

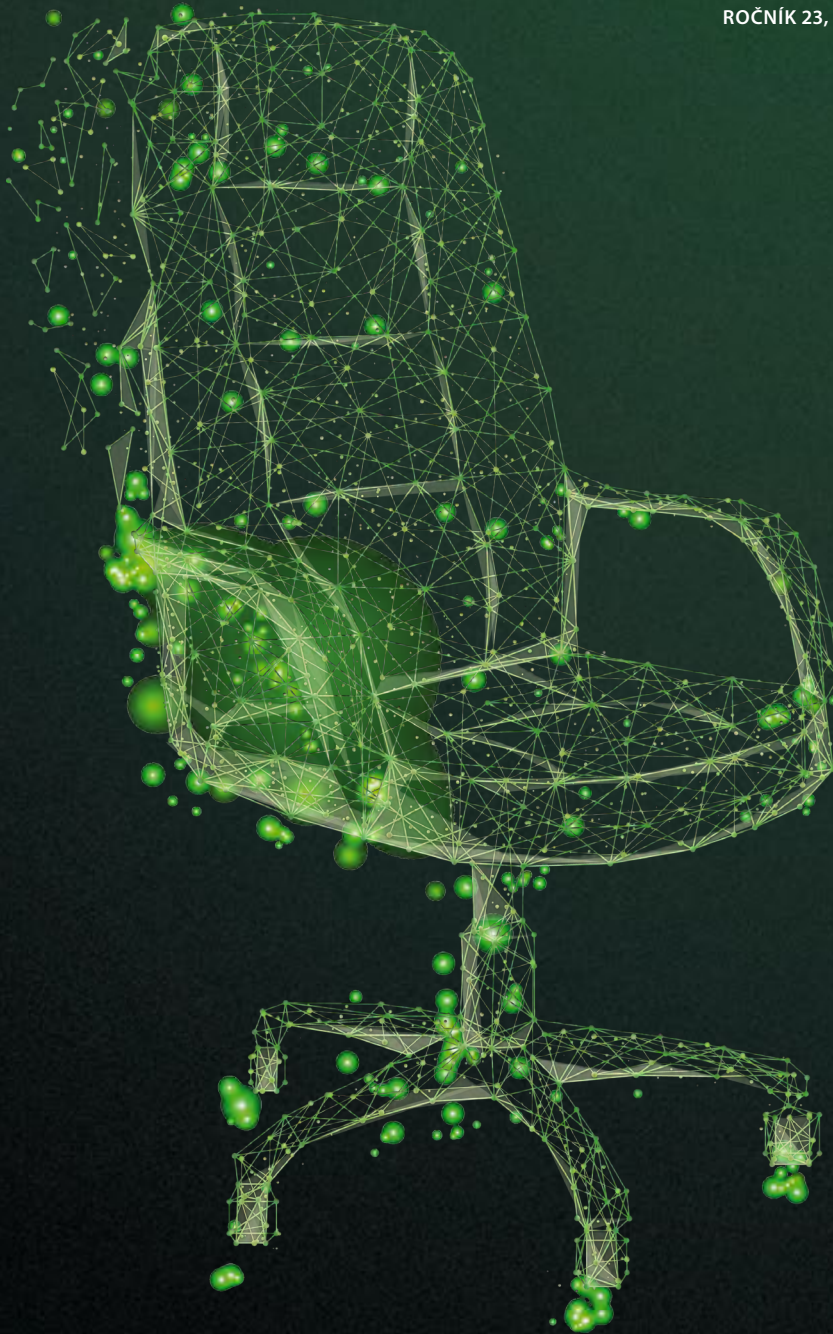
ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 23, ČÍSLO 3-2019 (93)

3|2019



Personální situace v útvarech interního auditu

ČEŠTINA VE ZKOUŠKÁCH CIA KONČÍ

POSLEDNÍ MOŽNOST KONAT ZKOUŠKY CIA V ČEŠTINĚ!

Čeština bude ve zkouškách CIA koncem roku 2020 trvale ukončena.

Poslední možnost vykonat zkoušku v češtině je **do 31. prosince 2020.**

Od 1. ledna 2021 budou zkoušky CIA dostupné **jen v anglickém jazyce**
dle aktualizovaného **sylabu 2019.**

V případě, že nestihnete všechny 3 části vykonat do konce roku 2020, budete mít následně šanci vykonat chybějící část/části v anglickém jazyce do konce platnosti Vašeho certifikačního programu (4 roky od data registrace).

Co udělat, abyste stihli vykonat zkoušku CIA v češtině?

Pokud chcete konat zkoušku CIA v češtině dle sylabu 2013, **registrujte se nejpozději do 16. prosince 2019.**

V případě, že se registrujete po 16. prosinci 2019, nebudete již moci vykonat zkoušku CIA v češtině.

Více informací na webu ČIA:

<https://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zmeny.php?idKategorie=311>

KONTAKT:

Vendula Bezoušková

telefon: 222 263 761

mobil: 731 157 250

e-mail: bezouskova@interniaudit.cz



Milí kolegové, vážení čtenáři, toto číslo časopisu Interní auditor se vám dostává do rukou v době vrcholící (alespoň doufám) houbařské sezóny. A také hlavní téma – personální situace v útvarech interního auditu – někdy opravdu připomíná les plný hub. Ale mnohé z nich jsou nejedlé a jiné zase jedovaté, a některé dokonce smrtelně jedovaté, a navíc většina z nich je krásná na pohled! A jak mezi nimi najít a rozpoznat ty jedlé, z kterých si tak rádi děláme řízky, smaženici, karbanátky a jiné mňamky? A tak je to také s personalistikou obecně – jde o to najít a rozpoznat ty pravé (jedlé), dopřát jim ten správný rozvoj (dodat správné ingredience), vytvořit jim vhodné prostředí (zvolit nejvhodnější tepelné zpracování) a výsledek bude excelentní interní auditor (opravdová mňamka)!

A tak si jeden houbařský nadšenec vypůjčil od Ericha von Dänikena název a napsal Vzpomínky na budoucnost interních auditorů / interního auditu a pokusí se vás přesvědčit, že mnohé postupy, jak zabezpečit funkci interního auditu, už byly vyzkoušeny, a nejsou tedy sci-fi.

V následujícím článku se dozvíte například, že technologie a vzdělávání zaměstnanců jsou klíčové faktory transformace interního auditu a že hlavní výzva, které čelí interní audit při svém působení, jsou chybějící klíčové dovednosti a/nebo talent.

V rozhovorech se šefy interních auditů Letiště Praha, Allianz v České republice a Všeobecné fakultní nemocnice v Praze najdete odpovědi na otázky – jaký je zájem o práci v IA? Jaké požadavky si kladou zájemci o práci v IA, a naopak jaké požadavky na ně má obvykle zaměstnavatel? Dále se dočtete, zda jsou lidé nově přicházející do interního auditu dostatečně připravení na výkon této profese. Dozvíte se, odkud by tito šéfové interních auditů nejraději přijímali zájemce o práci a jak pracují se zaměstnanci napříč generacemi, jakým způsobem dokáží využít jejich potenciál.

Další článek řeší otázku – koho z mnoha skupin či druhů auditorů posadit na auditorskou židli?

Vztahem mezi firemní kulturou a funkčním záběrem činností interního auditu se zabývá článek Václava Peřicha Přínosy k firemní kultuře jako přidaná hodnota.

Určitě nepřehlédněte rozhovor s Janou Báčovou, která se s vámi podělí o své mnohaleté zkušenosti, a to jak na straně interního auditu, tak na straně zákazníků interního auditu.

V dalším rozhovoru starosta Slezské Ostravy nabídne svůj pohled na budoucnost interního auditu a svá očekávání od něj.

V článku Tři linie podpory se dozvíte o podobě řídicího a kontrolního systému uplatňovaného úvěrovými institucemi.

Troufám si říci, že většina výše uvedených článků má společnou základní myšlenku, že vedení organizace a interní audit by měly být opravdovými partnery, že vyspělá auditní kultura jde ruku v ruce s vyspělou firemní kulturou a interní audit by měl být příkladem disciplíny, integrity a etiky.

Přeji vám úspěšnou žeň, a to jak v auditorském lese, tak i v tom opravdovém!

*Ivo Středa,
první prezident a člen Čestného prezidia
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

Vzpomínky
na budoucnost interních
auditorů / interního
auditu

Ivo Středa

4



Technologie a vzdělávání
zaměstnanců.
Klíčové faktory
transformace interního
auditu

David Korniet

8

Otázky pro vedoucí útvarů
interního auditu
Filip Zelingr,
Jitka Kazimírová,
Šárka Nováková

Jan Kovalčík

12

Koho posadit
na auditorskou židli?

Rodan Svoboda

16

Přínosy k firemní kultuře
jako přidaná hodnota

Václav Peřich

18

Rozhovor s Ing. Janou
Báčovou, CIA

Jan Kovalčík

20

Pohled z druhého břehu
Rozhovor s Richardem
Verešem, starostou
městského obvodu Slezská
Ostrava – Staturární město
Ostrava

Daniel Häusler

24

Tři linie podpory

Roman Růžička

26

Noví členové

33

Ohlédnutí za letním
setkáním interních auditorů
ze zdravotnictví

Šárka Nováková, Tereza Pavličková

34

English Annotation

36



4 Ivo Středa – Memories
of the Future of Internal
Auditors / Internal Audit

8 David Korniet –
Technologies and
Employees Education.
Key Factors of the Internal
Audit Transformation

12 Jan Kovalčík –
Questions for Head of
Internal Audit – Filip Zelingr,
Jitka Kazimírová, Šarka
Nováková

16 Rodan Svoboda –
Who Should Be the Internal
Auditor?

18 Václav Peřich – Better
Company Culture as an
Value Added

20 Jan Kovalčík –
Interview with Ing. Jana
Báčová

24 Daniel Häusler –
The View from the Other
Side of the River

26 Roman Růžička –
Three Lines of Support

Vzpomínky na budoucnost interních auditorů / interního auditu

Ivo Středa
člen čestného prezidia ČIIA



Když se po roce 1989 začala v Česku vytvářet moderní personalistika, začala se také používat anglická terminologie, resp. její české překlady. Pamatuji se, jak jsme živě diskutovali, zda používat označení lidské zdroje, nebo human resources, nebo také jen HR (mnohdy čtené anglicky „ejč ár“). Nelíbilo se nám toto označení, analogické k materiálovým, finančním a dalším zdrojům, navozující dilemata čerpání, vyčerpání nebo drancování zdrojů. Zdálo se nám, že spojíme-li slova „lidské“ a „zdroje“, výsledek bude postrádat „lidství“ a bude odlidštěný. Čas ale ukázal, že stručnost až zkratkovitost anglických výrazů vítězí, i když v některých společnostech či organizacích mnohdy s lidmi/zaměstnanci opravdu zacházejí jako se zdroji, a když je vyčerpají, tak odvrhnou, co zbyde, a hned se vrhají na zdroje nové.

Nedávno jsme diskutovali o budoucnosti interního auditu, o jeho digitalizaci, robotizaci a automatizaci, a já jsem si téměř po třiceti letech na tuto debatu o odlidštění vzpomněl. A vyvstala hned nová otázka – budou v budoucnu ještě vůbec potřeba lidé do interního auditu? Nebudou jejich „lidské zdroje“ nahrazeny SW aplikacemi, jejichž vývoji se bude věnovat pár odborníků?

Myslím, že odpověď je nasnadě – budou potřeba! I když je zřejmé, že spousta práce, kterou dnes většinou dělají juniornější interní auditoři, bude v blízké budoucnosti automatizována, robotizována atd. Značnou část ujišťovacích funkcí interního auditu bude mít management „automaticky“ k dispozici, aniž by musel čekat, až přijde interní audit a prověří jim dané systémy či procesy.

„V některých společnostech či organizacích mnohdy s lidmi/zaměstnanci opravdu zacházejí jako se zdroji.“

V interním auditu tak bude čím dál více převládat konzultační nebo chcete-li poradenská činnost.

Jaký by tedy měl být interní auditor blízké budoucnosti? Určitě by měl být kreativní, ale s analytickým a kritickým myšlením, měl by mít dovednosti v řešení problémů a v řízení projektů, měl by mít sociální, empatické schopnosti, umožňující mu spolupráci a komunikaci v jakémkoli týmu. Znalosti a dovednosti z oblastí governance a enterprise risk

managementu, sektorová a procesní expertiza a znalost nových technologií jsou jaksi samozřejmostí.

Ale kde takového supermana najít, zvláště v situaci, jaká je dnes na trhu práce? Osobně se domnívám, že budoucnost opravdu patří interním auditorům, kteří budou mít většinu výše uvedených schopností, znalostí a dovedností. Budou to velice cenění leading auditoři (díky jejich omezenému počtu v organizaci budou i dobře placeni), kteří si k sobě budou zajišťovat potřebnou kapacitu se znalostmi a dovednostmi například tak, že pro svou práci budou také využívat specialisty z vnitřních zdrojů dané organizace. Takovéto auditní smíšené týmy budou mít spoustu pozitivních efektů:

- Tito specialisté přinášejí nejenom know-how daného procesu nebo činnosti, ale i know-why a významně napomáhají rozvoji dovedností celého útvaru IA a k jeho kredibilitě.
- Účast specialistů v týmu napomáhá rozvoji vnitřního benchmarkingu, respektive rozšiřování „best practice“ ve společnosti, a to oběma směry.
- Účast specialistů v týmu napomáhá také ke zlepšování vnitřní komunikace ve společnosti.

Je zřejmé, že takovíto leading auditoři/šéfové IA by měli mít za sebou manažerskou praxi, která jim umožní porozumět manažerům auditovaných oblastí. Budou schopni pochopit, že manažeři prakticky nikdy nevybírají mezi správnou a špatnou variantou, ale bohužel mezi variantou špatnou a ještě horší. Budou vědět, že manažer prakticky nikdy nerozhoduje na základě úplných informací (tento luxus má až auditor, když následně audituje kroky managementu), ale většinou má jen částečné informace.

Logická bude jejich velice úzká spolupráce s personálním šéfem, protože účast vnitřních specialistů v týmu auditorů by měla být součástí jejich osobního rozvoje, řízeného z personálních útvarů. Od toho už je jen kousek k tomu, aby interní audit byl takto využíván jako příprava středního a vyššího managementu. Protože:

- Interní auditoři jsou vychováni v komplexním pohledu na problematiku dosahování cílů společnosti, tedy jsou schopni širokého pohledu bez „provazní slepoty“.
- Interní auditoři jsou vedeni k týmové práci. Musí umět hrát roli řadového člena týmu i vedoucího týmu.
- Interní auditoři musí umět aktivně naslouchat a mít schopnost empatie čili schopnost vcítit se do role jiných. Potřebují umět velice dobře komunikovat, a to i často ve velice vyhraněných situacích.
- Interní auditoři musí umět rozlišit příčiny a důsledky nedostatků. Musí umět analyzovat kořenové příčiny ve správních, řídicích a kontrolních procesech.

Uvedené vlastnosti, schopnosti a dovednosti jsou samozřejmě velice užitečné pro manažera a byla by jistě škoda jich nevyužít ve prospěch organizace i v jiných oblastech, než je interní audit.

