

ia
interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 24, ČÍSLO 1-2|2020 (95) 1-2|2020

25
ČIA



Vážené čtenářky,
vážení čtenáři,

naším původním záměrem byla příprava výročního čísla 1–2/2020 časopisu Interní auditor, které mělo vyjít u příležitosti výroční mezinárodní konference v květnu tohoto roku. Časopis se měl stát součástí oslav 25. výročí Českého institutu interních auditorů. Na jeho obsahu jsme začali pracovat s velkým předstihem a těšili se na jeho vydání ve dvojjazyčné podobě.

Jarní události si však vyžádaly výrazné změny, ke kterým patří i přesun zmiňované konference na říjen tohoto roku. Celková situace nás přiměla k operativní změně i při vydávání časopisu. Výroční číslo bude připravené v období konference a nyní se můžete seznámit s dvojjazyčným, které zejména reaguje na události minulých měsíců. Jednou ze zásadních změn je i to, že nyní neotáčíte stránkami časopisu, který jste našli v klasické poštovní schránce, ale procházíte jeho elektronickou podobou. K pozastavení vydávání tiskové

podoby časopisu nás vedl zejména tlak na zavedení úsporných opatření. Výpadek příjmů nás nutí k obezřetnosti. Elektronická forma není novinkou, k dispozici je již dlouhá léta. Nyní ale nastává chvíle, kdy se může ukázat, jak bude pouze elektronická podoba přijata. Možná vznikne i výraznější diskuze o tom, zda se vrátit i k vydávání tištěné podoby a v jakém rozsahu.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem autorům, kteří své články poskytli bez nároků na odměnu a rovněž všem spolupracovníkům, kteří pro nás pracují za pravidelnou odměnu. Jedná se o editorku, korektorku a grafika časopisu. Ti, vzhledem k situaci, přistoupili vstřícně na přechodné období k výraznému snížení svých odměn. I tyto kroky přispěly k tomu, že můžete procházet, navzdory situaci, šedesátistránkové dvojjazyčné číslo časopisu v podobě, na kterou jste zvyklí.

Věřím, že se zase vrátíme k normální situaci a vše poběží tak, jak má.

Přeji vám pěkné období dovolených,
hodně zdraví a trpělivosti. ■

*Jan Kovalčík
předseda redakční rady,
člen Rady ČIIA*

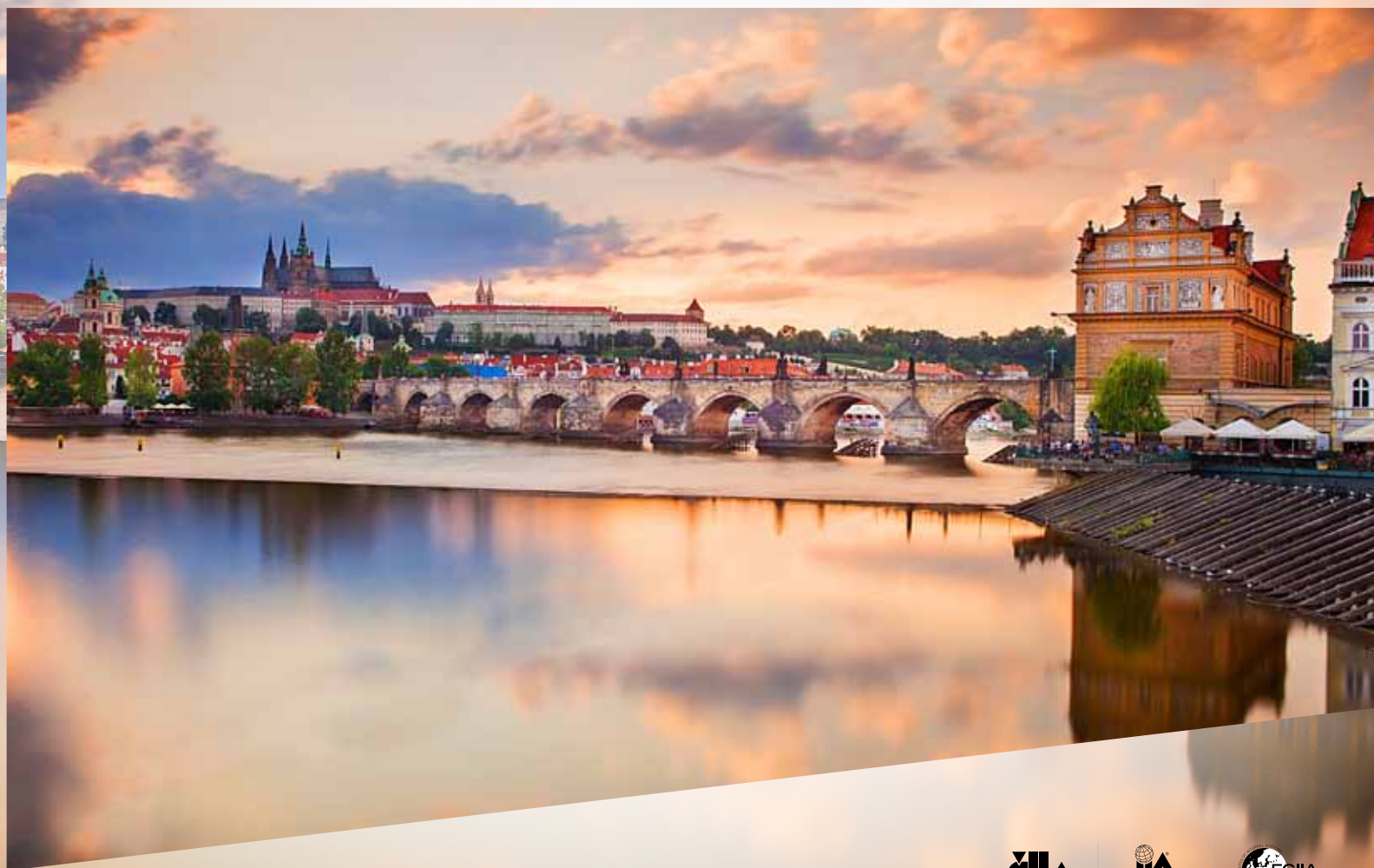
ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ
MEZINÁRODNÍ KONFERENCE



BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

HODNOTA, TRANSPARENTNOST, RESPEKT

Praha 15–16/10/2020



WWW.CIIACONFERENCE.COM



Rozhovor s Klárou Dostálovou, ministrýní pro místní rozvoj Daniel Häusler	5	Nesnesitelná lehkost bytí Radek Ščotka	20	NENUDÍME SE! Potvrzují ředitelé interního auditu ministerstev Daniel Häusler	45
Rozhovor s Adamem Vojtěchem, ministrem zdravotnictví Daniel Häusler	7	O čem se také dovídáme od černých labutí Václav Peřich	25	Kybersvět Vladimír Rohel	46
Interní audit Ministerstva zdravotnictví v době COVID-19 Tereza Pavličková	9	Důsledky opatření v boji proti nemoci COVID-19 na hospodaření firem a vliv na činnost oddělení vnitřního auditů Pavel Menci	28	Nefinanční reporting Maria Fatima Araluce Martin, Tereza Kovalová	50
Current and future internal auditor Petr Hadrava	12	Zajištění kontinuity činností prostřednictvím práce na dálku Stanislav Klika	32	Firemní dobrovolnictví jako součást CSR očima dobrovolníka Pavla Heroutová	54
Znáte rizika, která mohou v krizi nastat, a jak na ně může IA reagovat? Štěpán Krška, Michaela Pešáková	16	Dopady pandemie koronaviru do personální agendy Barbora Cvínerová, Ladislav Karas, Kateřina Randlová	35		
		Nový vir – nové výzvy pro auditní činnost Ladislava Slancová	39		
		Efektivita na home office Hana Ondrušková	42		
		FUNGUJEME! Hlásí ředitelé interního auditu Daniel Häusler	44		
				Noví členové	58

5 Klára Dostálová – Interview with the Minister of Regional Development of the Czech Republic

7 Adam Vojtěch – Interview with the Minister of Health

9 Tereza Pavličková – Internal Audit of the Ministry of Health in the COVID-19 Age

12 Petr Hadrava – Interview with Thierry Thouvenot (ECIA President)

16 Štěpán Krška, Michaela Pešáková – Do You Know the Risks, That Could Materialize During the Crisis And How Could the Internal Audit React To Them?

20 Radek Ščotka – Unbearable Lightness of Being

25 Václav Peřich – What We Also Learn From the Black Swans

28 Pavel Menci – Impact Of the Measures In the Fight Against the COVID-19 On the Activities Of the Firms And Impact On the Internal Audit Activity

32 Stanislav Klika – Ensurance Of the Continuity Of the Activities Through the Remote Work

35 Barbora Cvínerová, Ladislav Karas, Kateřina Randlová – Impact Of the Coronavirus Pandemic On the HR Agenda

39 Ladislava Slancová – New Virus – New Challenges For the Internal Audit

42 Hana Ondrušková – Effectivity While Working From the Home Office

46 Vladimír Rohel – Cyber World

50 Maria Fatima Araluce Martin, Tereza Kovalová – Non-financial Reporting

54 Pavla Heroutová – Firm Volunteering As Part of the CSR Through the Eyes Of the Volunteer



Noví členové 58

Rozhovor s Klárou Dostálovou, ministřiní pro místní rozvoj



Vážená paní ministryně, měla jste před nástupem na ministerstvo zkušenost s interním auditem, případně jakou?

Ano, s interním auditem ve veřejné správě jsem se setkala už v jeho začátcích. V té době jsem působila na Královehradeckém krajském úřadě a posléze v krajské příspěvkové organizaci. Má první zkušenost tedy byla v úplném začátku budování interního auditu. V té době nám ještě nebylo úplně jasné, co všechno bychom od interního auditu mohli chtít a jaké nároky můžeme na interní audit mít. Považovali jsme jej spíše za takovou lepší kontrolu uvnitř organizace.

Jsou Vaše současná očekávání od interního auditu naplňována a jakou máte představu o budoucím fungování interního auditu?

Od interního auditu očekávám nestranný a vysoce profesionální přístup k práci a že mě bude držet tzv. „v obraze“ a informovat o rizicích, která z činnosti úřadu plynou. Očekávám, že bude nejenom kontrolorem, ale především tím, kdo dává doporučení a návrhy na zlepšení systému. Je poradcem a konzultantem nejenom pro mne, ale pro všechny pracovníky

ministerstva. V tomto smyslu jsou má očekávání od interního auditu MMR naplňována a doufám, že i do budoucna bude tato naše dobrá spolupráce pokračovat.

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

Jiní než ostatní spolupracovníci? Snad v tom, že musí profesně obsáhnout daleko více věcí, musí mít široký záběr. Nejsme v každodenním osobním kontaktu, přesto vím, že na výsledky jejich práce se mohu spolehnout. Byla bych ráda, kdyby i ostatní kolegové vnímali interní auditory více jako poradce a konzultanty než jenom jako pouhé kontrolory, kteří šíří v úřadě strach, neboť náš interní audit takový není.

Domníváte se, že interní audit má v současné době obecně ve společnostech dostatečný kredit a respekt na to, aby mohl plnit úkoly, které se od něj očekávají? Jak je tomu u Vás?

Nejsm si stoprocentně jistá, že má ve všech organizacích, hlavně ve veřejné správě, interní audit takový kredit a respekt, který si zaslouží. Je to ale i o tom, jak moc se umí interní audit prodat, je to o vyzrálosti a osobnosti interních auditorů, ale i vrcholových manažerů,

jak velký prostor svému internímu auditu chtějí poskytnout. Myslím, že u nás na ministerstvu interní audit tento kredit má a naše spolupráce je založená na vzájemném respektu a důvěře.

Můžete zmínit konkrétní přínosy interního auditu na ministerstvu?

O úplných konkrétnostech hovořit nemohu, avšak obecně se nám pomocí interního auditu daří měnit a nově nastavovat kontrolní systémy, měnit pohled na práci a přínos interního auditu v organizaci obecně. Že se pohled na přínos interního auditu mění, dokládá i to, že náš interní audit je oslovován samotnými útvary ministerstva se žádostmi o konzultace a rady. Jedním z velkých přínosů bude i to, že se nám společně s interním auditem podaří sjednotit systém (přístup a pravidla) poskytování národních dotací. Samozřejmě to není otázka dnů, neboť v letošním roce už nějaký systém je a dotace jsou podle něj poskytovány. Věřím však, že se nám všechny změny podaří uskutečnit tak, abychom v příštím roce jeli podle nového.

Co byste chtěla popřát profesi interní auditu do následujících 25 let?

Internímu auditu bych ráda do dalších let popřála hodně úspěchů, hodně profesionálních auditorů, větší respekt od auditovaných, větší kredit v organizacích...

Děkuji za rozhovor

Rozhovor připravil a vedl Daniel Häusler



Rozhovor s Adamem Vojtěchem, ministrem zdravotnictví

Vážený pane ministře, kdybyste měl poslední dva měsíce svého působení ve vládě nazvat třemi slovy, která slova by to byla?

