chtějí nás? Máme co nabídnout? Přinášíme opravdu očekávanou přidanou hodnotu? Opora v zákonech a regulaci nás v jejich očích nijak nezviditelní. Jsou tu však naše šance s velkým potenciálem. Tou může být a určitě je pro ty, kteří se jí správně chopí, například datová analýza. Dnes už nepůjde jenom o výběr vzorků, testování databází na zadané podmínky, ale i o závěry vyplývající ze souvislostí, které z analýzy dat vyčteme. Myslím, že v této oblasti je velký klíč k velkému kroku interního auditu. Tento klíč však není univerzální. Proto jej musíme využívat společně i s klíči v jiných oblastech. Ty musíme rovněž najít, pokud je již nemáme. Hledejme rychle, čas nečeká. Jinak by se mohlo stát, že nikdo nenajde, a hledat ani nebude, nás, **interní audit**.

*Jan Kovalčík
vedoucí redakční rady*

Deloitte.

HR analytika

- Pomáhá udržet si zaměstnance a snížit náklady na jejich fluktuaci.
- Umožňuje zaměřit se na udržení nejvýkonnějších pracovníků.
- Odpovídá na otázky, kdo a proč opouští společnost.
- Identifikuje hlavní důvody odchodu zaměstnanců.

Vše na základě běžných dat společnosti shromážděných z různých systémů.

deloitte.cz

© 2018 Deloitte Česká republika



inzerce

KPMG

**BUSINESS
INSTITUTE**

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



O B S A H / C O N T E N T S

Bez dat to nepůjde Vadim Beneš	4	Anketa	24
Využití analýzy dat v interním auditu Martin Jiroudek	7	Výzvy, které budou stát před interním auditem v nejbližších letech Jiří Dvořáček, Josef Tyll	25
Analýza dat a její využití interním auditorem Miloslav Kvapil	10	Akademie úspěšného vedení interního auditu Pavla Pavlíková, Ivo Středa	30
Analýza dat v kontextu boje proti praní špinavých peněz a financování terorismu Jiří Hylmar, Michaela Hladká	12	Ze života „mladého íáčka“ Lucie Vašková	32
		Čeho si Petr povšiml nejen v legislativě Petr Kheil	33
		Ředitelé interního auditu na letišti Filip Zelingr	34
Metody Makroekonomické predikce Ministerstva financí Viktor Jacina	18	Global Council Panama 2018 Tomáš Pivoňka	35
Nejsou všechna data jen v databázích Václav Peřich	22	Konference Auditního orgánu Jiří Machát	36
		Noví členové	38
		Certifikovaní interní auditoři	39
		English Annotation	40

4 Vadim Beneš – We Cannot Manage Without Data

7 Martin Jiroudek – Data Analysis and its Use in the Internal Audit

10 Miloslav Kvapil – Data Analysis and its Use by the Internal Auditor

12 Jiří Hylmar, Michaela Hladká – Data Analysis in the Context of the Antifraud Procedures and Financing of the Terrorism

18 Viktor Jacina – The Methods of the Macroeconomic Prediction of the Ministry of Finance

22 Václav Peřich – All Data is Not Only in the Databases

25 Jiří Dvořáček, Josef Tyll – Internal Audit Challenges in the Coming Years

30 Pavla Pavlíková, Ivo Středa – The Academy of Successful Internal Audit Management

32 Lucie Vašková – From The Life of the Young Internal Auditor

ROČNÍK 22, ČÍSLO 1–2018 (87)

1|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 Lukášková, Šárka Nováková,
Petra Škvorová, Eva Štěpánková, Lucie Veselá,
Milena Widomská, Kateřina Zonygová

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF
Obálka: 123RF(ribah)
Neprodějně, určeno pro
Český institut interních auditorů
Náklad: 1500 výtisků
Pre-press: Viktor Beránek
Tisk: REPRO servis s. r. o.
Distribuce: Mail Step a. s.

ia
interní auditor

Bez dat to NEPŮJDE



Ing. Vadim Beneš, Ph.D., CIA, CRMA
služby Interního auditu
PricewaterhouseCoopers Audit

Ať už máme své profesní zázemí v jakékoliv sféře průmyslu či služeb, jsem si jist tím, že odpověď na otázku „Jak velký objem dat naše společnost spravuje?“, bude někde na škále velký-obrovský. S papírem si dnes už půjdeme možná pro autogram své oblíbené hvězdy (zde elektronický podpis ještě ten skutečný nenahradí), veškeré relevantní informace o činnostech uvnitř podniku, jakémkoliv zákazníkovi, jakémkoliv produktu jsou však evidovány téměř výhradně elektronicky. Co více, mění se také struktura dat, kterou je potřeba při rozhodování zohledňovat. Namísto tradičních jednoduchých dat se zvyšuje význam těch komplexních, označovaných jako tzv. big data.

Tento fakt má samozřejmě dopad na práci nás, interních auditorů.

Data jsou jedním z klíčových aktiv. Měli bychom být schopni sofistikovaně posoudit, že je s nimi ve všech směrech manipulováno tak, jak má být, tedy že je zajištěna jejich bezpečnost, správnost, nebo že si je management vědom významu kvality dat pro správné fungování společnosti.

Potvrdíme-li efektivnost výše uvedeného, a tedy i relevanci dat pro další účely, pak by data měla hrát také klíčovou roli

i v rámci auditů samotných. Abychom byli skutečně schopni odhalit, co je v často složitých, datově náročných procesech špatně, musíme nutně do jisté míry s daty pracovat.

Když audit audituje data

Kvalita zabezpečení, a obecně správy dat, není žádnou novinkou auditních plánů a jsem si jist, že naprostá většina z nás se již s nějakou formou datově-bezpečnostně zaměřeného auditu v reálné praxi setkala. Ostatně i této oblasti se věnovala jedna z minulých národních konferencí ČIIA. Relativně novým trendem, souvisejícím do značné

míry i s již zmíněným rostoucím významem procesování velkých dat, je ale výrazně vyšší pozornost věnovaná kvalitě dat a jejich reálnému využití v podnikové praxi. Big data, tedy komplexní, rozsáhlé a často nekonzistentní datové bloky, jsou i přes relativně komplikovaný naturel velmi významným prvkem řízení společnosti a jejich kvalitní zpracování může přinášet významnou konkurenční výhodu, na druhou stranu ale samozřejmě i vysoké riziko. Poměrně často se tak v poslední době setkávám s projekty, kdy klienti namísto tradičních IT auditů požadují kombinaci ověření zabezpečení dat, jejich správy a nově pak i adekvátnosti a efektivnosti jejich využití ve všech navázaných procesech. Netřeba zmiňovat, že pak takové audity obsahují do značné míry i element poradenské funkce auditu.

Když audit audituje s daty

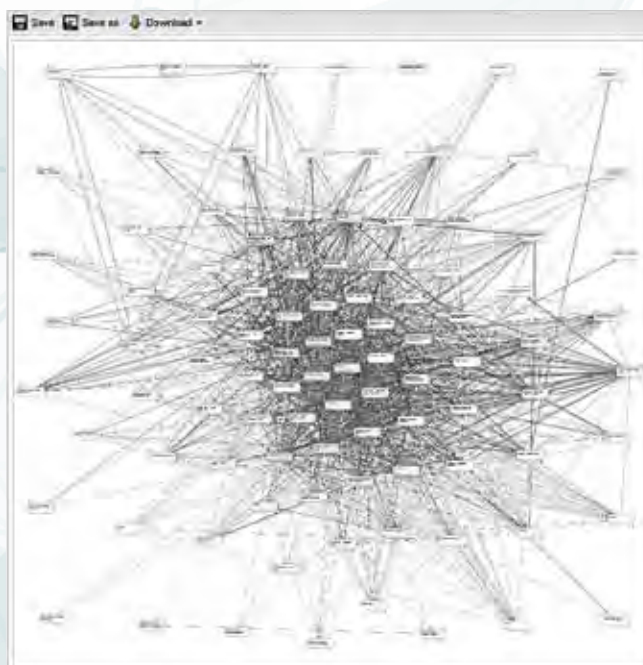
Přiznávám, že jsem osobně nikdy nebyl velkým příznivcem auditního vzorkování. Vždy mi dávalo větší smysl pořádně posoudit design kontrol a teprve následně si často již zjištěné nedostatky potvrdit větší či menší mírou „samplingu“. Měl jsem často pocit, že požadovaný vzorek je příliš velký na to, abych se mohl soustředit na to skutečně podstatné, a příliš malý

„Z pohledu interního auditu ale může i jedna odchylka v kontrolním prostředí vzbuzovat pochyby o jeho efektivnosti jako celku.“

na to, abych v něm odhalil ojedinělou chybu. Musím také přiznat, že tento můj „antivzorkový“ přístup nebyl vždy ideální (například když jsem ve vzorcích odhalil řadu chyb v oblasti, kterou jsem po procesní analýze považoval za bezproblémovou). V této souvislosti jsou pro mě téměř darem z nebes některé nástroje datové analýzy. Ty podstatně mění princip práce auditora. Díky nim už nejsem nucen vybírat vzorky příliš velké a zároveň malé, ale mohu ohodnotit celou populaci, a teprve následně volit položky k testování s ohledem na jejich rizikovitost. Namátkový sampling bez vyšší přidané hodnoty se tak de facto mění v risk-based sampling. To samo o sobě výrazně zvyšuje i hodnotu potenciálních auditních zjištění, neboť již nelze použít argument omezené vypovídací schopnosti náhodně zvoleného vzorku.

Jak zásadní je přínos datové analýzy pro interní audit si nejlépe demonstrováme na příkladu reálné zkušenosti s auditem nákupního procesu velké korporace. V průběhu auditního období bylo provedeno přibližně 5 tisíc různých specifických objednávek (viz obrázek 1). Budeme-li vycházet z často se objevujících tabulek určujících velikost vzorku dle velikosti populace, testovali bychom mezi 20 a 40 položkami, tedy nejvýše 0,8 % populace. Šance na odhalení několika chybně zpracovaných objednávek namátkovou selekcí by byla minimální. Z pohledu interního auditu ale může i jedna odchylka v kontrolním prostředí vzbuzovat pochyby o jeho efektivnosti jako celku.

Obrázek 1: Takto vypadá tok dat různých specifických objednávek (populace) před provedením prvotního setřídění a analýzy.



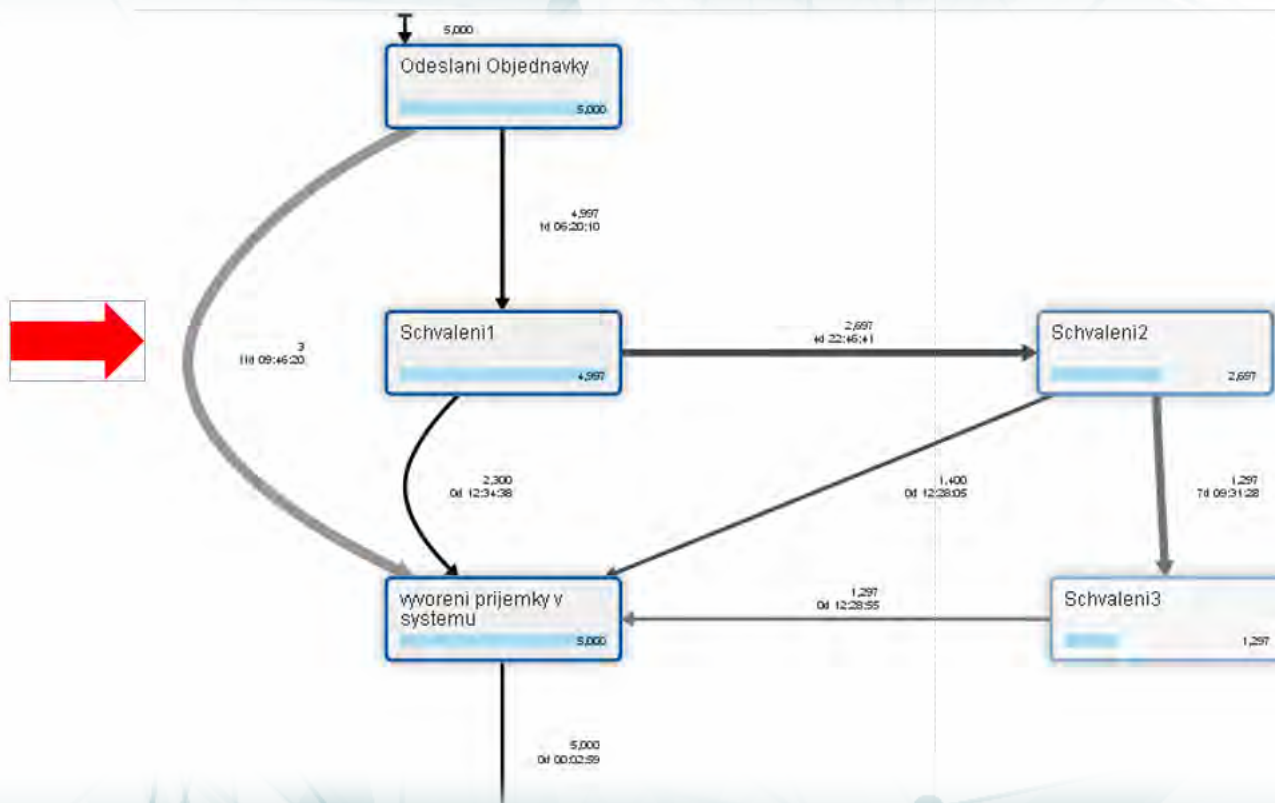
Využijeme-li ve stejném případě nástrojů datové analýzy, budeme potřebovat jistou míru technických dovedností a čas si vyžádá i příprava dat. Odměnou je nicméně přehledná analýza schvalovacího procesu odhalující 3 objednávky stojící zcela mimo schvalovací proces. Právě těm je potřeba věnovat svou pozornost a detailně je analyzovat. Obdobně pak lze sledovat celou řadu parametrů, třeba víkendové/noční schvalování objednávek a další.

