

ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 23, ČÍSLO 4-2019 (94)

4|2019



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ
MEZINÁRODNÍ KONFERENCE

BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

HODNOTA, TRANSPARENTNOST, RESPEKT

Praha 27–28/5/2020



WWW.INTERNIAUDIT.CZ



GENERÁLNÍ PARTNER



SKUPINA ČEZ



Milí členové,
je už tradicí, že úvodní slovo k prosincovému číslu Interního auditora píše formou zamyšlení nad uplynulým rokem a tím příchozím. Adventní čas k tomuto zastavení přímo vybízí. Pokusím se to udělat podle principu, kterým žiji svůj život – s vědomím, že věci mohou měnit jenom teď a tady, ale činím tak s respektem k minulosti a se zodpovědností za budoucnost. Když přemýšlím o tom, co je pro mě v auditu momentálně klíčové, jsou to pro mě vlastně jen dvě věci. Dělat správné věci a dělat je správně.

Dělat správné věci v auditu znamená, že máte ve svém auditním plánu klíčová rizika, stejně jako témata, kterými vaše organizace žije. Což většinou (což je na tom to nejzajímavější) není jedno a totéž. V plánování těch správných témat nám, kromě řady diskuzí uvnitř organizace, pomáhá i pohled ven, mimo naší organizaci. Poslední dobou se mi líbí materiál nazvaný Risk in Focus: Hot topics for internal auditors, který vydává několik evropských institutů s podporou Evropské konfederace institutů interního auditu. Poslední vydání pro rok 2020 naleznete zde (<https://www.eciia.eu/2019/09/risk-in-focus-2020-hot-topics-for-internal-auditors/>). Já osobně v plánu na příští rok kladu největší důraz na oblasti IT a regulatoriky. Vzhledem k tomu, že moje firma má novou strategii, mám v plánu i několik témat k naplňování této strategie.

Dělat věci správně v auditu pro mě znamená dělat je eticky správně. Pokud věci děláte eticky, automaticky je děláte v nejlepším zájmu vaší organizace a zároveň v nejlepším zájmu pro sebe samotné. Klíčovým vodítkem k správnému jednání je pravdivost, kterou chápu v ryzí podobě jako harmonii mezi vnitřním myšlením a cítěním, a jejich upřímné a úplné reflexi ve vnějším chování. Zkrátka soulad mezi tím, co myslím, a tím, co říkám a jak ve skutečnosti jednám.

Nakonec bych rád připomněl, že ČIIA bude příští rok slavit 25 let od svého založení. Vrcholem oslav bude slavnostní večer Sněmu ČIIA a mezinárodní konference, která se bude konat 27. a 28. května Praze. Konference bude svým obsazení skutečně mezinárodní a exkluzivní (pozvání přijala řada zajímavých VIP hostů). Tak si prosím udělejte záznam v kalendáři a těšte se na další informace ke konferenci.

Přeji vám požehnané Vánoce a úspěšný nový rok. ■

*Tomáš Pivoňka,
prezident Českého institutu interních auditorů*

Compliance Management Programme

Přihlaste se na sérii školení a získajte certifikaci Compliance Officer nebo Compliance Manager.

www.skolenikpmg.cz



OBSAH / CONTENTS

Nové výzvy a budoucnost interního auditu	4	Ještě k tématu „Klienti a partneři interního auditu“	22
Štěpán Patrný, Michaela Pešáková		Václav Peřich	
Plánování interních auditů a audit universe	7	Novinky a vize CHJ	24
Tereza Pavlíčková		Milena Widomská	
		Rada pro veřejný dohled nad auditem	27
		Martina Smetanová	
		Čeho si Andrea povšimla aneb co se děje na mezinárodní scéně	30
		Andrea Lukasíková	
Otázky pro ředitele kanceláře ČIIA	10	Noví členové	30
Jan Kovalčík		Setkáváme se...	31
Motivace – klíč k výkonu každé organizace. Jak ji měřit a ovlivňovat?	14	Daniel Häusler	
Pavla Pavlíková		Colors of audit – žhavá témata 2019	32
		Petr Šilhánek	
		English Annotation	36



Kamerové systémy pohledem auditora
Stanislav Klika



4 Štěpán Patrný, Michaela Pešáková
– New Challenges and the Future of the Internal Audit

7 Tereza Pavlíčková – Internal Audit Plan and the Audit Universe

10 Jan Kovalčík – Questions for the ČIIA Directors

14 Pavla Pavlíková
– Motivation – Key to the Performance of Each Organisation. How to Measure and Influence It?

18 Stanislav Klika – The CCTV System from the Internal Auditors Point of the View

22 Václav Peřich – One More Time to the Topic “Clients and Partners of the Internal Audit”

24 Milena Widomská – News and Vision of the CHJ

27 Martina Smetanová – Public Audit Oversight Board

32 Petr Šilhánek Colors of Audit – Hot Topics 2019

ROČNÍK 23, ČÍSLO 4–2019 (94)

4|2019

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: casops@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 Lukasíková, Šárka Nováková,
Petra Škorová, Eva Štěpánková, Lucie Veselá,
Milena Widomská, Kateřina Zonygová

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

ia
interní auditor

Nové výzvy a budoucnost interního auditu



Štěpán Patrný, CIA
Senior manager
Risk Advisory
Ernst & Young, s.r.o.



Michaela Pešáková
Konzultant
Risk Advisory
Ernst & Young, s.r.o.

Letos v září jsme měli možnost se setkat s globálními lídry EY za oblast interního auditu Esi Akinosho a Martinem Wiedemannem, s nimiž jsme diskutovali o budoucnosti interního auditu. Hlavním cílem diskuze bylo najít východiska pro výkon profese interního auditu rychleji, snadněji a ve větším detailu. Esi Akinosho popsala, jak by mohly aktivity interního auditu na změnu reagovat: „Profese interního auditu potřebuje digitalizaci, flexibilní zdroje, nové dovednosti a dynamičtější přístup tak, aby poskytoval včasný náhled na strategická rizika.“ V následujícím článku shrneme výzvy, které vidíme jako klíčové pro budoucnost interního auditu a na které se v EY připravujeme.

Aktuální změny obchodních modelů a digitalizace – příležitost pro interní audit

Současné tempo změn a zrychlující se digitalizace umožňují společnostem nejen reagovat na změnu, ale také proaktivně předvídat spotřebitelské preference, vyvíjet nové způsoby doručování produktů a služeb nebo pronikat na nové trhy. Dynamika trhu tlačí společnosti k soustavnému přehodnocování a přizpůsobování jejich strategických cílů a vizí. A právě v těchto měnících se časech vzniká pro interní audit příležitost poskytovat více služeb než doposud. Hlavními otázkami k zamyšlení v tomto směru jsou:

- Co kdyby byl IA o krok napřed a byl schopen hrozící rizika rychle posoudit a kvantifikovat?
- Co kdyby IA již nevykonával pouze ujištění nad klíčovými kontrolami a compliance, ale spravoval by sadu nástrojů, které jsou schopny odhalit nežádoucí stav ihned nebo s velmi krátkou časovou prodlevou?
- Co kdyby IA zprostředkoval přehled o momentálním stavu řízení rizik, v každé oblasti společnosti a v libovolném čase?
- Co kdyby IA řídil portfolio talentů a zajistil jejich zapojení se správnými dovednostmi ve správný čas?

Ve světle změn, které se v byznysu dějí, potřebuje interní audit změnit náplň toho, co dělá, jak to dělá a kdo tuto práci vykonává. Samotný mandát IA zůstane pravděpodobně nezměněn, ale dojde k posunu jeho zaměření, kdy nově bude muset být interní audit proaktivní a orientovaný na budoucnost, účastnit se strategických aktivit ve společnosti, využívat nové technologie a využívat nejlepší dostupné zdroje.

„Globální prostředí se v oblasti rizik rapidně mění. Tato změna vyžaduje, aby společnosti směřovaly více pozornosti na rizika vznikající mimo jejich organizace. IA by měl držet krok s těmito změnami tak, aby byl schopen poskytovat strategická doporučení.“

Co bude interní audit dělat

Společnosti v současnosti přehodnocují, jakým způsobem nahlížet na rizika a jak je řídit. Aktualizovaný rámec, který vzešel z globálního průzkumu EY o řízení rizik, zahrnuje následující typy rizik:

- Operativní rizika, která reprezentují negativní dopad na společnost. Jedná se například o zpronevěru, regulatorní compliance nebo informační bezpečnost. Společnosti se soustředí na jejich minimalizaci, která je nákladově efektivní.
- Strategická rizika vztahující se přímo ke schopnosti společnosti

vykonávat svou obchodní strategii a naplňování cílů (např. návratnost aktiv, pronikání na trh, řízení talentů). Jejich řízení pomáhá vytvářet hodnotu a růst.

- Vnější rizika, která mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopady, avšak leží mimo kontrolu společnosti. Jedná se například o geopolitická rizika, přírodní katastrofy a velké transakce napříč trhem.

Historicky se jak společnosti, tak i interní audit soustředily především na operativní rizika. V budoucnu je třeba rozšířit tento záběr do všech tří kategorií. Interní audit se tak může stát podporou první volby. Stakeholderi si však nemusí být vědomi, co vše jim je interní audit schopen dodat, a tak musí IA svůj mandát podpořit benchmarkingem, praktickými příklady a jasnou komunikační hodnoty, kterou přináší. Interní audit by měl být zapojen při implementaci nových systémů, designu procesů a tvorbě produktů, a stát se tak dopředným poradcem při nastavování kontrolních mechanismů a zajištění průběžné podpory managementu a stakeholderům.

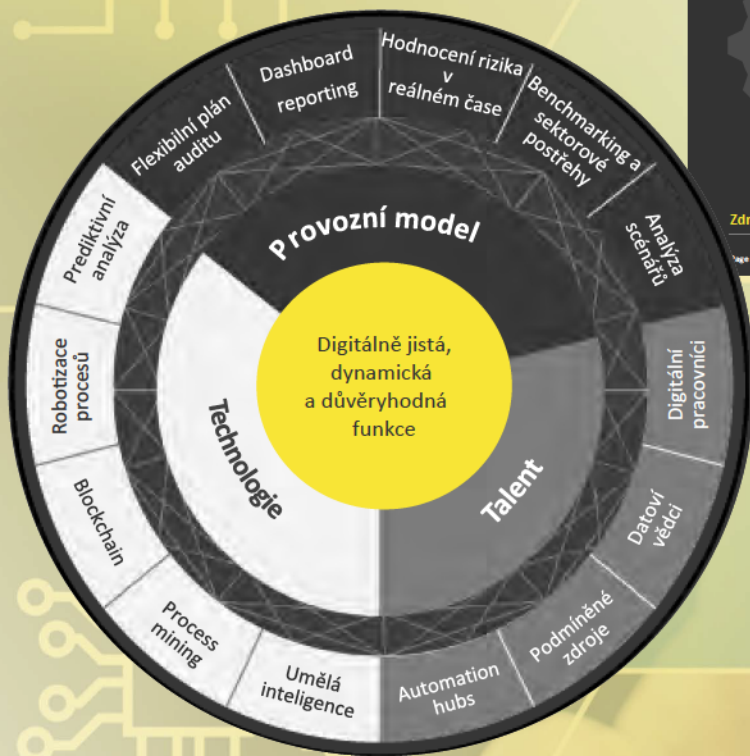
„Interní audit zprostředkovává prvotřídní ujištění pouze tehdy, kdy jde za hranice ujištění nad klíčovými kontrolami a compliance, a klade si za cíl zhodnotit rovněž oblasti, které mají pro společnost největší význam – strategie, provoz nebo vnější tržní síly.“

Jak se bude interní audit dělat (přístup a technologie)

Interní audit bude kromě realizace jednotlivých auditů a prověření vlastnit napříč společností dynamický rámec pro hodnocení rizik. K tomu bude využívat moderní technologie (RPA, umělá inteligence, machine learning), které umožní detailní vhled do problematiky a využití výstupů založených na reálném čase. Interní audit se bude vyznačovat následujícími charakteristikami:

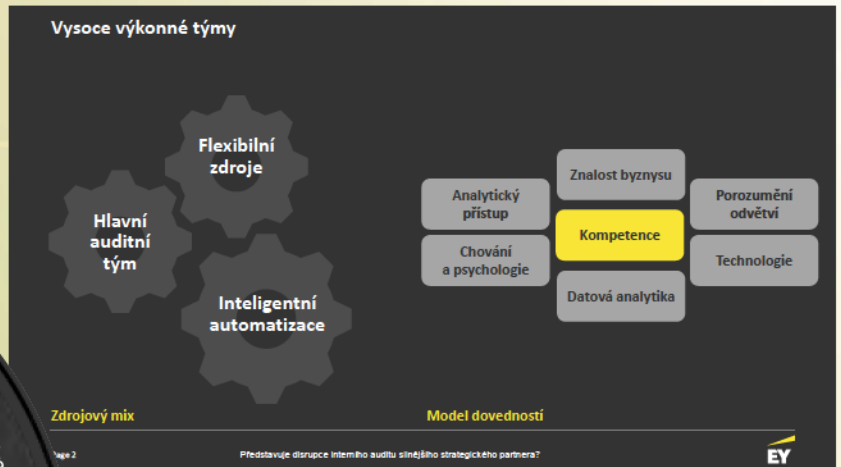
- **Flexibilita.** Nový přístup vyžaduje agilní a flexibilní plán, který je v souladu s prioritami a strategickým směrem společnosti a reaguje na měnící se povahu byznysu. Za účelem identifikace rizik, jejich porozumění a poskytnutí relevantních doporučení bude interní audit úzce spolupracovat se stakeholdery. To však neznamená, že proces hodnocení rizik zanikne. Ve skutečnosti bude kritičtější než kdykoli předtím.
- **Proaktivita.** Snaha interního auditu by se již neměla zaměřovat na retrospektivní činnosti (např. testování transakcí). Namísto toho se bude interní audit soustředit na podporu při nastavení procesů, kontrol a řízení s cílem poskytnutí prvotřídního ujištění managementu.
- **Perspektiva.** Interní audit je často obviňován z poukazování na témata, o kterých společnost již dávno ví. To pramení částečně z přístupu, kterým je IA v současnosti často vykonáván, tedy poskytování ujištění formou testování vzorku transakcí. IA musí být schopen nastavit širší měřítko a pochopit, co se skutečně ve společnosti odehrává. A to je ta pravá poradenská hodnota – daleko za pouhým identifikováním nesrovnalostí a kořenových příčin. Poradenský přístup zahrnuje

poznatky z trhu, benchmarking, behaviorální analýzu a mnoho dalších nástrojů, které musí interní audit přinést a vzájemně propojit.