První slovo, které musí zaznít, jelikož ovlivňovalo fungování vlády a život nás všech, je samozřejmě každodenně mnohokrát skloňovaný koronavirus. Přímo k působení ve vládě se mi vybavují dvě slova: komplexnost a kolegiálnost. Komplexnost vzhledem k tomu, že situace, kterou jsme procházeli, určitým způsobem ovlivnila všechny rezorty a bylo třeba rozhodovat o celé řadě oblastí ze široké perspektivy. Mimořádná opatření tak směřovala kromě zdravotnictví mimo jiné i do oblasti školství, obchodu, vnitra, práce, ale nepřímo ovlivnila také další oblasti. Takovýto problém byl obrovskou prověrkou vlády. Bylo nutné, aby vláda držela spolu, čemuž samozřejmě mohla předcházet bouřlivá diskuze v rámci vládního kolektivu, ale závěr musel být jeden. Domnívám se, že se nám to podařilo. Jednali jsme rychle. Pomáhali jsme si, byli jsme tým. A když bylo potřeba operativně přijmout důležité opatření, kolegové z vlády přijeli i na ministerstvo zdravotnictví a jednání vlády jsme uspořádali v noci tady. Proto slovo kolegiálnost, bez té by se nám pracovalo velmi těžce.

Potýkáte se s virem mezi lidmi, tak i s viry z kybernetických útoků. Čemu se čelí snáze a proč?

Na tuto otázku vám nemohu dát jednoznačnou odpověď. Obě formy virové nákazy, jak reálné, tak virtuální, mohou vést přímo i nepřímo k ohrožení zdraví občanů. Nejhorší je pak situace, kdy musíme čelit jak virové epidemii, tak kybernetickému útoku v jeden čas. V případě reálné virové nákazy, typu COVID-19, spatřuji výhodu v tom, že lze pozorovat, jak se nákaza projevuje a šíří v zemích, kde započala, a můžeme se tak do jisté míry připravit. Navíc lze v určité míře predikovat vývoj v čase a navrhnout scénáře, které mohou nastat. Na základě toho dojde k navržení hygienicko-protiepidemických opatření, která jsou následně implementována do populace, a je sledována jejich účinnost. Oproti tomu kybernetický útok může nastat bez předchozího varování a ochromit běžný provoz, aniž by kdokoli něco takového v daný čas očekával. Je důležité, aby byl na oblast zabezpečení v ICT kladen velký důraz. Kromě toho je třeba mít nastavené jasné postupy, jak reagovat v případě, kdy už k útoku dojde, aby nebylo ohroženo zdraví pacientů.

Které odbornosti ministerstva jsou v současné době nejvíce zapojeny v týmu „bojujícím“ proti viru?

Tým je sestaven jako multidisciplinární, jelikož je třeba pokrýt celou řadu oblastí, které jsou vázány k boji s onemocněním COVID-19. Naprosto klíčovou úlohu hrají epidemiologové, infektologové a hygienici. Oblast zdravotní péče

pod vedením pana profesora Prymuly. Taktéž jsme díky odborníkům v čele s panem profesorem Černým vytvořili na ministerstvu dispečink intenzivní péče, abychom online monitorovali kapacity nemocnic. Dále skupina kolem pana prof. Duška z ÚZISu, což jsou statistici. Zástupci Státního zdravotního ústavu a Národní referenční laboratoře, co se týče otázky testování. Dále by to nešlo bez úhrad od pojišťoven, takže kolegové, kteří se zaměřují na ekonomiku a zdravotní pojištění. A pak tady byla celá řada zaměstnanců, kteří v průběhu krize dělali úplně

práci. Rád bych za to všem kolegům poděkoval.

Jsou v týmu zapojeni i interní auditoři? Pokud ano, jakým způsobem?

Samozřejmě, to je další důležitá oblast. Audit je zapojen, a to jak v rámci konzultační činnosti, tak v rámci činnosti auditní. I v této krizové době je pro mě audit důležitým partnerem, který poskytuje cennou zpětnou vazbu v oblasti nastavení a dodržování procesů a kontrolních mechanismů, v oblasti dodržování principů 3E a dalších oblastech. Ministerstvo se potýkalo v těchto měsících

epidemie. Současně auditní tým pracuje i na auditních akcích vyplývajících z ročního plánu. ■

*Děkuji za rozhovor
Rozhovor připravil a vedl
Daniel Häusler*

„I v této krizové době je pro mě audit důležitým partnerem, který poskytuje cennou zpětnou vazbu v oblasti nastavení a dodržování procesů a kontrolních mechanismů, v oblasti dodržování principů 3E a dalších oblastech.“

jinou agendu než normálně. Příkladem jsou zaměstnanci, kteří se zapojili do centrálního nákupu a distribuce ochranných pomůcek nebo třeba do provozu linky 1212. Domnívám se, že ministerstvo se v této těžké situaci semklo a odvedlo skvělou

s řadou bezprecedentních situací a muselo pružně reagovat a zavádět nové činnosti a procesy. V reakci na to byla zahájena mimořádná auditní činnost, která je zacílena na oblasti spojené s řešením koronavirové





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

INTERNÍ AUDIT MINISTERSTVA ZDRAVOTNICTVÍ V DOBĚ COVID-19

V letošním roce se Česká republika ocitla tváří v tvář epidemii, která v novodobé české historii nemá obdoby. Onemocnění COVID-19 způsobené koronavirem SARS-CoV-2 vzniklo na území Číny již v loňském roce a v únoru 2020 se začalo rychle šířit i do dalších zemí, včetně té naší. Dne 1. března 2020 se objevily první případy na našem území a od tohoto data se začaly měnit naše životy a dennodenní stereotypy, včetně těch pracovních.

Samozřejmě se tyto změny nevyhnuly ani činnosti interního auditu.

Situace na Ministerstvu zdravotnictví

Ministerstvo zdravotnictví je jedním z hlavních aktérů při řešení epidemie a muselo čelit bezprecedentním situacím. Ministerstvo zdravotnictví intenzivně monitorovalo vývoj situace a neprodleně na ni reagovalo. Vzhledem k tomu, že čas byl klíčovým parametrem, bylo nutné reagovat okamžitě. Během března muselo začít Ministerstvo zdravotnictví fungovat v režimu 24/7, a to s jediným cílem – ochránit životy a zdraví nás všech. Ministerstvo zdravotnictví přešlo na krizový režim a zřídilo speciální týmy pro řešení epidemie. V rámci těchto týmů byli odborníci na konkrétní

„Během března muselo začít Ministerstvo zdravotnictví fungovat v režimu 24/7, a to s jediným cílem – ochránit životy a zdraví nás všech. Ministerstvo zdravotnictví přešlo na krizový režim a zřídilo speciální týmy pro řešení epidemie.“

oblasti, ale také zaměstnanci, jejichž standardní agenda mohla být v době epidemie upozaděna. Zaměstnanci Ministerstva zdravotnictví se stmelili a každý se snažil pomoci i mimo svou běžnou agendu.