„Management náš odklon od tradičních tabulek a vzorků jistě přivítá.“

Budme datovými ambasadory

Bez dat už to dnes prostě nejde. Chceme-li práci interních auditorů a poradců byznysu vykonávat kvalitně a s reálnou přidanou hodnotou, auditům dat a auditům s daty se prostě nevyhneme. Neměli

bychom ale tuto změnu vnímat jako něco, co nám bylo vnuceno okolnostmi. Naopak, už díky naší pozici v struktuře řízení rizik bychom měli sami být aktivními ambasadory datového přístupu k procesní analýze a obecně využití dat v řízení. Management náš odklon od tradičních tabulek a vzorků jistě přivítá a pozornost věnovanou kvalitě rozhodovacích dat bezpochyby ocení. A nám auditorům se zpříjemní práce. Tedy minimálně těm, kteří mají ke vzorkování obdobný vztah, jako já. ■



Obrázek 2: ... a takto vypadá po seřídění. Je patrné, že proces vykazuje oproti očekávání odchylky (vynechání kroku schválení u několika málo položek i z obrovského počtu objednávek může znamenat zásadní nedostatek kontrolního procesu).

Využití analýzy dat v interním auditu



Martin Jiroudek
Marketing Manager
J + Consult spol. s r.o.

Dnešní interní auditoři jsou pod neustálým tlakem. Je vyžadována vyšší přidaná hodnota jejich práce a zároveň jsou nuceni minimalizovat dobu věnovanou jednotlivým auditům, což auditory nutí využít maximálně efektivně dostupné prostředky. Informační systémy v organizacích produkují obrovské množství dat, které auditoři mohou a musí být schopni důkladně prověřit, aby odhalili podstatu, rizika a potenciální podvody. Jen tak mohou provést audit, který je časově nenáročný a přínosný.

Vhodná volba softwaru je přitom pouze nutnou, nikoliv však postačující, podmínkou k úspěchu. Další, neméně důležitou podmínkou, je i volba správné strategie nasazení jednotlivých systémů. Rádi bychom svým článkem přispěli k malému zamyšlení nad touto problematikou. Vycházíme přitom ze zkušeností vývojáře softwaru IDEA, společnosti CaseWare Inc., která se celosvětově touto problematikou zabývá.

NÁSTROJE a ZDROJE

Základní podmínkou pro efektivní využití datové analýzy v IA je zajištění vhodných zdrojů pro audit, dostačující a efektivně nasazené pro dosažení schváleného plánu. V úvahu přicházejí následující oblasti:

Získání korporátních dat

Pokud existují problémy s přístupem k relevantním datům, plán auditu nebude plně úspěšný. Je zásadní se těmto typům překážek aktivně vyhýbat. Je třeba se dokonale seznámit s pravidly organizace týkajícími se práv a oprávnění pro přístup k datům (a pokud neexistují, zjistit proč).

Zapojení zaměstnanců

Je třeba odpovědět na otázku: budou činnosti související s analýzou dat přidělovány auditorům IT, finančním auditorům nebo všem zaměstnancům?

„Auditoři se zkušenostmi v oblasti analýzy dat mohou působit jako katalyzátor napomáhající ostatním.“

Dovednosti a kompetence

Auditoři se zkušenostmi v oblasti analýzy dat mohou působit jako katalyzátor napomáhající ostatním. Dále je třeba zajistit dostatečné proškolení přímo v organizaci, případně využít externí školitele.

Pořízení efektivních a účinných nástrojů

Hleďte nástroje, které jsou již k dispozici, ale nejsou dostatečně využívány. I když je běžné využití obecných kancelářských nástrojů, například Microsoft Excel, jež jsou snadno dostupné, mohou rychle narazit na limity při provádění specifických částí auditu,

„Audit by měl využívat své úspěchy jako formu propagace.“

jako je získání, sloučení a třídění dat a vytváření vzorků z těchto dat. Současné pokročilé nástroje pro analýzy dat jako CaseWare IDEA úspěšně integrují potřeby a požadavky na audit a umožňují zaměstnancům efektivní a účinné postupy – to vše při minimálním potřebě zaškolení. Navíc zajišťují průkaznost a nedotknutelnost analyzovaných dat. K dovednostem, které musí tým IA získat nebo rozvinout, a které doplňují používání nástrojů pro analýzy dat, patří schopnost kritického myšlení a znalost informačních systémů a relačních databází.

VYTVOŘENÍ PLÁNU ZMĚN

Tvorba plánu pomůže zaměstnancům začít se změnami a minimalizovat počáteční chyby. Testování na skutečných datech pomáhá zavést nejvhodnější model, podle kterého budou zaměstnanci postupovat. Je vhodné zahrnout následující oblasti:

Pořízení a import dat

Zaměstnanci musí vědět, jak data získat. V některých organizacích budou zaměstnanci IT vyžadovat formální postupy pro přístup k datům. Organizace s velkými systémy ERP (*Enterprise Resource Planning*, Plánování podnikových zdrojů) mohou vyčlenit pracovníky, kteří na základě oprávnění umožňují auditorům přímý přístup k datům. Organizace se „zastaralými systémy“ mohou poskytovat standardní datové sestavy elektronickou formou v podobě „tištěných sestav“, které lze snadno importovat prostřednictvím nástrojů pro analýzu dat k následné validaci a analýze.

Validace

Je třeba otestovat úplnost a přesnost dat. Data by se měla shodovat s konkrétní sestavou či výkazy společnosti, případně se srovnáním za stejné období předchozího roku nebo rozpočtem na aktuální rok.

Analýza

Analýza zahrnuje řadu aktivit, včetně slučování a propojování datových souborů, vytváření vzorků nebo extrahování konkrétních záznamů a třídění nebo hledání mezer a chyb v datech. Analýza následně podpoří závěry.

Kontrola

Standardy vyžadují adekvátní a řádnou kontrolu prací. Je třeba vytvořit pokyny určující, kdo, kdy a jaké kontroly bude provádět.

Dokumentace

Pro podporu závěrů auditu je nutné uchovávat záznamy kontrol a historii analýz. Proto je důležité využívat pokročilé analytické nástroje, které veškerou historii provedených kontrol automaticky zaznamenávají.

Sdílení zkušeností

Bezprostředně po vydání závěrečné zprávy z auditu je třeba informovat vedení o výsledcích informací dat. Toto sdílení zkušeností je prospěšné pro auditory i management: otevřená

diskuze o tom, co fungovalo, a co nikoli, pomůže dohledovým aktivitám a kontrole v budoucnu.

MONITORING

Vedoucí týmů musí pravidelně monitorovat aktivity, aby byla zachována maximální efektivnost. To je zvláště důležité, pokud byly zavedeny nové nástroje a postupy kontrol. Pravidelná kontrola přináší příležitosti pro vedení, které bude mít tendenci práci IA podporovat. Je vhodné se zaměřit na následující klíčové oblasti:

Výkon

Musí být jasně určeny, komunikovány a monitorovány cíle související s efektivitou a účinností. Audit by měl být stále méně nákladný, rychlejší a kvalitnější.

Neustálé zlepšování

Zaměstnanci by měli neustále hledat nové a lepší způsoby činností a kontroly. Zásadní roli hraje budování povědomí o organizaci a odvětví i nástroje a techniky používané zaměstnanci auditory. Dobrým zdrojem nových nápadů mohou být diskuzní skupiny uživatelů a setkání profesních sdružení.

Sledování

IA by měl formálně katalogizovat analýzy a výsledky testů. Tato knihovna se může stát skutečným přínosem IA a může být využita k dalšímu zlepšení a demonstraci dosažených úspěchů.

Sdílení informací

Audit by měl využívat své úspěchy jako formu propagace. Vedení by to mělo inspirovat k budoucí silnější podpoře IA v organizaci. Zaměstnanci vidí, že se jejich snahám dostává pozornosti a ocenění, což zvýší hrdost a morálku celého útvaru interního auditu.

ZÁVĚR

Díky výše zmíněným krokům mohou být interní auditoři považováni za strategické partnery, kteří organizaci pomáhají dosáhnout jejích cílů. Přinášejí organizaci vyšší přidanou hodnotu. Využití moderních nástrojů a technik pro analýzu dat je přenositelné na další organizační jednotky, což jim umožní vlastní sebehodnocení a zkvalitnění kontroly. IA se dostává do role poradce, z čehož může těžit celá organizace, neboť bude moci prokázat, že si vede efektivně a zodpovědně. Pokud IA funguje způsobem, který vedení a zaměstnance ujistí, že jsou finanční a provozní data spolehlivým podkladem pro dobré rozhodování a důvěryhodné finanční výkaznictví, bylo dosaženo skutečně efektivního interního auditu.

O SOFTWARE CASEWARE IDEA

Software CaseWare IDEA představuje pokročilý nezávislý nástroj datové analýzy, který umožňuje práci s širokou paletou datových formátů, nabízí bohatou nabídku pokročilých analytických funkcí, včetně Benfordova testu, či funkce Fuzzy Duplicate (hledání přibližných duplicit), které pomohou auditorům analyzovat 100 % dat pomocí několika kliknutí myši. Díky tomu rychle odhalí nesrovnalosti, trendy či odchýlné hodnoty, které mohou ukazovat na podvod nebo jiná rizika. Nadstavby v podobě maker a nově také možnost využití nástrojů Python dále rozšiřují schopnosti tohoto nástroje a usnadní automatizaci opakujících se postupů. Nejnovější verze softwaru IDEA se zaměřuje na snadnou vizualizaci dat, která může uživatelům pomoci odhalit nesrovnalosti na první pohled.



Analýza dat a její využití interním auditorem



Mgr. Miloslav Kvapil
certifikovaný interní auditor ve veřejné správě –
EXPERT/KONZULTANT
Ředitel společnosti DYNATECH s.r.o.

Analýza dat a rizik je jednou z mnoha nepostradatelných činností, které interní auditor musí při své činnosti provádět. Tato činnost je pouze střípkem v celém systému interního auditu. Společnost DYNATECH s.r.o. již mnoho let působí na půdě interního auditu, školí a přednáší v rámci odborných konferencí a seminářů, a to nejen ve spolupráci s Českým institutem interních auditorů. Společnost DYNATECH prosazuje především nový, jednotný a ucelený pohled na provádění interního auditu. Toto řešení se dělí na tři hlavní činnosti:



1. průběžné monitorování,
2. průběžné auditování,
3. průběžné informování.

V současné době je běžnou praxí v rámci interního auditu, že kontrolní šetření probíhá dle plánu auditů v plánovaných intervalech, které jsou v případě velkých organizací, či v případě skupiny organizací, i **více než roční**. V rámci těchto kontrol se interní audit snaží nalézt slabá místa a rizika zkoumaných procesů, a to mimo jiné přezkumem (pouze) vybraného vzorku dat. Zjištění nedostatků tak probíhá **ex-post**. Tento postup má své výhody, ale také limity spočívající především v jisté míře nejistoty vyplývající z dlouhých kontrolních period, nemožnosti prověření 100 % dat, poměrně velké pracovní a časové náročnosti.

Interní auditoři však mohou v dnešní době využít i nových, inovativních nástrojů, které jim umožní dosahovat cílů interního auditu. Tím je právě **průběžné a pravidelné auditování**, které navazuje na průběžné monitorování, a má za cíl poskytovat průběžné informování vedení organizace nebo vlastníkům procesů.

Při zavádění metodiky průběžného monitorování, auditování a informování vycházíme z následujících významů těchto pojmů.

PRŮBĚŽNÉ MONITOROVÁNÍ

Za pomoci softwarových nástrojů je možné sledovat kvalitu a výkonnost procesů, identifikovat rizika činností, nesrovnalosti či slabá místa v procesech, a to v „reálném“ čase na 100 % operací. Pokud je identifikováno riziko či nesrovnalost, systém tento incident „aktivně nahlásí“, a je tak možné okamžitě spustit procesy průběžného auditování.