Ale to není vše, i stávajícím manažerům z různých oblastí dané organizace bude moci takto koncipovaný útvar interního auditu nabídnout stáže, během kterých:

- Manažeři se budou moci na chvíli oprostít od každodenní operativy, kterou jsou zavaleni v každé společnosti, ať je snaha o její omezení sebevětší.

- V interním auditu bude manažerům umožněno rozvinutí nebo upevnění jejich pohledu na komplexní problémy společnosti (corporate view).
- V interním auditu manažeři budou moci získat znalosti a dovednosti i v jiných oblastech, než kterým se dosud věnovali. Stáž může mít své části i v jiných útvarech, ale vždy bude řízena z interního auditu.
- Manažeři budou přinášet své know-how a know-why do útvaru interního auditu a do týmů pro konkrétní audity a budou si odnášet mimo jiné velice dobrou znalost interního auditu.

Takto se interní audit může stát součástí rotace vyššího a středního managementu. Čili manažeři přicházejí do interního auditu na několikaměsíční stáž. Potom přecházejí na jinou organizační jednotku do téže nebo jiné funkce nebo se vrací na stejnou organizační jednotku do téže nebo jiné (vyšší) funkce.

„V interním auditu tak bude čím dál více převládat konzultační nebo chcete-li poradenská činnost.“

Zdá se vám to příliš nerealistické? Kdo vám poskytne vnitřní specialisty na práci ve smíšených týmech interního auditu? Který personální šéf bude souhlasit s tím, aby se interní audit stal přípravkou (líhni) středního a vyššího managementu? Který personální šéf, a hlavně který střední/vyšší manažer, by souhlasil s několikaměsíční stáží v interním auditu?



A vidíte, vše výše uvedené jsme již zavedli do praxe útvarů interního auditu ČEZU a Českého Telecomu v devadesátých letech minulého století!

Takže ono to jde, jenom se člověk nesmí bát zkoušet nové přístupy a občas musí mít tu správnou drzost. A hlavně takový šéf interního auditu musí být brán vrcholovým vedením dané organizace za rovnocenného partnera, možná bych řekl sparing partnera, který jim pomáhá s přípravou na jejich zápasy Grand Slamu.

Samozřejmě žádná organizace nemůže mít vnitřní specialisty úplně na všechno. Potom tedy nastupuje další způsob, jak si leading auditori/šéfové IA zajistit potřebnou kapacitu s požadovanými znalostmi

a dovednostmi, a tím je najímání expertů z externích zdrojů, kterých stále je a bude na trhu dostatek. Tedy z profesionální společnosti, která se interním auditem zabývá jako svou core službou, vychovává své odborníky, zvládá moderní technologie a slouží svým zákazníkům výhradně na principu přidané hodnoty.

„Jaký by tedy měl být interní auditor blízké budoucnosti?“

Ale musí se změnit způsob řízení a využívání těchto expertů – už to nebude najímání celých týmů na provedení konkrétní práce, kdy mnohdy zadávající leading auditor/šéf IA se s tímto týmem vidí na začátku zakázky a potom až na konci, když se prezentují výsledky. A navíc sedí na straně managementu a spolu s ním „přebírá“ od externistů výsledky práce (a někdy při tom tyto externisty i třeba kritizuje). Budou muset stát v čele externích specialistů, alespoň je ovlivňovat a usměrňovat v průběhu jejich práce a samozřejmě být tím hlavním při závěrečné prezentaci.

Budou tedy muset být na srovnatelné úrovni s externími specialisty, a navíc budou muset mít charisma vůdce, který pro danou práci bude schopen nadchnout téměř kohokoli!

Osobně mám velice dobrou zkušenost s modelem cosourcingu, založeném na dlouhodobé spolupráci (patnáct let), kdy ve společnosti existoval vedoucí interního auditu se silným

„Manažeři prakticky nikdy nevybírají mezi správnou a špatnou variantou.“

mandátem, který měl svůj menší tým, se kterým si vedl své, často speciální, zakázky, přičemž realizaci většiny procesních auditů měl na starosti externí dodavatel. Při takovéto konstelaci dochází podle mého názoru k využívání všech výhod cosourcingu. Může se totiž kombinovat vše, co je k dispozici na obou stranách, podle aktuální potřeby. Velmi často jsme tak při auditech mohli do týmu zapojit odborníky na specializované oblasti, které jsme v naší společnosti jednoduše neměli k dispozici.

Oba dva výše popsane přístupy (interní specialisté do týmu IA a využívání interního auditu pro přípravu a rozvoj managementu na jedné straně a využívání cosourcingu při zabezpečení funkce interního auditu na straně druhé) významně napomáhají k zlepšení image interního auditu, a to jak uvnitř vlastní organizace, tak i navenek čili obecně. Jsou tedy součástí marketingu a networkingu interního auditu, oblastí, na které mnoho interních auditorů zapomíná nebo v lepším případě nemá čas. Ale jak jinak změnit současnou zoufalou

situaci v zájmu o práci v interním auditu a zvýšit počet kvalitních uchazečů o ni? Vždyť jedině bude-li interní audit dostatečně „sexy“ pro nové zaměstnance, budou se ucházet o práci v něm. Takže o interním auditu se musí mluvit, a to nejenom v rámci „prodeje“ výsledků jeho práce, ale i tak, že ti, kteří pracovali ve smíšených týmech IA čili interní a externí specialisté, budou sdílet svoje veskrze pozitivní zkušenosti se spoluprací, atmosférou a celkovým stylem práce v těchto týmech se svými kolegy.

Vzpomínám si na reakci ředitelů elektráren ČEZu, když první z nich nastoupil na dlouhodobou stáž do interního auditu – „Co si ten Středa o sobě myslí, že se budeme k němu chodit učit?!“ – ale když tento ředitel nejmenší uhelné elektrárny po stáži v IA přešel dělat ředitele největší uhelné elektrárny hned o stáži v interním auditu začal být zájem. Samozřejmě i takto lze zatraktivnit práci v interním auditu!

Shrneme-li si to, takže to, o co bude v blízké budoucnosti interní auditor hrát, je vliv na chod organizace, založený na jeho přidané hodnotě a jeho schopnosti prosadit i své individuální cíle.

A jeho užitek se bude měřit jeho angažovaností při změně, jeho vůdčovstvím v nových technologiích a jeho vlivem na zvládání řízení nových tržních rizik.

Bude tak rovnocenným partnerem vrcholovému vedení organizace, schopným „pod svá křídla“ pojmout mnohé z funkcí stávající druhé linie obrany. Zvláště v menších organizacích bude potřeba tyto funkce více integrovat, a když to neudělá interní audit, tak to udělá někdo jiný, a třeba „pod svá křídla“ přibere i interní audit – a můžeme se ohánět mezinárodními standardy, jak budeme chtít, nebude nám to nic platné.

Důležité také je, že pracovní síly interního auditu budou pravděpodobně tvořit rovnováhu mezi vlastními interními auditory, specialisty externího poskytovatele a interními specialisty z různých oblastí činnosti dané organizace.

A to nejdůležitější, s čím musí interní auditori v budoucnu počítat, je, že kreativní řešení problémů, inovativní myšlení a sociální inteligence budou u nich cennější než technické znalosti! ■

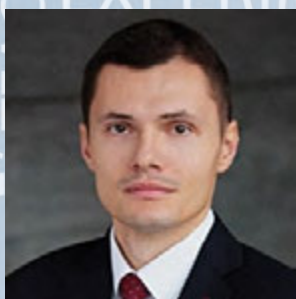


■ Ivo Středa

Zakladatel a první prezident ČIIA, nyní člen čestného prezidia ČIIA. Během 24leté praxe v interním auditu vybudoval či transformoval útvary IA ve společnostech ČEZ, Český Telecom, Ernst & Young ČR, E.ON Bohemia, ČSA a innogy ČR (RWE).

Působil v dozorčí radě Svazu průmyslu a dopravy ČR, v Radě pro veřejný dohled nad auditem a nyní je členem Výboru pro audit Letiště Praha. Své dlouholeté zkušenosti nyní zúročuje v rámci mentoringu a coachingu manažerů interního auditu a manažerů příbuzných oblastí.

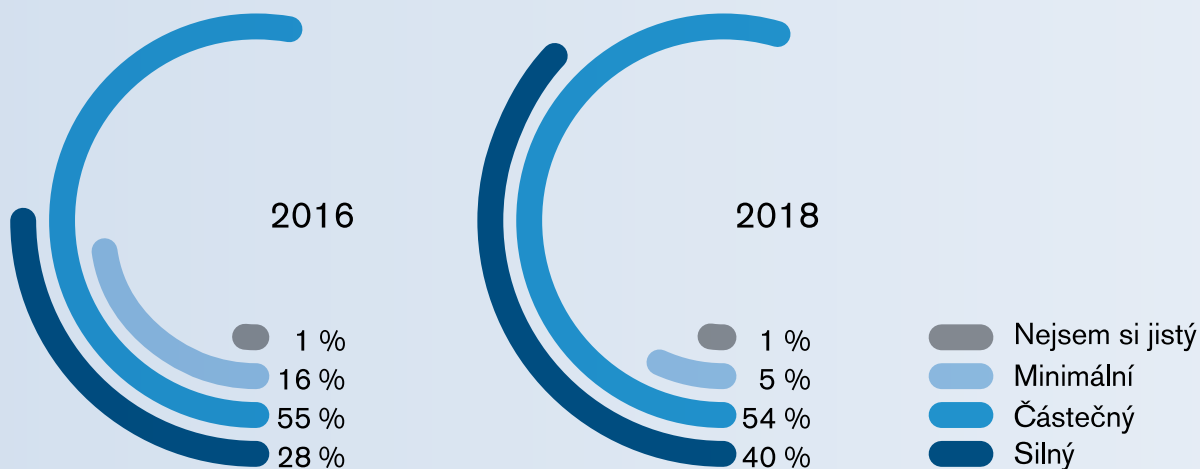
Technologie a vzdělávání zaměstnanců. Klíčové faktory transformace interního auditu



David Korniet
Senior konzultant
Risk Advisory
Deloitte Advisory s.r.o.

Obchodní společnosti v současnosti fungují v rámci komplexních ekosystémů, jejichž vývoj se odvíjí od řady ekonomických, politických a hlavně technologických faktorů. V tomto dynamickém prostředí plném změn pak společnosti musí nejen vyhledávat nové obchodní příležitosti, aby si zajistily další růst, ale také neustále monitorovat, vyhodnocovat a účinně reagovat na nově vznikající rizika a přijímat vůči nim adekvátní nástroje obrany, aby dosáhly svých strategických a obchodních cílů. Z těchto důvodů se poradenská role interního auditu jeví jako klíčová a potvrzuje tak jeho nezastupitelnou roli v každé moderně smýšlející společnosti.

Graf 1: Dopad a vliv funkce interního auditu na fungování společnosti z pohledu vedoucích oddělení interního auditu



Inovace jako cesta k internímu auditu budoucnosti

Transformace z kontrolní role a poskytování přiměřeného ujištění s ohledem na minulý vývoj k podpoře efektivního řízení a realistického plánování vyžaduje od funkce interního auditu nutnou dávku inovace, aby její vývoj dokázal držet tempo se strategickým a technologickým vývojem celé společnosti.

Z pohledu společnosti samotné přitom není důležité inovovat všechny aspekty auditních procesů nebo v maximální míře implementovat dostupné technologie – podstatné je rozumět potřebám společnosti a vzhledem k předpokládanému vývoji zvolit vhodný přístup založený na implementaci moderních technologií. Ty potom umožní efektivnější využití dostupných zdrojů a vytvoří maximální možnou přidanou hodnotu pro zúčastněné stakeholdery. Taková změna samozřejmě představuje pro oddělení interního auditu velkou výzvu, která klade značné nároky nejen na postupy a efektivitu práce, ale především na rozvoj kompetencí a schopností samotných interních auditorů.

Datová analytika: strategická prioritá lídrů

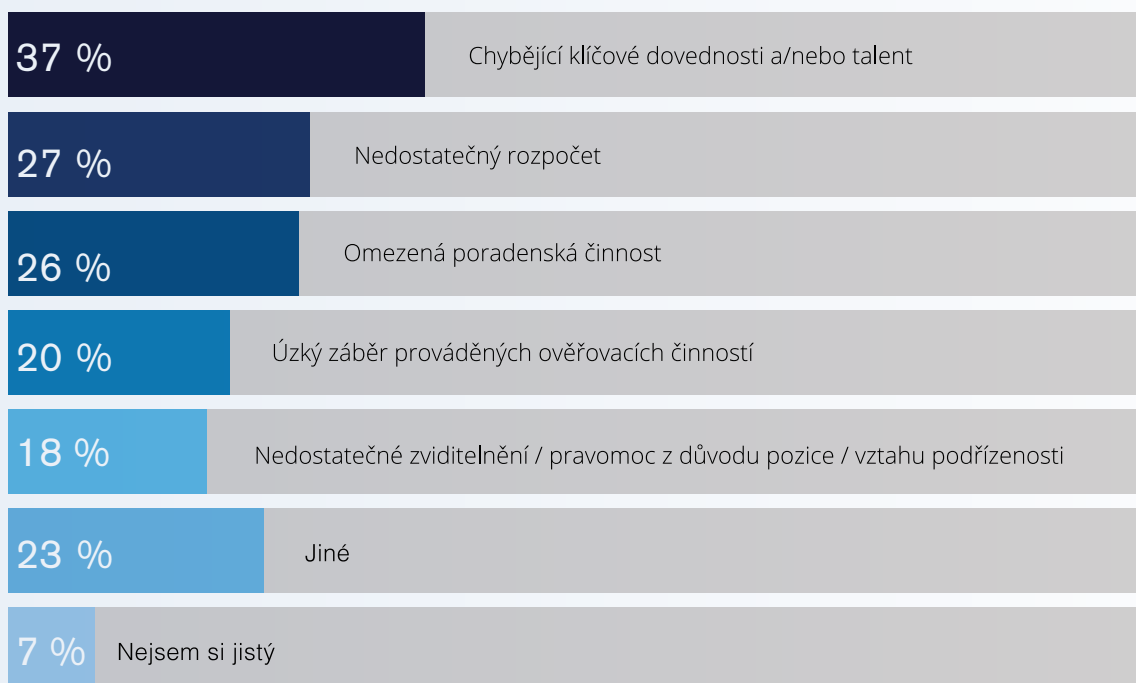
Za účelem sledování vývoje a trendů v rámci odvětví sestavuje Deloitte pravidelně průzkum³, kterého se účastní více než tisíc vedoucích oddělení interního auditu z předních společností v různých regionech po celém světě.

Z posledního průzkumu, který proběhl v roce 2018, je patrné postupné zvyšování vlivu a dopadu funkce interního auditu na fungování společností (**graf 1**). Je však důležité zdůraznit, že tento trend je patrný zejména u společností, u nichž probíhá transformace interního auditu založená na technologických a procesních inovacích.

Jako strategické priority v krátkodobém horizontu uvádějí lídři inovací interního auditu především implementaci datové analytiky a posílení oddělení o kvalifikované zdroje, které dokáží vhodně aplikovat moderní technologie a zároveň uvažovat v kontextu byznysu jejich společnosti. Je zajímavé, že „tradiční“ výzva pro dosažení těchto priorit v podobě omezeného rozpočtu se jeví ve srovnání s nedostatkem kvalifikovaných zdrojů jako méně limitující (**graf 2**).