V rámci ochrany zdraví svých zaměstnanců a také v rámci snahy o minimalizaci kontaktů, přistoupilo ministerstvo k maximálnímu využití institutu home office.

Home office

Home office se týkal také interního auditu, který standardně práci z domova nevykonává, a byl tak postaven před novou výzvou. Přechod na home office byl nečekaný a velmi rychlý a interní audit musel flexibilně reagovat. Díky informačním technologiím a možnosti elektronické komunikace, byla zajištěna kontinuita probíhajících činností.

V době přechodu na home office probíhaly auditní akce dle auditního plánu a současně tým pracoval na řadě dalších úkolů, které v rámci své agendy zajišťuje.

I přes využití technologií pro vzdálenou komunikaci čelil interní audit řadě překážek, které jeho práci omezovaly či znemožňovaly. Jednalo se zejména o následující:

■ Přetíženost auditovaných subjektů

Auditované útvary se v době epidemie musely prioritně soustředit na neodkladnou činnost související s COVID-19 a neměly často již prostor poskytovat data a informace v rámci provádění interního auditu.

■ Omezení přístupu k dokumentaci

I přesto, že převážná část dokumentace je evidována i v elektronické podobě, stále existují agendy, kde je nezbytné nahlédnout do originálních podkladů, což bylo v době práce z domova nemožné.

■ Omezení komunikace s auditovanými subjekty

Interní audit je nejen o ověřování dokumentace, ale z velké části o komunikaci s auditovanými. Tato komunikace byla utlumena z důvodu nemožnosti osobních jednání.

„Komunikace v rámci týmu fungovala pružně a efektivně.“

Komunikace v rámci týmu fungovala pružně a efektivně. Současně napříč Ministerstvem zdravotnictví byla nastavena komunikace mimo jiné i prostřednictvím digitálních technologií pro videohovory nebo telekonference. Probíhaly pravidelné porady a přerozdělování úkolů.

Činnost Ministerstva zdravotnictví se prioritně zaměřila na oblast pandemie COVID-19 a vzhledem k tomu, že i členové týmu interního auditu chtěli být v této nelehké situaci nápomocni, rozhodli jsme se i my pomoci s agendami souvisejícími s likvidací epidemie. Samozřejmě jsme měli na paměti, že se nesmíme účastnit aktivit, které by mohly narušovat naši nezávislost. Poskytli jsme pouze dočasnou výpomoc jako operátoři na call centru infolinky.

Home office je často vítaným benefitem pro zaměstnance, ale v době COVID-19 byl spíš jediným možným institutem pro

výkon činnosti a myslím si, že řada z nás se již těšila na osobní kontakt jak s členy týmu, tak s dalšími kolegy.

Na druhou stranu nás tato zkušenost v řadě ohledech posunula. Zejména jsme se všichni propojili pomocí digitálních technologií, vybudovali jsme nové informační platformy (v oblasti epidemiologického šetření, v oblasti požadavků na ochranné prostředky, webové rozhraní vytvořené pro COVID-19, včetně chatbota, a další), a to, co dříve vypadalo jako nemožné, jsme teď bez problému zvládli.

Rizika

COVID-19 paralyzoval naše osobní, ale i pracovní životy, upozornil na věci, které jsme neviděli nebo jsme jim nepřikládali význam. A není tomu jinak ani v oblasti identifikace rizik v rámci organizace, a tedy i interního auditu.

Obecně lze konstatovat, že budou identifikována jak nová rizika, tak se zvýší významnost již stávajících rizik. Bude to záviset zejména na oboru a odvětví, ale také na tom, zda se jedná o soukromý, nebo veřejný sektor.

V rámci Ministerstva zdravotnictví jsme v době COVID-19 zavedli řadu zcela nových procesů a nástrojů, které s sebou nesou také nová rizika, která je nutné identifikovat a pracovat s nimi. Dále se také nepochybně zvýší významnost

rizik, která nám epidemie COVID-19 ukázala.

Nová rizika, která se v návaznosti na epidemii objevila, budou bezesporu reflektována do plánu interního auditu v tomto i v následujícím roce.

Interní audit Ministerstva zdravotnictví reaguje pružně a již nyní zahájil mimořádnou auditní činnost tak, aby vedení ministerstva mohlo případná rizika neprodleně mitigovat.

„V rámci Ministerstva zdravotnictví jsme v době COVID-19 zavedli řadu zcela nových procesů a nástrojů, které s sebou nesou také nová rizika, která je nutné identifikovat a pracovat s nimi.“

kybernetických rizik, o čemž jsme se ve zdravotnictví již v poslední době bohužel přesvědčili a s rostoucím využíváním digitálních technologií může toto riziko vzrůstat. Specifickou oblastí je také připravenost na obdobné zdravotní hrozby, včetně případné aktualizace krizových mechanismů, i v této oblasti je nutné provést revizi nových

Závěrem bych chtěla shrnout, že současná krize nám přinesla i řadu pozitivních zkušeností, zejména v podobě pracovní flexibility a využívání moderních technologií.

Ministerstvo děkuje všem zdravotníkům



MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ
ČESKÉ REPUBLIKY



Interview with Thierry Thouvenot (ECIIA President)

Thierry is the Chief Audit Executive of a pan European ECB supervised bank active in Private Banking (Quintet). He has more than 20 years of experience in internal audit in the financial sector within major European countries and is a Board member of IIA Luxembourg, where he served as Chairman from 2012 to 2016.

He was elected to the ECIIA Management Board in 2015 and became Vice President of ECIIA in 2017. At ECIIA, he is also the Chairman of the Public Affairs Coordination Committee and the Vice Chairs of the Banking Committee.



Good afternoon Thierry. Thank you for the opportunity to speak with you during your visit of the Czech Republic.

My pleasure, especially when this is my first time visiting the Czech Republic.

Could you please briefly introduce yourself for the readers that may not know you?

Yes, sure, I will. I am the ECIIA president. I have been elected in September 2019 so this position is quite new for me. Before that I was the vice president of the ECIIA being in charge of the financial sector and advocacy activities with ECIIA. I am in charge of the Banking and Insurance Committees. Before joining the ECIIA I was the chairman of the Institute of internal auditors in Luxembourg for four years. I am also the Chief Audit Executive of a private banking organization operating mainly within Western Europe. I am specialized in financial sector. I started my career with a Big 4. So that's it in a nutshell.