PRŮBĚŽNÉ AUDITOVÁNÍ

Umožňuje pracovat s reálnými daty v reálném čase a zjišťovat příčiny systémových pochybení. Auditování tak probíhá v momentě, kdy se projeví určité riziko (které je identifikováno na základě průběžného monitorování),

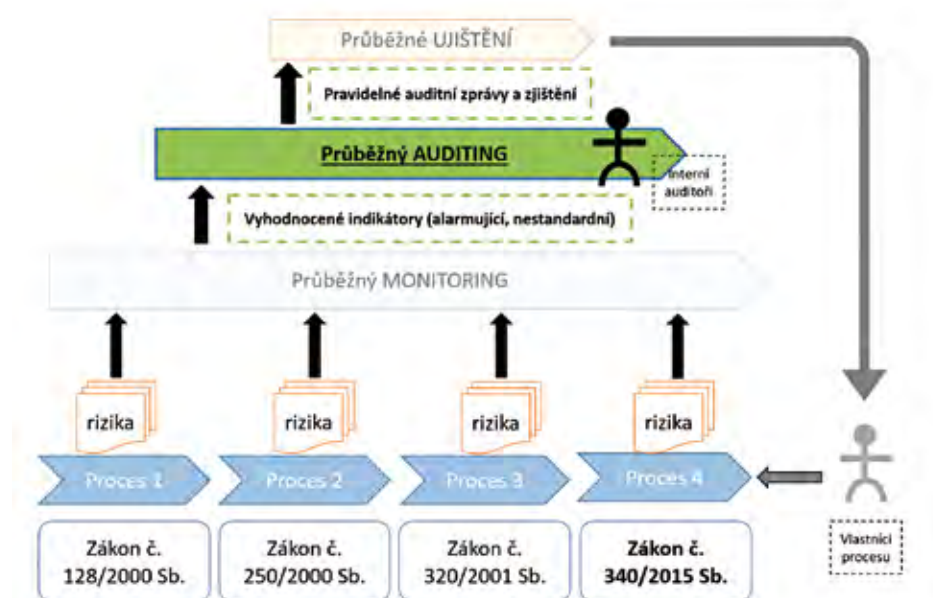
ne až ex-post po určité době, nebo v plánované kontrolní dny. Průběžné monitorování pracuje s přesnými a reálnými daty, což umožňuje internímu auditu zaměřit se konkrétně na slabá místa procesů a v rámci optimalizace upravit či narovnat procesy, ve kterých se riziko objevuje opakovaně. Díky dostatečně velkému množství dat je možné také jistá rizika predikovat, a učinit tak kroky k jejich předcházení.

PRŮBĚŽNÉ INFORMOVÁNÍ

Je výsledkem průběžného monitorování a auditování. Smyslem interního auditu obecně je zajištění informačních či ujišťovacích služeb pro vedení organizace či pro vlastníky daných procesů, prostřednictvím kterých dojde k objektivnímu posouzení relevantních informací a formulování názorů nebo závěrů ohledně předmětu posouzení. A právě prostřednictvím průběžného monitorování a auditování

dochází k zajišťování tohoto průběžného informování. Pokud se tedy na analýzu dat a rizik podíváme z výše popsaného pohledu, zjistíme, že průběžné monitorování obsahuje prvotní elektronizovanou, automatizovanou analýzu dat, která upozorňuje na algoritmičticky odhalitelná rizika a provádí jejich kategorizaci. Navazujícím procesem je průběžné auditování, což je jinými slovy, hloubková analýza dat, na základě informací ze softwarového nástroje. Tento proces již však musí provádět osoba interního auditora. Jedná se zejména o odhalení rizik, o kterých nelze algoritmičticky rozhodnout, zda jsou skutečným rizikem, či pouhou formalitou.

„Díky dostatečně velkému množství dat je možné také jistá rizika predikovat, a učinit tak kroky k jejich předcházení.“



Tento systém lze aplikovat na veškeré procesy, které jsou pro organizace klíčové a které je možné podpořit vhodným SW nástrojem, významným procesem je např. **finanční kontrola**. Zavedením elektronizace procesů získává interní audit **průběžná data ze 100 % operací v daném procesu**.

Analýza dat v kontextu boje proti praní špinavých peněz a financování terorismu



Ing. Bc. Jiří Hylmar
ředitel analytického odboru,
Finanční analytický úřad
Jiri.Hylmar@fau.mfcr.cz

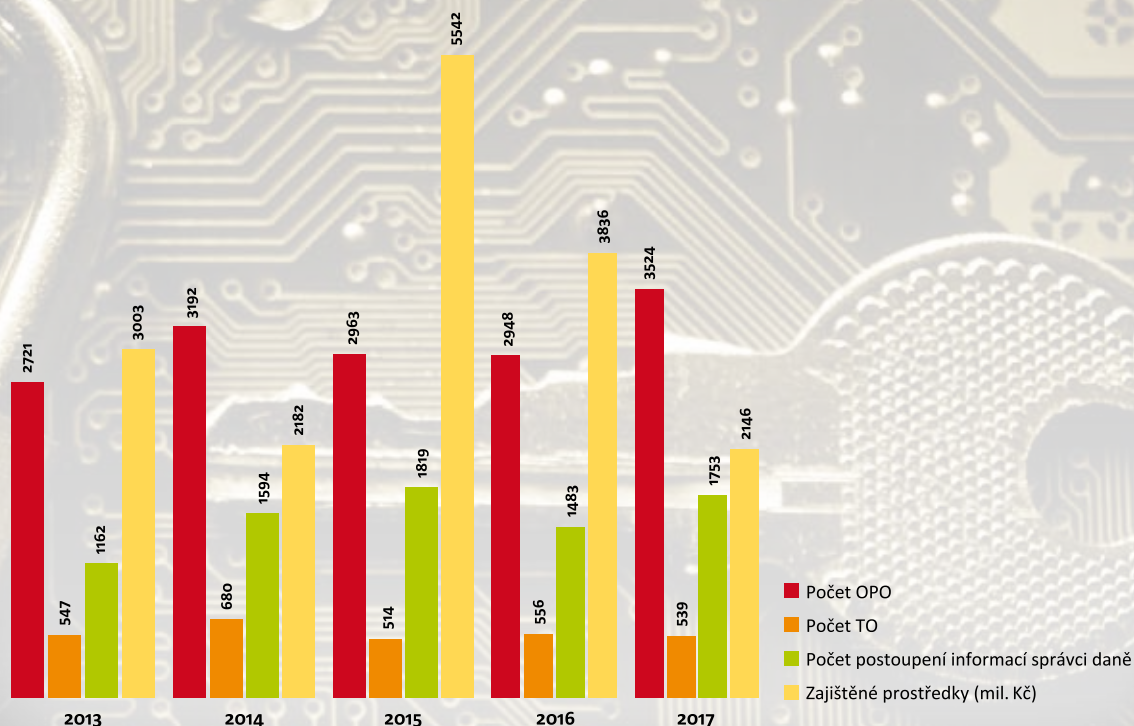
Mgr. Michaela Hladká, Ph.D.
zástupkyně ředitele analytického odboru,
Finanční analytický úřad
Michaela.Hladka@fau.mfcr.cz

Praní špinavých peněz a financování terorismu patří aktuálně zcela jednoznačně mezi největší globální hrozby. V obou případech se skutečně již dávno nejedná o činnost jednotlivců regionálního významu, ale o vysoce organizované působení nebezpečných zločineckých struktur celosvětového rozměru, opírající se o kvalitní právní

a ekonomický servis, jehož výsledkem jsou negativní dopady na celé ekonomiky se škodami v miliardových částkách. V případě terorismu jsou škody v konečném důsledku samozřejmě nevyčíslitelné. Boj proti oběma hrozbám je proto úkolem globálního významu, jehož plnění je podmíněno aktivním přístupem všech zainteresovaných složek, a to

Souhrnná statistika 2013–2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet OPO	2721	3192	2963	2948	3524
Počet TO	547	680	514	556	539
Počet postoupení informací správci daně	1162	1594	1819	1483	1753
Zajištěné prostředky (mil. Kč)	3003	2182	5542	3836	2146



„Provádí analýzu oznámených podezřelých obchodů.“

nejen na úrovni jednotlivých států, ale v poslední době především na úrovni mezinárodní. V rámci České republiky funkci regulátora pro oblast praní špinavých peněz a financování terorismu, a zároveň i roli finanční zpravodajské jednotky (Financial Intelligence Unit – FIU) pro potřebu mezinárodní spolupráce, plní Finanční analytický úřad (dále jen „FAÚ“). Základní právní úpravou je zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu (dále

jen „AMLZ“), který zcela jasně vymezuje kompetence, oprávnění a povinnosti jednotlivých článků systému AML (Anti Money Laundering) opatření. Z mezinárodního pohledu je existence a činnost finanční zpravodajské jednotky vymezena celou řadou dokumentů a předpisů, které jsou pro Českou republiku závazné. Jedná se zejména o Směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2015/849 a dále o stěžejní dokument Čtyřicet doporučení FATF (Financial Action Task Force), kdy dodržování

standardů dle tohoto dokumentu je pravidelně hodnoceno výborem Moneyval při Radě Evropy. Aktuálně probíhá hodnocení České republiky právě v letošním roce.

FAÚ vznikl v roce 1996 a v jeho řadách v současnosti působí 58 pracovníků, z toho 30 je výkonných analytiků, kteří v praxi naplňují generální posláni úřadu, tj. provádí analýzu oznámených podezřelých obchodů. Mezi jeho další úkoly patří například kontrolní činnost v rámci zákonem svěřené působnosti a dále i koordinace výkonu mezinárodních sankcí, včetně rozhodování o jejich uplatnění a o případných výjimkách.


„Prvotní analýza je realizována především vhodně nastavenými IT systémy.“

Vlastní analýza podezřelých obchodů je základním pilířem systému AML opatření v České republice a jejím cílem je právě detekce případů praní špinavých peněz a financování terorismu v rámci finančního systému. Obecně lze konstatovat, že primárním účelem AML opatření je zabránění zneužívání finančních systémů k legalizaci výnosů z trestné činnosti a za sekundární účel je

potom možné považovat zadokumentování stop po přesunech majetku, včetně záznamu o tom, od koho, prostřednictvím koho a ke komu se tyto prostředky přemísťovaly a kde se aktuálně nacházejí. Jak již bylo uvedeno, v České republice tuto činnost upravuje AMLZ a základem je oznamovací povinnost zákonem definovaných povinných osob, především bank a jiných finančních institucí, ale i celé řady dalších subjektů (viz § 2 AMLZ), směrem k FAÚ. Významným momentem je zde výrazná delegace investigativní činnosti na povinné osoby, provázená zároveň poměrně velkou mírou jejich samostatnosti při posuzování podezřelosti jednotlivých obchodů. V České republice nejsou stanoveny žádné finanční limity pro povinné podání oznámení podezřelého obchodu. Podezřelý obchod je obecně definován v § 6 AMLZ jako obchod uskutečněný za okolností vyvolávajících podezření ze snahy o legalizaci výnosů z trestné činnosti nebo podezření, že v obchodu užitě prostředky jsou určeny k financování terorismu, anebo jiná skutečnost, která by mohla takovému podezření nasvědčovat, a to pokud například:

- klient provádí výběry nebo převody na jiné účty bezprostředně po hotovostních vkladech,

- během jednoho dne nebo ve dnech bezprostředně následujících uskuteční klient nápadně více peněžních operací, než je pro jeho činnost obvyklé,
- počet účtů zřizovaných klientem je ve zjevném nepoměru k předmětu jeho podnikatelské činnosti nebo jeho majetkovým poměrům,
- klient provádí převody majetku, které zjevně nemají ekonomický důvod,
- prostředky, s nimiž klient nakládá, zjevně neodpovídají povaze nebo rozsahu jeho podnikatelské činnosti nebo jeho majetkovým poměrům,
- účet je využíván v rozporu s účelem, pro který byl zřízen,
- klient vykonává činnosti, které mohou napomáhat zastření jeho totožnosti nebo zastření totožnosti skutečného majitele,
- klientem nebo skutečným majitelem je osoba ze státu, který nedostatečně nebo vůbec neuplatňuje opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, nebo
- povinná osoba má pochybnosti o pravdivosti získaných identifikačních údajů.



I přes tuto definici, kdy je však třeba uvedenou škálu považovat pouze za demonstrativní, je konečné posouzení všech znaků podezřelosti a vyhodnocení obchodu jako podezřelého, či nikoliv, až na výjimky delegováno právě na povinné osoby. Z uvedeného je zřejmé, že prvotní analýza dat v kontextu boje proti praní špinavých peněz a financování terorismu není prováděna regulátorem, ale povinnými osobami. Pro ilustraci je možné uvést, že např. velké české banky denně vypořádají více než sto tisíc transakcí v jednotlivém objemu nad 15 000 eur.

komparace ve vztahu k sankčním seznamům. A teprve až takto vygenerované prvotní „alerty“ jsou předmětem zkoumání „bankovních“ analytiků oddělení compliance, kteří následně rozhodnou o podání oznámení na FAÚ. Vlastní oznámení podezřelého obchodu je pak zákonným předáním prvotního podezření povinné osoby regulátorovi. Přestože se jedná o prvotní impuls, obsahuje zpravidla obrovské množství informací, které jsou následně využity nejen pro potřeby šetření FAÚ, ale i pro potřeby šetření orgánů činných

„Vysoká odbornost a dlouholetá praxe analytiků jsou základním předpokladem pro řešení těchto typů kauz.“

Při zvážení kapacitních možností oddělení compliance, tj. oddělení, která mají v bankách tuto problematiku v gesci, přičemž v případě větších bank je zde zařazeno cca 10 pracovníků, je zcela zřejmé, že tato prvotní analýza je realizována především vhodně nastavenými IT systémy, které zohledňují např. transakční historii účtu, včetně protiúčtů, destinaci klienta apod. Samozřejmostí je

v trestním řízení, popř. správci daně. Nejedná se totiž jen o strohé údaje, např. o realizovaných transakcích ve formě bankovního výpisu, ale o informace objasňující účel a povahu obchodu, zjištění skutečného majitele a detekci zdrojů, a mnohdy i velké množství písemností, zejména smluvní dokumentaci, účetní a daňové doklady apod. V mnoha případech bývá povinná osoba první a zároveň i poslední

institucí, které jsou tyto doklady předloženy. Průběžným sledováním aktivit klienta lze vysledovat, zda jednotlivé transakce skutečně souvisejí například s podnikatelskou činností klienta nebo s jeho obvyklými příjmy, zda odpovídají jeho běžné činnosti, mají ekonomický základ, nebo zda se jedná o snahu zastřít finančními operacemi nelegální původ majetku. Skutečně neocenitelný význam má v této souvislosti důkladně realizované přezkoumávání zdrojů a účelu transakcí v případě hotovostních operací, neboť přerušení bezhotovostního finančního toku hotovostními operacemi činí největší problémy v procesu identifikace a dohledání nelegálního výnosu. Následné dovozování za využití časové, objemové či personální souvislosti je totiž velice neprůkazné.