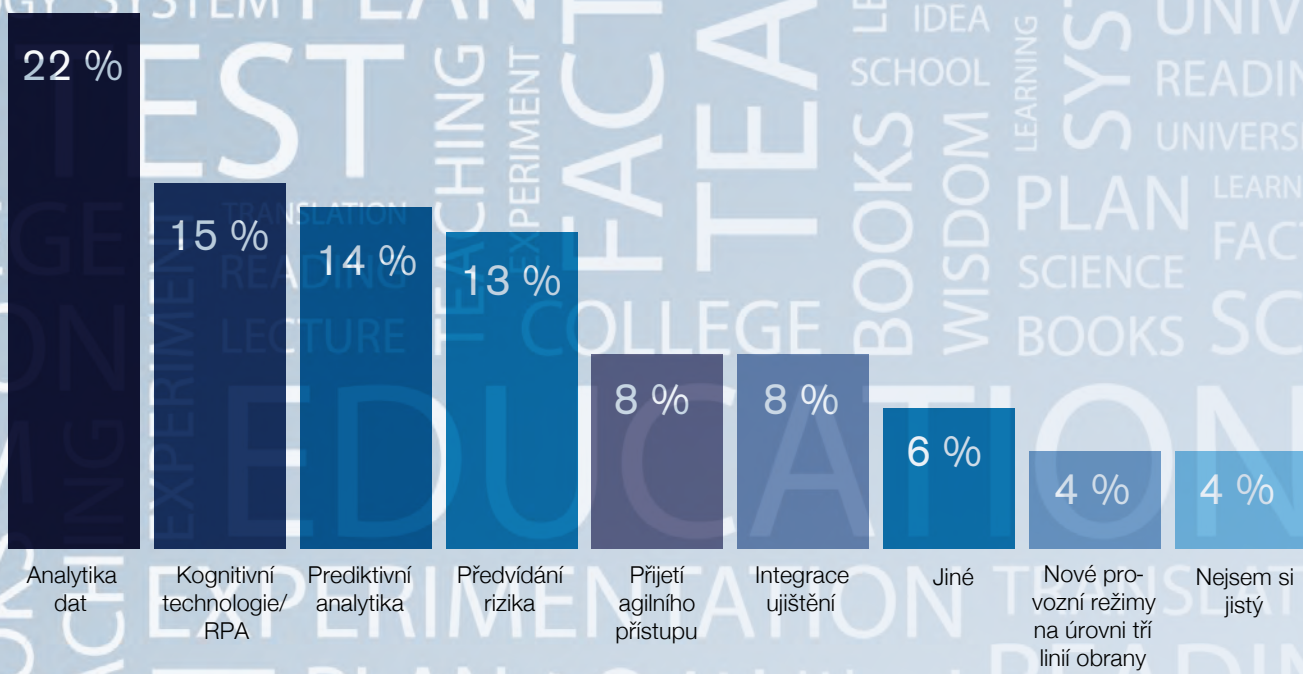
Význam dalšího vzdělávání a rozvoje schopností interních auditorů zejména v oblasti technologií zdůrazňuje statistika inovací, v rámci níž vedoucí pracovníci uvedli datovou analytiku, kognitivní technologie, RPA nebo prediktivní analytiku jako klíčové trendy pro budoucí rozvoj jejich oddělení (**graf 3**). Je tedy zřejmé, že kromě schopnosti nezávislého a kritického pohledu a strategické podpory pro fungování společnosti v dlouhodobém horizontu se využití moderních technologií musí stát „standardní výbavou“ interního auditu každé společnosti.

Graf 2: Hlavní výzvy, kterým čelí interní audit při svém působení *

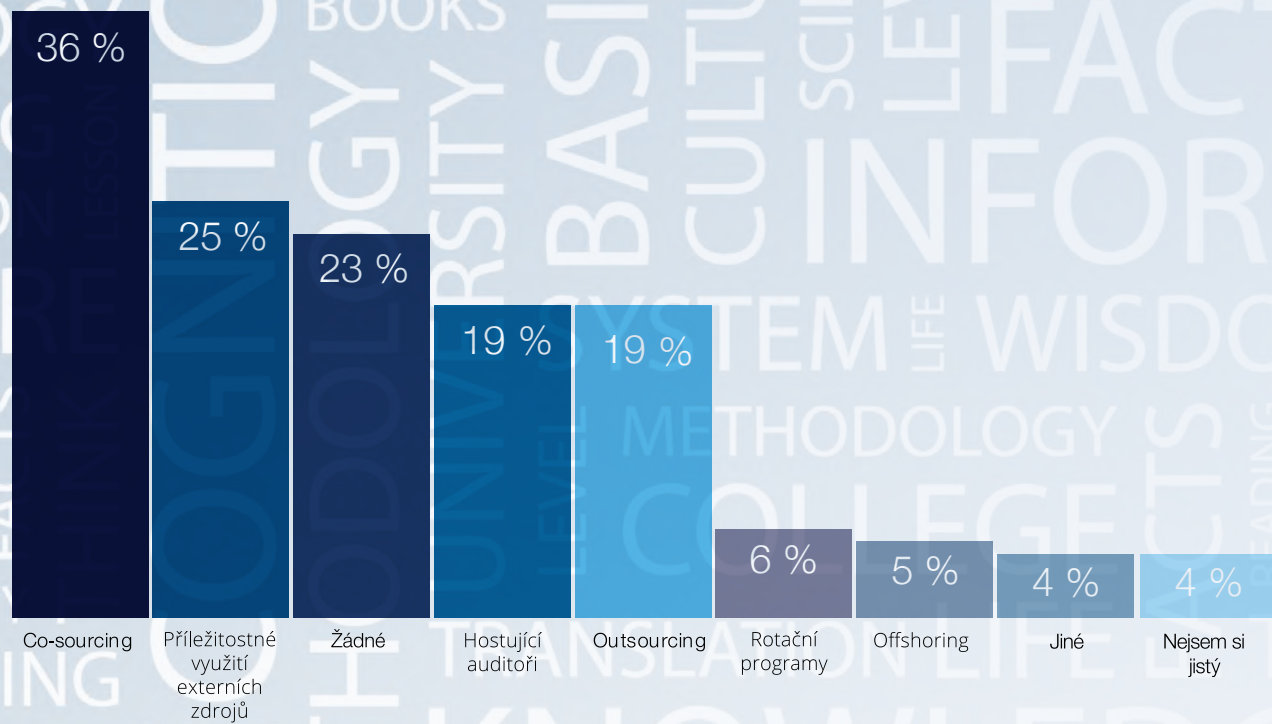


* Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey

Graf 3: Klíčové trendy pro interní audit v následujících 3–5 letech



Graf 4: Alternativní zdroje využívané funkcí interního auditu



S nedostatkem specialistů pomohou externí firmy

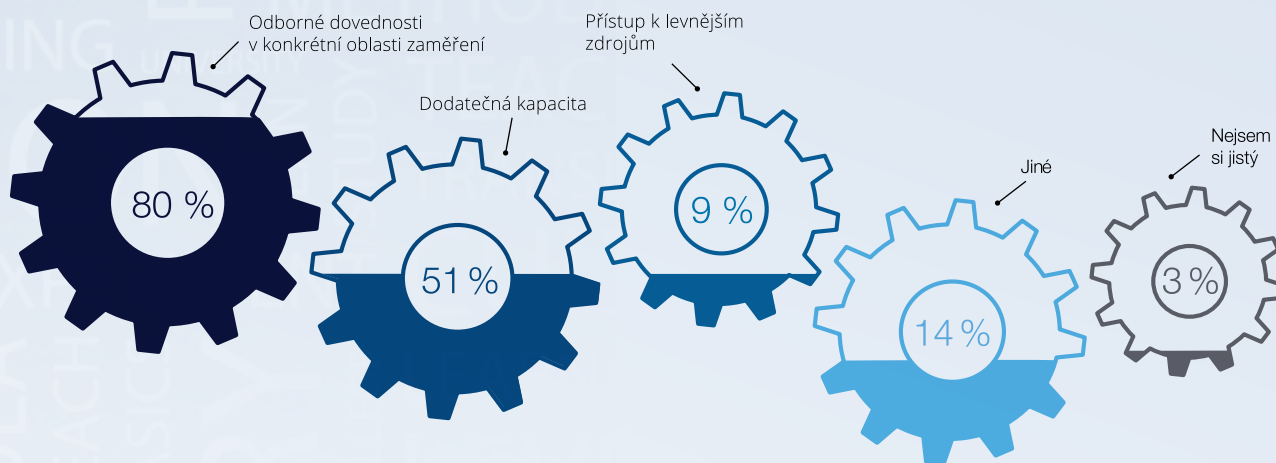
Vzhledem k významu, vlivu a postavení interního auditu a očekávané přidané hodnoty pro fungování společnosti se jeví rozvoj personálních kapacit jako zásadní kritérium. Tento úkol je však zvláště problematický, a to kvůli aktuální situaci na trhu práce, který se potýká se zásadním nedostatkem volných IT specialistů.

„Jako strategické priority v krátkodobém horizontu uvádějí lídři inovací interního auditu především implementaci datové analytiky a posílení oddělení o kvalifikované zdroje, které dokáží vhodně aplikovat moderní technologie.“

Jak naznačují výsledky průzkumu, transformace interního auditu si kromě navýšení auditních rozpočtů na technologie a školení vyžádá v nejbližších letech pravděpodobně i změnu operačního modelu (**graf 4**). V rámci něj bude docházet k užší spolupráci mezi firemními odděleními interních auditů a externími společnostmi, které by měly svými kapacitami pomoci pokrýt poptávku po chybějících specialistech (**graf 5**).

Tato spolupráce přispěje k vytvoření prostředí, ve kterém dojde nejenom k rozvoji stávajících personálních kapacit, ale v dlouhodobém horizontu pomůže obor zatraktivnit a přilákat do něj „nové“ profesionály. Ti posléze pomůžou urychlit transformační proces a posunout své oddělení do pozice klíčového poradce, který dokáže efektivně pracovat s daty a přispět k úspěšnému fungování společnosti.

Graf 5: Primární důvod pro využití alternativních zdrojů *



* Deloitte's 2018 Global Chief Audit Executive research survey

Otázky pro vedoucí útvarů interního auditu



Mgr. Filip Zelinger

výkonný ředitel, audit, řízení rizik, compliance
Letiště Praha, a.s.

Filip je ve společnosti Letiště Praha již 5 let odpovědný za útvary Interního auditu, korporátního řízení rizik a Compliance. V předchozích více než 16 letech pracoval Filip na různých vedoucích pozicích například ve společnostech Citibank Europe nebo Giesecke&Devrient, patřících ve svém oboru k největším světovým korporacím a leaderům v oblasti vnitřních kontrolních systémů. Filip po celou dobu své praxe věnuje zajišťování provozu v oblastech prevence finanční kriminality, oblasti operačních rizik, či procesních kontrol a interního auditu. V oblasti výkonu vedl například projekt restrukturalizace řízení útvarů infrastruktury a integrace kontrolního systému výrobního závodu na Slovensku, patřícího mezi největší výrobní závody svého druhu na světě.

1. Jaký je dle Vašich zkušeností zájem o práci v interním auditu? Je dostatečný?

2. Jaké požadavky si kladou zájemci o místo v interním auditu, dokáže je zaměstnavatel uspokojit?

3. Jaké požadavky má obvykle zaměstnavatel na zájemce o práci v interním auditu? Dokáže je zájemce naplnit?

4. Jsou nově přicházející lidé do interního auditu dostatečně připraveni na výkon této profese?

5. Odkud byste nejraději přijímali zájemce o práci v interním auditu?

6. Jak pracujete se zaměstnanci napříč generacemi? Jakým způsobem dokážete využít jejich potenciál?

❶ Ačkoliv se v odborných kruzích na toto téma vede v posledních letech diskuze skloňující často nedostatek zájmu a kvalitu kandidátů, já myslím v tomto směru pozitivně a věřím, že zájem je vcelku dostatečný. Záleží však na spoustě proměnných a má zkušenost je do jisté míry ovlivněná konkrétním nastavením našeho útvaru. Celý tým jsme vybudovali v posledních čtyřech letech prakticky od základů. Řekl bych, že patříme ke středně velkým auditním týmům a v současnosti zaměstnáváme pouze seniorní auditory. V tomto smyslu tedy často těžíme z přirozené fluktuace velkých auditních týmů, a nemuseli jsme se doposud tedy příliš spoléhat na oslovování celého trhu ani výchovu mladých kolegů. To je dle mého názoru skupina, na kterou je třeba se v budoucnu zaměřovat více. Souvisí to pak s propagací naší úžasné profese, její přidané hodnoty, rozdílu od ostatních profesí, a to jak mezi našimi stakeholdery, tak především mezi mladými.

❷ Málodky se setkávám se situací, že bychom jako zaměstnavatel neuměli požadavky uchazečů uspokojit. Pestrost, přidaná hodnota a smysl práce, stejně jako postavení ve společnosti, míra vlivu, kolektiv a ohodnocení jsou jen některá z očekávání, se kterými zájemci často přicházejí. Interní audit je zajímavá profese, díky které mohou auditori nahlédnout do oblastí, kam by se jinak často ani nedostali, dostávají se do diskuzí se zkušenými manažery, se kterými by se pravděpodobně jinak

nesetkali, a naslouchají jim často vedoucí celých organizací. Na pestrost a smysluplnost práce si dle mého nemůže tedy auditor stěžovat, tedy alespoň v organizacích, kde má interní audit své vybudované místo založené na důvěře v přidanou hodnotu jeho výstupů. Ohodnocení a kolektiv jsou samozřejmě závislé společnost od společnosti, ale mohu potvrdit, že až na výjimky našťestí v těchto oblastech neshledávám v našem případě překážku, která by nám neumožňovala očekávání dobrých zájemců uspokojit.

„Často těžíme z přirozené fluktuace velkých auditních týmů.“

3 Záleží samozřejmě na konkrétní pracovní pozici, kterou v interním auditu hledáme. Pokud zrovna nehledáme experta v určité auditovatelné oblasti, lze obecně říci, že klíčovými jsou logika, základy matematiky, popřípadě ekonomiky či účetnictví a kritické myšlení. Dále pak schopnost analýzy, ale i syntézy, korunované schopností jednoduše formulovat myšlenku. To bych definoval jako základní „tvrdé dovednosti“ auditora. Neméně důležité, zejména u vedoucího auditní zakázky, jsou ale i měkké dovednosti, často hraničící až s prodejními dovednostmi a vyjednáváním. Pokud totiž přijmeme za vlastní premisu, že klíčovým výstupem naší práce není „pouze“ ujištění, ale i následná změna k lepšímu, je třeba si myšlenku umět i obhájit. V korporátním světě záleží na interpretaci výsledků často stejně tak jako na jejich obsahu. Proto tedy prezentační dovednosti, vynikající komunikace, vyjednávání

a schopnost nalézt optimální cestu, jsou vítány. Zní to celkem jednoduše, ale opak je často pravdou. Z toho ovšem vyplývá, že je to často více o osobnostních předpokladech než tvrdých dovednostech. V mé praxi je tedy poměrně časté, že neuspěje přibližně stejné procento juniorních uchazečů jako těch seniorních.