Let's speak about a mission of internal audit. It has been defined by the International Professional Practices Framework (IPPF) requiring to enhance and protect the value through assurance, advice and insight so the WHAT is clear

let's say but in your opinion and based on your experience what is the best practice HOW to accomplish this? Is there any advice for new auditors how to successfully deal with this in the current environment? What is the expectation of the main stakeholders in fulfilling the mission of internal audit?

I am strongly convinced about the Three Lines of Defence concept. This concept is currently being rightfully updated by IIA Global. I think it is very important that internal audit is well positioned in relation to the First and the Second Line of Defence. I believe that the management need to control and properly manage risk being supported by the Second Line of Defence being risk management, compliance and others. Sometimes there is some competition between Second and Third line but I truly believe that there is a significant difference between the two. The Second Line of Defence supports and works very closely with the management on an ongoing basis while internal audit of course has contact with the management, closely discusses things with management but in an independent way so not being involved in day to day business. Not being involved in day to

day business means that you can have a step back, you can look at what is going on and taking step back is very valuable because you try to keep, and that is the most challenging thing for internal audit, the big picture.

You already touched upon the value added of internal audit. We hear very often that internal auditors are there to add value and not to be just a cost center for the company. Can you share your opinion how to measure this? Is it possible to objectively measure the value the internal audit is adding to the company? Sometimes it may be tricky.

It is a very good question. It should not be internal audit assessing himself. I can give you few points for consideration from my side. Usually CEOs or the Board members they do not care about number of audit reports issued in time being sometimes a KPI used. This is not the KPI they would be interested in based on my experience. Of course if it is a complete mess within internal audit they will care but as long as you do a reasonable job they do not care about audit functioning. That is not the added value. There are several points for consideration when speaking about value added by internal audit. The first point for me is to ensure a good

audit coverage. From the point of the Board or management this means no bad surprises. I would expect as the CEO or Chairman of the Board that internal audit warns me before something happens. If I have an incident I would challenge my internal audit department and ask what the incident was, why it happened and why the cause was not revealed by internal audit before the incident. It might happen because we work within a long term audit cycle but you need to be in a position to say that you reviewed that area within a reasonable timeframe and you raised relevant concerns in light of the incident. Or you may be in the position to say that during your formal review it was OK but since then things changed ... (new person in charge, problem not linked to the procedure but more to breach of procedure, etc.). You can not be a policeman behind every employee. You need to be in a position to provide reasonable assurance to your Board & CEO that you are doing a good job and that they would have limited bad surprise. I think this is one of the key objectives for internal audit. You expect internal audit to warn you. If you are a CEO or Chairman of the Board you expect that when

there is an issue, internal audit is around.

The other point of added value is when you do a review of course you need to provide the right recommendations. Also you need to have a good discussion with the management and to set up proper framework to solve the issues.

If you have an internal audit function which prevents you from incidents from a broader perspective, which ensures that if you have any risk it is „on the ball“ and if you have an internal audit department when issues are identified, give you the right recommendation then it has value to the business.

Then also you need to have a good planning policy because when you do your plan you need to be SMART AND AGILE. If you are not you might waste your time on areas which are less risky. The other point for consideration for me when you do review you need to have very skilled people in terms of internal audit techniques being testing, risk analysis, corroborative interview etc. But you also need to have people with a good understanding of the business. The „tick-box“ approach is I think the worst

for internal audit. I know that sometimes it is most comfortable and also it is very useful to have checklists and it is very useful not to start from scratch but sticking to checklist is the best way to be replaced by „artificial intelligence“. I think we will always need human resources to understand the business and to identify the „big elephant“ in the room.

An now what we do and how we do it. In the current world and also into the future, not only internal auditors are and will be expected to do more with less. How to deal with this? How to become more efficient, more effective, more smart?

Auditors need to be smart. If you have an internal auditor and give him 100 days for audit, he will spend 100 days and even more. You need to navigate him to the areas with the most concern. You need to navigate him within massive flow of data and information. You need to use data analytics and you need to be agile. For me it is about understanding well the business but also have appropriate soft skills. You need to have common sense which is very important, you need to know how to interview people, you need to ask the right question at the right time in the right way and to the right person. It is not always so obvious. If you do that you could save time. At least as far as my experience is concerned, I am really in favour of having more senior auditors within the team. Of course it is a little bit more expensive but it is worth for money. Because if they are well experienced they can save a lot of time. And of course we are all under pressure and I would say especially within

the financial sector taking into consideration the low interest rate and pressure on results and also if I compare with the other sectors the Second and Third Lines create a significant part of the total headcount. So there is clearly pressure on that side. If you have smarter and more agile people knowing the business I think you can cope with it although it is challenging.

Also the world is changing quickly, new risks are emerging. What would be your advice to auditors to keep up with the speed of change, new things are emerging, and the auditors need to be partners to the management and to at least have a similar level of understanding of key things/ areas. How to deal with that? How to ensure a sufficiently knowledgeable auditors?

You need to rely to the certain extent on the Second Line of Defence. You should as far as possible understand the business, you need to specialize your team. Ten or twenty years ago you could have only general auditors without any problems however now it is no more possible. The regulation and complexity of the products prevent this so you need to have specialized auditors/team, that is for sure. But even if we do that it is still challenging to achieve

similar level which is close to the management or the Second Line. I however do not think that we are expecting internal audit to be better and more knowledgeable specialists than the specialists. We are expecting internal audit to ensure that the specialists are doing the right things. We need to have a very good understanding. However in general we are less specialized than specialists but the positive point is that we have a step back. Having a step back not being involved in a day-to-day business allow you to have an assessment which make more value. If you take a step back you can provide a lot of value to the management.

We already discussed the importance of having skilled and knowledgeable people within the audit team. The unemployment rate is very low and less and less people is available. How to successfully sell the internal audit profession, how to attract appropriate talents?

As a profession we definitely need to improve on that. It depends country to country. At some countries you have specific programs at the universities but that is very rare. In most of countries you do internal audit after Big 4 experience, in most of cases, and based on my experience. When you did Big 4 twenty years ago you had 2 options how to proceed. Either you focussed on finance or internal audit. Now you have more choice. You have consulting within Big 4 which seems more attractive for younger generation You do not need to say people that they are not performing well. You are just coming with an advice. The profession is not in my view doing enough to attract talents. Of course consulting looks more appealing but one of the key strengths of internal audit is that you learn very quickly how the company works and it could be a good leverage for your career.

Looking into the future, how the internal audit and auditors will develop, in your opinion?

If you look back, internal audit started with auditing just procedures, then auditing compliance with regulation then we moved to auditing governance, ongoing risk management, culture. You need to take into account complexity of regulation and complexity of the product. So over the past 10 years there has been a significant change. If we look ahead we will more and more be utilizing artificial intelligence and data analytics. There will be a significant change ahead and as in the past it will be a question of training, agility and more and more internal auditors will have to be more skilled including in terms of soft skills.