Po přijetí oznámení podezřelého obchodu přichází šetření FAÚ jakožto vrchol analytiky v oblasti AML. Jeho cílem je verifikace prvotních podezření povinných osob za současného obstarání dalších informací nezbytných pro rozhodnutí o dalším postupu. Kromě základního zdroje informací od povinných osob, poskytovaných takřka v reálném čase, může FAÚ například požadovat informace od Policie ČR, zpravodajských služeb

a orgánů veřejné moci, od orgánů příslušných ke správě daní a z dalších zákonem definovaných zdrojů. S ohledem na globální rozměr problematiky je stále větší počet případů šetřen ve spolupráci s partnerskými zahraničními finančními zpravodajskými jednotkami. Procesním výstupem šetření FAÚ je poté v první řadě podání trestního oznámení, dále poskytnutí informací správci daně, popřípadě jiným institucím na základě zákonného zmocnění a v případě mezinárodního prvku předání informace partnerské finanční zpravodajské jednotce. Statistické údaje (viz tabulka a graf) dokazují vysokou efektivitu a výtečnost prováděných šetření. Jak již bylo zmíněno, analýza cca tří tisíc případů podezření z praní špinavých peněz ročně je prováděna třiceti analytiky FAÚ. Jedná se o vysoce kvalifikované finanční vyšetřovatele, původem z řad elitních policejních útvarů nebo finanční a celní správy. K dispozici mají špičkovou výpočetní techniku a celou škálu moderních analytických nástrojů. Zároveň je jim poskytována celá řada školení a vzdělávacích programů, neboť jak již bylo uvedeno, jejich „soupeři“ rovněž disponují kvalitním ekonomickým a právním servisem.

V případě dohledání nelegálního výnosu není v kompetenci FAÚ jeho konečné odčerpání, nicméně regulátor i povinné osoby disponují dočasným zajišťovacím opatřením, jehož smyslem je v případech „nebezpečí z prodlení“ zabránit zmaření nebo podstatnému ztížení odčerpání výnosu z trestné činnosti. Institut, často nazývaný jako „blokace FAÚ“ je upraven v § 20 AML a v praxi je poměrně často realizován. Tento přístup koresponduje s jedním ze základních principů, tj. že „zločin se nesmí vyplácet“, neboť majetkový postih pachatelů má pro ně ve většině případů ekonomické trestné činnosti mnohem drastičtější dopad než ostatní trestněprávní nástroje. Zároveň však jeho uplatnění klade vysoké nároky na kvalitu prováděných analýz, neboť se jedná o poměrně výrazný zásah do majetkových práv s potenciální hrozbou žalob o náhradu způsobené škody. S přihlédnutím k faktu, že na obstarání a vyhodnocení relevantních podkladů pro toto omezovací rozhodnutí má FAÚ i v případech s mezinárodním prvkem lhůtu maximálně tři dnů, přičemž se mnohdy jedná o transfery v řádech miliard korun, nezbyvá



než konstatovat, že vysoká odbornost a dlouholetá praxe analytiků jsou základním předpokladem pro řešení těchto typů kauz.

Z pohledu typologie predikativní trestné činnosti se FAÚ setkává s celou škálou protiprávních jednání kodifikovaných v trestním zákoníku. Mezi široce zastoupené patří daňová trestná činnost, různé formy podvodného jednání, zahrnující jednak všechny typy skutkově jednoduchých obecných podvodů, spočívajících např. ve vylákání finančních prostředků pod záminkou dodání zboží, provedení práce, služeb apod., ale i vysoce sofistikované pojistné, úvěrové a dotační podvody, včetně aktuálního fenoménu, tzv. „CEO frauds“.

K dalším frekventovaným predikativním trestným činům patří úpadkové delikty a v menší míře i trestná činnost spojená s korupcí, prostitucí a prodejem drog.

Nastavení a základní legislativní vymezení systému AML opatření České republiky lze i v mezinárodním měřítku hodnotit jako velice kvalitní. Nicméně k naplnění jeho účelu je nezbytný trvalý proaktivní přístup a vzájemná spolupráce všech zainteresovaných subjektů. ■

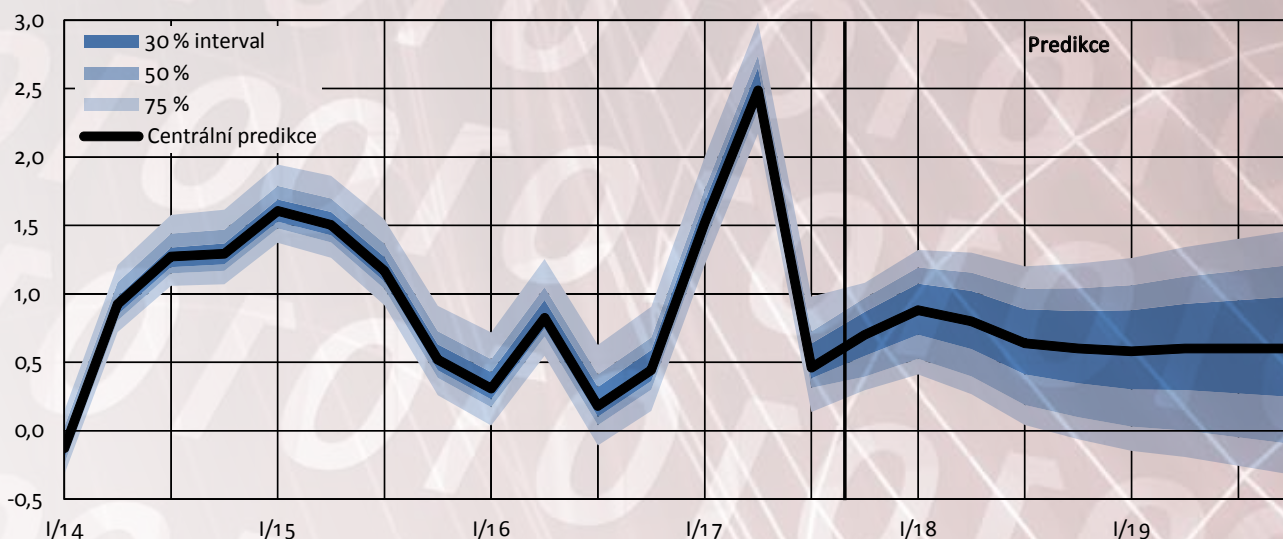
Metody Makroekonomické predikce Ministerstva financí



Ing. Viktor Jacina
oddělení Makroekonomické predikce
a strukturální politiky
odbor Hospodářská politika
Ministerstvo financí ČR

Makroekonomická predikce Ministerstva financí ČR je naší stěžejní publikací v oblasti předpovědí budoucího ekonomického vývoje. S čtvrtletní periodicitou nabízí představy o očekávaném vývoji makroekonomických indikátorů, jako je např. hrubý domácí produkt (viz Graf 1), inflace či nezaměstnanost. Ty se následně stávají výchozím bodem pro daňové predikce či predikce některých výdajových položek státního rozpočtu.

Graf 1: Pravděpodobnost predikce hrubého domácího produktu
mezičtvrtletní růst reálného HDP v %, sezonně očištěno



Pozn.: Rozložení pravděpodobnosti za minulost reflektuje rozložení revizí HDP, jaké provádí Český statistický úřad. Rozložení pravděpodobnosti a centrální hodnota je predikce MF ČR.

Zdroj: Makroekonomická predikce MF ČR leden 2018.

Tabulka 1: Predikce a výhled hlavních makroekonomických indikátorů (leden 2018)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
			Odhad	Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 773	5 042	5 304	5 530	5 754	5 985
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.¹⁾</i>	2,6	4,3	3,4	2,6	2,4	2,2
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	3,6	4,0	3,7	2,7	2,2	2,0
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	2,0	1,9	1,8	1,5	1,5	1,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-2,3	5,6	4,1	3,4	3,0	2,8
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,2	1,0	0,2	0,1	0,2	0,3
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,0	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,2	1,3	1,8	1,7	1,6	1,8
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	0,7	2,5	2,6	2,1	1,8	1,8
Zaměstnanost (VŠPS) ²⁾	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	0,6	0,2	0,2	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	4,0	2,9	2,4	2,3	2,3	2,3
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.³⁾</i>	5,8	7,9	7,7	4,9	4,5	4,4
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	1,1	0,5	0,1	0,1	0,2	0,6
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	0,7	1,1	1,3	.	.	.
Předpoklady:							
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,4	25,0	24,6	24,2
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	0,4	1,0	1,7	2,0	.	.
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	44	54	68	64	61	59
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,8	2,4	2,3	1,9	1,9	1,8

¹⁾ stálé ceny

²⁾ Výběrové šetření pracovních sil

³⁾ běžné ceny

Zdroj: Makroekonomická predikce MF ČR leden 2018.

Makroekonomická predikce pokrývá všechny významné oblasti české ekonomiky, ale s ohledem na značný význam českého exportu také ekonomický vývoj v zahraničí. Frekvence prognózovaných ukazatelů je čtvrtletní a roční, přičemž období predikce časově pokrývá aktuální a následující rok. O dalších dvou letech pak hovoříme jako o letech výhledu, hodnoty pro toto období jsou extrapolacním scénářem naznačujícím přibližnou trajektorii vývoje (viz Tabulka 1).

Povaha ekonomických dat

Základními teoretickými požadavky z hlediska kvality statistických dat jsou včasnost a přesnost. Plné současné naplnění obou je u většiny ukazatelů nemožné vzhledem k časové náročnosti získávání všech relevantních informací institucemi, které se zabývají jejich sběrem. Výjimkami jsou statistiky snadno a rychle pozorovatelné (např. měnový kurz, spotřebitelské ceny) nebo přímo navázané na administrativní základnu (např. podíl nezaměstnaných osob registrovaných na úřadech práce).

Hlavním systémem makroekonomických dat je tzv. národní účetnictví, které pomocí metod podvojného účetnictví zachycuje veškeré ekonomické toky v národním hospodářství. Jeho metodika je v rámci zemí Evropské unie harmonizována, a tak můžeme např. provádět mezinárodní porovnání hrubého domácího produktu a řady jiných ukazatelů. Mnoho ekonomických toků však není pokryto

datovými zdroji, a tak většina významných ekonomických ukazatelů vzniká v Českém statistickém úřadu kompilací výběrových šetření, administrativních zdrojů a statistických metod. U zmiňovaného hrubého domácího produktu proto nelze hovořit o objektivní „změřené“ hodnotě, a to i proto, že navíc zahrnuje odhady nezjištěné ekonomiky (nepřiznané příjmy, nelegální zaměstnávání apod.). Publikované hodnoty jsou v daném okamžiku kvalifikovaným odhadem skutečnosti, který je co nejbližší realitě v rámci dostupných zdrojů (časových, personálních, ekonomických, legislativních atd.). V důsledku toho podléhají tato data revizím, při nichž dochází k úpravám časových řad i několik let zpětně.

Analýza dosavadního vývoje

Kdo si není vědom předchozích omylů, je odsouzen je opakovat. Prvním krokem procesu vytváření předpovědí je diagnostika odchylek předchozí predikce od publikovaných dat a analýza jejich příčin. Vedle toho jsou analyzovány hodnoty tzv. předstihových indikátorů, které sledují vnímání a očekávání ekonomických subjektů (nejčastěji firem či

domácností). Jejich výhodou je rychlá dostupnost a historicky poměrně dobrá predikční schopnost těchto ukazatelů v krátkém období (dosud datově nepokrytém). Nevýhodou je subjektivita hodnocení dotazovaných respondentů, která je zesílena nízkým rozsahem výběru.

„Základními teoretickými požadavky z hlediska kvality statistických dat jsou včasnost a přesnost.“

Mezi další analytické úkoly patří ad hoc analýzy zahrnující např. mezinárodní srovnání příslušných ukazatelů, strukturní analýzu časových řad či aktuální otázky hospodářské politiky. Kromě využití analýz pro lepší pochopení problematiky a následnou diskuzi bývají souhrnné texty součástí predikce ve formě tematických boxů. V predikci z listopadu 2017 byly zkoumány příčiny rozdílné úrovně mezd v ČR a Německu, letošní lednová predikce se zabývala mj. cyklickým očišťováním bilance zahraničního obchodu.

„Kdo si není vědom předchozích omylů, je odsouzen je opakovat.“

Predikce a výhled

V procesu sestavení makroekonomické predikce je kombinován modelový a expertní přístup, což odpovídá praxi obdobných prognostických útvarů ve vyspělých zemích. Jedním z komplexních nástrojů Ministerstva financí je dynamický model rovnováhy (DSGE model), který pokrývá hlavní sektory české ekonomiky, jejich chování a interakce. Kromě obvyklých aspektů, jako je např. nedokonalá konkurence, rigidita mezd či stratifikace domácností podle spotřebního chování, umožňuje zahrnout apriorní expertní názory prostřednictvím bayesovské ekonometrie. Pro modelování jsou využívány také dílčí modely specificky zacílené na danou oblast ekonomiky nebo simulaci dopadů změn v hospodářské politice.

Nejčastěji používanými typy modelů jsou regresní či autoregresní (vektorové) modely, stavové modely a jejich modifikace.