4 V kontextu mé předchozí odpovědi bych rozdělil uchazeče do dvou skupin na nováčky a zkušené auditory. U nováčků je samozřejmě škoda, že vysoké školy nepřivádějí studenty k tématu interního auditu dostatečně intenzivně tak, aby poskytovaly dostatečnou informaci alespoň pro vytvoření objektivního očekávání o naší profesi a její přidané hodnotě. To by pak alespoň zvýšilo zájem šikovných absolventů o naši profesi. Co se týče auditních dovedností, tak věřím, že nám nezbyvá než ve vlastních auditních týmech vytvořit své vlastní systémy předávání zkušeností a dovedností tak, aby se mladí auditoři mohli v bezpečí pod vedením zkušenějších kolegů, podpoření např. profesním vzděláváním, vypracovat a řemeslo se naučit. V případě zkušených auditorů jsou, věřím, klíčem především již zmíněné osobnostní předpoklady. Ty bývají v mém případě nejčastějším kritériem výběru uchazečů již při pohovoru a ve zkušební době.

5 Záleží samozřejmě opět velmi na konkrétní pracovní pozici, kterou v interním auditu hledáme, a velmi se to bude lišit zejména v situacích, kdy hledáme experta v určité auditovatelné oblasti. Mimo tyto případy jsou samozřejmě typické oblasti, které generují větší množství uchazečů. Je to například finanční sektor zejména vzhledem k robustnosti jeho kontrolního prostředí, regulovaného trhu a s tím

souvisejícím množstvím kolegů v této oblasti a jejich přirozenou fluktuací. Musím však říci, že nemám žádnou specifickou preferenci předchozí praxe uchazečů. V současnosti máme v týmu kolegy s praxí z externího auditu, veřejné správy i finančního sektoru.

6 Věřím, že každá etapa v životě člověka s sebou nese svoje specifika, pozitivní i negativní. Stejně tak jako každá osobnost vyvíjí se i náš obor. V posledních letech jsme svědky jeho velkého rozvoje, který vyžadoval a stále vyžaduje poměrně velkou změnu myšlení. Od „čistého“ ujištění a spíše auditu shody se tak stále častěji dostáváme do oblastí, kde hodnotíme například efektivitu procesů a jedná se o zakázky, kde již není například vždy tak jasná hranice mezi ujištěním a poradenstvím a věci nejsou tak říkajíc „černo-bílé“. K tomu je třeba i změna způsobu uvažování a osobního nastavení. Je pak na každém jednotlivci, jestli je takové změny schopen. Vedle toho jsou ale vlastnosti a schopnosti, které nám životem přicházejí a odcházejí. Tah na branku, chuť věci měnit, schopnost využití moderních technologií, datové analýzy, to jsou určitě silné stránky, kterých mají zástupci mladších generací na rozdávání. Oproti tomu již zmiňovaný důraz na interpretaci výsledků či schopnost nalézt optimální cestu, vyjednávací, prezentační a komunikační dovednosti, to jsou naopak schopnosti, kde může hrát životní i profesní zkušenost velmi pozitivní roli. Kouzlo dobrého manažera je tedy dle mého umět využít potenciál a silné stránky každého jednotlivce bez ohledu na to, kde je jejich zdroj.





■ **Ing. Jitka Kazimírová, FCCA, CIA**

Senior Manažerka Interního auditu,
Chief Audit Executive
Allianz pojišťovna a.s., Allianz penzijní společnost, a.s.

Jitka Kazimírová je absolventkou VŠE v Praze, začínala jako asistentka auditora v PwC a během praxe zde také získala certifikace ACCA i CIA. Od roku 2003 působila v oddělení řízení podnikatelských rizik v týmu interního auditu ve společnosti Deloitte (kde prováděla také finanční audit projektů spolufinancovaných z EU fondů). V roce 2014 byla krátce na pozici ředitelky CHJ na Ministerstvu financí a od září 2014 vede tým interního auditu Allianz v České republice. Od roku 2016 je členkou rady ČIIA, má zkušenosti s přednáškovou a publikační činností nejenom v rámci ČIIA.

❶ Dle zkušeností ze čtyř náborů během pěti let své praxe v pozici CAE bych zájem o práci v interním auditu hodnotila jako přiměřený. CV bývají početná, ale profily ve většině neodpovídají požadavkům na obsazovanou pozici. Opravdu skvělých kandidátů je jak šafránu. Někdy je třeba počítat i s horizontem měsíců, než se pozice adekvátně obsadí. Jako výhodný vidím interní nábor, kde je možné získat člověka z businessu s referencí ověřenou praxí přímo v dané společnosti.

❷ Požadavky se liší dle praxe a profilu kandidátů, ale nejvyšší přetlak je u mzdových požadavků – ve smyslu očekávaná versus nabízená mzda. Ostatní benefity, jako je délka dovolené, stravování, Multisport/benefit body, home office atd., bývají standardní ve vztahu k trhu a je možné je poměrně hladce uspokojit. Můžeme také nabídnout podporu při získání certifikace CIA (příp. CISA) v rámci osobního rozvoje.

❸ Mezi základní požadavky patří vždy analytické/logické myšlení, entuziazmus, odpovědnost za výsledek a schopnost konstruktivní komunikace i týmové spolupráce. Dále je pro každého auditora nutností VŠ vzdělání, výborná znalost angličtiny a zkušenost práce s MS Office. Výhodou je znalost pojišťovnictví, případně zkušenosti z práce ve finančním sektoru. Znalost oboru často zájemci nemají, ale klíčová je zejména chuť se učit, která je dle mého názoru základní dovedností interního auditora.

❹ Přípravenost je různá u jednotlivých kandidátů. Například certifikace CIA není stále v profesi standardním vybavením.

„Opravdu skvělých kandidátů je jak šafránu.“

❺ Zhruba v pořadí: 1. absolventi VŠ, 2. kandidáti ze zkušeností z „Velké 4“, 3. interní nábor v rámci firmy, 4. interní auditori z finančních institucí nebo korporací. Samozřejmě ale vždy záleží na konkrétním uchazeči a jeho/jejím profilu a motivaci.

❻ Dosáhnout generačního souladu je náročný úkol. Osobně se mi ho daří dosáhnout snadněji s mladší než starší generací. Problematická může být efektivní práce s počítačem, která souvisí s věcmi, jako je bezpapírový přístup, schopnost zaznamenávat schůzky on-line, otevřenost k novým technikám a nástrojům apod. Naopak velký benefit zkušených interních auditorů v týmu vidím v tom, že mohou sdílet expertizu o fungování businessu, reálné organizační struktury, vztahů apod. Při vhodné konstelaci mohou být mentory pro nováčky a také se věnovat rozvoji profese na základě nabytých zkušeností.



■ Ing. Šárka Nováková, MBA

vedoucí Odboru vnitřního auditu a kontroly
Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Věnuje se internímu auditu ve veřejné správě od roku 2002 a v současné době působí ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze na pozici vedoucí Odboru vnitřního auditu a kontroly. Je členkou ČIIA, kde se podílí na činnosti Výboru sekce veřejné správy, Redakční rady profesního časopisu Interní auditor a Výboru pro certifikaci interních auditorů ve veřejné správě. V roce 2016 dokončila vzdělávací program MBA „Řídicí a kontrolní systém, interní audit“. Šárka má bohaté zkušenosti s realizací interních auditů a veřejnosprávní kontrolou ve zdravotnických, sociálních, kulturních a školských příspěvkových organizacích, které neváhá sdílet.

1 Nejaktuálnější zkušenost mám z loňského léta. Na základě vypsaného výběrového řízení byl zájem o práci v interním auditu v naší nemocnici hojný, nicméně významná část uchazečů nespĺňovala ani základní avizované požadavky. Netušili, jak velká jsme nemocnice, kdo je naším zřizovatelem ani nic o práci interního auditora. Ti zorientovaní měli naopak často přehnané očekávání ohledně platu. Jako ideální varianta se nakonec ukázali absolventi, se kterými mám tu nejlepší zkušenost. O volné pracovní pozici se dozvěděli od svých přátel a příbuzných v pozici lékařů, sester nebo od mediků.

„Jako ideální varianta se nakonec ukázali absolventi, se kterými mám tu nejlepší zkušenost.“

2 Řekla bych, že zájemci se u nás toho chtějí maximum naučit, mít prostor pro seberealizaci a další rozvoj. K tomu je pozice interního auditora ideální a tyto požadavky beze zbytku splňuje. Bonusem je zajímavé pracovní prostředí, přátelský kolektiv a smysluplnost činností a procesů, které v jedné z největších nemocnic v republice auditujeme.

3 Odhlédnu-li od základních požadavků na vzdělání a bezúhonnost, napadá mě hlavně schopnost a ochota stále se učit, umění pronikat do podstaty auditovaných činností a oddělovat klíčové od nepodstatného. Dále loajalita, špičkové komunikační schopnosti, důslednost, bezkonfliktnost a přímlost.

4 Připraveni jsou, ale nesmí si to o sobě bezbřezě myslet. Je třeba dávat pokory a ochota na sobě celoživotně pracovat. Bez toho to totiž v naší profesi nejde.

5 Jak už jsem avizovala, mám výbornou zkušenost s absolventy. Zároveň je ale součástí mého týmu už osmý rok zkušený právník nebo maminka dvou malých dětí na zkrácený pracovní úvazek, a tak se domnívám, že ideální je kombinace mladších a zkušenějších. Výborně se doplňujeme, a protože k sobě máme blízko i lidsky, klidně si i do očí řekneme, když někdo nemá pravdu. Je to očistné a zdravé.

6 Jak už jsem zmínila, práci napříč generacemi považuji za velice přínosnou. Mladší se dělí o svůj elán a schopnost všemu rychle přijít na kloub, včetně bravurního zvládnání moderních technologií, pokročilí o své profesní zkušenosti a schopnost komunikace s auditovanými i nejvyšším managementem. Jedni potřebují druhé, vzájemně se doplňujeme a jako celek jsme, s trochou nadsázky, téměř dokonalí.

Rozhovor připravil a vedl Jan Kovalčík



Koho posadit na auditorskou židli?



Ing. Rodan Svoboda, CIA, CICA, CRMA
jednatel vzdělávací a poradenské společnosti Eurodan, s. r. o.,
konzultant v oblasti VRKS a IA
svoboda@eurodan.cz

Znáte to. Dorazíte ráno do podniku a už od recepcy cítíte ve vzduchu dusno. Na chodbách prázdná, a pokud v dále zahlédnete diskutující dvojici kolegů, okamžitě zmizí v kancelářích. Sotva dosednete za svůj stůl, zadrnčí telefon. „Pane auditore, přijďte okamžitě k panu generálnímu,“ vychrlí na vás asistentka ze sekretariátu. Buď se vám stáhne žaludek, ze všeho nepříjemného, co vás za chvíli může potkat, nebo ožijete. Konečně nastává vaše chvíle. Potřebují vás...

Koho však posadit k řediteli? V mé praxi jsem potkal stovky auditorů, nejsme stejní, řekl bych spíš, poměrně hodně se lišíme. Když už si organizace ustaví pozici interního auditora, obvykle má nějaká očekávání a podle toho si vyhledá správného adepta na tuto pozici. Pojdme se tedy zamyslet nad tím, co kdo z nás pro správný výkon auditu splňuje. Přírovnání jsou zpravidla hodně obecná, každá skupina má své odchylky, ale zkušenosti s tímto členěním mám.

První skupině auditorů říkám manažeři. Setkával jsem se s nimi převážně v devadesátých letech, kdy se hurá stylem zaváděla v organizacích funkce interního auditu. Obvykle to bylo obsazování nových pozic za zásluhy, kdy končil bývalý ředitel, ekonomický

náměstek či vedoucí odboru a vedení ho přesunulo do auditu. Slušná odměna a minimum práce, chtělo se po něm prakticky jen trousit moudra na požádání. Trochu odlišná varianta byl manažer čekatel, ambiciózní pracovník, kterému bylo umožněno přiblížit se k vrcholovému dění, ale z různých důvodů nebyl pověřen se zapojit do rozhodování. Možná, že by od tohoto typu auditorů potřeboval ředitel v případě naléhavé potřeby poradit, ale většinou měl své důvody, proč se na něho neobrátit. Přece jen si nikdo nechce připustit, že ti před ním to uměli líp, případně že je tu někdo ochoten ředitele nahradit.

Druhou skupinu označuji za udržovatele obezřetnosti. Mají přehled o rizicích ohrožujících organizaci i způsobech, jak je přiměřeně zvládat. Sledují

relevantní právní předpisy a upozorňují na jejich nedodržování. Vyznají se dobře v řídicích a kontrolních systémech, jsou zapojeni do tvorby procesů a jejich ověřování. Když už se organizace rozhodne mít audit, tito auditoři jsou nejprospěšnější. Pokud se vyskytne v podniku problém, audit je připraven okamžitě reagovat, identifikovat příčinu a navrhnout řešení. Být ředitelem, nechám si tohoto auditora rád předvolat.

A konečně je tu skupina, na kterou mnohý z vás čeká. Kontrolor. Nezapomínám, že člením interní auditory podle jejich přístupu k zabezpečení funkce. Jsou to auditoři, ale uvnitř, ve skrytu své osobnosti jsou nastaveni černobílým viděním světa. Správně, nesprávně, plní, neplní... Z pohledu auditu se tedy zaměřují na audity operací, hrabou se ex-post v tom, co se již stalo, a ze všeho nejraději se vidí, když mohou identifikovat rozsah

došlo, jaká je škoda způsobená organizaci, no a na někoho ukázat prstem. Že se to nedělá? Tak trestní oznámení na policii je pak dost často jen na neznámého pachatele...

„Poměrně hodně rozšířenou skupinou auditorů jsou ověřovatelé účetnictví.“

Zcela specifickou oblastí jsou auditoři specialisté. Možná je to podobný příklad, jako jsem popisoval v případě auditorů účetních, ale zde se jedná spíše o IT experty, ISO ověřovatele, risk manažery, kteří tak nějak byli k dispozici, když se hledal člověk na novou pozici interního auditora. Neříkám, že se nemohou posunout do některé z předchozích skupin, ale pokud jim bylo slíbeno, že mohou dál dělat jen to, co dosud dělali, tak určitě tam by pan ředitel pomoc nehledal.

Konečně nemohu zapomenout ani na sebe. Auditor externista. Někdy jen výpomoc na překlenovací období, nastavit, rozjet a předat, mnohdy však dodávka specializované služby, kterou si organizace sama zřizovat nechce. Má to jednu ohromnou výhodu, zpravidla se očekává, že tento konzultant umí všechno. Je manažerem, rozumí obezřetnosti, účetnictví, zjistí ex-post nedostatky, vyšetří případný podvod a zapojí se do nových projektů v celé šíři odbornosti. Asi po takovém auditorovi pan ředitel v případě mimořádné situace touží, ale přiznejme si, ne vždy lze takové široké očekávání naplnit se zdroji, které jsou k tomu k dispozici.