The Czech Institute of Internal Auditors (CIIA) is going to celebrate 25 years since it was established. Is there anything you would you have any wish to the CIIA?

At least at the European level we see the CIIA as an Institute being very dynamic and with dedicated, committed and skilled people. I wish that this would continue to be the same and I wish to the CIIA to have the same level of

professionalism, commitment and success it achieved over the past.

Thank you very much for your time.

Thank you. ■

Z A H A J U J E M E N O V Ý B Ě H 2020-2021



UNIVERZITA INTERNÍHO AUDITU

1. týden

2. týden

2.–6. listopadu 2020

7.–11. prosince 2020

Komplexní vzdělání pro interní auditory

Případové studie a sdílení praxe

5 týdnů a více než 20 odborníků z praxe interního auditu

JIŽ V LISTOPADU

Více informací na www.interniaudit.cz

Štěpán Krška, CIA
Manager
Risk Consulting
Ernst & Young, s.r.o.

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

Znáte rizika, která mohou v krizi nastat, a jak na ně může IA reagovat?

Situace v souvislosti s pandemií COVID-19 s sebou přinesla nejistotu a nové výzvy pro všechny – od globální ekonomiky přes velké i malé firmy až po jednotlivce. V případě firem se snaha zvládnout nákazu mísí se snahou plnit jednak plánované cíle a zároveň požadavky zákazníků.

Z globálního průzkumu rizik EY vyplývá, že 79 % členů top managementu nepovažuje svoji organizaci za příliš dobře připravenou vyrovnat se s náhlými rizikovými událostmi. I z toho důvodu jsme se v EY rozhodli podívat na hlavní rizika, jimž firmy čelí, a jak na ně může interní audit (IA) reagovat a také nadále zvyšovat odolnost společnosti v budoucnu.

„Strukturovaný přístup, akční tým IA a zvyšování odolnosti organizace na krizové události – to jsou hlavní pilíře opětovného růstu.“

Aktuální rizika a reakce na náhlé změny

Ze zmiňovaného průzkumu vyplynulo, že existuje celá další řada rizik, kterým musí organizace nově čelit. Mezi těmi nejdůležitějšími se objevuje otázka likvidity a omezených možností financování, dopady na obrát ze strany měnící se poptávky spotřebitelů a celkového vývoje na trhu, narušení dodavatelských řetězců a v neposlední řadě rostoucí riziko podvodů a kybernetických útoků. Nicméně i přes všechna tato poměrně závažná rizika však prioritou většiny organizací zůstává zdraví jejich zaměstnanců.

Reakce na krizi vyžaduje strukturovaný přístup v čele s akčním týmem, který koordinuje aktivity od interní a externí komunikace po posuzování, řízení a zmírňování rizik. Společnosti se již z úvodního koronavirového šoku oklepaly, zavedly prvotní opatření a pomalu se soustřeďují na otázky zahalené oblakem nejistoty, co bude dál.

Dalším krokem k zajištění kontinuity úspěšného podnikání je zajištění dostatečné odolnosti vůči krizové události, ať už se jedná o druhou vlnu pandemie, či narušení odvětví technologickou inovací konkurenta. Organizace, které si vytvoří dostatečnou odolnost (minimalizují svoji zranitelnost), rychleji zareagují na nové příležitosti, které umožní opětovný růst.

z pohledu interního auditu – které činnosti jsou klíčové a IA by se jim měl věnovat? Pro tyto účely jsme rizika a auditní potřeby shrnuli do 8 základních kategorií:

Likvidita

Nejistota, která ovládla globální ekonomiku, proměnila otázku likvidity v palčivý problém pro mnoho firem. Nedostatek hotovosti, snížený kredit a narušené dodavatelské

Přízpůsobení se trhu

Narušení fungování globální ekonomiky nevyhnutelně vede ke změnám spotřebitelského chování. Pokles poptávky, posun od tradičních kanálů prodeje do online prostředí, výpadek v dodávkách – to vše může mít negativní dopad na obrát společnosti. Audit se v tomto případě může zapojit do dvou oblastí. První je zdroj a kvalita informací, které slouží k rozhodování o budoucích krocích. Zvláště v náhlé krizi, jakou je tato, může jedno špatné rozhodnutí spustit kaskádu dalších. Druhou je soulad

čelí problémům na straně dodavatelů i odběratelů. I v těchto těžkých časech zůstává cílem zbytečně nezvyšovat náklady a neztratit důvěru zákazníků. Nejen z tohoto důvodu by pružnost dodavatelského řetězce měla být pravidelně auditována, a to včetně všech souvisejících činností, jakými jsou zvolené cesty na trh, využívané komunikační kanály, plánování provozních kapacit, logistika a distribuce, výroba, nákup a v neposlední řadě také řízení a krizový management v těchto oblastech.

útvary do jejich implementace. Stále by měl mít na paměti podnikovou strategii a neměl by opomíjet informovanost krizového týmu.

Krizový management a business continuity

Když se společnosti během krize snaží přetvořit svůj obchodní plán, aby se postupně zotavily, vždy je třeba mít na paměti několik klíčových bodů. Existuje riziko, že společnosti skončí s nedostatečně nastavenými procesy a postupy pro kontinuitu podnikání a řešení krize. Právě nedostatek robustních, konzistentních a agilních procesů může vést k tomu, že společnost nebude schopna účinně a přiměřeně zvládat krize a náhlé změny, jako je COVID-19. Audit proto musí posoudit krizové řízení společnosti a strategii kontinuity podnikání. Auditovanými oblastmi mohou být krátkodobá likvidita, finanční a provozní rizika, alternativní možnosti dodavatelského řetězce a dopad COVID-19 na rozpočet a obchodní plán.

Podvody

V jakékoliv krizi roste riziko možných interních i externích podvodů. Jedná se o přirozený vývoj, jelikož lidé čelí zvýšenému finančnímu

„Znáte rizika, která mohou v krizi nastat, a jak na ně může IA reagovat?“

Kde může interní audit pomoci?

I když se okamžité problémy podaří dostat pod kontrolu, stále tu bude přetrvávající hrozba opětovného propuknutí a opakování současné situace. Proto je důležité klást si otázku, co nejen v tuto chvíli, ale i v budoucnu může IA udělat pro to, aby byla organizace silnější a lépe připravená odolávat a zvládnout tyto výkyvy a nečekané krizové situace. Pokud se tedy na výše uvedená rizika podíváme

řetězce způsobují, že i jinak spolehliví dodavatelé nejsou schopni dostát svým finančním závazkům. To vše má okamžitý dopad na finanční toky. Pokud pomíneme rychlá a spíše reaktivní řešení, která jsou v tuto chvíli nasnadě, jak může audit do budoucna pomoci tyto dopady zmírnit? Primárně by měl pravidelně testovat finanční odolnost organizace, zaměřit se na nastavené řízení finančních toků a cíleně směřovat k udržitelné a zdravé organizaci z pohledu pracovního kapitálu.