Kdo bude IA dělat (talent a lidské zdroje)

Digitální revoluce zpochybňuje řadu věcí, které lidé považují za samozřejmost, a pouhé zaměstnávání lidí s rozdílnými schopnostmi či zvyšování kvalifikace již existujících zaměstnanců není řešením. Nové technologie vyžadují nové dovednosti, způsoby a přístup k práci. Společnosti, které nejsou schopny změnit způsob, jakým jejich zaměstnanci pracují, budou vytlačeny na okraj a stanou se nepodstatné jak pro zákazníky, shareholders, tak rovněž pro samotné zaměstnance. Pro lídry, kteří si tuto skutečnost neosvojí, se stará mantra „Lidé jsou naše největší aktivum,“ stane „Lidé jsou náš největší problém“. Potřeba změnit to, kdo vykonává práci a jakým způsobem, se týká celé organizace a interní audit není výjimkou. Bude nutné ustanovit nový model pracovní síly, který umožní internímu auditu soustředit se na efektivní práci s přidanou hodnotou. Tato měnící se dynamika pracovní síly bude vyžadovat, aby interní audit vyvinul více flexibilní, adaptivní a spolupracující pracovní prostředí.



Výzva k akci

Otázkou je, co s výše uvedeným? Podle nás je teď ten správný čas opět posunout naši profesi. Interní audit má nyní unikátní příležitost osvojit si digitalizaci a jít příkladem. Přestože dostat se do budoucí podoby zabere ještě dlouhou cestu, můžeme vykročit už nyní. Mezi klíčová opatření, která by měl IA nyní podniknout patří:

- Pochopit cíle a vizi společnosti.
- Definovat budoucí stav IA s jasným cílem a mandátem, který se úzce váže na organizační strukturu společnosti a umožňuje pomoci dosáhnout jejich strategických cílů.
- Zhodnotit současný provozní model IA, dostupné zdroje a technologickou úroveň s cílem určit, jak mohou k budoucí podobě IA dnes přispět.
- Zhodnotit životní cyklus IA s cílem identifikovat příležitosti k automatizaci a inovacím tak, aby si IA upevnil pozici strategického partnera pro management.

Jakmile IA zpevní své základy, měl by pokračovat ve vytváření své nové podoby prostřednictvím následujících kroků:

- Připravit svůj „byznys case“ a demonstrovat své schopnosti související s digitalizací společnosti.
- Zefektivnit standardní činnosti (ujištění nad klíčovými kontrolami a compliance) s cílem uvolnit lidské zdroje a věnovat se strategickým rizikům a budoucímu stavu funkce IA.
- Začít s procesem transformace – rozvojem a šířením technologie, získáváním dovedností, iniciativami pro budování značky.
- Zůstat v kontaktu s byznysem. Interní audit se bude neustále přizpůsobovat měnící se vizi a cílům organizace.

PLÁNOVÁNÍ INTERNÍCH AUDITŮ A AUDIT UNIVERSE



Každá auditní činnost musí něčím začít. Krokem nula. Potřebuje z něčeho vyjít, aby vedení organizace následně získalo relevantní informace, které očekává a potřebuje ke své činnosti. Proto je nezbytné organizaci nejprve dobře zmapovat, a teprve následně interní audit odpovídajícím způsobem naplánovat.

Ing. Tereza Pavlíčková
Vedoucí oddělení Interního auditu
Pověřenec pro ochranu osobních údajů
Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Plánování interního auditu

Plánování interního auditu zabezpečuje systematický přístup k jeho činnosti a vede k efektivnímu naplňování cílů a samotné role interního auditu. Bez ohledu na to, zda se jedná o veřejný sektor, nebo komerční sféru.

Většina z nás, auditorů, stojí před problémem omezených lidských či finančních zdrojů a s tím související otázkou, jak tyto zdroje přidělovat co nejefektivněji a auditovat procesy, které jsou nejrizikovější a mohou ohrozit plnění cílů organizace.

Obecné požadavky na plánování interního auditu definují Mezinárodní standardy IIA (2010 – Plánování a 2020 – Komunikace a schvalování). Ty mimo jiné uvádějí, že vedoucí interního auditu musí vytvořit rizikově zaměřený plán, který v souladu s cíli organizace stanoví priority výkonu interního auditu. Další požadavky na plánování mohou být součástí legislativy, a to v návaznosti na konkrétní oblast, ve které je interní audit vykonáván. Jak se k samotnému plánování postavit a kde začít? Podle mého názoru je klíčovým právě „audit universe“.

Audit universe

Audit universe je souhrn všech oblastí, které by mohl auditor jednotlivě ověřovat v rámci auditních akcí. Auditovanými oblastmi jsou nejčastěji činnosti, systémy nebo procesy, které mohou být rozděleny mnoha způsoby do různých kategorií podle typu organizace, produktové a servisní linie, lokality, zákonných požadavků, klíčových

rizik a dalších kritérií. Organizaci si můžeme v této souvislosti představit jako koláč, který potřebujeme nakrájet na snadno a efektivně auditovatelné části. Aby tyto oblasti nebyly příliš malé pro samostatný audit nebo příliš velké s ohledem na možnost posoudit je do potřebné hloubky.

Přístup k určení těchto částí lze zvolit vertikální, horizontální nebo kombinovaný. **Vertikální analýza** člení oblasti dle organizační struktury, kdy auditovaná oblast je totožná s jedním nebo více organizačními útvary. **Horizontální analýza** člení oblasti podle jednotlivých procesů napříč organizační strukturou. Nejčastější a nejefektivnější je **kombinovaný přístup**, tj. podle organizační struktury i procesů, které probíhají napříč organizací.

Základním pilířem pro efektivní provedení auditu universe jsou vstupní informace, které mohou mít interní nebo externí povahu.

Interní vstupy:

- Typ organizace
- Cíle a strategie organizace
- Organizační struktura
- Obchodní model
- Analýza rizik
- Velké projekty
- Procesní mapy
- Rozpočty

- Podněty managementu
- Vnitřní předpisy
- Rozvojové plány

Externí vstupy:

- Legislativní požadavky
- Výsledky externích kontrol
- Média
- Trendy v daném odvětví

Platná legislativa ani mezinárodní standardy audit universe nevyžadují, je tedy na rozhodnutí vedoucího útvaru interního auditu, zda jej bude realizovat. Aby však plánování interního auditu bylo efektivní, transparentní a pokrývalo celou organizaci, je audit universe jistě jedním z vhodných řešení. Pro vytvoření audit universe navíc neexistují žádné svazující normy nebo závazné postupy, je tedy na konkrétním vedoucím útvaru interního auditu, jak k němu v praxi právě on přistoupí.

Popis praxe

Audit universe zahrnuje různý počet auditovatelných oblastí a procesů, od jednotek do několika stovek, a to v závislosti na velikosti a organizační struktuře organizace. Jakmile jsou vymezeny auditovatelné oblasti, následuje prostřednictvím analýzy rizik upřesnění, co auditor zahrne do auditního plánu.

Audit universe lze rozřazovat a provést například takto:

1. Stanovení auditovatelných oblastí

V této první fázi je nutné shromáždit veškeré interní i externí informační zdroje a na základě těchto zdrojů určit jednotlivé oblasti, které mohou být auditovány. Doporučují volit kombinovaný přístup, kdy nejvhodnějším prvním vstupem je samotná organizační struktura, na kterou mohou být nabalovány další oblasti.

2. Stanovení rizikových faktorů

V tomto kroku je nutné si stanovit, jakou formou budou jednotlivé auditovatelné oblasti ohodnocovány. Pravděpodobně těchto oblastí bude velké množství a také v rámci nich může být identifikováno nemalé množství rizik. Z tohoto důvodu je vhodné si stanovit jednotné rizikové faktory, které budou ohodnocovány v rámci každé stanovené auditovatelné oblasti.

Tyto oblasti by měly být zvoleny v návaznosti na typ organizace a nemělo by jich být velké množství, doporučují 4–7 rizikových faktorů. Ne všechny rizikové faktory budou stejně důležité, a mohou jim být tedy stanoveny různé váhy.

Příklady rizikových faktorů, včetně jejich významnosti, jsou uvedeny v následující tabulce:

Rizikový faktor	Popis	Váha faktoru
Objem finančních prostředků	Finanční prostředky spravované daným útvarem nebo vztahující se k dané činnosti	0,24
Prověření jinými subjekty	Útvar nebo proces byl prověřen externími kontrolními orgány nebo interním auditem	0,20
Zranitelnost vůči podvodům	Možnost zneužití pravomoci příslušných zaměstnanců, pravděpodobnost nedbalostního/úmyslného způsobení škody	0,16
Poškození dobrého jména organizace	Útvar nebo proces může mít vliv na poškození dobrého jména organizace	0,16
Vazba na externí subjekty	Využívání služeb externích subjektů, outsourcing a využívání dat z externích registrů	0,12
Naplňování stanovených cílů	Stanovení a plnění cílů v dané oblasti	0,08
Pracovní postupy	Hodnocení dostatečnosti, srozumitelnosti a jasnosti vnitřních předpisů pro daný útvar nebo proces	0,04
Suma		1

3. Ohodnocení auditovatelných oblastí na základě stanovených rizikových faktorů

Stanovené rizikové faktory je nutné pro každou auditovatelnou oblast ohodnotit. Rizikové faktory mohou být hodnoceny standardní metodou hodnocení rizik, kdy je každému faktoru přiřazena pravděpodobnost dopadu a míra významnosti, a součin těchto dvou čísel je výsledná míra rizika daného faktoru:

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu rizik		Míra dopadu rizika		Míra rizika	Váha rizikového faktoru
	Popis	Úroveň	Popis	Úroveň		
Prověření jinými subjekty (za stanovené období)	0 prověření	5	katastrofický	5	Pravděpodobnost výskytu * Míra dopadu = 1 až 25	0,2
	1 prověření	4	významný	4		
	2 prověření	3	střední	3		
	3 prověření	2	nevýznamný	2		
	4 prověření a více	1	zanedbatelný	1		

Rizikové faktory mohou být hodnoceny pouze útvarem interního auditu nebo mohou být hodnoceny také kompetentními útvary organizace či managementem. V následující tabulce je příklad:

Název oblasti	Rizikový faktor <u>Míra prověření jinými subjekty</u>							Vyhodnocení dalších stanovených rizikových faktorů	Míra rizika dané oblasti na základě vyhodnocení všech stanovených rizikových faktorů
	Váha faktoru = 0,2								
	Ohodnocení interním auditem		Ohodnocení auditovaným subjektem nebo managementem		Míra rizika				
	P (1–5)	M (1–5)	P (1–5)	M (1–5)	P – průměr z obou hodnocení	M – průměr z obou hodnocení	P * M = Váha faktoru		
Lidské zdroje	3	2	3	3	3	2,5	1,5	Výsledná míra rizika ostatních rizikových faktorů: 4 + 1,2 + 2,8 + 2,8 + 1,3 + 0,5	14,1

Vysvětlivky:
P = Pravděpodobnost výskytu rizika

Míra rizika u daného faktoru může být určena zvláště útvarem interního auditu a managementem organizace. Pro účely audit universe se pak tyto hodnoty zprůměrují. Po ohodnocení všech rizikových faktorů má každá auditovatelná oblast jednu číselnou hodnotu stanovující míru rizika.



4. Stanovení škály významnosti
V závěrečné fázi je nutné stanovit škálu významnosti pro identifikované hodnoty míry rizika jednotlivých oblastí. Zpravidla se jedná o čtyři kategorie: velmi vysoká, vysoká, střední a nízká, ke kterým jsou přiřazeny škály míry rizika a podle zařazení do kategorií je následně stanovena ideální frekvence interních auditů.

Kategorie významnosti	Škála významnosti	Frekvence auditu
Velmi vysoká	16 a více	6x za pět let
Vysoká	11–16	4x za pět let
Střední	8–10	2x za pět let
Nízká	7 a méně	1x za pět let

5. Sestavení ročního a střednědobého plánu
Samotné sestavení plánu interních auditů se logicky prolíná s předchozím bodem. Frekvence auditů musí reflektovat personální, časové a finanční zdroje interního auditu, a to i ve vazbě na další oprávněné požadavky managementu na činnost útvaru interního auditu. Zároveň vždy musí být zohledněna také personální, časová a finanční rezerva na mimořádné auditní akce.

„Audit universe zahrnuje různý počet auditovatelných oblastí a procesů, od jednotek do několika stovek, a to v závislosti na velikosti a organizační struktuře organizace.“

6. Aktualizace plánů interního auditu a auditu universe
Rizika v jednotlivých oblastech se v čase vyvíjejí v závislosti na interních i externích faktorech, a to bychom měli reflektovat v auditu universe i v plánech interních auditů. V této souvislosti se domnívám, že ideální je pravidelná aktualizace na roční bázi.

Závěr

Přála bych si, aby byl můj přístup k plánování interních auditů a auditu universe pro vás inspirativní, mám však potřebu zde zdůraznit, že mnou popsáný postup je pouze jedním z možných přístupů k vytvoření audit universe. Další přístupů je celá řada a ideální by jistě bylo najít si ten svůj, který bude nejlépe vyhovovat prostředí vaší organizace a reflektovat potřebu managementu. ■



Otázky pro ředitele kanceláře ČIIA

Vážení kolegové,

od založení Českého institutu interních auditorů měl institut pět ředitelů kanceláře. Každý z Vás nastupoval na pozici ředitele s různými představami, posláním a cíli. Každý z Vás měl k naplnění svých představ, představ a požadavků Rady ČIIA a členské základny větší či menší zdroje podle toho, jakým obdobím ČIIA zrovna procházel. Také se Vaše role lišily v závislosti na tom, v jaké fázi rozvoje se nacházela kancelář. Kamil Urban byl dobrovolníkem ve své pozici a začal s činností od úplné nuly zejména s pomocí ČEZu a Vysoké školy ekonomické, Praha. Snažil se pro vznikající členskou základnu vytvořit skromné, ale příjemné prostředí k rozvoji činnosti. Další ředitelé již pracovali ve zprofesionalizované kanceláři. Rodan Svoboda ji musel založit, vybudovat a rozvíjet, další pak byli pokračovatelé a inovátoři. Milan Zolich byl navíc jakýmsi stabilizátorem v době do nástupu Daniela Häuslera.

Jaké byly Vaše hlavní úkoly a cíle při nástupu do kanceláře ČIIA?

Rodan Svoboda [RS] > Většina z vás měla možnost se seznámit s tím, jak dnes kancelář ČIIA funguje, jaké členské služby poskytuje, co vše vykonává, abychom my interní auditoři měli přístup k novým informacím cestou ediční činnosti, oborového síťování, vzdělávání a konferencí. Když jsem se k ČIIA přidal já, žádná kancelář nebyla. Dalo se tehdy dohromady pár auditorských pionýrů z energetiky, národní i komerčních bank, akademické sféry a stavebnictví, a u stolu ředitele sekce interního auditu ČEZu jsme po večerech začali vytvářet obrysy profesního institutu. Měli jsme pochopitelně velkou výhodu odborné i materiální podpory ze strany ECIIA a IIA, jmenovitě zejména za mnohé vděčíme panu Jean-Pierru Garrittovi. Pro pár desítek členů nadšení v zásadě stačilo, i první ustavující sněm byl ještě aktivitou dobrovolníků. Stejně tak zvládnutelné bylo i účtování o sponzorských darech a členských příspěvcích. Zlomilo se to až tehdy, když se nově založený ČIIA rozhodl uspořádat v hotelu Ambassador první mezinárodní konferenci. V pozici tajemníka institutu jsem měl sice na starosti

organizaci akce, ale už bylo potřeba mít zázemí, kam se lidé mohli obracet, telefonovat s dotazy a případně zajít pro některé dokumenty. Dohodli jsme se tehdy s Vysokou školou ekonomickou a ve Štěpánské ulici jsme si pronajali kancelář, kde jako kontaktní osoba měl úřední hodiny první office manažer Kamil Urban.