„Když už si organizace ustaví pozici interního auditora, obvykle má nějaká očekávání.“

Poměrně hodně rozšířenou skupinou auditorů jsou ověřovatelé účetnictví. Přišlo to historicky, management se mnohdy setkává se statutárním účetním auditorem dříve, než objeví, že má v organizaci také interního auditora. Zadání je pak poměrně jednoduché. Provéřte, zda účetnictví je správné, zda předloženým finančním výkazům lze důvěřovat. Zaměření tohoto auditu je tak úzké, že bych byl vážně na pochybách, zda by ředitel čekal, až auditor dorazí do práce, a okamžitě si ho nechal předvolat k řešení naléhavého problému.

odchylky a osobu, která za to může. Zdá se vám to málo pravděpodobné? Kupodivu během svého života jsem se setkal s řadou významných jmen z profese, většinou se však jednalo právě o auditory zaměřené na kontrolu. Zavolá si takové auditory ředitel? Ano, ke konkrétnímu problému určitě, mnohý z manažerů má totiž taky jen operativní myšlení.

Zvláštním druhem auditora kontrolora je lovec podvodů, či možná lépe řečeno interní vyšetřovatel. Cítí se jako ryba ve vodě, když může forenzně popsat nějakou nepravost, uvést, jak k ní

„Optimální je dát dohromady pár šikovných lidí.“

Kdo říká, že je k dispozici jen jeden auditor? Optimální je dát dohromady pár šikovných lidí, kde každý plní svou roli a rozumí své oblasti. Dohromady pak pokryjí potřeby vedení organizace. S ředitelem pak bude připraven probrat nastalou situaci vedoucí auditorského týmu, který dokáže analyzovat problém, stanovit, zadat a dohlédnout na úkoly pro jednotlivé auditory a poté doporučit vedení řešení. Tak teď jen, zda máte u vás pro auditory dost židlí. ■

Přínosy k firemní kultuře jako přidaná hodnota



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

Pro odborníky z oblasti lidských zdrojů už dávno není žádnou novinkou poznatek, že spokojenost zaměstnanců na určitém pracovním místě je vedle finančního ocenění a případných benefitů významně ovlivňována také dalšími faktory, jakými jsou mj. perspektiva dalšího profesního vývoje, povaha a zajímavost vlastní práce nebo pocit sounáležitosti s firmou. Vyšší stupeň spokojenosti zaměstnanců se promítá nejenom do snížené fluktuace, nýbrž také do výkonnosti, zvyšování produktivity a spokojenosti klientů¹. Tato vazba mezi vykonávanou prací a firemní kulturou nabývá na důležitosti zejména na přehřátém pracovním trhu, kde firmy s nedostatkem zaměstnanců nemají dost prostoru pro stereotypní kompenzování chybějící motivace zaměstnanců zvyšováním platů.

„Přetrvává nízký podíl využívání podpůrných informačních technologií.“

Vynořuje se za této situace pro útvary interního auditu nějaká příležitost či výzva? Jistě nelze na takovou otázku hledat nějakou paušální odpověď. Česká komunita interních auditorů je stále ještě poměrně mladá a je mimořádně rozmanitá jak po stránce odvětvové, tak po stránce institucionální rozvinutosti a vlastního postavení v organizacích, pro něž služby interního auditu zajišťuje. Na jedné straně máme dnes už řadu držitelů certifikátu CIA, na straně druhé si musíme připustit, že je u nás ještě velké množství útvarů IA s jedním nebo dvěma až třemi zaměstnanci. I takto malé útvary mohou být pro své zřizovatelské organizace velmi prospěšné a přiměřeně poskytují služby interního auditu na vysoké úrovni, z některých průzkumů se však zdá, že řada z nich má přetrvávající problémy s vlastním postavením v organizační struktuře, s šíří funkčního záběru v činnostech organizace a s uplatňováním standardů pro systém měření a hodnocení výkonnosti IA, analýzy dovedností a individuálních programů školení. Navzdory stále rostoucímu podílu digitalizovaných agentů u uživatelských organizací přetrvává nízký podíl využívání podpůrných informačních technologií. Je tedy zřejmé, že v každé velikostní skupině útvarů

¹ <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>

IA nebo odvětví bude otázka vztahu mezi firemní kulturou a funkčním záběrem činností IA prožívána odlišným způsobem.

„Přístup nulové tolerance zákonitě vede k tendenci veškeré nesrovnalosti všeobecně zakrývat a zkreslovat.“

Uvedme příklad z oblasti finančnictví, kde je i u nás (také v důsledku působení vyspělých zahraničních korporací) oblast interního auditu na velmi pokročilém stupni vývoje. Úspěšný špičkový manažer po ukončení několikaleté zdejší mise rekapituloval své působení a přiblížil některé z vlastních zkušeností. Za jedno z největších překvapení označil poznatek, že v systému vnitřního řízení zdejších provozních procesů byla uplatňována nulová tolerance k chybám a nesrovnalostem. Jako by prý neexistovala vnímavost k rozdílům mezi menšími nedostatky, jejichž výskyt vlastně jen ukazuje na možnosti zdokonalení režimů organizace, a mezi významnými nesrovnalostmi hraničícími s korupcí a podvody. Zdůraznil, že takový přístup nulové tolerance zákonitě vede k tendenci veškeré nesrovnalosti všeobecně zakrývat a zkreslovat, čímž se na jedné straně ztratí podněty pro manažerský inovační potenciál a na straně druhé se výrazně znesnadňuje možnost odhalit a individuálně vyhodnocovat indikátory závažnějších nedostatků. S nemalým nasazením vlastním a s pomocí ostatního managementu do té doby vžitou praxi změnil tak, aby se systémově změnila škála hodnocení nesrovnalostí

na pětistupňovou, přičemž se hledaly nejfrekventovanější a nejméně závažné odchylky (závažnost 1 a 2) jako podněty pro vzdělávání, osobní rozvoj a případné inovace v uspořádání procesů, zatímco závažnějším podnětům (reklamace služeb apod. – 3; podezření ze zneužití nebo korupce – 4) mohla být věnována detailní pozornost. Změna systému se ze začátku setkávala s nesnázi a námitkami proti údajné byrokratizaci a zatěžování kapacit, ale z dlouhodobějšího uplatňování vyplynulo, že důsledkem bylo vytvoření prostoru pro zjednodušení a zefektivnění provozních procesů a výrazné zdokonalení procesu řízení kvality. To se mj. také zřetelně projevilo na ucelenějším a soustavnějším obsahu firemního vzdělávání. Příklad snad názorně ukazuje také proměnu celého „kontrolního prostředí“ pro interní auditory. Vedle vystupňování nároků na analýzu a hodnocení rizik a na vytváření indikátorů pro monitoring se prohloubila míra zasvěcení IA do naplňování cílů organizace a závažnost hlubšího vyhodnocování následných kontrol (follow up). To možná nečiní naši práci snadnější, ale rozhodně ji to dělá poutavější a perspektivnější.

V méně rozvinutém organizačním prostředí se současné příležitosti a výzvy mohou jevit jinak, pravděpodobně však vždy budou nějakým způsobem propojeny s popsáním příkladem ve dvojím ohledu. Bez angažovaného a zcela kompetentního vedení organizace nebývají valné vyhlídky na úspěšný rozvoj. A bez odborně zdatných a přesvědčivých interních auditorů nebude ani schopný manažer vkládat mnoho prostředků do rozvoje funkce IA. Při pouhém naplňování ujišťovacích funkcí interního auditu, pokud jde o stávající provoz a chod organizace, se v dynamickém

vývoji současné doby nevytváří u managementu potřeba zapojit interní auditory do přizpůsobování organizace nezbytným proměnám. I menší útvary IA by si tedy měly umět rozvrhnout svou odbornou kapacitu tak, aby dokázaly vedle požadovaných a akceptovaných služeb také něco navíc. Jeden „guru“ rozsáhlých manažerských systémů, jehož jméno jsem bohužel zapomněl, na mne kdysi velmi zapůsobil výrokem, že se máme zajímat nejen o požadavky svých zákazníků, nýbrž také o požadavky zákazníků svých zákazníků. Pak můžeme lépe porozumět i svým přímým klientům, a snad jim i nabídnout něco, o čem oni sami nevědí, že bychom jim mohli poskytnout. Například se nám při našem mezinárodním informačním zázemí může podařit najít pro své vedení zcela nové schéma rozvržení rizik v podobné organizaci, než jaké znají ze setrvačně provozovaných šetření domácího prostředí. Také lze ukázat modely propojení mezi systémy řízení kvality, interního vzdělávání a kariérního růstu, zpracování interního katalogu dilematických situací provozu apod.

„Bez angažovaného a zcela kompetentního vedení organizace nebývají valné vyhlídky na úspěšný rozvoj.“

Právě takovými iniciativami se projevuje a vyvíjí oboustranná angažovanost mezi zaměstnanci a vedením – a tím také firemní kultura i sounáležitost, perspektivnost oboru a koneckonců i spokojenost v práci. Není to snad také přidaná hodnota? ■

A portrait of a woman with blonde hair and glasses, wearing a black top and a necklace. She is positioned in front of a large, ornate gold frame containing a painting of a winter scene with snow-covered ground and bare trees. The text 'Rozhovor s Ing. Janou Báčovou, CIA' is overlaid on the bottom part of the image.

Rozhovor s Ing. Janou Báčovou, CIA

Jano, znám Vás již řadu let a vím, že od začátku devadesátých let jste se pohybovala v oblasti regulace a dohledu nad finančním trhem, řízení interního auditu a vedení dalších významných útvarů České národní banky. Útvar interního auditu jste v České národní bance řídila 10 let a později jste vedla sekci peněžního a platebního styku ČNB. Od poloviny roku 2015 jste ředitelkou sekce kancelář České národní banky, kde do Vašeho portfolia spadá mj. i řízení operačních rizik a compliance. K internímu auditu máte dlouholetý vztah a nikdy jste s ním neztratila kontakt. Jste členkou Čestného prezidia Českého institutu interních auditorů. Pracovala jste v Radě tohoto institutu. Dlouhá léta přednášíte v Českém institutu interních auditorů a na jeho akcích. Podílela jste se na českém vydání Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (Rámec mám i s Vaším věnováním), stále pomáháte s jeho aktualizacemi a jste, mimo jiné, certifikovanou interní auditorkou. Ve Vaší praxi trvale komunikujete s celou řadou profesně různě zaměřených lidí v Čechách i zahraničí. Vše výše uvedené mi říká, že máte nenahraditelný pohled na vztah interního auditu a výkonných útvarů řady institucí. Trvale svůj pohled na vztah interního auditu a výkonných útvarů ve společnostech můžete upravovat a zobecňovat. To všechno mne vedlo k rozhovoru s Vámi.

Jste absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, obor finance a úvěr. Tušila jste při studiu, že váš profesní život bude tak úzce svázán s bankovníctvím?

Táhlo mě to jak do bankovníctví a peněžnictví, tak do zahraničního obchodu. V zahraničním obchodě jsem sice začínala, ale po mateřské dovolené jsem nastoupila do ČNB a od té doby jsem jí věrná. Nikdy bych si ale nepomyslela, že budu v bankovníctví nakonec pracovat tak dlouho, a navíc v jedné instituci. Určitě je to tím, že jsem měla možnost projít v centrální bance celou řadu činností a podílet se na vedení několika útvarů. Tím mě ČNB na poměrně dlouhou dobu docela úspěšně zabavila.

Jak se stalo, že se ve Vašem životě objevil interní audit?

V době svého působení v dohledových útvarech ČNB jsem se začala specializovat na externí a interní audit a vnitřní kontrolní systémy. V průběhu dohlídek v bankách jsem se v 90. letech seznámila s fungováním různých útvarů interního auditu – některé z nich byly funkční, některé méně, málokterý měl ale opravdovou podporu vedení a všechny si v té době spíše hledaly svoje místo na slunci. O jejich případné poradenské roli vůči vedení v té době nemohla být ani řeč.

„Razím přístup, že audit je především službou organizaci a je o ní takový zájem, jak je tato služba kvalitní.“

A tak se postupně formovala moje představa o tom, jak by měl funkční interní audit vypadat, co by měl a neměl dělat a v čem může být oporou pro instituci i její vedení.

Když se v ČNB v roce 2001 prováděla organizační změna, přihlásila jsem se do výběrového řízení na ředitele odboru interního auditu. Tím byl do značné míry ovlivněn můj další profesní vývoj.

V roce 2002 jsem převzala odbor interního auditu, který se zformoval z bývalého kontrolního útvaru. Od začátku jsem věděla, že chci profil a renomé tohoto útvaru radikálně změnit.

V roce 2002 současně spatřil světlo světa Rámeček profesní praxe interního auditu a vyšly nové Standardy, na jejichž překladu jsem tehdy spolupracovala. A tak jsem si aplikaci nových Standardů i vše, co jsem jako regulátor do té doby prosazovala u jiných, mohla vyzkoušet v praxi sama a na domácí půdě. A musím přiznat, že to nebylo vždy jednoduché.

Cílem bylo být vidět a slyšet, a přitom získat důvěru i důvěryhodnost. Stát se konzistentním a vyhledávaným partnerem, a nikoli obávaným či trpěným útvarem. Teprve později se k tomu přidávaly další nové koncepty – konzultační služby, ukazatele výkonnosti, hodnocení kvality a přidávané hodnoty, dotazníky spokojenosti apod.

Co Vám vedení útvaru interního auditu přineslo pro další profesní růst?

Kromě manažerských zkušeností mi profese auditora určitě umožnila získat především velký přehled o všech činnostech banky. Uvědomila jsem si to, až když jsem profesi auditora opustila a ten auditorský přehled mi začal chybět. Ale mimo jiné, právě díky průřezové znalosti banky mi byl později nabídnut přesun na další manažerskou pozici.

V širokém přehledu a nadhledu spojenými s možností kombinovat informace z různých zdrojů je ostatně velká síla interního auditu. Na to by audit neměl zapomínat a za tímto účelem by měl informace cíleně získávat, propojovat a používat ve prospěch instituce.

V rejstříku každého manažera by kromě běžných manažerských dovedností měly mít své místo takové hodnoty jako poctivost a náročnost k sobě i jiným a integrita v postojích a činech. Pro šéfa interního auditu jsou ale tyto vlastnosti stěžejní, protože vedou k důvěře a bez té nemůže audit dlouhodobě správně fungovat. Obrátíme-li naruby zavedené přísloví, tak auditor nemůže kázat víno a pít vodu – musí naopak kvalitní vinnou révu pěstovat, poctivě vyrábět víno, to pak propagovat a do instituce pravidelně dodávat. Tedy žádný nevinně vyhlížející vinný střík. Audit musí být disciplinovaný, protože do značné míry reguluje sám sebe – sám sobě většinou určuje termíny, ukazatele výkonnosti, strukturu reportingu, vybírá audity do plánu a sám sebe hodnotí a prezentuje. Samozřejmě jsou zde klienti auditu a hodnotitelé kvality, kteří poskytují auditu zpětnou vazbu, ale to nemění nic na faktu, že audit by měl to, co vyžaduje po druhých, sám systematicky dodržovat, jít příkladem a vytrvat v tom. Disciplína, integrita a etika je ostatně skloňována i ve Standardech. To vše jsem si odnesla i pro svoji další práci a možná právě proto mám pocit, že audit byl mojí životní profesí, protože hodně stojí na hodnotách, které celý život vyznávám.

Jak vnímáte interní audit z řídicích pozic, které nyní zastáváte?

Jako důležitý prvek, který může mnohým věcem napomoci – rozhýbat je, posunout, zdokonalit, uvědomit si souvislosti.

Podívat se na audit z druhé strany je ale také velmi přínosné. Stát se auditovaným je dobrá zkušenost, kterou by si měl každý auditor projít.