„U 94 % společností z žebříčku Fortune 1000 došlo k narušení dodavatelského řetězce. Většina z nich čelí problémům na straně dodavatelů i odběratelů.“

učiněných a plánovaných rozhodnutí se strategií organizace a její mírou averze k riziku.

Pružnost dodavatelského řetězce

Současná situace okolo COVID-19 ovlivnila dodavatelské řetězce 94 % společností z žebříčku Fortune 1000 a většina z nich

Soulad s regulatorními požadavky

Náhlé vládní kroky k ochraně občanů a státních zájmů i změna regulací a legislativy mohou zásadně narušit chod společností, v některých případech ho i úplně znemožnit. Audit musí pravidelně ověřovat soulad interních pravidel s provedenými změnami a potřebu zapojení konkrétních

tlaku. Bez ohledu na celkovou situaci je toto riziko přímo úměrné kvalitě nastavených interních kontrol spolu s jejich vnímáním ze strany zaměstnanců. Pokud jsou kontroly slabé, a navíc je tomu tak v době krize, snadno se spojí tzv. trojúhelník podvodu, tedy tři motivy, jež jsou přítomny zpravidla u každého podvodu: prvním je příležitost, druhým motiv nebo tlak a třetím odůvodnění. Pro audit je v tuto chvíli zásadní posoudit dopad přijatých opatření ve společnosti na nastavené kontroly, systémy, způsob řízení i kulturu, a v případě potřeby kontrolní systém posílit (dočasně z důvodu krize, pokud jsou však identifikovány závažné nedostatky, musí přijít posílení dlouhodobé).

Přístup k financování

Současná situace s sebou přinesla napětí na kapitálových a komerčních trzích s potenciálně závažnými důsledky pro globální ekonomiku a finanční stabilitu. Snížená poptávka po komerčních cenných papírech firmám výrazně omezila přístup

ke krátkodobému a střednědobému financování prostřednictvím tohoto trhu. V této oblasti by se měl audit zaměřit na celkovou strategii financování organizace, dostupné možnosti na kapitálových trzích a vypracování možných scénářů, jak na situaci reagovat.

Kybernetická bezpečnost

Mnoho organizací bylo vystaveno zvýšenému riziku kvůli uzavření některých bezpečnostních středisek z důvodu náklady. Toto oslabení navíc vyvolává větší příležitost, podobně jako u rizika podvodů, a některé společnosti byly kybernetickými útoky opravdu zasaženy. Audit by měl průběžně vyhodnocovat, jakým způsobem organizace nakládá s informacemi a daty, a jaká je jejich míra zabezpečení (tzn. nastavené obranné mechanismy).

Jak odolná je vaše společnost?

Ačkoliv se jedná o poměrně dlouhý výčet rizik, na které bude nutné se zaměřit, není cílem začít bezhlavě auditovat všechny oblasti. Audit musí společně s vedením a týmem krizového managementu vyhodnotit situaci, v níž se organizace nachází, s ohledem na její specifika, a poté stanovit priority. Jakmile se situace uklidní, nastane čas vyhodnocovat provedená krizová opatření a jejich dopad. Kromě získaných zkušeností a historických dat mohou k vyhodnocení připravenosti organizace na náhlou krizovou situaci sloužit tyto klíčové otázky:

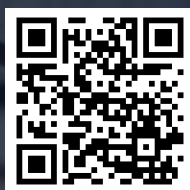
- Jak vaše společnost zajistí v krizi ziskovost a bezpečí lidí i aktiv?
- Jak můžete zajistit udržitelné financování a stabilní míru finančních rezerv?
- Má vaše organizace tým krizového managementu schopný přijímat opatření v případě krátkodobých výkyvů likvidity?
- Jaký máte systém pro posouzení potenciálních rizik a přijetí příslušných opatření v krizi?
- Je váš obchodní model dostatečně odolný, aby se zotavil z dopadu krize a zvládl potenciální krize v budoucnosti?
- Jak vás ovlivní narušení poptávky a jak se zotavíte z jeho následků?
- Znáte rizika, která mohou v krizi nastat ve spojení s dodavatelským řetězcem a výrobou, a jak je můžete minimalizovat?





Digitalizace, datová analýza,
blockchain.
V interním auditu?
Pojďte s námi tvořit interní
audit budoucnosti.

Jsme lídrem v inovacích a transformacích
interního auditu a interních kontrol.
Nastavujeme trendy v technologické
transformaci se zaměřením na lidi,
procesy a nástroje.



Navštivte naši webovou stránku: https://www.ey.com/cs_cz/risk

k dispozici na
www.interniaudit.cz



KATALOG AKCÍ, seminářů a přednášek pořádaných ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ červenec—prosinec 2020



Dovolil jsem si zapůjčit název románu, který napsal český spisovatel Milan Kundera. Celé prozaické dílo slavného spisovatele je prostoupeno motivem člověka potácejícího se mezi ideologiemi, který se dostává do momentu bezprostředního ohrožení vlastní existence. A zde nacházím paralelu mezi románem a současností, kterou žijeme. Anebo, jak řekl nedávno můj kamarád působící v roli lékaře v českém zdravotnictví, nějak přežíváme, podle toho, zda se nás rizika dnešní doby dotkla s větší, či menší intenzitou.

NESNESITELNÁ LEHKOST BYTÍ

Ing. Radek Ščotka, MBA

Pracuje ve společnosti Argeus s.r.o., která poskytuje formou outsourcingu služby řízení rizik, interního auditu, projektového řízení, compliance a školicí aktivity. Jmenovaný má dlouholetou praxi v bankovním sektoru se specializací na problematiku cenných papírů a investičního bankovníctví. Další manažerské zkušenosti nabyl na poli auditu. Věnuje se projektům řízení rizik v korporátní a finanční sféře, vedl implementaci systému a metodik řízení rizik, interních auditů prostřednictvím sofistikovaných softwarových platforem u mnoha českých i nadnárodních společností.

Nové riziko na celosvětové scéně

Dnešní článek se zabývá ne zrovna jednoduchou situací, do které jsme se dostali, ať již v roli jednotlivců, rodin, pracovních týmů, firem a různých společenských uskupení kvůli dopadu celosvětové pandemie nesoucí přízvisko COVID. Zmíněné infekční onemocnění získalo svůj název z anglického spojení coronavirus disease, které je způsobeno novým koronavirem SARS-CoV-2 (dříve označovaným jako 2019-nCoV), jenž se začal šířit v prosinci 2019 z čínského města Wu-chan. Označení COVID-19 bylo Světovou zdravotnickou organizací oficiálně prohlášeno dne 11. února 2020. Tolik fakta úvodem.