Modelové výstupy jsou následně expertně posuzovány a interně diskutovány, kromě samotných hodnot ukazatelů je důraz kladen na celkovou koherenci a vyváženost předkládané predikce. Nedílnou součástí je také uvedení nejvýznamnějších rizik ve vnějším i vnitřním prostředí naší ekonomiky. Makroekonomická predikce je pravidelně konfrontována s jinými prognózami odborných institucí. Podle zákona č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, bude makroekonomická i daňová predikce nově podléhat hodnocení nezávislého Výboru pro rozpočtové prognózy, který bude obsazen předními ekonomickými experty.

Z webových stránek Ministerstva financí si mohou uživatelé stáhnout jak kompletní Makroekonomickou predikci, tak i samostatnou tabulkovou přílohu (<http://www.mfcr.cz/makropre>).

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



Oznamování požadovaných úkolů

Notifikační systém organizuje práci jednotlivých týmů a podporuje soulad s požadavky



Řízení informačních toků

Vytváří časový plán úkolů a přiděluje odpovědnosti.



© 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

Nejsou všechna data jen v databázích



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

„Účelně vytvořený informační systém tak už ve svém vlastním provozu zahrnuje podstatnou část ovládacích prvků vnitřního řízení a kontroly.“

Při uplatňování náležité profesní péče musí interní auditor zvážit použití softwarově podporovaných auditorských postupů a ostatních postupů analýzy dat.“ Naplňování standardu 1220A2 přivádí interního auditora k závažné volbě vhodných nástrojů. Samotný výběr mezi všemi takto vymezenými postupy je totiž často závažnější a náročnější než samotné provádění příslušných testů. Aby tedy interní auditor dostal naplnění požadavků citovaného mezinárodního standardu, musí bedlivě dbát všech dílčích aspektů základního standardu 1220. Náležitá profesní péče, zejména pokud jde o „přiměřenost a účinnost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů“.

Různorodost souborů dat generovaných v každém organizačním prostředí skoro vždy zaskočí ty, kdo předpokládají, že se mohou prostě omezit na velké soubory dat spravované hlavními aplikacemi informačního systému organizace. Takové soubory jsou samozřejmě hlavním předmětem analytických operací, avšak volba nástrojů pro jejich zkoumání by měla vycházet nejen z jejich velikosti, struktury a případné volatility, nýbrž také z jejich postavení ve struktuře IS a ze vztahu, jaký mají vůči hlavním cílům a procesům dané organizace. O ošidnou různorodost jde zejména tehdy, když si vyšší a střední úroveň řízení organizace neuvědomují, že např. strategické dokumenty, bilanční zprávy, zápisy z porad a záznamy o plnění přijatých rozhodnutí také představují **soubory dat** – a to často pro účinnost řízení vysoce důležitých.

Velké organizační informační systémy jsou totiž dnes budovány tak, aby jejich propojenost a stabilita zahrnovala vestavění co nejúčinnějších prvků vzájemných vazeb mezi jednotlivými podsystémy. Samotný provoz informační podpory financí, prodeje i nákupů, lidských zdrojů, dopravy a řady dalších by měl být řešen tak, aby se každá operace projevila v těch příslušných podsystémech, s nimiž má věcnou souvislost. Možnost budovat

provozní informační systémy tímto způsobem je jednou z hlavních předností aplikace informačních technologií v chodu organizace. Účelně vytvořený informační systém tak už ve svém vlastním provozu zahrnuje podstatnou část ovládacích prvků vnitřního řízení a kontroly. Významnější nesrovnalost v jednom segmentu IS se automaticky projeví jako otazník či vykřičník (*red flag*) v segmentu věcně provázaném. To samozřejmě klade mimořádné nároky na tvůrce i provozovatele organizačních informačních systémů (ERP), jakož i na odolnost těchto systémů proti narušování kontrolních vazeb a pokusům o neoprávněné zásahy či maření provozních záznamů o takových pokusech.

Rozvržení odborných kapacit interního auditu určených pro analýzy dat musí tedy vycházet z potřeby optimálního uplatnění funkce interního auditu v daném organizačním prostředí podle výsledků hodnocení všech závažných rizik. Vzájemný poměr rizik věcně materiálních, rizik prostředí řízení a kontroly nebo rizik kontextových nám teprve napoví, které postupy a nástroje a kdy uplatnit. Určité metody obsahových analýz budeme používat při zkoumání souladu strategických cílů organizace a řídicích nástrojů středního managementu, zatímco u velkých souborů provozních dat sáheme pro sofistikovaných nástrojích výběru a hodnocení testovaných dat. Další náročné postupy potřebujeme právě pro ověření funkčnosti vestavěných prvků řídicí kontroly, jiné zase pro testování odolnosti systému proti poruchám a neoprávněným zásahům.

„Strategické dokumenty, bilanční zprávy, zápisy z porad a záznamy o plnění přijatých rozhodnutí také představují soubory dat – a to často pro účinnost řízení vysoce důležitých.“

Může se dokonce stát, že správně zpracované hodnocení zjištěných rizik a jim odpovídající potřeba nasazení odborných analytických kapacit nejsou v souladu. Z dotazů, které jsem dostával na různých vzdělávacích akcích v oblasti veřejného sektoru, by bylo možno odhadovat, že třetina až polovina útvarů interního auditu tam naráží na problém nedostatku potřebných kapacit pro opravdu náležité plnění ujišťovací funkce IA v reálném čase (to se samozřejmě může v různé míře týkat nejen veřejného sektoru). Útvar interního auditu je pak odkázán na to, aby jen zhruba a bez potřebných analýz poskytoval ujištění podle poznatků, které získává z provádění auditních akcí na dílčích agendách.

Pokud je nepoměr mezi potřebou soustavných analýz a odborných kapacit interního auditu tak velký, že jej nelze vyřešit z vlastních zdrojů organizace (přebudováním prvků řídicí kontroly nebo posílením

interního auditu), pak je prvním a základním výrokem vedoucího útvaru interního auditu směrem k příslušným orgánům právě konstatování a přesvědčivé doložení tohoto nepoměru. Posluchači mých kurzů zpravidla namítali, že takovým krokem by mohli ohrozit nejen vlastní pozici u nadřízených, ale také již dosaženou úroveň práce interního auditu v organizaci, protože tuto úroveň je nutno budovat trpělivým vyjednáváním postupně, a nikoli radikálními kroky. S tím lze samozřejmě souhlasit, avšak poukaz na nepoměr potřeb a disponibilních kapacit přece nemusí hned být tak radikálním krokem, aby byl důvodem k roztržce. Klíčem zde může být právě ono *presvědčivé doložení*, jaké se však lépe získává z obsahové analýzy údajů o chodu řídicího systému než ze sáhodlouhých a sofistikovaně působivých výsledků testování podpůrných informačních systémů. Rozhodně nemíním jednostranně preferovat obsahové analýzy před softwarovými nástroji, ze své zkušenosti však poukazují na to, že by se tyto druhy analýz měly vzájemně doplňovat právě s ohledem na různorodost údajů o činnosti organizace, z nichž interní audit musí vycházet. ■

„Vzájemný poměr rizik věcně materiálních, rizik prostředí řízení a kontroly nebo rizik kontextových nám teprve napoví, které postupy a nástroje a kdy uplatnit.“

- 1) Co Vás nejvíce „pálí“ v profesi interní audit v poslední době?
- 2) Můžete uvést, zda a v čem udělala profese interní audit největší pokrok v posledním období?
- 3) Jaké změny očekáváte v profesi interní audit v nejbližších letech?

■ Dana B.

interní kontrola a audit
rozpočtová organizace

1. Nedostatek profesně i lidsky kvalitních interních auditorů a omezená možnost adekvátního finančního ohodnocení pro tuto profesi ve státní sféře.

2. V možnostech kvalitního profesního vzdělávání a zvyšování respektu této potřebné a prospěšné profese i v organizacích ve státní sféře.

3. Sbližování s praxí, již dlouhá léta běžné, zejména ve finančním sektoru.

■ Jan Uhlíř

interní auditor
Metrostav

1. Spolupráce s corporate governance zejména v oblasti řízení rizik; nejasná definice přidané hodnoty.

2. V oblasti datových analýz.

3. Větší napojení na dokonalejší informační systémy.

■ Milan Novák

interní auditor
Vojenská zdravotní pojišťovna
ČR

1. Z obecného hlediska je přetrvávajícím problémem skutečnost, že převážná většina zaměstnanců firmy zpravidla směřuje interní audit s kontrolou, a mnohdy se jen velmi ztěžka vysvětluje, že interní auditor není od toho, aby odškrtnal správnost vyúčtování pracovních cest. A tak když se zjistí individuální pochybení jedince, je tendence vyslat interního auditora „aby se na to podíval“. Také je mnohdy nízká rozlišovací schopnost v problematice nastavení systému a existujících procesů oproti selhání lidského faktoru.

2. Podle mých zkušeností byl velký pokrok učiněn v rámci vymezení interního auditu v oblasti jeho vnímání managementem, kdy se do určité míry posunula významnost interního auditora od pozice „nositele špatných zpráv“ k poradci, který umí poradit na základě poznatků z praxe a výsledků ujišťovací funkce v kontextu s obecně závaznými právními předpisy.

3. Domnívám se, že z hlediska budoucnosti se interní audit bude více stylizovat do role významného činitele v pozici konzultačních služeb podložených znalostmi z výsledků konkrétních auditů.

■ Branislav Kozmer

ředitel odboru interního auditu
Allianz-Slovenská
poist'ovňa, a.s.

1. Nedostatek času na úlohy, které máme.

2. Predovšetkým v analytickej časti.

3. Vzhľadom na digitalny vek, bude oveľa väčší tlak na ich analytické zručnosti, jazykové zručnosti a širšie znalosti z rôznych oblastí, pretože mnohé data sú, resp. budú spracúvané v zahraničí.

■ Miroslav Leixner

ředitel Odboru interního auditu
a kontroly
Ministerstvo kultury

1. Slovo „pálí“ je příliš silné, ale čtyři připomínky, které vyjadřují moji setrvávající profesní nespokojenost se stavem interního auditu ve státní správě, mám: 1. Neustálé snahy nahradit zákon č. 320/2001 Sb. nejen nevedou k ničemu, ale ani je nepovažuji za tah správným

směrem. Citelně tu chybí zákon o interním auditu a vedle něj by měla být vhodně novelizovaná „třístadvacítka“. 2. Striktní výklad uplatňování standardů řady „1300“ – zabezpečování a zvyšování kvality – vede k neúměrně administrativní zátěži, bez jejichž „produktů“ ani sebelepší útvar interního auditu nebude v externím hodnocení hodnocen dobře (protože k tomu nebude mít příslušné „papíry“). Účinné uplatnění této řady standardů – a to je velice žádoucí – by mělo projít revizí. 3. Postavení a materiální ohodnocení interních auditorů ve státní správě je hodně poddimenzované, např. dobří interní auditori v kategorii senior, expert by standardně měli být přinejmenším v 15. platové třídě. Celkové nedocenení profese interní audit ve státní správě vede mj. k tomu, že ze strany vrcholných managementů organizací chybí odpovídající přístup k výsledkům interního auditu, ze strany interního auditu pak k tomu, že jeho výsledky často připomínají spíše výsledky kontrolní činnosti v oblasti hospodaření s majetkem státu než auditorské zprávy vyhovující požadavkům a doporučením IPPF. 4. Internímu auditu ve státní správě chybí zastřešující výbor pro audit, který by byl ustaven v úrovni vlády ČR. Systém desítek dílčích výborů pro audit u jednotlivých organizací by byl zatížen významným rizikem „zformálnění“, jejich existence a činnosti a k řešení principiálních záležitostí by nevedl.

2. Za významný pokrok v profesi interní audit považuji celkové zkvalitnění prostředí interního auditu ve státní správě. Projevuje se v postupující standardizaci metodických přístupů k práci

interních auditorů, v úsilí o vyšší úroveň prezentace výsledků interního auditu, v prohlubování profesní způsobilosti interních auditorů a v celkovém úsilí o uplatnění IPPF v činnosti útvarů interního auditu. Tento stav považuji mj. za významný pozitivní výsledek cíleného úsilí ČIIA o dosažení pokroku v oblasti interního auditu ve státní správě (což samo o sobě je velký pokrok).

3. Neočekávám žádné změny. Jen nevím, zda je toto konstatování pozitivní, či negativní. Pokud by se však zformovalo úsilí o přípravu věcného záměru zákona o interním auditu, tak tuto změnu bych považoval za veliké pozitivum a naději pro interní audit, zejména ve státní správě.

■ Pavel Šrámek

ředitel IA Skupiny Metrostav
Metrostav a.s.

1. Systém řízení rizik.

2. Využití datových analýz.

3. Řízení rizik, GDPR.

■ Hanuš Volf

Compliance manager
DPD CZ s.r.o.

1. Tendence hrnout na bedra interních auditorů jiné odpovědnosti, často oslabující nezávislost interního auditora.

2. Vnímám kontinuální zvyšování prestiže pozice interního auditu v dlouhodobě úspěšných firmách.

3. Posílení významu profesních certifikací.

Výzvy, které budou stát před interním auditem v nejbližších letech

Stále se měnící, méně liberální, a o to více složitější regulatorní a korporátní prostředí staví nové výzvy před interním auditem. V nejbližších letech se tak budou interní auditoři nacházet pod větším tlakem než kdykoli jindy. Budou muset změnit své přístupy a myšlení, budou muset být více flexibilnější, dynamičtější, chtějí-li udržet své postavení v korporátní společnosti.



Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc., je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze (VŠE).