Stále razím přístup, že audit je především službou organizaci a je o ni takový zájem, jak je tato služba kvalitní. Všichni všude chtějí kvalitní služby, a i k auditu lze přistupovat nejen „proklientsky“ a „risk-based“, ale i marketingově.

Já sama jsem byla regulátorem v oblasti vnitřních kontrolních systémů, auditorem, auditovaným na různých pracovních a manažerských pozicích a nyní jsem nejen klientem auditu, ale v sekci kancelář jsem též nablízku potřebám nejvyššího vedení banky. Není vůbec jednoduché uspokojit všechny, pro každého z klientů je důležité něco jiného, jiný detail nebo perspektiva. I na to by měl audit při své práci myslet a tak trochu šít produkty pro své klienty na míru. Vždyť je službou.

„Audit byl mojí životní profesí, protože hodně stojí na hodnotách, které vyznávám.“

Proklientský a proaktivní přístup nesmí být fráze, ale skutečná aktivní snaha o pochopení problematiky v celém kontextu, jakkoli klientský přístup rozhodně neznamená ústupky auditovaným. Business je v současné době velmi rychlý, a i manažer velmi vnímavý k rizikům o nich každodenně nepřemýšlí tak jako interní auditor. Většina rozhodnutí v sobě má nějaké riziko zakomponované, některé procesy se rozjíždějí ad hoc a někdy předcházejí precizní metodické úpravě. I proto je dobré mít navnímán rizikový „apetit“ společnosti a pracovat s riziky přirozeně a kontinuálně. A tomu interní audit společně s řízením operačních rizik může výrazně napomoci.

I já jsem se po deseti letech strávených auditorskou prací stala rychle manažerem, který sleduje primárně svoje činnosti a cíle. Uvědomila jsem si, že audit mi přináší určité zastavení a možnost podívat se na to, co řídím, trochu s nadhledem nebo z jiného úhlu pohledu, a to považuji za velmi užitečné.

A protože business je dnes skutečně rychlý, musí být rychlý i audit, jinak ztrácí část své přidané hodnoty.

Pokud manažer dostane výsledek v době, kdy jeho uvažování a směřování činností je již mnohem dál než auditovaná problematika, může se z výsledků auditu leda poučit do budoucna, pokud to vůbec bude v tom kterém případě relevantní. I proto si myslím, že právě v dnešní době mají svůj význam průběžné schůzky během auditu. Já sama, jako auditovaný, tuto potřebu zpětné vazby v průběhu auditu též intenzivně pociťuji.

To, že manažer dostává výsledky auditu mnohdy až po několika měsících, je stále aktuálním slabým místem, které auditu zbytečně ubírá kladné body a pozornost auditovaných. Vrací mě to zpět k potřebné seberegulaci a disciplíně na straně auditu.

Můžete po letech získávání zkušeností říci, čím může interní audit nejvíce přispět svým klientům?

Aktivně se zajímat o dění v instituci, nebýt rigidní. Být konzistentní a předvídatelný, ale nelpět nutně na dlouho zavedených postupech. Držet krok s vývojem profese i měnicími se potřebami vlastní instituce. Nebát se říkat svůj názor, poskytovat poradenskou a konzultační činnost, a tím pomáhat i v méně auditorsky tradičních „soft oblastech“, jako je etika, firemní kultura,

komunikace, strategické plánování.

Auditor může přispět i určitou „sebepropagací“ a „prodejem“ svých služeb vedení. To se totiž neobejde bez časté komunikace a ta je pro audit stěžejní.

Aby byl audit opravdu užitečný, nestačí v současné době již jen produkovat zprávy podle plánu a jednou dvakrát ročně prezentovat výsledky vedení. Audit je o neustálém kontaktu s aktuálním děním, o hlídání a vylepšování systému, relevantních a opravdu prakticky využitelných radách a názorech, o upozorňování na nesprávnosti, nejasnosti, ale též na nové možnosti a příležitosti. Jde o diskuzi s vedením, o poskytování vhledu do složitějších situací, koncepčních záležitostí, meziútvárové spolupráce... Zkrátka, nabídkou svých služeb a nově zaměřených produktů, formou jejich prezentace a nastavením celkové komunikace by měl audit přesvědčit a naučit své klienty, aby se na něj s důvěrou obraceli a jeho služeb se dožadovali. Ze své přednáškové činnosti vím, že auditoři mnohde stále očekávají od vedení vytvoření jakýchsi lepších podmínek a pochopení, nicméně pokud audit nezačne vedení něco dávat, tak od něj jen těžko něco dostane. Tuto práci za audit nikdo jiný neudělá. Dostáváme se opět k mé



mantře, že audit je především službou instituci, vedení, auditovaným... A audit musí především chtít a současně i mít co „prodávat“. Pokud se pak k tomu přidá ještě trocha auditorského nadšení, výsledek se musí dostavit. Krátce řečeno – audit přispěje svým klientům nejvíce, když sám nepovolí v nasazení a nespadne do rutiny. Ale to je na té profesi možná to nejtěžší.

Z Vaší řídicí praxe máte zkušenosti i s personální oblastí. Jsou noví zájemci o interní audit dobře připraveni?

Vím, že pokud disponuje uchazeč určitými předpoklady, tak samotný audit, Standardy a techniky auditu se dají naučit. Ale jsou to nakonec především osobnostní charakteristiky, které z dobře odborně vybaveného zájemce o zaměstnání v auditu udělají špičkového auditora. Důležitý je nadhled a poctivý přístup. A pokud má člověk navíc tu profesi rád, je to hned znát.

V příštím roce budeme oslavovat 25 let Českého institutu interních auditorů. Jeho celou historii dobře znáte, je Vám blízká. Jak vidíte budoucnost této profese?

Myslím, že interní audit ještě zdaleka nevyčerpal svůj potenciál. A v rychle se měnícím prostředí a v turbulentních časech ani hned tak nevyčerpá – pořád musí být aktivní a akční. To je do budoucna možná příjemné zjištění, ale současně i velká výzva.

Vedení organizace a interní audit by měly být opravdovými partnery a s důvěrou se na sebe obracet. Já osobně vidím velký potenciál v konzultační činnosti a ve snaze dostat se trochu dál, než je třeba samotné vymezení předmětu auditu. Dát prostě klientům 10 dekgramů něčeho navíc, příjemně je překvapit – ať už rychlostí dodávky, novým pohledem, nebo souvislostmi.

Samozejmě, že takový přístup lze uplatňovat tam, kde je vyspělá auditní i firemní kultura, aby nedocházelo k nadužívání konzultačních služeb v neprospěch auditu, nebo dokonce ke zneužívání konzultačních služeb pro ovlivňování určitých témat.

Ale jak již bylo uvedeno, i samotný audit se dá dělat tak proklientsky, že auditovaným může připadat jako příjemná konzultace. To už je pak auditorské mistrovství.

Neměla jste někdy chuť vrátit se plně do interního auditu?

Měla a asi ještě budu mít. Slovy klasika: všim, čím jsem byla, jsem byla ráda, ale auditorem zejména. Proto jsem té profesi, i prostřednictvím ČIIA, pořád tak trochu nablízku.

Máte ve svém vytíženém pracovním životě čas snít?

Ano, a i když sním o někdy překvapivých věcech, musím konstatovat, že i občasné sny o interním auditu ke mně patří 😊.

Rozhovor připravil a vedl Jan Kovalčík

Pohled z druhého břehu

**Rozhovor s Richardem Verešem, starostou městského
obvodu Slezská Ostrava – Staturární město Ostrava**

Vážený pane starosto, když jste v roce 2013 vstupoval do politiky, co Vás k tomu vedlo?

Vždycky mě bavilo diskutovat, plánovat, prezentovat, prosazovat. Na základní škole i gymnáziu jsem byl členem studentských samospráv, v nichž jsem se propracoval až do vedení projektů na celostátní úrovni. Pracoval jsem ve spolcích. Vstup do komunální politiky pro mě tak byl jasná volba. Další výzva, příležitost vymýšlet a realizovat nové projekty, proměňovat své okolí.

Vrcholem vaší politické kariéry byl listopad 2018, kdy jste byl zvolen starostou. Pohledem letních měsíců a téměř ročního působení ve funkci, kandidoval byste na tuto pozici znovu a proč?

Ano, kandidoval. Zatím mohu říct, že mě ta práce maximálně náplňuje, a to zejména svou různorodostí. Starosta je především manažer, který řídí podřízené úseky, úřad, ale zároveň musí umět svou práci odprezentovat, prodat ji občanům, komunikovat navenek. Navíc se od něj čeká, že bude i tvořit vize, udávat směr a tempo, ale třeba i plnit řadu ceremoniálních funkcí. Takovou kombinaci nikde jinde než v politice nenájdete. A v té komunální vás lidé kontrolují v přímém přenosu – jsou to vaši sousedé, lidé, které potkáte na ulici, na fotbale nebo v hospodě. Nebojí se vám říct, co je trápí nebo co se jim nelíbí. To mě baví a neuvěřitelně motivuje.

Interní auditoři ve veřejné správě mívají po volbách problém s tím, že mají nové ministry, starosty, ředitele, kteří se v mnoha případech s interním auditem nikdy nesetkali a nemají o něm žádné povědomí. Řešil obdobný problém i interní audit Slezské Ostravy také s Vámi?

Já osobně jsem strávil před nástupem do funkce čtyři roky v opoziční lavici, což bych mimochodem doporučil každému starostovi. Naučí to člověka velké trpělivosti, a když pak sedí na druhé straně, na spolupráci

s opozicí má úplně jiný pohled. Tyto čtyři roky jsem byl i místopředsedou kontrolního výboru zastupitelstva, takže základní povědomí o činnosti interního auditu jsem určitě měl. A co jsem nevěděl, to jsem se doučil. Naštěstí je u nás na úřadě interní audit velmi profesionální a na vysoké odborné úrovni, takže žádný problém jsem nezaznamenal. Jako všude je to ale i o komunikaci a lidech.

Co očekáváte od interního auditu jako starosta a představitel městského obvodu? Jsou tato očekávání prozatím naplňována?

Osobně od interního auditu očekávám, že mě bude držet v obraze. Máme u nás na úřadě 14 odborů, přes 240 zaměstnanců. Nelze tedy vědět o všem. Audit pracuje napříč úřadem, takže má dobrý přehled. Jako starosta ale očekávám, že bude audit nejen nástrojem kontroly, ale že bude i mým poradcem a stejně tak poradcem úřadu a jeho zaměstnanců, tedy že bude poskytovat i jakousi metodickou podporu. Sám se snažím audit zapojovat i do přípravy a implementace různých rozhodnutí. Protože úkolem interního auditu nemá být jen hledat chyby, ale také jim předcházet. To nám myslím funguje.

V čem jsou interní auditoři jiní, specifičtí od jiných Vašich spolupracovníků a kolegů? Je to pro Vás výhoda, nebo ne?

Určitě bych neřekl, že jsou auditoři vyloženě jiní. Specifická je spíše jejich práce, díky které jsou možná někdy vnímání svými kolegy na úřadech negativně. Berou auditory jako někoho, kdo je chodí kritizovat nebo sekýrovat, kdo hledá jejich chyby. Možná je to ale i výhoda, třeba jsou pak úředníci více ve střehu a dávají na své výstupy větší pozor...

Interní audit ve veřejné správě je legislativně upraven zákonem o finanční kontrole. Navrhl byste ze svého

pohledu nějakou legislativní změnu ve vztahu k internímu auditu?

Nemyslím si, že by zrovna změna zákona o finanční kontrole v současné době internímu auditu nějak zásadně pomohla. Ostatně, všechny dříve navrhované změny byly spíše kosmetické. Problém vidím spíše v postavení interního auditu v rámci úřadu. Uvedu příklad na obci. Na jedné straně chceme, aby byl audit nezávislý a podřízený přímo starostovi, na straně druhé jsou ale auditoři jako součást úřadu podřízeni tajemníkovi úřadu. A pokud kontrolujete někoho, kdo vám stanovuje plat a píše odměny, může být nezávislost samozřejmě v ohrožení. Tady bych viděl prostor pro legislativní změnu ve vztahu k postavení auditu.

Jak vidíte, obecně, budoucnost interního auditu ve veřejné správě?

Interní audit se profesionalizuje, což je určitě dobře a věřím, že na tom má zásluhu i váš institut. Očekávám tedy, že poroste i jeho význam v rámci veřejné správy.

Předpokladem však je, že se starostové i další nadřízení interních auditorů naučí s auditem pracovat. A k tomu je samozřejmě zapotřebí, aby se interní auditoři uměli „prodat“.

Jste rádi, že jsme Vám mohli představit náš institut a navázat spolupráci. Co Vám dosavadní spolupráce s Českým institutem interních auditorů přinesla a jaké přínosy této spolupráce očekáváte v budoucím období?

Myslím, že pro starosty je hlavní přínos institutu v možnosti vyslat své interní auditory, aby zvyšovali svou odbornou kvalifikaci, vzdělávali se, vyměňovali si zkušenosti se svými kolegy ze všech koutů republiky. Toto nám institut dnes přináší a já doufám, že bude přinášet i nadále. Osobně bych si pak přál, aby se podařilo práci interních auditorů více popularizovat.

Na závěr mi dovolu, abych Vám poděkoval nejen za rozhovor, ale také za podporu interního auditu na Slezské Ostravě a za spolupráci a podporu naší říjnové národní konference v Ostravě.

Rovněž děkuji za spolupráci a těším se na viděnou u nás v Ostravě! ■

Rozhovor připravil a vedl Daniel Häusler



Tři linie podpory

Řídicí a kontrolní systém je třeba chápat jako podpůrný nástroj pro obezřetné dosahování racionálně stanovených cílů, a nikoliv jako těžkopádný a provozně zbytečně nákladný aparát, který jen systematicky maří výhodné obchodní příležitosti. Optimálně nastavený řídicí a kontrolní systém podporující obezřetné dosahování racionálně stanovených obchodních cílů představuje cennou konkurenční výhodu.

■ **Roman Růžička**

Roman Růžička se v rámci ČNB věnoval dohledu nad různými typy subjektů finančního trhu. V současnosti se primárně zabývá nastavením vnitřních kontrolních systémů úvěrových institucí a kontrolou naplňování předpokladů jejich řádného řízení.

Otázka řízení společnosti (ve smyslu jakéhokoliv společenství) a otázka hledání jejich optimálních forem je obecná a nanejvýš podstatná. Tak jako je pro stát ústřední otázkou otázka ústavního zřízení či pro spoluvlastníky otázka režimu nakládání se společnou věcí, je pro korporace ústřední otázkou otázka jejich správy a řízení (corporate governance).