A jak jsem se do kanceláře dostal já? S Kamilem jsem byl téměř v každodenním styku, přenášel jsem na něho úkoly z Rady ČIIA a zpětně jí pak předkládal k rozhodování záležitosti týkající se aktivit, členské základny a účetnictví. Postupně se k tomu přidaly první semináře a dvě pravidelné konference, jedna spojená s jarním sněmem a druhá podzimní národní. Vše probíhalo pod mým přímým dohledem, což začalo čím dál víc narážet na kapacitní možnosti interního auditora ČEZu. Tak se na Radě zhruba od roku 1997 začalo diskutovat o profesionalizaci kanceláře. Přípravu tohoto kroku jsem měl na starosti jako tajemník já, takže jsem se postupně s touto myšlenkou natolik propojil, že jsem se po schválení profesionalizace kanceláře sněmem v roce 1999 s prezidentem a Radou ČIIA dohodl, že ukončím své působení v ČEZu a nastoupím jako první ředitel kanceláře na plný úvazek.

Milan Zolich [MZ]> Od roku 2002 jsem pracoval v ČIIA jako člen Rady institutu. V roce 2006 řešila Rada institutu problém s nestandardními postupy tehdejšího ředitele kanceláře institutu při řízení kanceláře, využívání prostor kanceláře institutu a zapojení institutu do operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Byl jsem osloven prezidentem Pavlem Váchou, zda bych se neujal vedení kanceláře institutu, alespoň na nějakou dobu. Vzhledem k svému vztahu k institutu jsem se rozhodl převzít tuto odpovědnou funkci. Hlavním úkolem byla finanční konsolidace institutu a následně organizace mezinárodní konference v Bratislavě. Na účtu bylo něco přes 300 tisíc, takže to bylo náročné. V bance jsem musel otevřít kontokorent a zaštitit jej svým majetkem. S pomocí tehdejších zaměstnanců kanceláře (všem za to děkuji) jsme mezinárodní konferenci zvládli na výbornou a zisk z konference nám vytrhl trn z paty. Navíc jsme v té době ukončovali činnost pobočky institutu

na Slovensku, takže žádná procházka růžovým sadem.

Daniel Häusler [DH]> Když jsem v roce 2007 vystřídal v pozici ředitele kanceláře Milana Zolicha, tak jsem věděl, že je na čem stavět. Nešel jsem také do úplně neznámého prostředí, neboť před nástupem do kanceláře jsem byl členem Rady institutu. Co tedy konkrétně? Financování bylo, díky Milanovi, stabilizované a základní služby byly poskytovány také, neboť kvalitní základ již položil Rodan Svoboda. Mými hlavními prioritami bylo hlavně rozšířit nabídku nových forem vzdělávání, významně zintenzivnit setkávání interních auditorů a finančně institut zajistit pro případné výpadky příjmů.

Jaké největší potíže jste museli během řízení kanceláře zdolávat?

RS> Jedna, posléze dvě kanceláře ČIIA ve Štěpánské začaly být jako zázemí pro 4 zaměstnance, vzdělávací aktivity a poskytování služeb pro zhruba 800 členů institutu nedostačující. Jako první úkol tedy bylo zkraje roku 2000 získání nového sídla institutu a vybudování zázemí pro vše, co jsme plánovali v ČIIA do budoucna vykonávat. Nebylo to snadné, prošel jsem spousty nabídek přes realitky i na tipy z Rady, ale nic nebylo tak, jak jsem

si vytyčil. Až jsem se dostal na doporučení do rohového domu na Karlově náměstí a tam v posledním patře byl k dispozici prostor pro semináře a fóra s větším počtem účastníků. Bylo potřeba uzavřít smluvní vztahy, prostory vybavit a co nejdříve rozjet aktivity, které by zpětně pronajaté kanceláře a učebny zaplatily. Zahájení pak proběhlo konferencí pro téměř 90 účastníků k internímu auditu v České republice a následně velmi úspěšným workshopem pana Giovanni Grossiho o governance, řídicím a kontrolním systému a jeho prověřování interním auditem. Tím to všechno začalo a pak už vzpomínám na jeden velký frmol, který trval de facto do mého odchodu z kanceláře ČIIA.

MZ> Potíží bylo hodně. Finanční situace, dokončení zapojení institutu do projektu operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, příprava a organizace mezinárodních konferencí... Čekala nás ještě mezinárodní konference v roce 2007 v Praze, ale to již bylo docela v klidu. A pak ještě organizace vlastního času. Vstával jsem v 04:00 a jezdil do práce a po práci



na institut řešit provozní záležitosti kanceláře. Podepsalo se to na mých vlasech (šediny).

DH> Pár jich určitě bylo, ale nejvíce mám v hlavě řešení soudního sporu s bývalým členem Rady. To nebylo příjemné a hodně mi v tomto pomohl Pavel Vácha, současný člen Čestného prezidia institutu a vlastně člověk, který mě do ČIIA přivedl, ještě jako člena Rady v roce 2006. Patří mu za to velký dík.

Co Vám přineslo během řízení kanceláře největší uspokojení a radost z práce?

RS> Dílčích problémů i úspěchů bylo mnoho, tak jako v každé činnosti. Co se nepovede, z toho se člověk musí poučit, kde jsou účastníci, členové či zaměstnanci spokojeni, tam to potěší, že práce není zbytečná. Je třeba si však uvědomit, že organizace má jepičí život, to povedené zůstává prakticky jen ve vzpomínkách. Z těch největších akcí, co jsem měl příležitost organizovat, nejraději vzpomínám na národní konferenci v Českém Krumlově. Povedla se jak účastí, odborným programem, tak zejména společenskou částí ve velkém sále Hotelu Růže. Kancelář ČIIA zajistila pro každého účastníka z fundusů filmového studia Barrandov a České televize renesanční kostým, přesvědčili jsme všechny účastníky, aby se na večer převlékli, a vše dál, včetně večere, číše vína a tance bylo zaranžováno v historickém rámci. Fotografie z této konference se ještě dlouho poté mezi členy ČIIA komentovaly.

MZ> Vidět, že se práce daří, že se institut nepoložil, že jsem malou částí přispěl k tomu, kde se institut nachází nyní.

DH> V první řadě spolupráce s kolegyněmi v kanceláři. Pokud se práce daří, máme hezké výsledky a spokojené klienty, tak je to hlavně jejich zásluha, za což jim velmi děkuji, a pak mám radost z práce i já. Samozřejmě mě těší i aktivita a angažovanost dobrovolníků, jak členů orgánů ČIIA, tak ostatních, kterým jde o profesi a institut. Je velmi příjemné spolupracovat s lidmi, kteří nemusí, ale chtějí. Za to se sluší poděkovat.

Jaké je Vaše ohlédnutí za výsledky dosaženými za dobu Vašeho působení v pozici ředitele kanceláře, na co jste nejvíce hrdí?

RS> Když štafetu vedení kanceláře přebírali další nástupci na ředitelský post, jednalo se o životaschopnou organizaci, s přiměřeným obratem,

která zajišťovala všechny členské služby ČIIA a IIA, vydávání časopisu a odborných publikací, vzdělávání a konference, a to jak ty pravidelné národní, tak i mezinárodní konference s účastníky z celého světa. Tak, jak se to podařilo nastavit mně a týmu mých spolupracovníků z kanceláře, to pak ještě řadu let poté fungovalo bez velkých změn a bylo možno jen upravovat. A konečkonců i současné aktivity mohou úspěšně navazovat i na to, co zde začátkem tisíciletí bylo vybudováno.

Chtěl bych tu vzpomenout i na všechny zaměstnance kanceláře a externí spolupracovníky, kteří se na činnosti podíleli, a bez jejich přínosu by profesionální kancelář nebyla tam, kde dnes je.

MZ> Odpověděl jsem na to již dříve. Na co jsem hrdý? Institut se dostal z problémů (i když některé se řešily až po mém ukončení mise), vedení kanceláře převzal Dan a já mu můžu jen tiše závidět, kam to dotáhl.

DH> Odpověď je podobná, jako na předchozí otázku. V první řadě jsem hrdý na svůj tým. Ten je důležitý. Pak na výsledky – daří se konference a workshopy, výrazně narostl počet realizovaných setkání mezi interními auditory ze stejných oblastí působnosti, narostl počet členů a finančně si také nemůžeme stěžovat. Máme moc pěkný časopis Interní auditor. Nové projekty si také našly svoji cestu ke klientům, ať jsou to služby hodnocení kvality interního auditu, Cena za inovaci, nebo nejmladší projekt zaměřený na mentoring.

Výsledky jsou to pěkné, ale bez úzky a dle mého názoru kvalitní spolupráce se třemi prezidenty by to tak hladce nešlo. Ať to byl Honza Voříšek, se kterým jsem začínal, nebo Petr Vobořil, který přinesl významný manažerský nadhled, či Tomáš Pivoňka se svojí neskutečnou energií a zápallem.

Hrdý jsem také na to, že na institut nezanevřeli lidé, kteří byli velmi aktivní, ale již nepůsobí v profesi nebo přímo v orgánech institutu. Bohouš Poduška nebo Ivo Středa necht' jsou toho důkazem.

Čeho byste se v činnosti kanceláře a ČIIA ještě rádi dočkali?

RS> Doporučil bych Danielu Häuslerovi, ať neustále zkouší přicházet s novými nápady. Ze zkušenosti vím, že ne vše, s čím jsem já začal, se povedlo, ale to životaschopné nakonec zůstalo, a mají z toho prospěch zejména členové ČIIA. Na druhou stranu, profesionální servis v zásadě nemá na sebe

upozorňovat. Vše má běžet tak, abychom se nemuseli ke svým požadavkům opětovně vracet a dostali jsme z kanceláře vždy to, na co máme jako členové nárok.

MZ> Aby se stal zákonem uznávanou institucí (alespoň pro veřejnou správu), aby vychovával a vychoval řadu výborných interních auditorů, aby se sem lidé rádi vraceli, nejen na vzdělávání, ale jen tak pokecat (tedy pohovořit). Neformální setkávání je důležitější než cokoli jiného. Názory se vyměňují, mnohdy v kuloárech se dozvíte více než v oficiální části.

DH> Vývoj jde nezadržitelně dopředu a rád bych se podílel na zautomatizování některých rutinních procesů v kanceláři ČIIA a přesunul kapacitu kolegyní do jiných aktivit. Z pohledu ČIIA by bylo velmi příjemné, když se více o institut zajímali manažeři. Přeji si, aby se dařila spolupráce s institucemi, které zaštiťují manažerskou profesi.

Jak byste stručně popsali svůj vztah k Českému institutu interních auditorů a k profesi interní audit?

RS> To je samo o sobě na celý dlouhý článek. Tak jen nadpisově. Interní audit mi změnil profesi, ve které jsem se dokázal prosadit jako uznávaný odborník, z čehož dnes předávám zkušenosti dál. Díky Českému institutu interních auditorů jsem potkal spoustu zajímavých lidí, několik skutečných přátel či osob, kterých si mohu vážit, za to, co dokázali, a kteří mne pak zpětně svým umem a nadhledem obohatili. A pokud jsem snad na někoho neměl při svém působení v kanceláři ČIIA štěstí, je velkorysě zapomínat. Současně je třeba uvést, že nic by mne nenasměrovalo do ČIIA, kdyby institut globálně nedisponoval tak ohromným know-how, zejména našimi profesními standardy.

MZ> Jsem jedním z prvních (účastník prvního kurzu pro veřejnou správu) absolventů základního kurzu po nabytí účinnosti zákona o finanční kontrole ve veřejné správě. Zkušenosti jsem přejímal od kapacit v oblasti interního auditu (nebudu jmenovat, abych na někoho nezapomněl) a ti všichni mi

současně předali i vztah k institutu. Je to pro mě „alma mater“ interního auditu.

Co se týká vlastní profese, několikrát jsem si odskočil jinam (poradce, ICT, QMS), ale vždy jsem je k internímu auditu vrátil a nelituji, i když někdy (málokdy) mám pocit zmaru z toho, jak se v naší republice nahlíží na kontrolní mechanismy, nevyjímaje interní audit.

DH> Tato odpověď je velmi jednoduchá. Když jsem v roce 2002 začínal svoji profesní dráhu, tak jsem dostal příležitost zavést interní audit v Centru pro regionální rozvoj, příspěvkové organizaci MMR. I když jsem zpočátku vůbec nevěděl, o co jde, tak se to se povedlo a od té doby je interní audit ve mně pevně zakořeněn, samozřejmě včetně institutu.

Blíží se 25 let od založení Českého institutu interních auditorů. V roce výročí se nechceme moc ohlížet zpět, ale spíše sebevědomě pohlížet dopředu. Jak Vy vidíte budoucnost ČIIA, a samozřejmě i jeho kanceláře?

RS> Nebude už dlouho trvat, kdy vzhledem k věku možná přestanu řadě interních auditorů rozumět. Testování operací za pomoci softwarových nástrojů zabudovaných do informačních systémů nebude mít moc společného s mým přístupem k systémové analýze procesů a uznávaným principům governance. Pro odborné a vysoce specializované přístupy k auditu pak třeba nebude ČIIA tou správnou platformou. Možná část vzdělávací role převezme akademická sféra, část si vychovávají velké konzultantské firmy, ale to neznamená, že nebude institut pro mladé začínající auditory užitečný. Už jen poskytováním metodik a sdílením zkušeností v rámci profesních skupin bude vždy ČIIA nezastupitelný. Je to opět o lidech. Přeji všem, co přišli po nás, i těm, kteří se chystají tuto štafetu převzít v budoucnosti, aby se jim práce dařila, a institut, včetně jeho kanceláře, tu byl i za dalších 25 let. Snad se ještě budu moci přijít mezi auditory v ČIIA podívat.

MZ> Docházím do institutu pravidelně několikrát za měsíc. Vidím cvrkot a každodenní práci „děvčat“ z kanceláře i práci Dana. Věřím, že institut bude nadále zřídlem pro začínající interní auditory a pro nás „starší“ příležitostí se nadále setkávat a přebírat invenci od těch mladších.