Patří mezi zakladatele Českého institutu interních auditorů. Byl členem rady Institutu a viceprezidentem pro vzdělávání. Řadu let lektorsky v ČIIA působil. Na VŠE zavedl kurz interního auditu, který zde má více než dvacetiletou tradici, a inspiroval k této výuce i jiné vysoké školy.

K problematice interního auditu napsal několik knižních publikací a článků, úzce v této oblasti spolupracoval s podnikovou praxí. Nyní se zaměřuje zejména na otázky změn podnikatelského prostředí v souvislosti s tzv. 4. průmyslovou revolucí. Pracuje na katedře strategie VŠE.

Ing. Josef Tyll, CSc., je absolventem VŠE v Praze. V letech 1992–2010 pracoval jako vedoucí úseku interního auditu v Creditanstalt a.s., Bank Austria Creditanstalt a.s., HVB Bank a.s., UniCredit Bank CR, a.s. V letech 2011–2013 působil jako konzultant IA v UniCredit Bank Austria. Od r.2011 do současnosti je ombudsmanem UniCredit Bank CR and Slovakia, a.s. Od r. 2014 pracuje externě v Radě pro veřejný dohled nad auditem; od r. 2016 je předsedou Komise pro koordinaci vzdělávání a profesní zkoušky. Patří mezi spoluzakladatele ČIIA, v letech 1995–1998 byl viceprezidentem. Mnoho let se aktivně podílel na činnosti Komise pro vnitřní audit ČBA, 15 let byl jejím předsedou. V průběhu své více než dvacetileté praxe v IA publikoval o interním auditu řadu statí v Hospodářských novinách, časopise Bankovníctví a Interní auditor.



Legislativně-regulační prostředí je stále více složitějším,

mnohohrstevnatějším a náročnějším, zejména v bankovním sektoru. Rychle se orientovat v direktivách a směrnících EU, jakož i v národních zákonných předpisech je nejen výzvou, ale zejména nutným předpokladem pro fungování účinného interního auditu.

ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY – PRIORITNÍ VÝZVA

Pro současnou dobu je typické, že prudce rostou očekávání top managementu a představenstev organizací i dalších zainteresovaných osob o přidané hodnotě a s tím spojené efektivnosti a účinnosti interního auditu. Uživatelé interního auditu oprávněně předpokládají, že jim interní audit přinese přidanou hodnotu v podobě:

- objektivních, rychlých a spolehlivých ujištění, založených na náročném hodnocení rizik a kontrolních mechanismů,
- konzultací, rad a vzhledu do vnitřních procesů organizace.



„V nejbližších letech se budou interní auditoři nacházet pod větším tlakem než kdykoli jindy.“

Poptávka představenstva, managementu a ostatních zainteresovaných osob (dozorčí rada, akcionáři, výbor pro audit, zaměstnanci, veřejnost) po službách interního auditu se rychle zvyšuje, neboť která jiná funkce než interní audit má předpoklady k tomu, aby nezávisle hodnotila efektivnost a účinnost:

- vnitřního řídicího a kontrolního systému organizace,
- procesů řízení rizik a fungování kontrolních mechanismů,
- systémů a procesů správy a řízení organizace (governance procesy a systémy).

Funkce interního auditu tak musí podporovat představenstvo a vrcholové vedení v rozvíjení a upevňování efektivního procesu správy a řízení organizace. Současně musí účinná funkce interního auditu tvořit nepřekonatelnou třetí linii obrany v systému vnitřní kontroly.

Chce-li interní audit zvýšit přidanou hodnotu pro celou korporátní společnost, musí:

- 1 významně změnit/zlepšit své přístupy, pokud jde o identifikaci a pojmenování rizik, včetně těch nově vznikajících (ideálně v reálném čase). Sílicí trend k dynamičtějšímu auditnímu přístupu by měl zpětně posílit nosné procesy a postupy, které tvoří správu a řízení společnosti.
- 2 hrát aktivní roli v dalším strategickém rozvoji korporace. Interní auditoři musí být velmi erudovaní profesionálové, velmi dobří komunikátoři a mediátoři, velmi pružní a dynamičtí poradci a konzultanti.
- 3 využívat v co největší míře digitální nástroje. Paralelně je totiž třeba zdůraznit, že lze pozorovat v útvech interního auditu velkou poptávku po technologických dovednostech díky nepřetržitému, velmi dynamickému IT rozvoji. IT je přítomna všude v rámci organizace, získává

aktivní roli v některých procesech, zejména v kontrolních. Díky IT rozvoji však vznikají nová rizika, interní audit bude potřebovat dodatečné IT znalosti, aby byl schopen nová rizika identifikovat a pojmenovat.

4 najít vhodné auditory s adekvátními znalostmi, dovednostmi a odbornostmi. Motivace týmu auditorů zůstává jedním z důležitých předpokladů účinného interního auditu. Je nabitelní, že všechny tyto výzvy musí být aktivně řízeny vedoucím útvaru interního auditu (CAE).

Východisko k výraznému posílení nosných postupů a procesů corporate governance představuje silná organizační struktura společnosti, tj. musí být srozumitelně nadefinovány role první, druhé a třetí obranné linie (jednoznačné odpovědnosti). Prostřednictvím svého nezávislého postavení v rámci korporátní společnosti (relativně funkční a úplná procesní nezávislost) je interní audit v nejlepší pozici výrazně přispět k posílení řádné corporate governance a poskytnout objektivní informace vedení a představenstvu společnosti.

Poznátky a zjištění interního auditu o své korporátní organizaci, o jejích procesech, a zvláště o jejích auditních

výsledcích mohou být použity ke zlepšení organizační struktury corporate governance. Navíc, interní audit může rovněž iniciovat doporučení v nových oblastech, které dříve stály mimo audit, jako je firemní kultura, etika atd.

„Uživatelé interního auditu oprávněně předpokládají, že jim interní audit přinese přidanou hodnotu ...“

O JAKOU PŘIDANOU HODNOTU PŘEDSTAVENSTVO, VEDENÍ SPOLEČNOSTI A OSTATNÍ ZAJINTERESOVANÉ OSOBY STOJÍ?

Zajinteresované osoby od interního auditu očekávají, že:

- 1 jim bude schopen včas sdělit, kdy je společnost nedostatečně řízena a kontrolována, kde (v jakých procesech a oblastech) nejsou náležitě identifikována kritická rizika nebo řádně řízena, kde je slabá, resp. nedostatečná kontrola a kdy nebudou obchodní cíle pravděpodobně včas splněny.
- 2 bude fungovat jako tréninkové zázemí pro budoucí liniové manažery tím, že je špičkoví členové útvaru vystaví do různých situací, zasněží je do různých funkcí v rámci organizace.
- 3 bude fungovat jako konzultační pracoviště, které poskytuje praktické rady a doporučení, včetně tzv. due diligence aktivit.
- 4 bude poskytovat nezávislá a objektivní stanoviska, pokud jde o kvalitu vnitřních kontrol a stimulovat povědomí o riziku napříč organizací. Těž musí podávat zprávy o podvodech v rámci organizace spolu se stanoviskem, aby se objasnilo, jak k nim došlo a jak zabránit tomu, aby se opakovaly.

Co je třeba udělat, aby zainteresované osoby obdržely přidanou hodnotu, kterou vyžadují od interního auditu?

Klíčem k úspěchu je samotný CAE. Jaké požadavky musí splňovat, na co se musí činnost CAE soustředit?

1 aby interní audit byl skutečným agentem, nositelem změn. Jeho dominantní oblastí působnosti musí být riziková a kontrolní kultura organizace. Spolu s tím musí koordinovat činnost první a druhé obranné linie, využívat jejich výsledky, a rozvíjet tak tzv. ujišťovací mapu (mapu rizik) pro svou organizaci.

2 aby v centru pozornosti byly ty oblasti, které potřebují být auditovány, nikoli to, co je snadno auditovatelné. Kromě toho by měl CAE vést interní auditory k pravidelné aktualizaci objektů auditu, oceňovat rizika na periodické bázi. Neměl by zabezpečovat dodržení plánu auditu za každou cenu, nýbrž iniciativně navrhopvat aktualizaci plánu auditu, aby odpovídal potřebám organizace.

3 aby věnoval velké úsilí komunikaci výsledků auditu, v tomto smyslu předkládal zprávy, vyvolávající výrazné změny. Nesoustředovat se v nich na problémy, ale nabízet řešení. Přitom řešení by neměla být akademická, teoretická, nýbrž spíše

pragmatická. Neustále platí pravidlo, že CAE musí pozorně naslouchat všem zainteresovaným osobám.

Na druhé straně musí představenstvo a vrcholové vedení přispět k efektivnosti funkce interního auditu tím, že budou požadovat, aby:

- interní auditoři dodržovali národní a mezinárodní profesní standardy,
- funkce interního auditu prováděla periodické hodnocení celkového rizikového a kontrolního rámce správy a řízení organizace, jakož i kvality rizikových zpráv.

Pouze tak může interní audit zůstat konkurenceschopný a poskytovat efektivně přidanou hodnotu organizaci.

Díky dynamičtějšímu auditnímu přístupu se role interních auditorů stane udržitelnou. To, že se bude interní audit postupně přetvářet směrem k více poradenské činnosti v tradičním auditním přístupu, představuje životně důležitý a nevyhnutelný krok k udržitelnosti interního auditu.

Stručně řečeno, úspěch interního auditu v budoucnu bude záviset na:

1. schopnosti nalézt optimální rovnováhu mezi potřebami různých zainteresovaných osob, uživatelů interního auditu,
2. adekvátním využívání nové technologie, aby se maximalizovala účinnost a efektivnost práce auditu,
3. efektivní koordinaci a kooperaci s kontrolními funkcemi druhé obranné linie, i když při zachování nezbytné nezávislosti,
4. schopnosti oslovit netradiční oblasti auditu, jako jsou správa a řízení společnosti, kultura a strategický management,
5. nepřetržitým investováním do dovedností interních auditorů, aby se vyrovnali se změnami vnějšího prostředí.

× × ×

„Legislativně-regulatorní prostředí je stále více složitějším, mnohvrstevnatějším a náročnějším, zejména v bankovním sektoru.“

Na výzvy spojené s interním auditem musí reagovat i akademická sféra. Ta zatím nepřišla s ucelenou teorií interního auditu, která by dala odpověď na otázky:

- proč vlastně interní audit existuje,
- proč vzniká poptávka po interním auditu,
- co se od interního auditu očekává,
- jaké zákony a zákonitosti na interní audit působí,
- jak interní audit zvyšuje efektivnost organizace.

Studenti vysokých škol spojují audit s auditem externím, který se zpětně zaměřuje především na účetnictví a finanční výkazy, výuka interního auditu by měla ukázat, že tento audit se zaměřuje na očekávání spojené se strategií a na ujišťování, že plány organizace fungují v souladu s tímto očekáváním.

Před akademiky stojí i zásadní výzva spojená s dynamickými změnami, které jsou označovány jako čtvrtá průmyslová revoluce (Průmysl 4.0, resp. Industry 4.0). Zde je nutné seriózní vysvětlení podstaty změn, nejenom šíření obav, že tyto změny budou znamenat dramatické dopady na vzrůst nezaměstnanosti. Akademici musí ukázat na roli interního auditu v těchto změnách. Zatím se zdá, že je používán nový pojem, ale podstata jeho obsahu není známa.

Obdobná situace existovala i v nedávné době, kdy byl používán pojem „Nová ekonomika“, ale nikdo nevěděl, co přesně se za ním skrývá, a tak pomalu upadl v zapomnění.

„Poptávka představenstva, managementu a ostatních zainteresovaných osob po službách interního auditu se rychle zvyšuje...“

U Průmyslu 4.0 tomu může být podobně, a to i přes to, že jsou na jeho podporu přijímána různá opatření (např. Iniciativa Průmysl 4.0 Ministerstva průmyslu a obchodu ČR), s dopady nejenom do průmyslu, ale do celé ekonomiky. Cílem je především růst produktivity práce, ale k růstu nezaměstnanosti pod vlivem robotizace docházet nemusí, o čemž svědčí vývoj v zemích, ve kterých jsou roboty v masovém měřítku nasazeny (Japonsko či Jižní Korea). Za subsystém Průmyslu 4.0 je považován tzv. Internet věcí, tj. propojování věcí, které mezi sebou komunikují po internetu bez aktivní účasti člověka.

Ponecháme-li stranou názvy, jsou změny, před kterými prakticky všechny organizace stojí, spojené s inovačním procesem, který od organizací vyžaduje nové přístupy k jejich strategii. Ta musí respektovat změny ve spotřebitelském chování, nárůst konkurence, změny v distribučních kanálech, změny v regulačních opatřeních atd. A pro interní audit jsou tu opět nové výzvy – audit rizik spojených se strategií a audit procesu vytváření strategie (formulace, zavádění, hodnocení výkonnosti a kontrola). Takto se interní audit může stát součástí vrcholového managementu, který má odpovědnost za strategii. Interním auditorům může v jejich práci pomoci v září 2017 vydaný materiál COSO zaměřený na systém řízení rizika ve spojení s vytvářením strategie a zvyšováním výkonnosti organizace. ■

s interaktivním způsobem práce, přinesli jsme „historky z natáčení“, tedy s jakými lidmi a situacemi jsme se během své praxe setkali. Dále jsme společně řešili konkrétní případové studie a rozebírali přínosy a rizika jednotlivých řešení. Inspirovali jsme se modely a koncepty, které ukazují, jak fungují zákonitosti spolupráce, komunikace, lidského konání a toto jsme prakticky zkoušeli. Protože jsme aktivně zapojili účastníky, byl každý z proběhlých běhů Akademie v něčem jiný, unikátní.