V případě, že je osobami, které jsou členy společnosti a mají vliv na zachování její existence, vyhodnocena tato existence jako pro ně prospěšná, dochází přirozeně k formulaci interních pravidel, jejichž pomocí mají být zajištěny předpoklady pro zachování tohoto výhodného stavu. Vzhledem k tomu, že se společnosti pohybují v rámci širších společenství a dotýkají se jejich zájmů, dochází stran formulace interních pravidel (seberegulace vnitřními předpisy) i k formulaci závazných pravidel z vnějšku (regulace právními předpisy). Na rozdíl od přirozeně se projevující seberegulace, jež sleduje primárně některé partikulární zájmy členů společnosti (a jež je tedy současně náchylná k nepřiměřenému

„Optimální podobu nastavení řídicího a kontrolního systému přitom předurčuje do značné míry jak aktuální obchodní model úvěrové instituce, tak obchodní záměry.“

a suboptimálnímu upřednostnění jedněch zájmů před jinými), tato pravidla sledují i širší, celospolečenský, resp. veřejný, zájem na určité podobě jejich existence. Lze přitom konstatovat, že čím intenzivnější tento zájem je a čím spíše nelze spoléhat při zajišťování ochrany tomuto zájmu pouze na seberegulaci, tím konkrétněji, podrobněji a zpravidla i obsáhleji jsou právní pravidla v právních předpisech formulována, a tím větší pozornost je věnována dohledu nad jejich dodržováním. Typickým příkladem společnosti, na jejíž existenci a její konkrétní podobě je dán silný celospolečenský zájem, je úvěrová instituce. Tento článek se stručně zabývá aktuálním možným pohledem na model tří linií obrany v rámci určování podoby řídicího a kontrolního systému uplatňovaný právě úvěrovými institucemi.

Otázce vnitřní struktury úvěrové instituce je věnována pozornost jakožto právnícké osobě korporacním právem i sektorovými právními předpisy doplňovanými dalšími

normami (tzv. soft law – guidelines, benchmarks, standards apod.). Všechny tyto normy v kontextu dohledu nad jejich dodržováním ve svém souhrnu vytvářejí stimuly pro to, aby příslušné osoby (zejm. členové představenstva a dozorčí rady, osoby ve vrcholném vedení, ve vedení klíčových funkcí) zajistili celospolečensky žádoucí podobu vnitřní struktury úvěrové instituce, tj. takovou, při níž bude docházet ke zmírňování nepříznivých dopadů fenoménů, které přirozeně provázejí její existenci (např. střety zájmů, informační asymetrie, kolektivní rozhodování, motivace k morálnímu hazardu). Nepříznivým dopadům těchto fenoménů zpravidla nelze zcela předejít. Lze však vytvořit a udržovat takové předpoklady, za kterých bude riziko těchto dopadů systematicky řízeno, přičemž pro případ, že nastanou, budou známé a připravené mechanismy pro jejich zmírňování.

K danému úkolu jsou úvěrové instituce povinny disponovat vhodným nástrojem, tzv. řídicím a kontrolním systémem, tj. komplexními soubory formalizovaných opatření, jejichž prostřednictvím má být přispíváno k minimalizaci ohrožení celospolečenských zájmů. Tento nástroj slouží totiž jak k tomu, aby nedošlo k nepřiměřenému

převážení jednoho partikulárního zájmu při činnosti úvěrové instituce (např. osoby ve vedení instituce z důvodu informační asymetrie) nad jiným a současně protichůdným partikulárním zájmem, tak k tomu, aby žádný takovýto zájem nebyl nepřiměřeně prosazován na úkor zájmu celospolečenského (např. ochrana vkladatelů).

„Nástroj, který je efektivní a jehož podoba je utvářena i s ohledem na budoucí potřeby a rizika, je nástrojem potenciálně představujícím konkurenční výhodu.“

Nejde tedy o nástroj, který by byl úvěrovým institucím vnucen bez důvodu, nebyl pro ně užitečný a jako takový by měl být (a náklady s ním spojené) pouze trpěn. Jde tedy o nástroj, jenž při optimálním nastavení přispívá k prosperitě úvěrové instituce v tržním prostředí v dlouhodobém horizontu. Jedním ze základních předpokladů pro udržování této vnitřní rovnováhy je odpovídající definování kompetencí dotčených útvarů (jednotlivců i kolektivů). Konečně na zajištění vyváženosti působnosti při schvalovacích,


rozhodovacích a kontrolních činnostech a na vynakládání úsilí vedoucího k zamezování nepřiměřeného vlivu jediné osoby nebo malé skupiny osob na tyto procesy je dán významný akcent i v právních předpisech.

Aby mohl řídicí a kontrolní systém svého účelu dosáhnout, musí být dostatečně efektivní. Pod touto vlastností je třeba rozumět jak vlastní účinnost, tak přiměřenou míru nákladů spojených s přijetím opatření, a to i v kontextu přínosů obchodní činnosti a rizik spojených s nepřijetím těchto opatření (mezi jinými obchodních, reputačních, právních). Optimální podobu nastavení řídicího a kontrolního systému přitom předurčuje do značné míry jak aktuální obchodní model úvěrové instituce, tak obchodní záměry. Analýza efektivity řídicího a kontrolního systému, kterou má úvěrová instituce provádět za účelem hledání jeho optimálního nastavení, má tedy zahrnovat vedle výčtu přijatých opatření a zhodnocení míry jejich účinnosti i posouzení adekvátnosti, resp. obhajitelnosti nákladů na jeho provoz, a to vše v kontextu jak aktuální činnosti úvěrové instituce, tak její strategie a obchodních záměrů. V opačném případě může docházet k tomu, že se tento nástroj stane pro úvěrovou instituci nepřiměřenou zátěží nebo že nebude například včas (zpravidla předem) reagovat na rizika, kterým bude nebo může být úvěrová instituce (např. v důsledku změny charakteru své činnosti) vystavena. Nástroj, který je efektivní a jehož podoba je utvářena i s ohledem na budoucí potřeby a rizika, je nástrojem potenciálně představujícím konkurenční výhodu. Pro úplnost je k otázce nákladů na řídicí a kontrolní systém uvést, že jedním z účelů řídicího a kontrolního systému je i vytvoření předpokladů (informačních a rozhodovacích) pro překonání mimořádně nepříznivých podmínek, tedy krize. Přirozený tlak na snižování nákladů tedy musí reflektovat požadavek, aby tento nástroj obstál jak za běžných, tak mimořádných, krizových podmínek. Zajištění funkčnosti tohoto nástroje musí reflektovat i personální strategie, neboť rozsáhlejší výpadek pracovních sil nemusí být (v závislosti na podmínkách

panujících na trhu práce) možné dostatečně rychle kompenzovat.

Při nastavení konkrétní podoby řídicího a kontrolního systému je třeba vycházet ze závazných požadavků kladených na jeho strukturu. Právní normy tyto požadavky podrobně definují a popisují povinně existující komponenty tohoto nástroje, přičemž jednu část má představovat systém, resp. funkce řízení rizik, zatímco další složku má tvořit systém vnitřní kontroly (zahrnující funkci compliance a funkci vnitřního auditu). Funkcí se rozumí souhrn personálních, technických, organizačních a dalších předpokladů vymezených za účelem zajištění výkonu určité činnosti nebo souboru činností. V této souvislosti je třeba podotknout, že funkci nelze bez dalšího ztotožňovat s organizačním útvarem, což se projevuje typicky v případě organizačně distribuované funkce compliance.

Tyto tři funkce mají být vzájemně odděleny. V případě vztahu funkce compliance a funkce řízení rizik nicméně nemusí být tento požadavek splněn v případě, že by takové uspořádání bylo nepřiměřeně povaze, rozsahu a složitosti činnosti úvěrové instituce. Navíc je třeba si uvědomit, že funkce řízení rizik a funkce compliance má mnoho



společných rysů, v důsledku čehož není neobvyklé, že určitá činnost vykonávaná v rámci úvěrové instituce jedním organizačním útvarem má charakter jak řízení rizik, tak charakter posuzování stávajícího či budoucího možného stavu se stavem žádoucím a předepsaným, tj. zajišťování compliance. Organizační oddělení těchto činností tak nemusí být z podstaty věci v některých případech ani dost dobře možné. Lpění na důsledném organizačním oddělení těchto funkcí s sebou navíc nese riziko ztráty celostního pohledu na nastavení řídicího a kontrolního systému v jeho vnitřních i vnějších souvislostech.

„Jedním z účelů řídicího a kontrolního systému je i vytvoření předpokladů pro překonání mimořádně nepříznivých podmínek, tedy krize.“

Zde je vhodné poznamenat, že všechny tři funkce bývají někdy společně označovány jako (vnitřní) kontrolní funkce, jindy jsou však tímto pojmem společně označovány pouze funkce řízení rizik a funkce compliance, přičemž o funkci vnitřního auditu se hovoří samostatně. Je-li v článku zmíněn pojem kontrolní funkce, má se jím na mysli společně funkce compliance a funkce řízení rizik.

Má-li se na řídicí a kontrolní systém nazírat optikou modelu tří linií obrany, je třeba si nejprve ujasnit spojitost

mezi terminologií založenou na pojmu „funkce“ a terminologií založenou na pojmu „linie obrany“. S ohledem na terminologické odlišnosti není překvapením, že při diskuzích o aplikaci modelu tří linií obrany při nastavení řídicího a kontrolního systému může vznikat již v počátku těchto diskuzí mnoho nedorozumění.

V případě funkce vnitřního auditu tato nedorozumění prakticky nevznikají, neboť s tímto pojmem operuje i model tří linií obrany a chápe ji jako poslední z těchto pomyslných linií. Současně lze konstatovat, že tato funkce či linie (abstrahovali se od zajištění výkonu funkce vnitřního auditu prostřednictvím outsourcingu) musí být na rozdíl od funkce compliance a funkce řízení rizik, koncentrována v jednom organizačním útvaru.

Funkci compliance nelze vztáhnout k jediné linii obrany, neboť některé kontrolní mechanismy tohoto charakteru musejí mít nutně povahu kontroly relativně nezávislou osobou, zatímco jiné lze považovat za dostatečné, pokud jsou implementovány v rovině kontroly podřízených pracovníků jim nadřízenými pracovníky. Tuto funkci je tedy třeba vztahovat k prvním dvěma

liniím obrany současně, což mimochodem klade významné nároky na vedení této funkce. V rámci zajišťování funkce compliance si tak nelze vystačit pouze s povědomím o nastavení tzv. druholiniových kontrol (koncentrovaných v útvaru compliance), ale vedení této funkce musí mít komplexní přehled o všech činnostech podřaditelných pod pojem funkce compliance, tedy i o tzv. prvoliniiových kontrolách.

V případě funkce řízení rizik je normativně kladen důraz na oddělení této funkce od obchodních činností, což odpověď na danou otázku zdánlivě podstatně ulehčuje, jelikož tento požadavek ve své podstatě vylučuje chápání pojmu funkce řízení rizik jinak než jako druhé linie obrany. Je totiž nezbytné si uvědomit, že výsledná míra podstupovaného rizika (byť udržovaného v rámci limitů stanovených vně obchodních útvarů) je určována právě těmito prvoliniiovými útvary. Do značné míry jsou tak k řízení rizik povolány právě tyto útvary, resp. jejich vedoucí pracovníci. V tomto ohledu si je třeba připustit, že model tří linií obrany je i pro účely analýzy kontrolních aktivit poněkud zjednodušující, neboť sleduje pouze vztahy mezi jednotlivými liniemi obrany, nikoliv však vztahy v rámci nich. Typicky v případě druhé

linie obrany (požadavek oddělení funkce řízení rizik od funkce compliance a určení konkrétní podoby opatření, jejichž podstatou je kontrola řízení rizik) je však třeba sledovat a v podmínkách konkrétní úvěrové instituce definovat i tyto druhy vazeb.

„Při nastavení konkrétní podoby řídicího a kontrolního systému je třeba vycházet ze závazných požadavků kladených na jeho strukturu.“

Pro zažitou představu modelu tří linií obrany a s ním spojeného názvosloví, se může čtenářům zdát, že v názvu článku došlo k omylu. Přesto tomu tak není. Smyslem tohoto článku totiž není detailně popsat teoretický model nazývaný tři linie obrany. Ostatně ani pro čtenáře by článek v takové podobě nepřinesl nic nového. Smyslem tohoto článku je poukázat na některá úskalí, která s sebou pojmové chápání „defenzivního“ modelu přináší, a předestřít řídicí a kontrolní systém v podobě podpůrného nástroje pro obezřetné dosahování racionálně stanovených cílů, a nikoliv jako těžkopádného a provozně zbytečně nákladného aparátu, který jen systematicky maří (při absenci náležitého

řízení rizik pouze zdánlivě výhodné) obchodní příležitosti. Na podporu tohoto záměru si dovolím v závěru článku opustit zažitou terminologii.

Od úvěrových institucí se očekává, že budou v rámci nastavení řídicího a kontrolního systému strukturovat tento nástroj v souladu s normativními požadavky do tří linií podpory přispívajících samostatně i společně, prospektivně a proaktivně k obezřetnému naplňování jejich racionálně stanovených obchodních cílů. Tento model zahrnuje kontrolní funkce představující první a druhou linii podpory a funkci vnitřního auditu, tedy třetí linii podpory.

Definice role tzv. třetí linie podpory je z tohoto pohledu nejsnazší. Útvar vnitřního auditu musí být z podstaty svého organizačního začlenění nezávislý na útvarech, jejichž činnost je předmětem jeho kontrolní, resp. auditní agendy (standardně je podřízen představenstvu). V zájmu zachování odstupu od nastavení řídicího a kontrolního systému (resp. první a druhé linie) a zajištění objektivitu při jeho hodnocení buď nemá být tento útvar zapojován ex ante do procesu nastavování tohoto nástroje vůbec, nebo se tak má dít tak, aby nebyla ohrožena nezávislost této funkce. Jinými slovy konzultační



činnost útvaru vnitřního auditu nesmí být vykonávána v podobě, při které by byla ohrožena věrohodnost tímto útvarem následně poskytovaného ujištění. Současně lze konstatovat, že zapojení útvaru vnitřního auditu v rovině konzultací do určitých procesů již od jejich počátku může být přínosné jak pro vlastní proces (např. zavedení nového produktu), tak pro samotný útvar vnitřního auditu. Útvar vnitřního auditu tak může být udržován (z hlediska jeho informovanosti) v těsnějším kontaktu s aktuální situací úvěrové instituce a tento kontakt může mít z jeho pohledu i edukativní přínos.

„Funkci nelze bez dalšího ztotožňovat s organizačním útvarem.“

Útvar vnitřního auditu má v rámci své primární činnosti, jíž je výkon vnitřních auditů, hodnotit jednotlivé komponenty tohoto nástroje ex post, tj. vždy s větším

či menším zpožděním má poskytovat představenstvu a sekundárně dalším útvarům aktuální maximálně nezávislé ujištění o stavu těchto komponent, a to i v kontextu obchodní strategie a budoucích, již však formálně deklarovaných obchodních záměrů. Útvar vnitřního auditu tak představuje určité zrcadlo, které představenstvo řídicímu a kontrolnímu systému (v rozsahu první a druhé linie) nastavuje s cílem ujistit se prostřednictvím maximálně nezávislých a k tomuto úkolu odborně způsobilých pracovníků o efektivitě kontrolních funkcí a s ambicí nalézt další, dosud nevyužité možnosti jejich dalšího hospodárného vylepšení. Jelikož výpovědní hodnota poskytnutých ujištění v čase klesá, je tento parametr žádoucí zohlednit při plánování činnosti útvaru vnitřního auditu.