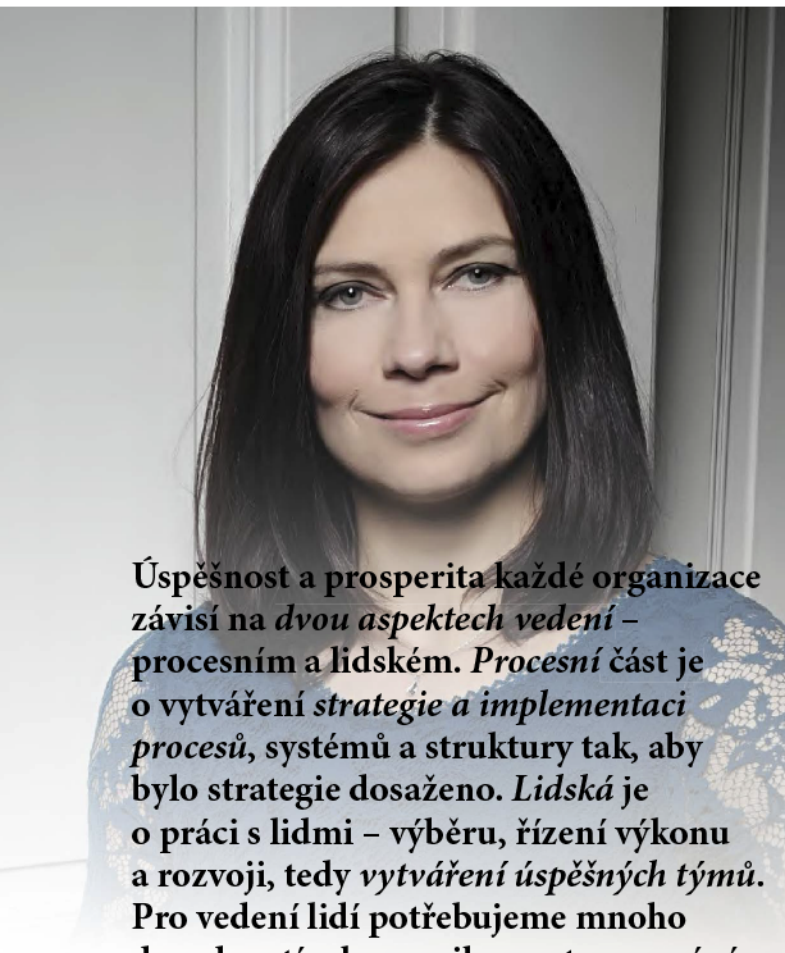
A na konec přeji stávajícímu řediteli kanceláře, aby se nemusel vypořádávat s takovými problémy, jako jsem řešil já, aby se mu práce dařila a aby bylo více ochotných rukou a hlav pracovat pro institut.

DH> Pokud bude stále zájem o profesi interního auditu, v což doufám, tak bude zájem i o služby ČIIA, v což věřím. Pokud toto udržíme a budou lidé stále ochotni spolupracovat, tak vidím pozitivní budoucnost. ■

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a těším se na další spolupráci.

Jan Kovalčík

MOTIVACE – klíč k výkonu každé organizace. Jak ji měřit a ovlivňovat?



Úspěšnost a prosperita každé organizace závisí na *dvou aspektech vedení* – procesním a lidském. *Procesní část* je o vytváření *strategie a implementaci procesů, systémů a struktury* tak, aby bylo strategie dosaženo. *Lidská je* o práci s lidmi – výběru, řízení výkonu a rozvoji, tedy *vytváření úspěšných týmů*. Pro vedení lidí potřebujeme mnoho dovedností – komunikace, stanovování cílů, delegování, zpětné vazby a mnoho dalších. Z nich mezi nejdůležitější patří *schopnost individuálně motivovat pracovníky*, protože je to právě motivace, která má největší dopad na výkon. Uvádí se, že motivovaní zaměstnanci vykazují až 16krát vyšší produktivitu než nemotivovaní. Zvýšení motivace přináší vyšší produktivitu, a tedy zisk, lepší péči o zákazníky, více inovací, nižší fluktuaci a vyšší retenci, tím úspory za nábor a méně absencí a pracovních úrazů.

Mgr. Pavla Pavlíková, PCC

Inspirativní kouč zaměřující se na úspěšné zvládnutí manažerské role a využití principů a technik koučování v práci s lidmi, horolezkyně, facilitátorka. Koučuje především ve firemním prostředí, kde rozvíjí směr Challenging coaching a v poslední době právě projekt Motivačních map.

Rozvoji lidí se věnuje od roku 1997: od 2006 externí kouč (INNERGY, Extima), 1998–2005 personalistika v AstraZeneca (HR Manager), 1997–1998 Project Manager v ICV.

Je držitelkou akreditace Professional Certified Coach udělené International Coach Federation (ICF), největší světovou profesionální asociací koučů.

Dokázat motivovat zaměstnance je značně **přínosné**, zároveň ale značně **obtížné**. Proč tomu tak je?

Příčina leží v charakteristice obou zmíněných aspektů vedení a má kořeny v psychologii. Když se podíváme na vytváření strategie a implementaci procesů, setkáváme se s financemi, prodejem, marketingem, výrobou. Ve všech těchto oblastech dokážeme získat **dostatek měřitelných informací** a dat, která nám dávají **pocit jistoty a kontroly**. Když investujeme určité vstupy, můžeme měřit a celkem dobře i předvídat výstupy.

U **motivace kontroly a předvídatelnosti** moc **nemáme**. Když vložíme vstupy, výstupy jsou často jiné, než jsme očekávali. Dostáváme se na pole **nejednoznačnosti** a nejistoty. Navíc se o motivaci, tedy pohnutkách, pocitech, které jsou **nehmatatelné**, obtížně hovoří. Proto se často motivaci nezabýváme a energii věnujeme do procesní části. Což je škoda, protože to jsou lidé, kdo rozhodují, zda procesní část bude fungovat.

Co je to motivace

Motivace je energie, náš vnitřní pohon, který určuje, jak se cítíme, a následně, jak se chováme. Je to to, kvůli čemu ráno vstáváme z postele a jdeme do práce.

Motivace je důležitá složka výkonu, platí rovnice:

$$\text{Výkon} = \text{motivace} \times \text{dovednosti} \times \text{příležitost}$$

Jistě jste zažili rozdíl, když děláte něco, do čeho se vám chce, máte tu správnou energii, a naopak když se vám do něčeho nechce. Uvádí se, že až 70 % angažovanosti lidí nevychází z jejich dovedností, ale právě z jejich motivace pro danou činnost. Zkušený odborník bez nadšení sotva podá vynikající výkon.



Složky motivace

Motivace má tři složky vycházející z našeho vnitřního nastavení, a to osobnost, sebepojetí a očekávání.

- **Osobnost** jsou naše vlastnosti, rysy, charakter. Pojí se s minulostí (utvářela se od našeho dětství) a dá se ovlivňovat a měnit značně obtížně.
- **Sebepojetí** jsou naše představy a přesvědčení o sobě. Je zaměřené dovnitř a pojí se s přítomností (jak se vidíme).
- **Očekávání** se týká budoucnosti, jsou to naše představy a přání, čeho chceme či můžeme v budoucnosti dosáhnout.



Znamená to, že naše motivace je významně **ovlivněna našimi myšlenkami a představami**. To, jak o sobě a o světě přemýšlíme, určuje, jak se budeme chovat. Chceme-li zlepšit svůj výkon v jakékoliv oblasti, musíme prověřit svoje přesvědčení a názory.

Tedy, a možná v tom vnímáte také ironii, pokud chceme dosáhnout reálných hmatatelných, výsledků, musíme **vstoupit do nehmataelného světa** – našich myšlenek, představ a přesvědčení. Což není jednoduché.

Model motivační mapy – 3 skupiny motivace a 9 motivátorů

Zhmotnit nehmataelné se v průběhu let pokoušelo značné množství teorií motivace (namátkou Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie hygienických faktorů, vnitřní a vnější motivace, motivace 1.0 až 3.0 Daniela Pinka a mnohé další). Všechny jsou zajímavé, postrádají ale praktický pohled na to, jak zjistit, co konkrétního člověka motivuje a jak s motivací pracovat.

Otázkou **praktičnosti motivačních teorií** se zabýval James Sale. Zkoumal styčné body Maslowovy pyramidy potřeb, enneagramu a kariérových kotev Edgara Scheina a vytvořil srozumitelný model a zároveň diagnostický nástroj **motivační mapy**.

Motivační mapy představují **9 motivátorů pro práci** sdružených ve **3 skupinách** podle podobných charakteristik. Jde o zaměření na lidi (vztahy), věci (výkon) nebo myšlenky (růst).

Lidé zaměřeni na vztahy jsou rádi, když svět okolo nich zůstává takový, jak jsou zvyklí. Chtějí dělat věci, tak jak je dělali doposud. Nemají rádi změnu a riziko. Když se rozhodují, potřebují zvážit všechny okolnosti, a to nějakou chvíli trvá. Jsou zaměřeni na lidi, cení si loajality a jsou spolupracující. Rozhodují se často na základě emocí, a když je chcete oslovit, používejte příběhy, příklady, obrázky, metafory.

Pro lidi zaměřené na výkon je důležitá přítomnost. Jejich typická otázka je „Co máme dělat, abychom dosáhli cíle?“. Změnu a riziko zvažují, zda jsou pro ně výhodné. O svém rozhodování by řekli, že se děje v pravý čas. Jsou zaměřeni na věci, cení si výsledků a jsou soutěživí. Jsou prakticky a cílově orientovaní. Rozhodují se na základě hlavy a logiky. Slyší na důkazy, statistiky, detaily, tabulky a čísla.

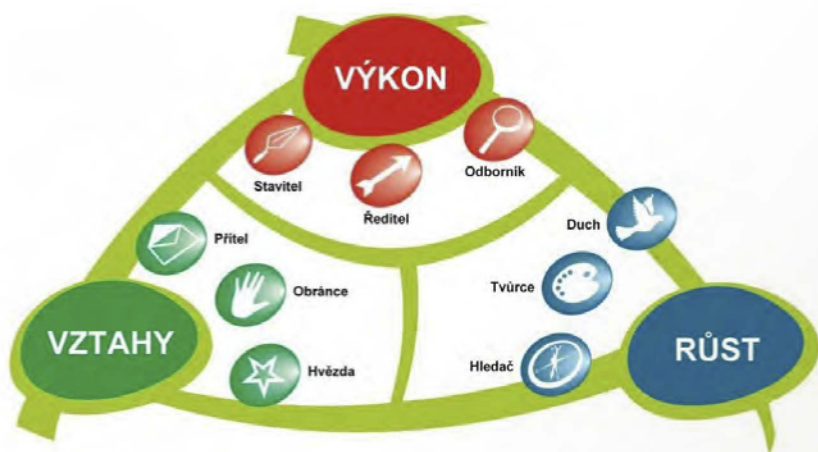
Lidé zaměřeni na růst hledí do budoucnosti. Je pro ně typické vizionářství a idealismus. Nemají rádi rutinu, potřebují změnu a jsou ochotni přijímat riziko. Nejčastěji se ptají „Jak to bude

vypadat za x let?“ Rozhodují se rychle. Jsou zaměřeni na myšlenky a je pro ně důležitý význam a smysl. Rádi experimentují. Rozhodují se na základě intuice. Když je chcete

oslovit, používejte shrnutí, odrážky a jasná fakta.

A když rozdělíme jednotlivé skupiny na motivátory, obrázek vypadá takto:

Podrobněji se podívejme na to, co je pro jednotlivé motivátory důležité, co jim dodává energii, a také to, čím jednotlivé motivátory motivovat.



VZTAHY

OBRÁNCE – vyhledává bezpečí, předvídatelnost a stabilitu. Zajistěte kontinuitu, dávejte jasné informace a podporujte v období změn.

PŘÍTEL – vyhledává sounáležitost, přátelství a naplňující vztahy. Poskytněte podporu a zapojení, nechte ho/ji organizovat akce pro tým.

HVĚZDA – vyhledává uznání, respekt a společenskou úctu. Motivujte publicitou a veřejným uznáním.



ŘEDITEL – vyhledává moc, vliv a kontrolu nad lidmi a zdroji. Svěře odpovědnost za projekty, umožněte, ať má vliv.

STAVITEL – vyhledává peníze, materiální uspokojení a nadprůměrný životní standard. Motivujte odměnami, cenami, soutěžemi.

ODBOŘNÍK – vyhledává znalosti, mistrovství a specializaci. Poskytněte tréninky a nechte, aby sdílel/a zkušenosti.

TVŮRCE – vyhledává inovace, kreativitu a změnu. Omezte rutinu, odměňujte za inovace a dejte výzvy k řešení.

DUCH – vyhledává svobodu, nezávislost a autonomii. Dávejte komplexní cíle a nechte svobodu v tom, jak je naplní. Poskytněte zmocnění.

HLEDAČ – vyhledává smysl, účel a chce dělat hodnotné a smysluplné věci. Poskytujte chválu a pravidelnou zpětnou vazbu, v čem je jeho/její práce přínosná.

Motivační mapy jako diagnostický nástroj

James Sale o svém výzkumu motivace a novém modelu napsal již čtyři knihy (Mapping Motivation, Mapping Motivation for Coaching, Mapping Motivation for Engagement, Mapping Motivation for Leadership) a jeho diagnostický nástroj se rychle rozšiřuje hlavně v Evropě. Česká republika je aktuálně **patnáctou zemí**, kde tuto metodiku začínáme používat.

Vycházíme z toho, že každý člověk má svou **jedinečnou kombinaci 9 motivátorů**, jejich **pořadí a sílu**, což dohromady určuje úroveň motivace daného člověka. Pro výkon a spokojenost jsou nejdůležitější první tři motivátory a jejich úroveň naplnění. Významný je i poslední motivátor v pořadí, protože může buď posílit první tři motivátory, nebo v určitých případech působit jako demotivátor.

Základní odhad motivátorů nám poskytuje jednoduchá vizualizace pomocí **motivačních karet**. Přesné výsledky lze získat po vyplnění akreditovaného **online testu**. Má 45 otázek a jeho vyplnění zabere cca 15 minut. Výstupem je report, který ukazuje celkovou úroveň motivace daného člověka, pořadí důležitosti jednotlivých motivátorů a míru jejich naplnění.



Motivační mapy mohou využít **jednotlivci**, kterým přináší porozumění vlastním preferencím a tipy, jak podpořit svoje motivátory.

Týmová mapa je užitečná pro týmy a jejich vedoucí, ukazuje, jaká je energie v týmu, čím jsou jednotliví lidé motivováni a jak jsou jejich motivátory naplněné. Manažer pak může individuálně se svými lidmi pracovat na udržení či posílení motivace. Dále tým dokáže podpořit svoji spolupráci, protože jeho členové rozumí tomu, co je pro ostatní důležité a kde hrozí případné konflikty mezi motivátory.