Co bylo stejné u obou skupin, byla výborná atmosféra a spousta legrace. Jsme rádi, že se nám toto podařilo, protože si myslíme, že se lidé nejlépe rozvíjejí, když se cítí dobře, jak jsme demonstrovali třetí den na animaci plazího a savčího mozku.

Počet účastníků v jedné skupině byl omezen na 10 lidí na rozdíl od jiných kurzů. Proč a osvědčilo se to?

Menší skupinu jsme volili proto, že jsme chtěli vést kurz interaktivním způsobem a dát prostor k aktivnímu zapojení všech účastníků v každém momentu. Bylo pro nás důležité, aby každý měl možnost sdílet svoje zkušenosti, položit svoje otázky a řešit svoje konkrétní témata. Také aby si všichni mohli vyzkoušet inspirující modely a techniky. I toto byl důvod, že si každý účastník odnesl z Akademie to svoje. Jelikož předchozí termíny v roce 2017 byly rychle obsazeny, zařadili jsme třetí běh do Katalogu akcí ČIIA na první pololetí 2018. Na další účastníky se těšíme v termínu

15.–17. května 2018.

**AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ
INTERNÍHO AUDITU**

Co je klíčem k úspěchu interního auditu?
Práce s lidmi.

Když jsem si pročítal hodnocení účastníků nebo jsem s nimi diskutoval, tak jsem zaznamenal jeden návrh. Konkrétně připravit pokračování Akademie. Co Vy na to?

Na novou poptávku by měla rychle vzniknout nová nabídka, proto jsme si dali závazek, že Akademií úspěšného vedení interního auditu II. připravíme do nabídky vzdělávání ČIIA na druhé pololetí 2018.

Když jsme připravovali první díl Akademie, zaměřili jsme se na roli vedoucího IA jako celek. Zabývali jsme se tím, kdo jsou jeho klíčoví partneři – tři skupiny, se kterými nejčastěji komunikuje. Stakeholderi / vedení organizace, tým interních auditorů a auditovaní. Naším cílem bylo sdílet zkušenosti a vytáhnout nejdůležitější tipy pro práci s každou skupinou. V pokračování chceme i na základě ohlasů účastníků jít do větší hloubky a více prozkoumat práci vedoucího IA se stakeholdery a vedením organizace. Podle nás je to to, co nejvíce vedoucího odlišuje od běžného auditora. Proto se zaměříme na vytváření pozice IA – prodej výsledků, marketing funkce interního auditu a budování značky interního auditu.

*Rozhovor vedl Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA*

Ohlasy účastníků...

Celý kurz jsem si moc užila a měl výbornou úroveň. Bylo skvělé spojení Pavly jako kouče s měkkými dovednostmi a Lvovi zkušenosti jako šéfa auditu k tomu, opravdu super ☺.

Markéta Hruboňová, Česká pojišťovna

Milí lektori, velmi děkuji za neuvěřitelně příjemně strávené tři dny. Akademii jsem dostala od šéfa za odměnu a odměnou mi také byla. Proč bych doporučila účast na akademii? Tři přínosně strávené dny v lehkém a hravém stylu mě přinutily jinak přemýšlet o práci interního auditora. Odpověděla jsem si na to, proč se mi některé kroky nepodařily a jak se přiblížit dokonalosti ☺, a díky nezlomnému optimizmu obou lektorů jsem dostala správný kopanec k těšení se na další práci. Doufám, že se s vámi ještě potkám, oba zdraví

Blanka Štefanková, Krajský úřad Moravskoslezského kraje

Co bych vzkázala těm, kteří by se chtěli akademie zúčastnit v příštím roce? Ať rozhodně neváhají, protože zažijí jinou formu školení, než na jakou jsou na kurzech ČIIA zvyklí. Po obsahové stránce mě kurz hodně bavil. Je zajímavé dozvědět se něco víc o chování a jednání lidí. A co je důležité vypíchnout, po celé tři dny byla mezi účastníky uvolněná nálada, takže k té naší někdy vypjaté auditorské práci jsme si užili i dost srandy.

Helena Tomášková,
Centrum pro regionální rozvoj České republiky

Taky jsem si to moc užil. Musím napsat, že Akademie splnila více než jsem od tohoto programu očekával.

Byl jsem z toho tak nabitý, že jsem chtěl jít v sobotu do práce, což se mi během mé téměř 9leté pracovní praxe ještě nestalo. :-)

Pavel Lopuchovský, Marius Pedersen a.s.

Ze života „mladého íáčka“



Když jsem před nějakou dobou přecházela do oné dobře známé, avšak imaginární a abstraktní, „třetí linie obrany“ organizace, moje máma měla obavy, že nebudu jako íáčko v rámci organizace oblíbená a kolegové z jiných oddělení se mě budou stranit, že to bude velká změna, na kterou možná nejsem připravena...

Jak to zpravidla bývá, maminky mají pravdu a je to možná součástí údělu práce interního auditora. I na tom se však dá pracovat, je to budování vztahů jako v každé jiné profesi. Mnohé pak překvapuje, že auditor je člověk z masa a kostí, a většinou i celkem normální. To potěší, nemyslíte? Vedle vytváření vazeb a budování vztahů, každodenní práce a starosti se musí íáčko neustále a kontinuálně vzdělávat, bez toho by to zkrátka nešlo. Nesmíme usnout na vavřínech a zakrnět. Kromě odborných seminářů a školení se ohromně hodí i sdílení vlastních zkušeností, přístupů a prověřených

praktik v komunitě stejně smýšlejících a zaměřených osob. Zejména pro auditory, tak říkajíc v plenkách, jsou zkušenosti seniorních kolegů – profesionálů to nejcennější, čemu mohou naslouchat a z čeho mohou čerpat. A právě tady patří velké díky Českému institutu interních auditorů, který s Klubem mladých interních auditorů na přelomu let 2016 a 2017 sám a dobrovolně oslovil komunitu svých členů. Splnila jsem orientační parametry, byla oslovena, párkrát se zúčastnila a nelituji. Vzhledem k pestré škále profesního původu účastníků mohou být setkání klubu zaměřena někdy spíše do sektoru veřejného, jindy zase soukromého. Jednou je to téma ryze praktické, jindy spíše organizační či ze života ČIIA. Zkrátka každý si vybere to své, a hlavně se může sám podělit o své zkušenosti – ne vždy se mladý automaticky rovná nezkušený...

Mladí ía kolegové, pojďme se spolu „podělit“. Menší krize, nebo spíš období poklesu, recese, se v cyklech opakují všude. I setkávání poznamenal

úbytek účastníků a do jisté míry i značná pasivita mladých. Z možnosti interaktivního setkání se staly spíše přednášky na určité téma, což je veliká škoda. Ale (!!!), milí kolegové – profesionálové, neberte si to osobně, je přece důležité, že vás někdo poslouchá, vnímá a o právě vysloveném přemýšlí (často užitečnější než bouřlivá, aktivní diskuze). Byla bych osobně velmi ráda, kdyby setkávání klubu pokračovalo, kdyby se základna mladých íáčků rozšířila a ČIIA se stal útočištěm mladých (i duchem) auditorů s cílem maximalizovat užitek ze sdílení informací. Pokud právě vy máte v týmu někoho, kdo by se rád přidal, neváhejte se obrátit na adresu stetanova@interniaudit.cz. Klub mladých interních auditorů má i svoji skupinu na facebooku – přidejte se!



Lucie Vašková
Sberbank CZ, a.s.



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

Čeho si Petr povšiml *nejen* v legislativě



Pokud jste měli příležitost zalistovat v množství nově publikovaných dokumentů užitečných pro naši profesi, věřím, že jste měli dostatek literatury na několik dlouhých zimních večerů. Pojdme si zrekapitulovat výběr toho nejzajímavějšího (a také nejrozsáhlejšího).

Začněme na internetu našeho mezinárodního institutu (www.global.theiia.org), kde byla publikována nová doplňková směrnice k auditování rizika likvidity „**Auditing Liquidity Risk – An Overview**“. Tato doplňková směrnice, která je primárně určena interním auditorům ve finanční oblasti, popisuje řízení a měření rizika likvidity, problematiku řízení rizika likvidity v modelu 3. linií obrany a také zahrnutí problematiky řízení rizika likvidity při plánování zakázek interního auditu.

Další z novinek publikovaných naším mezinárodním institutem se stala aktualizovaná doplňková směrnice v řadě GTAG, a to „**Auditing IT Governance**“. Tento dokument byl aktualizován tak, aby odrážel Mezinárodní rámec IA 2017. Obsahuje nástroje a techniky, které pomáhají interním auditorům sestavovat program zakázky a provádět zakázky zaměřené na správu a řízení IT.

Výbor COSO (www.coso.org) publikoval poměrně obsáhlý návrh pokynu „**Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks**“ pro začlenění a aplikaci rizik z oblasti životního prostředí, z oblasti sociální a z oblasti správy a řízení společnosti (ESG) do aktualizovaného rámce řízení rizik společnosti (ERM). Návrh je dostupný na www.coso.org/esg/Pages/viewexposedraft.aspx, kam je současně možno předkládat náměty v rámci konzultačního řízení. ■

Ředitelé interního auditu na letišti

Na začátku prosince proběhlo na Letišti Václava Havla Praha setkání ředitelů interního auditu z významných českých společností a institucí.



Ve spolupráci s Českým institutem interních auditorů proběhlo v prostorách pražského letiště setkání ředitelů zabývajících se interním auditem. Zúčastnili se ho zástupci významných společností, jako jsou například ČEZ, ČD Cargo, Deloitte, Komerční banka, Pražské energetiky, PwC či Unipetrol.

Celou akci zahájil místopředseda představenstva Českého Aeroholdingu Radek Hovorka. Poté se slova ujal také Výkonný ředitel auditu, řízení rizik a Compliance Filip Zelingr a představil účastníkům výhody a inovace spojené interního auditu, řízení rizik a compliance do jednoho útvaru. Součástí

akce byla i zajímavá diskuse na téma nových mezinárodních standardů interního auditu.

Na závěr mohli účastníci nahlédnout do provozu největšího mezinárodního letiště v České republice a diskutovat o specifikách jejich vlastní činnosti zasazených do tohoto

složitého a velmi neobvyklého prostředí. Akce u účastníků vzbudila velmi pozitivní ohlasy, byla inspirací pro další setkání v budoucnu.

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

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VE SPOLUPRÁCI S ČESKÝM AEROHOLDINGEM VÁS ZVOU NA

KLUB ŘEDITELŮ INTERNÍHO AUDITU

PROGRAM

- Zahájení – **Tomáš Pivoňka**, prezident ČIIA
- Prezentace Českého Aeroholdingu – zástupce představenstva, Český Aeroholding, a. s.
- Prezentace z praxe interního auditu v Českém Aeroholdingu – **Filip Zelingr**, výkonný ředitel, audit, řízení rizik, compliance, Český Aeroholding, a. s.
- Moderovaná diskuse na téma „Jak na nový standard 1112 Role vedoucího interního auditu mimo oblast interního auditu?“
- Exkurze na Letišti Praha

moderace: **Filip Zelingr**

TERMÍN
5. prosince 2017

OD-DO
9.00–13.30 hodin
(včetně exkurze)

MÍSTO KONÁNÍ
Letiště Václava Havla,
Terminál 1,
Kongresové centrum

KONTAKT – REGISTRACE
Tereza Bubníková
telefon: 222 263 761
e-mail:
bubnikova@interniaudit.cz

ČESKÝ AEROHOLDING

ČIIA
ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ



Global Council Panama 2018

Global Council je každoroční setkání zástupců všech národních institutů s vedením Mezinárodního institutu interních auditorů (IIA). Tento rok se se setkání uskutečnilo v Panama City a během dvou dní byla diskutována následující témata:



■ Tomáš Pivoňka a IIA Global Charman, Michael J. Pepper, Global Council 2018

Governance IIA – byly prezentovány výsledky projektu na zlepšení celkové governance IIA. Stručně shrnuto, Global Council (GC) se během 2 let posune blíže naší valné hromadě (v současné době nemá schvalovací pravomoci). Bude výrazně zredukován počet členů správní rady IIA (z 38 na 17) a bude zavedena dozorcí rada.

■ **Licencování profesí** – byly prezentovány výsledky projektu, který měl za cíl rozhodnout, zda je nebo není vhodné, aby profesí interního auditu byla licencována. V praxi by to znamenalo, že by interní auditoři mohli vykonávat svoji profesí pouze za základě licence získané od státních autorit nebo od autorit zmocněných státem (podobně jako externí auditoři). Závěr projektového týmu (jehož jsem byl součástí) byl, že

toto nevidí IIA jako vhodné. Zejm. proto, že by se požadavky na interní auditory velmi lišily (stát od státu) a naše profesí by ztratila globální rozměr.

■ **Profesní certifikace** – byly diskutovány změny v přístupu k certifikacím IIA. Shrnutí – IIA se chce více zaměřit na propagaci certifikací, které nejsou klíčové (a globálně moc úspěšné), tj. CGAP, CFSA, CCSA, CRMA. V druhé fázi stávající certifikace aktualizovat propojit/sloučit certifikace, které jsou podobné.

Global council jsem jako každý rok využil také k diskuzím s prezidentem IIA a prezidenty ostatních národních institutů. Prezidenta IIA M. Pepperse budete mít možnost potkat v Praze 20. dubna v aule VŠE. Doporučuji toho využít, je to zábavný a bezprostřední člověk.