Zatímco útvar vnitřního auditu lze pojmově i organizačně od tzv. první a druhé linie podpory oddělit, v případě funkce compliance a funkce řízení rizik je možné takto triviální řez sotva provést. Tyto složky řídicího a kontrolního systému lze jen stěží koncentrovat v agendě jediného útvaru. V případě kontroly podřízených zaměstnanců je příslušnost

k výkonu kontroly dána organizačním zařazením vedoucích zaměstnanců, protože lze velmi jednoduše určit příslušnost k výkonu určitých kontrol (v kontextu moderních, typicky tzv. agilních metod řízení nicméně toto určení nemusí být až tak snadné). Některé kontroly však budou muset být vykonávány relativně nezávislými osobami, a je proto vhodné pro tyto účely vyčlenit zvláštní organizační útvar (v praxi zpravidla nesoucí ve svém názvu výraz compliance). Ústřední otázkou pak bude, které kontroly mají být vykonávány tímto útvarem a které mohou být vykonávány pouze na úrovni liniového řízení a jaký bude vztah těchto dvou pomyslných linií. V této souvislosti je vhodné připomenout, že tuto úvahu by měla provést osoba ve vedení funkce compliance, a proto jí musí být umožněno i ovlivňovat podobu liniových kontrol. V případě funkce řízení rizik je třeba uvažovat obdobně, tj. kromě nezpochybnitelného akcentu na relativně nezávislé řízení rizik osobami, které nejsou primárně motivované ve své činnosti dosahovaným ziskem v jednotlivých obchodních případech, stimulovat k náležitému řízení rizik ve vymezeném (např. prostřednictvím limitů) rozsahu i pracovníky na úrovni obchodních

útvary a první linii podpory. V neposlední řadě je třeba zmínit, že toto rozhodnutí o celkovém nastavení řídicího a kontrolního systému musí být provedeno v přezkoumatelné podobě.

mantinelech. Právě osoby zastřešující vedení kontrolních funkcí (řízení rizik, compliance) mají přispívat svým kvalifikovaným názorem k určování konkrétní podoby tohoto nástroje

žádoucím) stavu řídicího a kontrolního systému. Aby mohlo představenstvo náležitě vyhodnotit potřebu změny v nastavení tohoto nástroje, je pro něj užitečné mít možnost srovnání formalizovaných názorů jak třetí, tak druhé linie podpory. Právě z tohoto důvodu by měly osoby ve vedení kontrolních funkcí pravidelně vyhodnocovat efektivitu jimi vedených funkcí, a nikoliv se omezovat pouze na jimi přímo vedené útvary, jak se typicky stává v případě funkce compliance, kdy je tato analytická činnost redukována na zprávy o činnosti útvaru compliance. Právě tehdy bude představenstvo a v rámci svých kompetencí též dozorcí rada ve své činnosti řídicím a kontrolním systémem žádoucím způsobem podporováno.

„Útvar vnitřního auditu musí být z podstaty svého organizačního začlenění nezávislý na útvarech, jejichž činnost je předmětem jeho kontrolní, resp. auditní agendy.“

Zapojení druhé linie podpory do nastavování jednotlivých složek řídicího a kontrolního systému (vč. definování rozsahu prvoliniových kontrol) již od počátku je klíčové. Je to totiž tato linie, která vytváří předpoklady pro udržení rizikové expozice úvěrové instituce ve schválených

v kontextu strategie úvěrové instituce, mají vyhodnocovat jeho efektivitu, potřebu a přínosnost jeho případného posílení či oslabení. Není to tedy pouze osoba ve vedení funkce vnitřního auditu, kdo má pravidelně prezentovat svou představu o (aktuálním a budoucím

Při nastavování řídicího a kontrolního systému podle teoretické předlohy v podobě modelu tří linií obrany je třeba mít na paměti, že s tímto modelem je spojena jistá míra zjednodušení, která s sebou přináší některé aplikační problémy a ponechává některé konkrétní otázky bez jasné odpovědi. Skutečností však je, že optimální kondice řídicího a kontrolního systému nelze dosáhnout, aniž by byla v rámci nastavování jeho jednotlivých komponent soustavně zvažována efektivita, přiměřenost a provázanost s ostatními komponentami tohoto nástroje. Tento přístup akcentující podpůrnou roli souboru všech opatření v rámci řídicího a kontrolního systému je přínosné uplatňovat nejen v sektoru úvěrových institucí, ale v rámci všech subjektů pohybujících se v soutěžním a tržním prostředí.

Noví členové

- Bc. Michaela Adlerová, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Michaela Burešová, Státní pozemkový úřad
- Ing. Dagmar Čiháková, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Ing. Olga Druz, Česká pojišťovna a.s.
- Mgr. František Frůhbauer, Československá obchodní banka, a.s.
- Ing. Eva Gacková, Fio banka, a.s.
- Bc. Miroslava Havelková, Individuální členka
- Ing. Ivan Hrdina, Metrostav a.s.
- Ing. Petr Chlumecký, Individuální člen
- Ing. Matěj Junek, Deloitte Audit s.r.o.
- Lucie Klimešová, Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje
- Ing. Radka Klokočková, MBA, Individuální členka
- Bc. Tomáš Košta, Individuální člen
- Mgr. Lucie Králová, Agentura pro podnikání a inovace
- Ing. Radek Krůžela, Institut pro veřejnou správu Praha
- Jan Kuděj, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Jan Kujal, AKCENTA CZ a.s.
- Ing. Marianna Luzanová, PhD., Individuální členka
- Anna Motalová, PBA, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Stanislav Myška, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
- Mgr. Dana Novotná, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- Bc. Ivana Paterová, Městská část Praha 10
- Jaroslav Pavlů, Individuální člen
- Ing. Bc. František Polák, Individuální člen
- Ing. Václav Polok, Městská nemocnice Ostrava, příspěvková organizace
- Ing. Olga Pospíšilová, Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
- Ing. Peter Rešetár, Východoslovenská energetika Holding a.s.
- Ing. Marie Románková, Fakultní nemocnice v Motole
- Ing. Klára Sýkorová, Individuální členka
- Ing. Zuzana Štanclová, Železničná spoločnosť Slovensko, a.s.
- Bc. Petra Švrčková, Individuální členka
- Ing. Martin Tondr, Správa Krkonošského národního parku
- Bc. Terezie Václavíková, Zebra Technologies CZ s.r.o.
- Ing. Lenka Volná, Povodí Odry, státní podnik
- Ing. Eva Waisserová, Individuální členka
- Ing. Michaela Žaloudková, Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

inzerce

Deloitte.

Deloitte Academy

Moderní platforma profesionálního vzdělávání

Naučte se, jak efektivně řídit a chránit svou firmu!

Pomůžeme vám, pokud řešíte:

- Řízení rizik a kybernetickou bezpečnost
- Interní audit a compliance
- Technologie
- Finance
- A spoustu dalších oblastí!

 cedeloitteacademy@deloittece.com

www.deloitte.cz/raa

Ohlédnutí za letním setkáním interních auditorů ze zdravotnictví

Ve čtvrtek 6. června 2019 proběhlo další setkání interních auditorů ze zdravotnictví pořádané Českým institutem interních auditorů ve spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví. Hlavním tématem byl Rezortní protikorupční program a jeho implementace v praxi a metodika pro interní auditory. Hojná účast a přátelská atmosféra předčila všechna očekávání.



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



Ing. Tereza Pavlíčková
Vedoucí oddělení interního auditu
Ministerstvo zdravotnictví České republiky.



Úvodní slovo měl ředitel kanceláře ČIIA, Ing. Daniel Häusler, který účastníky stručně seznámil s novinkami ČIIA a předal slovo Ing. Šárce Novákové, MBA, vedoucí Odboru vnitřního auditu a kontroly Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, která setkání moderovala. Ta v úvodu seznámila své kolegy s programem setkání a představila vedoucí Oddělení interního auditu Ministerstva zdravotnictví, Ing. Terezu Pavlíčkovou, které předala slovo.

Ing. Pavlíčková se ve svém vystoupení věnovala Rezortnímu protikorupčnímu programu, který vydalo Ministerstvo zdravotnictví v návaznosti na Vládní protikorupční program. Zaměřila se na hlavní změny a upozornila na termínované úkoly, které z něho vyplývají pro přímo řízené organizace Ministerstva zdravotnictví. Následně byl otevřen prostor pro související dotazy a navazující otevřenou diskuzi. Prezentace je zveřejněna na webových stránkách ČIIA. (https://www.interniaudit.cz/images/sekce/Pavlickova_T_prezentace_zdrav_2019.pdf)

Následovala prezentace Ing. Šárky Novákové, MBA, která účastníky seznámila s implementací Rezortního protikorupčního

programu v podmínkách Všeobecné fakultní nemocnice v Praze. Zaměřila se na termínované kroky nezbytné k naplnění Příkazu ministra zdravotnictví č. 22/2019 a jejich formu. Největší zájem účastníků setkání si získala strategie pro vytvoření registru a mapy korupčních rizik, a příklady a zkušenosti z praxe. Prezentace je zveřejněna na webových stránkách ČIIA. (https://www.interniaudit.cz/images/sekce/IPP%20v_praxi_NS.pdf)

Dalším významným bodem programu, který prezentovala Ing. Tereza Pavlíčková, byla metodika pro interní auditory přímo řízených organizací Ministerstva zdravotnictví (Etický kodex, Statut, Manuál a další vzorové dokumenty). Na její podnět proběhla otevřená diskuze účastníků se zpětnou vazbou, že by (nezávaznou) vzorovou metodiku uvítali a byla by

pro ně přidanou hodnotou. Jako potenciálně nejpřínosnější se přítomným interním auditorům jevíly vzory bazálních dokumentů, jakými jsou Pověření, Program, Auditní zpráva, Stanovisko ke zprávě atp.

Na závěr setkání proběhla živá diskuze účastníků s cílem sdílení best practice a ze strany organizátorů zaznělo ujištění, že další setkání interních auditorů z rezortu zdravotnictví proběhne nejpozději začátkem příštího roku. ■

inzerce

IDEA 10

Software IDEA působí na českém a slovenském trhu již od roku 1994



Okamžitý import



Vyhledávání



Vizualizace



Hledání přibližných duplicit

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

J + Consult spol. s r.o.

Čapkova 2/195, 140 00 Praha 4

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



English Annotation

Ivo Středa – Memories of the Future of Internal Auditors /
/ Internal Audit

The author deals in his article with the internal auditor's profile in the near future, participation of the internal specialists in the audit teams, audit as the training centre for the middle and upper management and also as a department for an internship. He pays attention also to hiring of experts from the external resources, use of co-sourcing. He reminds among other things of the importance of the internal audit advocacy (marketing). The author states based on his experience that many approaches to how the internal audit function is provided are already tested and are realistic.

David Korniet – Technologies and Employees Education.
Key Factors of the Internal Audit Transformation

The results of the survey about the change of the internal audit perception. At the same time the key trends in the internal audit in the years to come are mentioned.

Jan Kovalčík – Questions for Head of Internal Audit
Filip Zelingr, Jitka Kazimírová, Šarka Nováková

The Chief Audit Executives are answering questions how new employees are hired to the internal audit departments and use of human resources.

Rodan Svoboda – Who Should Be the Internal Auditor?

The author brings in his article based on his experience the division of the internal auditors based on their focus and on what they emphasize. As a conclusion he says, that the optimal team consists of people with individual roles, each of them in an area he/she understands.

Václav Peřich – Better Company Culture as an Value Added

The author deals in his article with the relationship of the firm culture and functional scope of the internal audit activities.

Jan Kovalčík – Interview with Ing. Jana Báčová

Jana Báčová, Director of the Section General Secretariat at the Czech National Bank, was part of her professional life leading an internal audit department. In the interview we ask her about her experience with the internal audit and her view from other managerial positions.

Daniel Häusler – The View from the Other Side of
the River

Interview with Richard Vereš, Mayor of City District Slezská Ostrava – The Statutory City of Ostrava
Interview with the mayor of City District Slezská Ostrava. The mayor mentions also the cooperation with the internal audit and what are his expectations from the internal audit.

Roman Růžička – Three Lines of Support

The article briefly deals with the actual possible view on the model of three lines of defence when setting up the internal control system in the credit institution. The article shows some threats which brings the use of defence approach. He introduces the internal control system as a support tool for cautious rationally set goal achievement not as clumsy, useless and costly system which counteracts to use business opportunities.

— COLORS OF AUDIT —
— COLORS OF AUDIT —
— COLORS OF AUDIT —
— COLORS OF AUDIT —

žhavá témata 2019

23.—24. 10. 2019 | OSTRAVA, HOTEL CLARION

Konference je realizována pod záštitou hejtmána Moravskoslezského kraje prof. Ing. Iva Vondráka, CSc. a starosty městského obvodu Slezská Ostrava Richarda Vereše. Za podpory náměstka ministra financí PhDr. Tomáše Vyhnaníka.

23. října 2019

- 8:30–9:30** Registrace
9:30–10:00 Zahájení
10:00–10:40 **Michal WIZNER**
„Auditing Culture – The Culture of Audit“
- 10:40–11:00** Přestávka
- 11:00–11:45** **Vladimír VALENTA**, ČEZ
„Compliance program ČEZ – zkušenosti skupiny společností“
- 11:45–12:30** **David NAVRÁTIL**, Česká spořitelna
„Ekonomický výhled v ČR a ve světě“
- 12:30–13:30** Oběd
- 13:30–15:00** **SEKCE**

SEKCE 1 Téma: **AGILNÍ ŘÍZENÍ**

LEKTOR: **Jiří KHUN**, KPMG
„Jak na audit projektů v agilní organizaci“
Petr ŠVUB, Česká spořitelna
„Interní audit a implementace agilního řízení ve společnosti“

SEKCE 2 Panelová diskuse na téma:
MONITORING NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ

LEKTOR: **Jaroslava KOPOVÁ**, Město Šumperk
Dana RATAJSKÁ, Ministerstvo pro místní rozvoj
Ladislava SLANCOVÁ, Nejvyšší kontrolní úřad
Ondřej VACULÍK, Ministerstvo životního prostředí
Zdeněk VAŠÁTKO, Krajský úřad Zlínského kraje

SEKCE 3 Téma: **KYBERNETICKÁ BEZPEČNOST**

LEKTOR: **Michal MERTA**, Accenture
„Útoky v kyberprostoru – jak vypadají a jak se jim bránit“
Marek JÍLEK, Deloitte
„Bezpečnostní audit – sociální inženýrství & phishing“

15:00 Ukončení odborného programu prvního dne konference a zahájení zážitkového programu.

19:30 Večerní program „Číše vína“, Hotel Clarion

24. října 2019

- 8:30–9:00** Registrace
9:00–10:20 Panelová diskuse na téma:
ROBOTIZACE, DIGITALIZACE, AUTOMATIZACE
- Tomáš JINDRA**, UniCredit Bank
Martin VLČEK, Krajský úřad Moravskoslezského kraje
Lenka VONDRA, KPMG
- 10:20–10:50** Přestávka
- 10:50–11:30** **Tomáš VYHNÁNEK**, Ministerstvo financí
„Efektivita digitalizace“
- 11:30–12:10** **Petr HANZLÍK**, OKD
„Pohled z druhé strany bitevního pole“
- 12:10–12:20** Ukončení konference
- 12:20** Oběd

slido



ZDARMA KONFERENCE
VLAK Z PRAHY
DO OSTRAVY A ZPĚT

ORGANIZÁTOR



GENERÁLNÍ PARTNER



HLAVNÍ PARTNER



PARTNER



MEDIÁLNÍ PARTNER