Závěrem chci zdůraznit, že motivační mapy jsou poměrně jednoduchý, chytrý a uživatelsky přívětivý nástroj. Dokážou **převést osobní pocity do dat**. Nabízejí **srozumitelný jazyk**, jak o motivaci vlastní či druhých hovořit. Jasně a jednoduše pojmenovávají, co každý z motivátorů vyhledává, jaké věci jsou pro něj důležité, o jaké odměny stojí a čemu se vyhýbá. Zároveň přinášejí nápady a kroky, jak svou motivaci ovlivňovat.

A jedno číslo na závěr – průměrná míra motivace zaměstnanců vycházející z 22 000 vyplněných testů v rámci 12 zemí byla 59 %. Což mi připadá docela pozitivní. A představte si, kdyby se motivace každého člověka zvedla třeba jen o 5 %.

Kamerové systémy pohledem auditora



Mgr. Stanislav Klika
Director, Risk Advisory Services
BDO Audit s.r.o.
Stanislav.Klika@bdo.cz

Kamerové systémy a ochrana soukromí

Kamerové systémy jsou považovány za moderní a účinnou ochranu osob a majetku. Mohou však rovněž představovat velký zásah do soukromí sledovaných lidí. Toto riziko je více patrné zejména v případech, kdy dochází k rozsáhlému systematickému monitorování veřejně přístupných prostor či v kombinaci s využitím prostředků pro zpracování biometrických dat.

Do budoucna lze očekávat další rozvoj kamerových systémů a jejich častější nasazení při prosazování zájmů firem a různých organizací. Technický pokrok v této oblasti bude zřejmě ještě umocněn pokrokem ve zlepšování systémů umělé inteligence a přechodem na výkonnější 5G síť.

Nastíněný vývoj také povede k většímu tlaku na správce a zpracovatele osobních údajů, regulátory a zástupce veřejnosti, pokud jde o pojetí soukromí a jeho ochranu.

Výhodu budou mít ty společnosti a organizace, které disponují účinným systémem ochrany osobních údajů a které již dnes zvládají náročné požadavky vyplývající z GDPR¹. Interní auditoři mohou svým objektivním a metodickým přístupem velkou měrou přispět k tomu, že organizace tyto výzvy zvládnou.

Následující text je pojat jako pomůcka pro auditory a další příslušné pracovníky, kteří se nastavením a fungováním kamerového systému v organizaci budou zabývat. Jsou nastíněna hlavní rizika při provozování kamer a také opatření k jejich zmírnění. Při psaní článku jsem vycházel především ze zkušeností, které jsme získali při auditech nebo nastavování kamerových systémů u různých správců ze soukromého a z veřejného sektoru v České republice i v zahraničí. Doporučení vycházejí také z přísných požadavků Úřadu pro ochranu osobních údajů, které uplatňuje při kontrolách provozovatelů kamerových systémů.

Kamerový monitoring a GDPR

Sledování osob pomocí kamerových systémů nemusí vždy podléhat regulaci GDPR. Pokud není pořizován kamerový záznam, nejde z hlediska GDPR o zpracování osobních údajů a pravidla GDPR se na takovou činnost neuplatní. I v takovém případě však provozovatel kamer musí respektovat právo osob na soukromí.

Osobní údaje shromažďované pomocí kamerových systémů mají z povahy věci charakter obrazových záznamů. Stále častěji se však v praxi můžeme setkat s průmyslovými kamerami, které umožňují zaznamenávat

¹ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

také zvuk. Správci osobních údajů si však často nejsou vědomi, že některé z kamer touto schopností disponují. Přitom je takové, byť neúmyslné, zpracování zpravidla nepřiměřeným zásahem do soukromí a může znamenat porušení GDPR.

Pořizování běžných kamerových záznamů by nemělo být považováno za zpracování zvláštních kategorií osobních údajů („citlivých“ údajů). O zpracování biometrických údajů totiž půjde teprve v těch případech, kdy budou obrazové záznamy zpracovávány zvláštními technickými prostředky umožňujícími jedinečnou identifikaci nebo autentizaci fyzické osoby.

V drtivé většině případů budou správci osobních údajů kamerový monitoring podkládat právním titulem „oprávněné zájmy“ podle čl. 6 odst. 1 písm. f) GDPR. Proto budou kamerové systémy typicky vyžadovat provedení tzv. balančního testu. Lze dodat, že zpracování na základě uděleného souhlasu není z praktického hlediska vhodné.

Provozovatel kamerového systému – správce osobních údajů by měl zajistit dodržení všech základních zásad GDPR. V souvislosti s kamerami to znamená především zohlednění zásad zákonnosti, korektnosti a transparentnosti, účelového omezení, minimalizace údajů, omezení uložení a integrity a důvěrnosti dat. Provozovatel kamer by tak měl provést revizi kamerového systému, a pokud to bude v daném případě relevantní, realizovat následující kroky spočívající v:

- stanovení účelu pořizovaného záznamu,
- nastavení záběrů kamer tak, aby kamery nezasahovaly nadměrně do soukromí monitorovaných osob,
- nastavení doby uchování kamerového záznamu,

- označení prostor zabíraných kamerovým systémem a zajištěním detailních informací o pořizování záznamu,
- zabezpečení kamerového systému a záznamů a
- vytvoření nezbytné dokumentace.

Stanovení účelu pořizovaného záznamu

Správce je povinen před zahájením zpracování stanovit účel zpracování osobních údajů. V souvislosti s kamerovými systémy takovým účelem nejčastěji bývá ochrana života a zdraví, ochrana majetku, včetně prevence před vandalizmem, a možnost opatření důkazů pro případná soudní a jiná řízení.

„Pořizování běžných kamerových záznamů by nemělo být považováno za zpracování zvláštních kategorií osobních údajů („citlivých“ údajů).“

Nastavení záběrů kamer

Kamerový systém by měl přispívat k naplňování stanoveného účelu. Proto by kamery neměly zabírat prostory, které k dosažení daného účelu není třeba snímat. Následující modelová doporučení se vztahují k typickým situacím. Vždy je však nutné každý jednotlivý snímek posoudit vzhledem ke kontextu sledování a povaze zabíraných prostor. Často bude záležet také na detailech, jako je kvalita snímání či možnost přiblížení záběrů.

Ve většině případů by kamery neměly snímat prostory či nemovitosti, které nepatří danému správci. Výjimku budou tvořit zejména přímo přilehlá veřejná prostranství, jako jsou

chodníky nebo části silnic či jiné cizí nemovitosti, pokud to bude možné legitimně odůvodnit. Takovým důvodem bude nejčastěji možnost identifikace pachatele (např. zaznamenání sprejera při činu).

V souladu s GDPR bude tedy snímání nemovitostí správce, parkoviště, které správce využívá nebo pláště budovy správce, včetně přilehlého chodníku či silnice. Zpravidla nevhodné bude snímání protilehlých budov, jejich oken či vchodů. Problematické může být také sledování zaměstnanců, včetně recepčních nebo obsluhy různých přepážek či výrobní linky. Účelem takového sledování by neměla být kontrola výkonu těchto zaměstnanců, ale ideálně zajištění jejich bezpečnosti. Správce by měl být schopen doložit tvrzená bezpečnostní rizika a současně zajistit, aby bylo sledování těmito rizikům přiměřené.

V případě problematických záběrů je nutné zhodnotit, zda je kamerový monitoring dostatečně vyvážen legitimním zájmem na sledování. Snímky, u kterých převládá zájem subjektů údajů na ochraně soukromí nad zájmem správce, bude nutné upravit. Obvykle lze požadované úpravy docílit vhodným vymaskováním části snímku nebo změnou úhlu náklonu kamery.

Délka doby uchování kamerového záznamu

Z GDPR vyplývá, že by kamerový záznam neměl být uložen déle, než je to nezbytné pro stanovený účel kamerového monitoringu. Obecně se doporučuje délka uložení nepřesahující několik dní. Z návrhu metodického pokynu Evropského sboru pro ochranu osobních údajů² (dříve Pracovní skupina WP29) vyplývá, že by měl správce dobu uložení delší než 72 hodin pečlivě odůvodnit.

² Pokyny 3/2019 ke zpracování osobních údajů prostřednictvím video zařízení, verze pro veřejnou konzultaci ze dne 10. 7. 2019

V praxi se pak doby uložení záznamů zpravidla pohybují v rozmezí tří až 14 dnů. Spíše výjimečně se setkáváme s reálnou potřebou uchovávat záznamy po delší dobu. Doba uložení trvající několik dní je v běžných případech k naplnění stanoveného účelu kamerového sledování dostačující. Řešili jsme však i případy, kdy s ohledem na objektivní okolnosti byla relevantní doba uchování i v délce několika měsíců.

Označení prostor zabíraných kamerovým systémem

Jedním z cílů GDPR je, aby lidé měli svoje osobní údaje pod kontrolou. Takový cíl by však nebyl možný, pokud by současně nedisponovali informacemi o tom, kdo, k čemu a jak jejich údaje používá.

Řešení informační povinnosti u kamer spočívá především v umístění informačních cedulí při vstupech do monitorované oblasti. Cedulky by měly být viditelné z dostatečné vzdálenosti a dobře čitelné. Za tímto účelem je vhodné, aby obsahovaly piktogram kamery. Dále by mělo být uvedeno, že prostor je monitorován kamerovým systémem se záznamem, jednoznačná identifikace správce osobních údajů a kontakt, kde je možné získat více informací o zpracování osobních údajů a kde mohou subjekty údajů uplatnit svoje případné požadavky.

„Problematické může být také sledování zaměstnanců, včetně recepčních nebo obsluhy různých přepážek či výrobní linky.“

Často se setkáváme s nedostatky s označením správce, který je za dané zpracování odpovědný. Není vždy zcela nezbytné tohoto správce jmenovitě na informační ceduli uvádět, pokud z okolností jednoznačně vyplývá jeho identita. Pro vyloučení pochybností však takový postup doporučujeme, zvláště pokud jsou kamery umístěny na nemovitosti, kde má provozovnu více firem nebo organizací. Další rozšířenou nepřesností je uvádění bezpečnostní agentury, která pro správce kamerový systém obsluhuje, namísto tohoto správce.

Realizace práv subjektů údajů a zásad zpracování osobních údajů

Správce se v souvislosti s provozováním kamerového systému bude setkávat s požadavky subjektů údajů nebo například policie. Faktická realizace těchto požadavků bude odvislá od technických možností a funkcionalit záznamového zařízení. Při výběru záznamového zařízení by měl správce zohlednit, zda toto zařízení umožňuje vyhledávat a mazat části záznamů, tyto záznamy exportovat nebo například umožňuje vymaskování záběrů. Moderní zařízení těmito funkcionalitami zpravidla již disponují.

Zabezpečení kamerového systému

GDPR ukládá správcům a zpracovatelům povinnost zajistit bezpečnost osobních údajů. Jak je však patrné z pokut uložených v členských státech Evropské unie či jak vyplývá z kontrol vykonaných Úřadem pro ochranu osobních údajů, zabezpečení údajů (resp. plnění požadavků podle čl. 32 GDPR) je spíše slabším článkem ve zpracování osobních údajů.

Provozovatel kamerového systému se musí zaměřit na všechny prvky jím provozovaného kamerového systému, včetně kamer, případné kabeláže a záznamových zařízení.

Součástí bezpečnosti je zejména nastavení přístupů a oprávnění uživatelů a vedení provozního deníku. V ideálním případě záznamové zařízení umožňuje vedení systémových logů, a lze tak zpětně dohledat, kdo, kdy a co dělal s kamerovými záznamy. Je také důležité, aby obsluha kamerového systému byla řádně proškolená.

Dokumentace kamerového systému

Správce osobních údajů odpovídá za prokázání souladu s GDPR, a to především v souvislosti s případnými kontrolami ze strany Úřadu pro ochranu osobních údajů. To je jedním z důvodů, proč je třeba vést dostatečnou dokumentaci kamerového systému.

Součástí takové dokumentace by mělo být zejména posouzení nezbytnosti zvoleného řešení, analýza rizik, záznamy o činnostech zpracování, detailní popisy kamerového systému, včetně přijatých organizačních a technických opatření, vnitřní předpisy, příslušná provozní a smluvní dokumentace a doložení plnění informační povinnosti.

Součástí dokumentace by měly být také provedené balanční testy a případně také posouzení vlivu na ochranu osobních údajů.

„Účelem takového sledování by neměla být kontrola výkonu těchto zaměstnanců, ale ideálně zajištění jejich bezpečnosti.“

Provedení balančního testu

Jak bylo uvedeno výše, správci zpravidla zakládají zpracování osobních údajů formou kamerového monitoringu na právním titulu „oprávněné zájmy“³. Způsobem jak ověřit, zda lze uvedeným právním titulem zpracování podložit, je tzv. balanční test.

Balanční test zkoumá, zda je možné v konkrétním případě osobní údaje zpracovávat, tedy zda nad oprávněnými zájmy správce nebo třetí strany zpracovávat osobní údaje nepřevažují zájmy subjektů údajů. V rámci balančního testu se mj. ověřuje, zda lze stanoveného účelu dosáhnout méně invazivními prostředky.

V praxi se setkáváme buď s pouze formálně provedenými testy, nebo naopak s dlouhými slohovými cvičeními, z kterých není na první pohled patrné, co je závěrem, a případně co lze nejlépe učinit k dosažení kladného výsledku testu.

Že se Úřad pro ochranu osobních údajů skutečně zajímá, zda a jak kvalitně byly provedeny balanční testy, je patrné například z nedávno zveřejněných informací o kontrolách uzavřených Úřadem v prvním pololetí roku 2019 (např. kontrola TOP 09, SPD či Student Agency).

Provedení posouzení vlivu na ochranu osobních údajů

Posouzení vlivu na ochranu osobních údajů (DPIA) je povinné v případech, kdy je pravděpodobné, že určité zpracování bude mít (s přihlédnutím k povaze, rozsahu, kontextu a účelům zpracování) za následek vysoké riziko pro práva a svobody fyzických osob. Může se stát, že se správce ocitne v situaci, kdy bude mít povinnost takové posouzení provést.

Vodítka k určení, zda je nutné DPIA provést, stanoví například metodické doporučení Úřadu pro ochranu osobních údajů „K povinnosti správců provádět posouzení vlivu na ochranu osobních údajů (DPIA)“. Jiným vhodným materiálem je také metodický pokyn bývalé Pracovní skupiny WP29 č. WP 248⁴. Podle tohoto pokynu by měl správce vypracovat posouzení vlivu na ochranu osobních údajů v případě, kdy identifikuje přítomnost alespoň dvou rizikových faktorů zpracování, které pokyn popisuje. V souvislosti s kamerovými systémy je z povahy věci naplněno systematické sledování zpravidla veřejně přístupných prostor a u mnoha správců také zpracování rozsáhlého objemu dat. Do budoucna bude zřejmě častější také zpracování biometrických osobních údajů. ■

³ Zpracování nezbytné pro účely oprávněných zájmů příslušného správce či třetí strany, kromě případů, kdy před těmito zájmy mají přednost zájmy nebo základní práva a svobody subjektu údajů vyžadující ochranu osobních údajů, zejména pokud je subjektem údajů dítě.