■ *Tomáš Pivoňka*

Konference Auditního orgánu

Ve dnech 6.–8. 11. 2017 proběhla historicky první Konference Auditního orgánu pod názvem „*Audit ESI fondů v České republice*“, jejímž cílem bylo přispět k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice (ESI fondů), kterou organizoval Auditní orgán Ministerstva financí.



Obsahem byla zejména výměna zkušeností různých subjektů zabývajících se auditem, kontrolou a samotnou implementací Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice. Hlavním cílem konference bylo posílení řídicích a kontrolních systémů jednotlivých prvků implementační struktury vedoucích k prevenci v podobě minimalizaci chyb při čerpáním fondů EU při současném respektování

snahy o zjednodušení a rozumnou míru administrativní zátěže. Konference se zúčastnili, kromě auditorů Auditního orgánu Ministerstva financí, také zástupci všech řídicích orgánů programového období 2014–2020 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Magistrátu hlavního města Prahy)

a zástupci dalších orgánů, které jsou přímo nebo nepřímo součástí národní implementační struktury nebo kontrolním orgánem (Platební a certifikační orgán – Ministerstvo financí, Národní orgán pro koordinaci – Ministerstvo pro místní rozvoj, Generální finanční ředitelství, Nejvyšší kontrolní úřad). V neposlední řadě byli přítomni rovněž i zástupci Evropské komise, Evropského účetního dvora a Orgánu auditu Ministerstva financí Slovenské republiky a další hosté.

První den konference vystoupili se svými příspěvky zástupci jednotlivých externích subjektů, došlo ke shrnutí činnosti samotného Auditního orgánu za posledních 10 let jeho činnosti a proběhla panelová diskuze nad aktuálními tématy, v rámci které zazněly informace vyplývající z rozdílných zkušeností a pohledů odlišných subjektů zapojených do implementace ESI fondů ČR.

Auditní orgán Ministerstva financí ČR:

Auditní orgán (AO) je funkčně nezávislý auditní subjekt, ustanovený v sekci 04 – Finanční řízení a audit, odboru 52 Ministerstva financí, který zajišťuje výkon auditu prostředků Evropské unie.

AO dává pomyslný „palec“ Evropské komisi na to, že předkládané výdaje k proplacení jsou správné, legální a řádné.

Úloha AO je definována čl. 127 nařízení (ES) č. 1303/2013 a hlavním cílem jeho činnosti je ověření účinnosti řídicích a kontrolních systémů ostatních subjektů implementační struktury ESI fondů v ČR, včetně formulace návrhů opatření pro jejich zlepšení do budoucna.

Při výkonu své činnosti postupuje AO v souladu jak s legislativou EU, pokyny EK, tak současně i národními předpisy a legislativou ČR (zejména zákon č. 320/2001 Sb., zákon č. 255/2012 Sb.). Při své činnosti rovněž využívá mezinárodně uznávané auditorské standardy (IIA, INTOSAI, IFAC) a zohledňuje rozhodovací praxi ostatních orgánů (soudy, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Evropská komise, Evropský účetní dvůr, orgány Finanční správy aj.).

Každoročně AO předkládá Evropské komisi (EK) Výroční kontrolní zprávu (VKZ) za daný operační program shrnující významné změny v řídicím a kontrolním systému a výsledky jednotlivých druhů provedených auditů za předchozí rok. Součástí VKZ je rovněž tzv. výrok auditora potvrzující, že:

- účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz,
- výdaje, o jejichž úhradu byla EK požádána jsou legální a správné,
- zavedený systém řízení a kontroly funguje řádně.



Programovou náplní druhého dne konference bylo celkem jedenáct tematicky různě zaměřených workshopů, které vedli přední odborníci na danou oblast. Jako příklad lze uvést oblast finančních nástrojů, veřejných zakázek, veřejné podpory, zjednodušených metod vykazování a další.

Závěrečný den konference proběhlo shrnutí hlavních závěrů vybraných workshopů a hosté z Ministerstva pro místní rozvoj představili budoucnost kohezní politiky po roce 2020, resp.

stav jejího vyjednávání na půdě Evropské komise. Konference se setkala s kladnou odezvou většiny účastníků, a to nejen z řad zaměstnanců Ministerstva financí, ale především z pohledu externích hostů. „Jsem velmi rád, že konference splnila svůj účel, a doufám, že podobné akce přispějí k lepšímu čerpání finančních prostředků Evropské unie a sdílení ‚best practice‘, a tím k prevenci

namísto represe,“ uvedl ředitel Auditního orgánu Stanislav Bureš na závěr této konference. Ministerstvo financí bude i v následujících letech pokračovat v naplňování své konzultační a poradenské role s cílem upozorňovat na související rizika a minimalizovat negativní dopady nesprávného čerpání finančních prostředků EU.

*Ing. Jiří Machát, MSc., a kolektiv
Auditní orgán Ministerstva financí ČR*



Noví členové



- Linda Anušić, DiS., Dům zahraniční spolupráce
- Ing. Petra Bastlová, Raiffeisenbank a.s.
- Ing. Jiří Benesch, DiS., Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových
- RNDr. Jan Brázdil, Česká televize
- Ing. Petra Broncová, Pražská teplárenská a.s.
- Bc. Martin Bubeník, Raiffeisenbank a.s.
- Ing. Michaela Burešová, Státní pozemkový úřad
- Mgr. Pavel Burian, Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s.p.
- Mgr. Irma Comstocková, LL.M., Prague Wealth Management, s.r.o.
- Ing. Vladimír Dančák, Ernst & Young, s.r.o.
- Mgr. Viera Doležalová, Individuální členka
- Ing. Monika Frölichová, DYNATECH s.r.o.
- Filip Grepl, Fio banka, a.s.
- Lenka Gericova, Individuální členka
- Ing. Roman Goldberger, ERGO Poistovňa, a. s.
- Dana Hartmanová, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Ing. Tomáš Hlaváč, Československá obchodní banka, a. s.
- Ing. Lenka Hlubučková, Ministerstvo dopravy ČR
- Mgr. Gabriela Hradecká, ČEZ Distribuce, a. s.
- Mgr. Jan Hrubý, Ministerstvo životního prostředí ČR
- Ing. Michaela Janoušková, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Bc. Klára Jarolímková, ČEZ Distribuce, a. s.
- Ing. Lucie Jimenez, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- Ing. Milena Kakáčová, E.ON Česká republika, s.r.o.
- Ing. Valeria Kálnová, Stredoslovenská energetika, a.s.
- Ing. Jan Karas, Ernst & Young, s.r.o.
- Mgr. Kateřina Kaufmannová, Státní léčebné lázně Janšské Lázně, s.p.
- Ing. Lenka Klapcová, MONETA Money Bank, a.s.
- Ing. Dušan Kočí, Česká spořitelna, a.s.
- Pavla Kohutová, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Vladimír Konečný, Úřad pro ochranu osobních údajů
- Mgr. Ing. Monika Košnarová, Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
- Ing. Tomáš Králíček, Česká spořitelna, a.s.
- Bc. Petr Krejčíř, Armádní Servisní, příspěvková organizace
- Ing. Olga Lasáková, Individuální členka
- Ing. Miriam Lehocki, Generali Poistovňa, a.s.
- Ing. Renata Lemfeldová, Individuální členka
- Ing. Pavel Lopuchovský, Marius Pedersen a.s.
- Ing. Věra Marhulová, Hlavní město Praha
- Aleksei Panov, AGC Flat Glass Czech a.s.
- Ing. Simona Personeni, Allianz pojišťovna, a.s.
- Michaela Plicková, Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. Michaela Rektoříková, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Iva Rendová, Český statistický úřad
- Ing. Jana Rojíková, Generali Poistovňa, a.s.
- Ing. Jana Sedláková, Pojišťovna VZP, a.s.
- Ing. Tomáš Soporský, Individuální člen
- Ing. Jan Suda, ČEZ Distribuce, a.s.
- Ing. Denisa Svobodová, Česká spořitelna, a.s.
- Regina Svobodová, Česká spořitelna, a.s.
- Mgr. Miroslav Sýkora, MBA, Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s.p.
- Bc. Pavel Šilinger, DYNATECH s.r.o.
- Ing. Eva Šichová, Státní fond dopravní infrastruktury
- Ing. Petr Šmidrkal, CIA, CFE, PointPark Properties s.r.o.
- Ing. Pavel Štefek, PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
- Ing. Zuzana Tafsi, Česká spořitelna, a.s.
- Petra Tučková, Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. Monika Urbanová, MBA, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
- Mgr. Michaela Vaculčíková, Český institut interních auditorů, z.s.
- Ing. Jana Váňová, Státní fond životního prostředí ČR
- Ing. Jaroslava Zach, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Jana Žůrková, Česká spořitelna, a.s.



Certifikovaní interní auditoři

Nově certifikovaní:

Ing. Michal Vrána, CIA

Ing. Jan Smejkal, ACCA, CIA

GRATULUJEME!

	157	CIA
	13	CRMA
	4	CFSA
	1	CCSA
	3	CGAP

Počet certifikovaných interních auditorů ve VS dle oblastí k 28. 2. 2018

Oblasti počet	VIAA	VIAJ	VIAS	VIAK	Počet IA dle oblastí
Ministerstva, Úřad vlády	34	23	53	29	139
Krajské úřady	5	3	3	9	20
Úřady měst a obcí	9	18	29	12	68
Policie a Hasiči	9	9	12	6	36
Vysoké školy	1	2	7	3	13
Zdravotnictví, lázně	5	2	8	2	17
Ostatní	37	35	34	19	125
Celkem	100	92	146	80	418

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



English Annotation

Vadim Beneš – We Cannot Manage Without Data

The author deals with the influence of the data analysis on the work of the internal auditor.

Martin Jiroudek – Data Analysis and its Use in the Internal Audit

The author shows the basic information and know how what not to forget and what to consider when the data analysis tools are introduced.

Miloslav Kvapil – Data Analysis and its Use by the Internal Auditor

The author shows the complex view on the internal audit process when the continuous auditing and monitoring is used through the data analysis.

Jiří Hylmar, Michaela Hladká – Data Analysis in the Context of the Antifraud Procedures and Financing of the Terrorism

The authors describe the data collection and further analytic activities performed by the Financial Analytics Unit. This new office was founded in the year 2017 from the department at the Ministry of Finance.

Viktor Jacina – The Methods of the Macroeconomic Prediction of the Ministry of Finance

The author introduces the process of the analysis of economic data which is followed by the macroeconomic prediction.

Václav Peřich – All Data is Not Only in the Databases

The author deals with the complexity of the data in the organisations and admonishes to use them during the analyses in balanced manner.

Jiří Dvořáček, Josef Tyll – Internal Audit Challenges in the Coming Years

The authors of the article state, how the internal auditors should act when they want to react to new challenges and bring what they are expected to bring – added value. They remind about the value of the academic sphere, necessity to prepare university students to understand the internal audit role in the current society.

Pavla Pavlíková, Ivo Středa – The Academy of Successful Internal Audit Management

Interview with the lecturers of the Academy of Successful Internal Audit Management

Lucie Vašková – From The Life of the Young Internal Auditor
Information about the Club of Young Internal Auditors.

QUO VADIS, AUDITORE!

25.–26. DUBNA 2018
hotel ATOM, Třebíč

WORKSHOP

AUDIT

DOKUMENTACE

PRAVIDLA

STANDARDS

GDPR

SOFT SKILLS

Workshop je realizován pod záštitou náměstka hejtmana Kraje Vysočina **Mgr. Pavla Pacala** a starosty města Třebíče **Ing. Pavla Janaty** a za podpory náměstka ministra financí **PhDr. Tomáše Vyhánka**.

25. dubna 2018

8:30–9:30	Registrace
9:30–9:50	Zahájení
9:50–10:30	František BECKERT , Český institut interních auditorů <i>Praxe interního auditu ve veřejné správě formou on-line ankety</i>
10:30–10:50	Přestávka
10:50–12:50	Panelová diskuse na téma GDPR
12:50–14:00	Oběd
14:00–16:30	Pracovní skupiny
16:30	Ukončení odborného programu prvního dne workshopu
20:00	Večerní program „Číše vína“, Hotel ATOM

skupina A

**GDPR S DOPADEM
NA VEŘEJNOU SPRÁVU**

LEKTOR: Rodan **SVOBODA**, Eurodan

skupina B

ROZPOČTOVÁ PRAVIDLA

LEKTOR: Dana **RATAJSKÁ**,
Ministerstvo pro místní rozvoj

Michal **SVOBODA**,
Ministerstvo financí

skupina C

ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

LEKTOR: Martina **KŘEŠŤÁKOVÁ**,
Městská část Praha 3

Věra **LIKEŠOVÁ**,
Město Říčany

skupina D

**DOBRÁ PRAXE INTERNÍHO
AUDITU**

LEKTOR: Zdeněk **NUSHART**,
Státní fond životního prostředí
Ladislava **SLANCOVÁ**,
Nejvyšší kontrolní úřad

26. dubna 2018

8:30–9:00	Registrace
9:00–11:00	Prezentace závěrů práce ve skupinách
11:00–11:20	Přestávka
11:20–11:50	Miloslav KVAPIL , DYNATECH <i>„Průběžný audit – teorie a praxe“</i>
11:50–12:50	Pavla PAVLÍKOVÁ , INNERGY <i>„Jak být (ne)šťastným auditorem“</i>
12:50–13:00	Ukončení workshopu
13:00	Oběd

ORGANIZÁTOR



HLAVNÍ PARTNER



PARTNEŘI



MEDIÁLNÍ PARTNEŘI