⁴ Guidelines on Data Protection Impact Assessment (DPIA) and determining whether processing is “likely to result in a high risk” for the purposes of Regulation 2016/679.

Ještě k tématu „Klienti a partneři interního auditu“




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

Při pročitání internetového magazínu Mezinárodního institutu interních auditorů jsem náhodou narazil na jeden blog, který jako by náležel do tematického čísla našeho Interního auditora 2017/3, které bylo věnováno shora uvedenému tématu. Mike Jacka (CIA, CPA, CPCU, CLU) s více než 30letými zkušenostmi z oblasti pojištění a zemědělství vlastně vyzývá k diskusi na téma Osm kategorií stakeholderů interního auditu¹. Autor v textu částečně navazuje na článek o stakeholderech ze známého časopisu Inc.² a částečně s ním polemizuje. Pokládám za užitečné nejprve shrnout pár poznámek na téma „stakeholder“ ve zdejším prostředí a pak referovat o některých postřezích Mika Jacka. Je vcelku příznačné, že pojem vžitý v anglické manažerské terminologii už od 60. let nemá dosud ustálený český ekvivalent. Nejčastěji se setkáváme s překlady jako „zainteresovaná strana“, „zainteresovaný partner“, někdo to více rozepisuje – např. „jedinci, skupiny či jiné firmy nebo organizace nějak svázané s organizací“. Obtížnost nalezení vhodného ekvivalentu spočívá v tom, že v angličtině se pojem ujal díky dobře zapamatovatelnému a zřetelnému vztahu v pojmové dvojici shareholder–stakeholder, po našem tedy akcionář – držitel jiného zájmu (původně mj. dočasný držitel vsazených peněz). Na důležitost udržování přiměřeného ohledu na držitele jiných zájmů ve vztahu k vlastní organizaci v 60. letech upozornil Stanford Research Institute, posléze v 80. letech vytvořil R. Edward Freeman ucelenou teorii, která se udržuje a rozvíjí dodnes³. V principu jde o to, aby si jakákoli organizace ve svých strategických plánech udržovala přiměřené povědomí o všech důležitých zájmech, které jsou s její činností v okolní společnosti propojeny. Dynamika změn v okolním světě je totiž tak prudká, že zanedbávání zájmů některých takových zainteresovaných skupin může organizaci přivést do nečekaných rizik.

¹ JACKA, Mike Internal Audit's 8 Stakeholders, THIAA Magazine, BLOG Internal auditor 8. 10. 2019

² MURPHY, Bill There are 8 Key Stakeholders in Any Private Business, Inc. The Magazine for Growing Companies – PUBLISHED ON: SEP 26, 2019

³ FREEMAN, R.E., HARRISON, J. S., ZYGLIDOPOULOS, S. – Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Cambridge University Press, 30. 9. 2018



Velezkušeného interního auditora Mika Jacka vyprovokoval Murphyho článek k diskusi ve dvojím ohledu. Předně jej zaujala otázka, které zájmové skupiny z obecně „zainteresovaných“ je potřebné v té které organizaci vybrat.

„Dynamika změn v okolním světě je totiž tak prudká, že zanedbávání zájmů některých takových zainteresovaných skupin může organizaci přivést do nečekaných rizik.“

Murphy poukazuje na to, že podle (anglické) Wikipedie je teoreticky možné rozpoznat až 30 různých „zainteresovaných stran“, což by však do praktického rozvrhu vnášelo řadu kontradikcí a nepřehlednost. Nezbytná je tedy redukce na skutečně důležité partnery – a tu je potřebné dělat velmi vážně a zodpovědně vždy s ohledem na konkrétní organizaci a její vazby. A tady Mike Jacka dostal ještě další nápad. Stojí přece za to aplikovat tyto myšlenky nejen

na vlastní organizaci jako na celek, nýbrž také na vlastní obor působnosti a jeho začlenění uvnitř organizace. S tímto podnětem pak sestavuje vlastní „redukovaný seznam“ zainteresovaných partnerů z hlediska interního auditu. Když se zabývá vazbami na správní radu a vrcholové vedení organizace, upozorňuje, že tyto orgány nejsou jen zadavateli a příjemci zpráv interního auditu, ale že to jsou také „zainteresované strany“ se svými specifickými potřebami a zájmy, které stojí za to brát také v úvahu. Položku „zákazníci“ rozděluje na vnitřní a vnější, přičemž do vnitřních zákazníků počítá prakticky všechny složky, s nimiž interní audit pracuje. V podstatě má přece každá auditovaná složka zájem na tom, aby naplňování ujišťovací a poradenské funkce interního auditu přispívalo i k jejímu úspěchu. Vnější zákazníci jsou pak odběratelé a klienti organizace jako celku a vazba na jejich spokojenost i očekávání je důležitým zdrojem údajů o udržitelnosti pozice organizace v budoucnu. Položka „zaměstnanci“ sice zahrnuje prakticky stejné osoby jako „vnitřní zákazníci“, avšak z úplně jiného hlediska. Je potřebné se na ně orientovat jako na účastníky celého pracovního trhu, jako na aktiva sociálního kapitálu a jako na spolutvůrce firemní kultury. Dále Mike Jacka věnuje zajímavý odstavec položce „konkurenti“. Nejprve v něm připomíná, jak v 90. letech byla mezi manažery velká obliba outsourcingu služeb interního auditu, což však na druhé straně později přispělo k vnitřnímu vývoji profese a účelnějšímu rozvržení kapacit. V tomto ohledu je zase potřebné uvnitř organizace dát pozor na to, aby se dílčí funkce řízení rizik, controllingu a compliance nepřekrývaly a spolupůsobily s interním auditem na vytváření přidané hodnoty. Také položka „komunity“ si podle Jacky zaslouží

rozlišení mezi společenstvím v rámci organizace a vnějším společenským okolím, přičemž obojí je potřebné nahlížet v širší perspektivě a s vědomím, že jsme sami součástí této perspektivy. „Je to však něco, co by interní audit měl uznávat a při veškeré své práci mít na paměti.“ Určitým překvapením pro mne bylo, když se v Mikově seznamu vybraných zainteresovaných partnerů objevily také „rodiny“, což vysvětluje potřebou zdůraznit, že „naše rodiny mají jiné záměry a cíle, než jsme si stanovili pro interní audit“, a že jim tedy „neprokazujeme žádnou laskavost, když pracujeme až do úpadu“. Článek je pak uzavírán výzvou, ať si každý z nás vytváří svůj vlastní seznam zainteresovaných partnerů a přemýšlí o jejich potřebách. Náležitě porozumění zde má svůj podíl na našich vlastních úspěších.

„V 90. letech byla mezi manažery velká obliba outsourcingu služeb interního auditu.“

U mne samotného by však v seznamu nemohlo chybět profesní společenství, které v článku výslovně zmíněno není. Ale zmíněno-nezmíněno – jako celek je vlastně cílovým adresátem výzvy. A to o jeho důležitosti vypovídá nejpřesvědčivěji. ■

Novinky a vize CHJ



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

Vážené kolegyně, vážení kolegové, jak všichni už určitě víte, dne 1. 1. 2020 nabývá účinnosti novela zákona o finanční kontrole (zákon č. 126/2019 Sb.), která umožňuje výjimku pro dobrovolné svazky obcí a nejmenší orgány veřejné správy (například malé obce a příspěvkové organizace). Organizace, které nemají víc než 5 zaměstnanců a nedisponují vlastními zaměstnanci pro naplnění požadavků zákona, mohou řídicí kontrolu zajistit i jinými fyzickými osobami než zaměstnanci. Funkci příkazce operace může vykonávat starosta nebo místostarosta a sloučenou funkci správce rozpočtu/hlavní účetní osoba, která není zaměstnancem obce (§ 5 odst. 2 a § 26 odst. 6–8 zákona o finanční kontrole). V případě, že funkci bude vykonávat osoba, která není zaměstnancem, je nutné zajistit odpovědnost této osoby prostřednictvím příslušné smlouvy.

Dále od 1. 1. 2019 platí vyhláška č. 274/2018 Sb., kterou se mění vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole. Předmětem novely je zejména úprava ustanovení § 32 a 33 tj. úprava struktury, rozsahu a termínu předkládání zpráv o výsledcích finančních kontrol (dále jen „Zpráva“).

Zprávu za rok 2019 vypracují a Ministerstvu financí předloží všechny orgány veřejné správy s výjimkou orgánů veřejné správy podle ustanovení § 32 odst. 4 vyhlášky č. 416/2004 Sb., tj. orgány, které nezřídily funkci útvaru interního auditu a ani nevykonávají veřejnosprávní kontrolu. Všechny orgány veřejné správy bez výjimky mají však nadále povinnost podávat informace o závažných zjištěních z vykonaných finančních kontrol podle § 22 odst. 6 zákona o finanční kontrole Ministerstvu financí.

„V legislativní oblasti nabývá účinnosti od 1. 1. 2020 novela zákona o finanční kontrole (zákon č. 126/2019 Sb.), která umožňuje výjimku pro dobrovolné svazky obcí a nejmenší orgány veřejné správy nemající víc než 5 zaměstnanců.“

Struktura Zprávy je upravena v § 32 prováděcí vyhlášky a skládá se ze čtyř okruhů:

1. zhodnocení vnitřního kontrolního systému,
2. informace o veřejnosprávní kontrole,
3. informace o interním auditu a
4. přehled kontrolních zjištění předaných k dalšímu řízení.

Informace týkající se veřejnosprávních kontrol bude obsahovat počet ukončených kontrol dle plánu a mimo plán, určení oblastí s nedostatky s významným rizikem a oblastí s nejvíce nedostatky, počet zaměstnanců vykonávajících kontrolu. Informace týkající se interních auditů bude obsahovat počet ukončených auditů dle plánu a mimo plán, určení oblastí s nedostatky s významným rizikem a oblastí s nejvíce nedostatky, průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců útvaru, informace o externím hodnocení kvality. Přehled kontrolních zjištění předaných k dalšímu řízení bude obsahovat: stručný popis zjištění (např. podezření na spáchání přestupku), právní předpis, který byl porušen (např. § 268 odst. 1 písm. c) zákona č. 134/2016 Sb.) a název orgánu, kterému bylo zjištění předáno (např. ÚOHS).

„Mění se struktura a rozsah zpráv o výsledcích finančních kontrol, včetně postupů a termínu jejich předkládání.“

Bližší informace k vypracování Zprávy najdete na stránkách Ministerstva financí v Metodickém pokynu CHJ č. 8 – Náležitosti Roční zprávy o výsledcích finančních kontrol pro rok 2019 a dále (https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky?t2_2=Harmonizace_finančního_řízení_-_metodiky). O konkrétním způsobu předání Zprávy do informačního systému Ministerstva financí budete informováni oficiální cestou přes datové schránky.

V oblasti metodické plánujeme koncem letošního roku vydat metodické pokyny *k hodnocení kvality interního auditu*. Dále připravujeme v oblasti finanční kontroly a interního auditu metodické pokyny pro oblasti: *Metody a techniky výběru vzorků a operací, Audit vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě a Audit hospodaření a nakládání s majetkem*. CHJ usiluje o to, aby orgány veřejné správy měly k dispozici srozumitelné a prakticky využitelné metodické materiály. Poskytujeme neustálou metodickou podporu v oblasti finančního řízení a interního auditu a výklad zákona o finanční kontrole. Průběžně sbíráme podněty, příklady dobré a špatné praxe pro aktualizaci nebo rozšíření metodik.

Nové a zásadní změny doznají kontroly v oblasti evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2021–2027. Začátkem letošního roku provedlo CHJ analýzu kontrol mezi řídicími orgány a vytipovalo oblasti, které nejsou jednoznačně obecným nařízením upraveny a v novém Metodickém pokynu *Kontrola* budou ve vztahu ke kontrolám upraveny. Jednou z oblastí, která je předmětem podrobnější úpravy, je analýza rizik. Samotný metodický pokyn bude vydán tak, aby před spuštěním nového programového období mohly řídicí orgány své interní předpisy přizpůsobit novým možnostem.

CHJ pokračuje v systematické vzdělávací činnosti formou přednášek, seminářů, případně workshopů. Na základě specifických požadavků zadavatelů, případně kontrolních orgánů školíme odpovědné pracovníky v oblasti řízení rizik, principy 3E v oblasti veřejného zadávání a nakupování aj. Každé pololetí vydáváme katalog jednotlivých školení.

K naplnění principů 3E přispívají i technické standardy, které Ministerstvo financí ve spolupráci s ostatními ministerstvy pravidelně aktualizuje. V roce 2019 byly vyhlášeny nově standardy kancelářských potřeb, úklidových služeb a ICT techniky, a aktualizovány standardy automobilů. Standardy jsou závazné pro ministerstva a jejich rezortní organizace. Ostatní organizace mohou standardy (vy)/použít jako doporučující. Standardy jsou přístupné na <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance>.

„Dotazy v oblasti finančního řízení a interního auditu zasílejte na e-mail chj@mfcz.cz nebo nás kontaktujte na telefonním čísle 257 042 971.“

Dalším příkladem naplňování principů 3E v praxi jsou *Centrální nákupy* a zároveň je to oblast, která v polovině roku 2019 doznala zásadních změn. Nové usnesení vlády č. 487 ke Společnému nákupu nahrazující všechna dosavadní usnesení vlády k centrálnímu nákupu státu a rezortním systémům centralizovaného zadávání bylo přijato 8. července 2019. Upřesněné a zjednodušené postupy, které umožňují efektivní společné nákupy, jsou otevřené i organizacím mimo státní správu. Mohou tak využít znalostí a zkušeností, kterými centrální zadavatelé z řad ministerstev disponují a zároveň snížit administrativní zátěž na své úrovni při dosažení lepších cenových a kvalitativních podmínek. Příkladem mohou

být nákupy automobilů nebo počítačů, které v roce 2019 realizovalo pro různorodé organizace právě Ministerstvo financí. Povědomí o těchto aktivitách přibližují nově zpracované stránky Ministerstva financí v sekci Smart Governance – <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/smart-governance>, kde lze nalézt také odkaz na všechna zveřejněná otevřená data Ministerstva financí. Po prvotním důrazu na počet datových sad se zaměříme na kvalitu dat a jejich dostupnost. V současné době pracujeme na novém webu, který by otevřená data představil ještě srozumitelněji, a to nejen pro odbornou, ale i širokou veřejnost. Všechny publikované sady jsou spolu s dalšími informacemi k dispozici na webových stránkách data.mfcr.cz, kde je možné využít pro zobrazení některých z nich aplikace vyvinuté zaměstnanci CHJ.

„Chcete-li organizovat a pořádat vzdělávací akce ve spolupráci s CHJ, kontaktujte nás e-mailem workshopyCHJ@mfcr.cz nebo na telefonním čísle 257 044 869.“

V neposlední řadě nadále prohlubujeme a upevňujeme spolupráci s ČIIA, Komorou auditorů a orgány veřejné správy, jakož i mezinárodní spolupráci vedoucí ke kvalitnímu a funkčnímu systému řízení a kontroly veřejných financí. S tímto cílem vyhledáváme příklady dobré praxe a dále je sdílíme. Byla navázána komunikace s Evropskou komisí s cílem oživit síť PIC (Public Internal Control). Jedná se o platformu, která sdružuje všechny členské státy Evropské unie a umožňuje řešit společné otázky v oblasti finančního řízení a interního auditu.

Pokud budete mít jakékoli dotazy nebo požadavky na školení, můžete využít e-mail chj@mfcr.cz nebo telefonickou linku 257 042 971.

Na závěr vám celý tým CHJ děkuje za dobrou spolupráci v uplynulém období a přejeme, abyste do nového roku načerpali dostatek sil, které vám pomohou uskutečnit všechna vaše přání, a budeme se těšit na další společnou spolupráci 😊



RADA PRO VEŘEJNÝ DOHLED NAD AUDITEM



Mgr. et Mgr. Martina Smetanová
Kontrolorka kvality
Rada pro veřejný dohled nad auditem

Hlavním úkolem Rady pro veřejný dohled nad auditem („Rada“) je *vykonávat veřejný dohled nad výkonem auditorské činnosti a činností Komory auditorů České republiky („Komora“), která je samosprávnou profesní organizací zřízenou zákonem o auditorech¹ za účelem správy auditorské profese v ČR a provádět, v souladu s požadavky evropského práva, kontroly kvality u auditorů a auditorských společností, které mají ve svém portfoliu subjekty veřejného zájmu a další činnosti stanovené zákonem o auditorech.*

Rok 2018 byl druhým celým rokem, ve kterém Rada zajišťovala činnosti podle novely zákona o auditorech a nařízení².

Veřejný dohled

Výkonem veřejného dohledu se podle zákona o auditorech rozumí dohled nad:

- kontrolou dodržování ustanovení zákona o auditorech, auditorských standardů, etického kodexu a vnitřních předpisů Komory auditorů a orgány Komory a organizací, řízením a prováděním kontrol kvality organizovaných a řízených dozorčí komisí;

V roce 2018 provedla Rada celkem 12 kontrol kvality Komory. Jednotlivé kontroly byly vybírány z plánu kontrol Komory na základě analýzy rizik a zároveň tak, aby byli předmětem dohledu všichni zaměstnanci oddělení kontroly kvality auditorské činnosti Komory.

- organizací a provozováním systému průběžného vzdělávání statutárních auditorů prováděného Komorou;

V roce 2018 bylo provedeno 5 dohledů nad kurzy kontinuálního profesního vzdělávání a 4 dohledy nad přípravnými kurzy při vstupu do profese. Dohled je vykonáván zejména nad kurzy, které byly do systému vzdělávání Komory zařazeny nově, případně nad kurzy, u kterých byly zjištěny při minulém dohledu nedostatky.

- uplatňováním kárných a jiných opatření Komorou při řízeních proti auditorům, případně osobám registrovaným podle § 47 zákona o auditorech

¹ Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

² Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 537/2014 ze dne 16. dubna 2014 o specifických požadavcích na povinný audit subjektů veřejného zájmu a o zrušení rozhodnutí Komise 2005/909/ES

(registrace pro účely povinného auditu společnosti se sídlem ve třetí zemi);

V rámci dohledové činnosti byla provedena 1 kontrola činnosti kárné komise Komory se zaměřením na plnění doporučení z předchozích kontrol, na obsah a plnění plánu kárné komise a na systém zveřejňování informací o pravomocně uložených opatřeních v rejstříku vedeném Komorou.

Systém zajištění kvality

Kontrolou kvality se u auditora zjišťuje, zda auditor postupuje při provádění auditorské činnosti v souladu se zákonem o auditorech, auditorskými standardy, etickým kodexem a vnitřními předpisy Komory a nařízením.

Kontrolor kvality provádí kontrolu kvality v rozsahu nezbytném pro dosažení účelu kontroly kvality podle zákona o auditorech a její závěry doloží potřebnými podklady. Rozsah kontroly kvality musí být přiměřený a úměrný rozsahu a složitosti činnosti kontrolovaného auditora.

Kontrola kvality je zahájena dnem doručení oznámení o termínu kontroly kvality auditorovi, který musí být oznámen auditorovi nejméně 30 dnů přede dnem zahájení vlastní kontrolní činnosti. Kontrola na místě probíhá v rozmezí 2–4 týdnů, v závislosti na počtu kontrolovaných auditorů a složitosti kontrolovaných spisů.

Samotná kontrola kvality je rozdělena do tří základních částí se zaměřením na:

a) **kontrolu řídicího a kontrolního systému** ve vztahu k plnění zákona o auditorech, ISQC 1 (*Řízení kvality u společností provádějících auditu a prověrky účetních závěrek, ostatní*

ověřovací zakázky a související služby), ISA 220 (*Obecné cíle nezávislého auditora a provádění auditu v souladu s mezinárodními auditorskými standardy*) a etického kodexu;

Při kontrolách kvality byly kontrolory kvality identifikovány nedostatky týkající se např. nezávislosti.

Nezávislost (ISQC 1)

Nejméně jednou za rok je auditorská společnost povinna obdržet od všech svých pracovníků, kterých se nezávislost podle relevantních etických požadavků týká, písemné potvrzení, že dodržují její zásady a postupy v oblasti nezávislosti. Písemná potvrzení mohou být v papírové nebo v elektronické podobě. Tím, že auditorská společnost získává potvrzení a že podniká příslušné kroky v případě, že dojde k nedodržení podmínky nezávislosti, společnost demonstruje důležitost, kterou nezávislosti přikládá, čímž se tato záležitost stává běžnou a viditelnou všem pracovníkům.

PROCES

Písemné potvrzení roční nezávislosti

POPIS ZJIŠTĚNÍ

Auditorská společnost neobdržela od všech svých pracovníků, kterých se nezávislost podle relevantních etických požadavků týká, písemné potvrzení, že dodržují stanovené zásady a postupy v oblasti nezávislosti.

b) **spisy auditora** ve vztahu k plnění mezinárodních auditorských standardů (ISA) a nařízení;

Při kontrole vybraných spisů byly identifikovány nedostatky týkající se např. podvodů a externích konfirmací.

Postupy auditorů související s podvody při auditu účetní závěrky (ISA 240)

U těch účetních jednotek, které mají oddělení interního auditu, je auditor povinen klást dotazy příslušným pracovníkům tohoto oddělení, aby zjistil, zda vědí o skutečných nebo údajných podvodech nebo o podezřeních ze spáchání podvodu, které se dotýkají účetní jednotky, a aby získal jejich názory na rizika výskytu podvodu.

PROCES

Dotazování interního auditu

POPIS ZJIŠTĚNÍ

V auditní dokumentaci nebylo zdokumentováno, zda se auditor dotazoval interního auditu na to, zda ví o skutečných nebo údajných podvodech nebo o podezřeních ze spáchání podvodu, které se dotýkají dané účetní jednotky, aby získal jeho názor na rizika výskytu podvodu.

Externí konfirmace (ISA 505)

Auditor je při použití postupů souvisejících s externími konfirmacemi povinen podržet si kontrolu nad externími konfirmačními žádostmi, včetně rozeslání žádostí potvrzující straně.

PROCES

Externí konfirmace byly rozeslány klientem

POPIS ZJIŠTĚNÍ

Externí konfirmace byly odeslány auditorovými klienty, nikoli auditorem. Auditor si nepodržel kontrolu nad rozesláním externích konfirmací. V některých případech ani nad příjmem.

c) **prověření zprávy o transparentnosti** ve vztahu k plnění požadavků nařízení.

Auditor nebo auditorská společnost provádějící povinný audit subjektu veřejného zájmu musí do 4 měsíců od konce každého účetního období zveřejnit výroční zprávu o transparentnosti. Tato zpráva se zveřejňuje na internetových stránkách auditora nebo auditorské společnosti a musí být na těchto stránkách

dostupná po dobu nejméně 5 let ode dne jejího zveřejnění. Obsah zprávy o transparentnosti je stanoven nařízením.

Nedostatky byly identifikovány i při kontrole zprávy o transparentnosti.

PROCES

Nezveřejnění zprávy o transparentnosti

Chybějící podpis

Nesprávné finanční informace

POPIS ZJIŠTĚNÍ

Zpráva o transparentnosti nebyla zveřejněna na internetových stránkách.

Zpráva o transparentnosti nebyla podepsána.

Některé zprávy neobsahovaly povinné informace, zejména správné rozdělení příjmů.

Auditor nebo auditorská společnost mají možnost svoji zveřejněnou zprávu o transparentnosti aktualizovat. V takovém případě se uvede, že se jedná o aktualizovanou verzi. Původní verze zůstává i nadále dostupná na internetových stránkách.

Výstup z kontroly kvality a ukončení kontroly kvality

Výstupem z kontroly kvality je protokol o kontrole kvality, který musí být vyhotoven ve lhůtě 30 dnů ode dne provedení posledního kontrolního úkonu, tj. po projednání kontrolních zjištění s kontrolovaným auditorem, ve zvlášť složitých případech nejpozději do 60 dnů.

Proti kontrolním zjištěním uvedeným v protokolu o kontrole kvality může kontrolovaný auditor podat ve lhůtě 15 dnů ode dne doručení protokolu o kontrole námitky. Nevyhoví-li námitkám vedoucí kontrolní skupiny ve lhůtě 7 dnů ode dne jejich doručení, vyřizuje námitky kontrolní výbor ve lhůtě 30 dnů ode dne jejich doručení. Ve zvlášť složitém případě je možné prodloužit lhůtu na vyřízení o 30 dnů.

„U těch účetních jednotek, které mají oddělení interního auditu, je auditor povinen klást dotazy příslušným pracovníkům tohoto oddělení.“

Kontrola je ukončena:

- a) marným uplynutím lhůty pro podání námitek nebo vzdáním se práva podat námitky,
- b) dnem doručení vyřízení námitek kontrolované osobě, nebo
- c) dnem, ve kterém byly námitky předány k vyřízení správním orgánům.

Proces kontroly kvality je časově velmi náročný. Při dodržení všech lhůt stanovených příslušnými právními předpisy není možné všechny kontroly zahájené v daném roce ke konci roku zcela ukončit.

„V auditní dokumentaci nebylo zdokumentováno, zda se auditor dotazoval interního auditu na to, zda ví o skutečných nebo údajných podvodech nebo o podezřeních ze spáchání podvodu, které se dotýkají dané účetní jednotky, aby získal jeho názor na rizika výskytu podvodu.“

V roce 2018 Rada dokončila 18 kontrol kvality (z toho 5 kontrol bylo zahájeno v předchozím období). U všech dokončených kontrol kvality byla identifikována zjištění a auditorovi nebo auditorské společnosti byla kontrolní skupinou uložena opatření k odstranění nebo prevenci nedostatků zjištěných při kontrole kvality.

V činnostech stanovených zákonem o auditorech a nařízením pokračuje Rada i v roce 2019. Na rok 2019 bylo Prezidiem schváleno 17 kontrol kvality. Z výsledků již ukončených kontrol kvality vyplývá, že nedostatky identifikované kontrolory kvality v minulých letech se bohužel opakují.

Více informací o Radě a jejich činnostech je uvedeno na www.rvda.cz.



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

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



- Za přečtení určitě stojí poslední číslo Risk in Focus 2020: Hot topics for internal auditors. V současné době mnozí z nás finalizují sestavování plánu činnosti interního auditu na rok 2020. Jestli jste nějaké důležité téma nevynechali, si můžete ověřit přečtením tohoto dokumentu, který rozpracovává 10 témat, které jsou vnímány v současné době jako nejvíce rizikové, a tudíž by neměly uniknout pozornosti interního auditora. Tato publikace je ke stažení na stránkách Českého institutu interních auditorů zde: <https://www.interniaudit.cz/novinky/detail/risk-in-focus-2020-hot-topics-for-internal-auditors.php?idNovinky=996>
- Patříte k těm několika útvarům interního auditu, které ještě nemají statut interního auditu a nedaří se vám ho ve vaší společnosti prosadit? Možná vám pomůže krátký dokument Mezinárodního institutu interních auditorů, který stručně vysvětluje, proč je statut interního auditu důležitý a co by měl obsahovat. Dokument naleznete zde: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/PP-The-Internal-Audit-Charter.pdf>
- Interní audit je jedním z kamenů, na kterých stojí správná a efektivní správa společností (corporate governance). Jaká konkrétní má být role interního auditu, se dočtete v dokumentu: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance.pdf>
- Umělá inteligence je fenomén, se kterým se budeme postupně setkávat čím dál častěji. Jak by se k němu měl interní auditor postavit? Určitě vám poradí článek Jima Pelletiera v časopisu Interní auditor (Mezinárodního institutu interních auditorů), který najdete zadáním jeho názvu Internal Audit's Role in AI Success na stránkách
- Pro členy Mezinárodního institutu interních auditorů jsou ke stažení zajímavé brožury s užitečnými návody na této webové stránce: <https://global.theiia.org/knowledge/Pages/Global-Knowledge-Brief.aspx> Mimo jiné zde mohou získat zajímavé postřehy k možnostem svého fungování malé týmy interních auditorů, které často narážejí na různá omezení v dodržování všech Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu.

Noví členové

- Ing. Adéla Balcerová, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Ing. Petra Hušková, Město Kopřivnice
- Ing. Richard Macháč, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Ing. Jan Maksyniuk, Individuální člen
- Bc. Alena Marková, DiS., Český institut interních auditorů, z. s.
- Ing. Kristýna Ratimcová, Fio banka, a.s.
- Ing. Radka Raudenská, Zátisí Catering Group a.s.
- Ing. Martin Svítal, Ph.D., Mendelova univerzita v Brně
- Ing. Kristýna Válková, Individuální členka
- Michaela Vajdová, Individuální členka

SE TKÁVÁME SE...

INTERNÍ AUDITOŘI Z FINANČNÍ OBLASTI

Dne 28. listopadu 2019 proběhlo již 16. setkání interních auditorů z finanční oblasti. Tentokrát ve spolupráci s PricewaterhouseCoopers v trochu netradičním prostředí PwC Experience centra. Téměř 60 interních auditorů mělo možnost přivítat významného hosta Thierryho Thouvenota, současného prezidenta ECIIA (Evropská konfederace institutů interních auditorů). Svě zkušenosti a současně poznatky představil ve své prezentaci, které je k dispozici na webu ČIIA. Zdůraznil výzvy pro bankovní sektor a současně dopady pro interní auditory. Dalšími vystupujícími pak byli zástupci PwC, kteří představili problematiku regulací v oblasti udržitelného rozvoje financování a také v oblasti auditu AML technologií. Velký dík za organizaci tohoto setkání patří nejen hostitelům z PwC, ale také kolegům z České bankovní asociace.



■ Zástupci Českého institutu interních auditorů na ECIIA konferenci v Lucemburku (září 2019).

KONFERENCE ECIIA 2019

Pravidelná roční konference ECIIA (Evropská konfederace institutů interních auditorů) se tentokrát konala v září v Lucemburku. Sešlo se tam téměř 800 účastníků a nechyběli ani zástupci z České republiky.

Konference pokryla opravdu velmi široké spektrum témat, čemuž odpovídá počet vystupujících, kterých bylo 64. Na konferenci byl prostor navázat nové nebo upevnit stávající kontakty, což se povedlo a odjžděli jsme i s potvrzenou účastí od několika lídrů interního auditu vystoupit na mezinárodní konferenci v Praze v květnu 2020. ■

Daniel Häusler

COLOURS OF AUDIT

žhavá témata 2019

V Ostravě, v hotelu Clarion, se 23.–24. 10. 2019 uskutečnila národní konference Colors of audit – žhavá témata 2019. Sešlo se zde 208 účastníků ze tří zemí na dvoudenním jednání, a jak už napovídá název, řešili různobarevná témata, se kterými se setkávají v každodenní praxi.

V úvodní prezentaci zkušený polský auditor Michal Wizner zmínil velmi pravdivou myšlenku o světě, v němž žijeme. „Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity“ (což ve velmi volném překladu znamená, že žijeme v pomíjivém a nestálém prostředí, plném nejistoty a složitých případů s nejednoznačným výkladem). Když si to přečtete, vypadá to strašně,



ale když si představíte moře plné žraloků, ale možná i delfinů, ve kterém plavete, tak jste to pochopili správně.

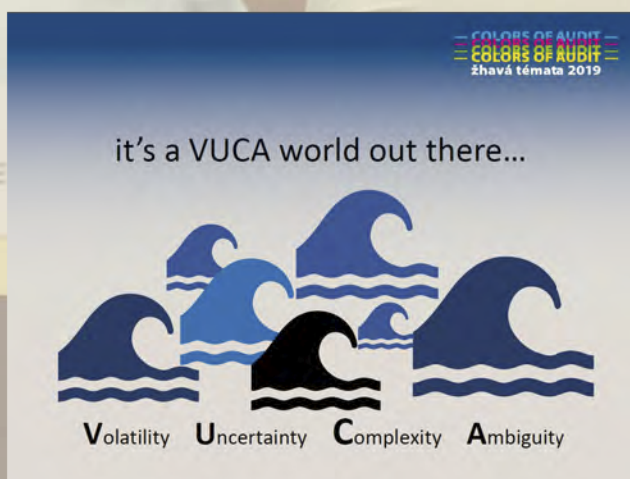
A musím ještě zmínit jeho brilantní názor na hodnoty. „Values are like a fingerprints.

Nobody's are the same, but you leave them all over everything you do!!!“

(„Hodnoty jsou jako otisky prstů, žádný není stejný, a přesto je zanecháš na všem, co děláš!!!“).

Další zdařilá prezentace, kterou přednesl Vladimír Valenta ze skupiny ČEZ, nám představila mezinárodní compliance program této významné energetické skupiny a pět hlavních firemních principů: Bezpečnost, Výkonnost, Inovace, Odbornost a Spolupráce. S motem prezentace, že úkoly compliance zrcadlí firmu, jde jenom souhlasit.

Dopolední část programu vygradovala prezentací Davida Navrátila z České spořitelny na téma



ekonomický výhled v ČR a ve světě. Jeho pohledy na možnou recesi u nás i v hospodářsky vyspělých zemích byly velmi přesvědčivé a všechny nás pozitivně zaujal. Statistiky a trendy, které nám prezentoval, byly natolik zajímavé, že jsme přetahovali čas přes polední přestávku a odměnou za prezentaci mu byl velký potlesk posluchačů.

Odpolední část byla ve znamení workshopů. Jiří Khun a Petr Švub představili interní audit projektů v agilní organizaci a implementaci agilního řízení v bankovní sféře. Druhé téma bylo zajímavé zejména pro veřejnou správu. Jaroslava Kopová,

Dana Ratajská, Ladislava Slancová, Ondřej Vaculík a Zdeněk Vašátko vedli panelovou diskuzi o monitoringu nápravných opatření. Třetí skupina workshopu se věnovala aktuální situaci dneška. Témata Michala Mertvy a Marka Jílka kybernetická bezpečnost, útoky v kyberprostoru, sociální inženýrství, phishing a bezpečnostní audit těchto oblastí přitáhlo mnoho zájemců.

Druhý den konference začal zajímavou panelovou diskuzí na téma robotizace, digitalizace a automatizace. Svě zkušenosti v těchto oblastech představili Tomáš Jindra, Martin Vlček a Lenka Vondra. Po přestávce představil



Tomáš Vyhnaněk z Ministerstva financí efektivitu digitalizace a Petr Hanzlík z OKD svůj „pohled z druhé strany bitevního pole“. Představil problematiku interního auditu v OKD, Revírní bratrské pojišťovně, ale i specifika výboru pro audit. Jednání konference hodnotím jako velmi

zdařilé a celý program byl vyvážený a hodnotný. Já osobně jsem jako hlavní přínos vnímal zejména problematiku kybernetické bezpečnosti, monitoring nápravných opatření a robotizaci a automatizaci v prostředí veřejné správy. ■

Petr Šilhánek

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



ORGANIZÁTOR



GENERÁLNÍ
PARTNER



HLAVNÍ
PARTNER



PARTNER



PŘINÁŠÍME INOVATIVNÍ NÁSTROJE, KTERÉ ZVYŠUJÍ HODNOTU PRÁCE VAŠICH ZAMĚSTNANCŮ

Rozhovor s Lukášem Řehou, zakladatelem a ředitelem společnosti Techstra, která je dodavatelem inovativních řešení pro optimalizaci a automatizaci vnitropodnikových procesů nejen do soukromých organizací, ale již i do státní samosprávy.



Společnost Techstra, která se v posledních třech letech specializovala na dodávku služeb pro evropské zákazníky, se začíná více orientovat na český trh. Co na něj přináší?

Naše vize je velmi prostá. Věříme, že my lidé jsme předurčení k tvůrčí činnosti a vzájemné komunikaci, a tím i k vytváření vyšších hodnot. Bohužel v současnosti je většina zaměstnanců na všech úrovních zahlcena rutinními úkony, které jim zabraňují ve využití jejich skutečného potenciálu, a tím i dosažení vyšší hodnoty jimi odvedené práce. Přitom velkou většinu rutinních aktivit lze přenechat novým, vysoce efektivním a inovativním technologiím. Právě tyto technologie jsou základem našeho řešení.

Jde tedy o náročná řešení, která vyžadují mnoho nutných transformačních kroků?

My se na tento problém díváme odlišně. Uvědomujeme si, že pro mnoho organizací bývá nepřekonatelným problémem především nízká orientace na poli existujících funkčních řešení a dále také obava z nutnosti velkých investic již na samotném počátku nasazení těchto řešení. Proto všechny naše služby splňují dvě základní podmínky: jsou dostupné pro jakýkoli typ organizace, soukromé či veřejné, a umožňují ověření efektivity zvoleného řešení při velmi nízkých vstupních nákladech.

Jak to tedy v praxi funguje?

Po seznámení s prostředím organizace doporučíme optimální technologie, jejichž

přínos následně ověříme nasazením pilotní verze řešení (tzv. Proof of Concept) v reálném prostředí organizace. Výsledkem je komplexní podklad pro fundované strategické rozhodnutí o investici do plného nasazení. Naší předností je, že Proof of Concept dokážeme realizovat v horizontu několika málo týdnů prostřednictvím jediného specialisty. To významně šetří čas i náklady na straně klientů.

Za předpokladu, že Proof of Concept podpořil rozhodnutí klienta o nasazení plného řešení, co následuje dál?

Díky našim zkušenostem z dříve realizovaných projektů a také partnerství s dodavateli vybraných technologií dokážeme ve velmi krátkém čase realizovat jejich pořízení a nasazení do infrastruktury klienta. V dalším kroku se zákazník rozhodne, zda pro chod a rozvoj řešení využije naše služby kontinuální podpory, anebo zvolí cestu využití interního personálu. V tomto případě provedeme zaškolení těchto pracovníků.

A jaký by měl být úplně první krok, který byste zájemcům o vaše služby doporučili?

Ideálním místem pro komplexní seznámení s nabízenými službami jsou naše webové stránky techstra.tech, kde si je zároveň možné s námi sjednat schůzku, na které prodiskutujeme reálné možnosti a skutečné potřeby konkrétního zákazníka.

>< techstra

AKADEMIE ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ INTERNÍHO AUDITU.

— Co je klíčem k úspěchu interního auditu? —

Práce s lidmi.

25.–27. února 2020

PRO KOHO JE AKADEMIE URČENA?

- 🦋 Vedoucí interního auditu (CAE)
- 🦋 Vedoucí týmů interního auditu (Leading auditor)
- 🦋 Manažery interního auditu
- 🦋 Talenty interního auditu

TĚŠÍ SE NA VÁS TÝM LEKTORŮ:

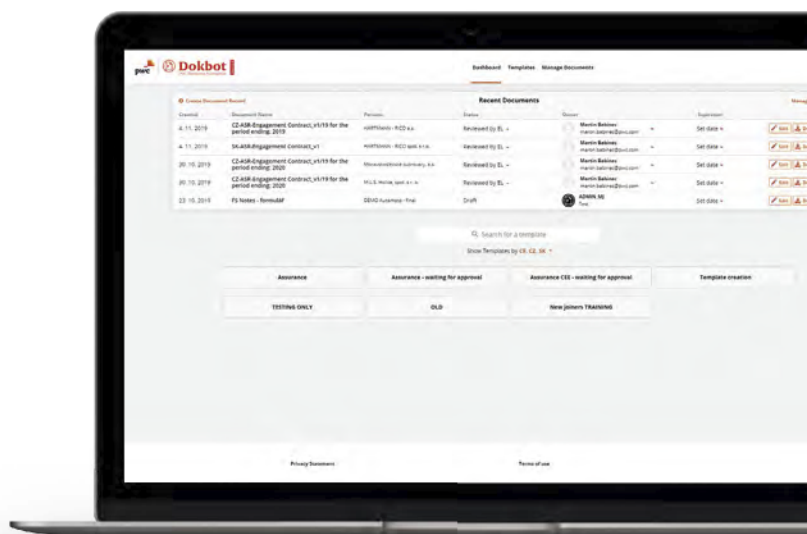
Mgr. Pavla Pavlíková, PCC
Ing. Ivo Středa

inzerce



Dokbot je online platforma pro automatizaci práce s dokumenty (např. smlouvy, reporty, stanoviska, apod.), která využívá standardizované vzory a pokrývá kompletní cyklus zpracování dokumentu od jeho návrhu až po schválení a úschovu finálních verzí.

- Distribuce pouze platných vzorů
- Elektronické úložiště finálních dokumentů
- Analýza a vizualizace informací
- Standardizace, efektivita a eliminace chyb
- Sdílení dokumentů a revize
- Kompatibilita se softwarovými roboty a hromadné generování dokumentů



Audit PCI DSS

Bezhotovostní platby kartou jsou dnes standardem, nové technologie však přináší i nové hrozby.

Proč PCI DSS?

Cílem standardu PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) je ochrana dat držitelů karet.

Pro koho je PCI DSS?

- Banky
- Poskytovatelé služeb
- Obchodníci přijímající platby kartou

Naše komplexní služby:

Seznámení s PCI DSS

- Konzultace a poradenství
- Školení a workshopy
- PCI DSS Program

Audit PCI DSS

- Formální audit PCI DSS
- Asistence se SAQ
- Asistence při auditu třetí stranou



Implementace PCI DSS

- Rozdílová analýza PCI DSS
- Definice akčních plánů
- Vulnerability management

Udržování PCI DSS

- ASV testy zranitelnosti
- Penetrační testování
- Školení zaměstnanců



rcinkais@deloittece.com

© 2019 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.

inzerce

Štěpán Patrný, Michaela Pešáková – New Challenges and the Future of the Internal Audit

The authors summarize the challenges they identify as key for the future of the internal audit.

Tereza Pavlíčková – Internal Audit Plan and the Audit Universe

The author deals with the area of the internal audit plan with the key starting point – the audit universe.

Jan Kovalčík – Questions for the ČIIA Directors

The directors of the ČIIA answer the questions of the head of the body of editors of the Internal Auditor magazine. The reader learns what were the ideas, mission and targets. How they see the results of their terms of the office.

Pavla Pavlíková – Motivation – Key to the Performance of Each Organisation. How to Measure and Influence It?

The author deals in her article with the importance of the workers' motivation and its impact on the performance. It shows the readers the model of the motivational map.

Stanislav Klika – The CCTV System from the Internal Auditors Point of the View

The author prepared the article as a brochure for the auditors and other professionals who will deal with

the set up and functioning of the CCTV system in the organisation. Main risks are showed and also measures to manage them.

Václav Peřich – One More Time to the Topic "Clients and Partners of the Internal Audit"

In relation to the topic Clients and Partners of the Internal Audit from the issue 3/2017 the author discusses the internal audit stakeholders.

Milena Widomská – News and Vision of the CHJ

CHJ is responsible for the legislative activity in the financial control in the public sector and audit in the public sector and related methodology documents and professional education of the specialists in the public sector. It also provides methodology for the efinancial control including the plan of controls in the public sector of the public support and audit.

Martina Smetanová – Public Audit Oversight Board

Basic information about the Public Audit Oversight Board, including the experience from the practice.

Petr Šilhánek – Colors of Audit – Hot Topics 2019

Hindsight to the national conference Colors of Audit – Hot Topics 2019 which took place in Ostrava.



Český institut interních auditorů si Vás při příležitosti 25 let od založení dovoluje pozvat na

**MEZINÁRODNÍ KONFERENCI
„BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU – HODNOTA, TRANSPARENTNOST, RESPEKT“,
ve dnech 27.–28. května 2020 v Praze.**

Konference se koná v hotelu Pyramida, renovované ukázce architektury „brutalismu“ z 60. let 20. století v samé blízkosti komplexu Pražského hradu. Galavečer bude probíhat v historických prostorách Pražského hradu.

VIP přednášející:



Věra Jourová
komisařka
Evropská komise



Manfred Kraff
generální ředitel interního auditu
Evropská komise



Jan Gregor
člen
Evropský účetní dvůr



Henrik Stein
ředitel interního auditu
skupina DZ Bank AG



Martin Wiedemann
partner
EY



Pavel Zeman
nejvyšší státní zástupce
Nejvyšší státní
zastupitelství

WWW.INTERNIAUDIT.CZ

GENERÁLNÍ PARTNER



SKUPINA ČEZ

25
علا