Risk Appetite

Soužití ve světě, který je plný neviditelného viru přináší všem řadu rizik. A o tom, jak se s vyplývajícími riziky a ohroženími popereme, dá jednotlivcům či společnostem větší, nebo menší šance na úspěch. Troufám si tvrdit, že se výše uvedené riziko týká všech, a to v globálním měřítku. Rozdíly jsou v náhledu na vnímání daného rizikového faktoru, a na „Risk Appetite“

odpovědných osob, které rozhodují o přístupu k této nemoci. Odpovědnými osobami jsou politici na úrovni vlád, krajů, měst, nebo manažeři globálních korporací, i podnikatel, fyzická osoba.

Dopad rizik

První realizovaná rizika souvisejí úzce s činností Českého institutu interních auditorů. Všichni víme, že se musely zrušit připravené semináře, školení a jen část se mohla realizovat např. ve formě webinářů. Tento dopad rizika nemožnosti poskytovat služby ze strany nás, lektorů, a z druhé strany vás, posluchačů, je využívat, bude mít další konsekvence, které nás ovlivní nejen letos, ale zejména v následujících letech.

Koncem května 2020 se měla v Praze konat mezinárodní konference o interním auditu s názvem Budoucnost interního auditu – hodnota, transparentnost, respekt, a je přesunuta na podzimní termín.

Domnívám se, že hlavní přednášející i sami účastníci konference, se budou muset zamyslet nad inovací témat, jež souvisejí s citovanou budoucností interního auditu. Předpokládám v následujících



letech intenzivní digitalizaci souvisejících procesů interního auditu, šetření auditorů na dálku, rozvoj nových technologií ve světě risk managementu a interního auditu. Už nyní můžeme vnímat skutečnost, že technologická

evoluce mění i naše myšlení. Dopad rizik koronavirové krize přináší s sebou dynamický rozvoj pro virtuální a rozšířenou realitu a související oblasti, tam se řadí korporátní sektor, oblast služeb, zejména telekomunikace, umělá inteligence, také nový

přístup v rozvoji soft skills, psychologie, e-commerce nebo robotizace. Nastavující se zcela jiné komunikační a obchodní kanály mezi odvětvími, firmami, a ve vyspělých zemích i se státní sférou.

Virtuální svět, virtuální realita a rozšířená realita

Tyto nové pojmy jsme si začali uvědomovat v uplynulých týdnech a měsících. Zlom VR nastal před pár lety s nástupem chytrých technologií, otevřel se obrovský trh smartphonů.

Ceny plochých displejů šly dolů a zároveň se skokově zvyšovala jejich kvalita, což se projevilo v cenách i kvalitě moderních virtuálních technologií. Od této chvíle se začalo experimentovat ve všech oblastech, jako je komunikace týmů, svět virtuální a rozšířené reality, školení zaměstnanců, sektor financí, obchodu, zdravotnictví, služeb, a v dalších odvětvích.

A čtrnáct dní poté již vláda schválila mimořádná opatření. Na digitální a online provoz přešly vládní instituce, místní úřady i školy. Rizika spojená s digitálním fungováním státu má Estonsko velmi dobře ošetřeno, použitím digitální identifikační karty a elektronického podpisu zde lidé mohou využívat bankovní služby, žádat o vládní podporu,

„Inovovaly se stovky výrobních procesů, a produktů, vznikaly nové a neotřelé nápady a řešení.“

Rádi bychom vás seznámili s možným využitím virtuální reality a rozšířené reality, proto ČIIA bude realizovat na podzim Virtuální Akademii.

Šťěstí přeje připraveným

Zde je možno uvést, jak dobře je na zvládnání rizik spjatých s dopadem COVIDU-19 připraven evropský stát, který je inovativní a má strategii v souladu s 21. stoletím. Jedná se o Estonsko, kde na konci února 2020 zachytili první dopady pandemie.

vyplnit žádost o nemocenskou či získat některé zdravotní služby. Kdyby během doby uplatňovaných restrikcí byly naplánovány volby, proběhly by bez toho, aniž by lidé opustili domov, na rozdíl od Polska, kde se volby musely odložit.

A potom je tady stát, který zatím vše zvládnul výborně, ale ne díky vyspělé digitalizaci země, ale bleskovou analýzou rizik hrozící pandemie a navazující prevencí, která zabránila šíření viru. Je to Vietnam, geograficky nám vzdálený, ale přes silnou

komunitu v naší zemi, nám velmi blízký. Místní vláda reagovala velmi rychle, byla si vědoma dopadu možných rizik a začala se připravovat na příchod krizové situace týdnů před tím, než se ve Vietnamu objevil první případ nákazy. Vietnam neriskoval, bylo to rozhodnutí, které se zemi vyplatilo. Pravděpodobně si představitelé vedení Vietnamu vyhodnotili jako velmi rizikovou společnou hranici s Čínou, intenzivní obchodní vztahy a turizmus s přímými linkami, nejen z Wu-šanu. A jedno riziko asijské státy umí vyhodnotit skvěle, na rozdíl od nás ostatních, je to mentalita Číňanů, jejich věrohodnost informací. A nejen proto již na počátku ledna 2020 zavedla

„Avšak lidé si budou volný čas s cestováním více užívat lokálně, to bude šance pro mnohé regiony, pokud jejich představitelé pozitivní dopad pandemické vlny pochopí.“

vietnamská vláda měření teploty na letišti pro ty, kteří do hlavního města Hanoje přicestovali z čínského Wu-

chanu. Byla nastavena politika sledování tělesné teploty návštěvníků, případná izolace, sledování zdravotního stavu, karanténa. Vietnam v dalších měsících postupoval velmi striktně a disciplinovaně, tato země má přirozeně jiné smýšlení než Evropa, ale zároveň má u obyvatel zabudovaný silný respekt k infekčním nemocem a postupu autorit, které u občanů Vietnamu v těchto situacích vyvolávají pokoru a poslušnost. Mezinárodní zpravodajské agentury stále hovoří o minimálním počtu nakažených v řádu stovek a o neskutečném nulovém úmrtí v souvislosti s COVID-19. I kdyby se reálná čísla lišila o řád, je to výborné preventivní ošetření rizika pandemie.

Změní COVID svět?

Někteří na tuto otázku odpovídají: již se svět změnil. Odehrály se velké změny

ve službách, mění se spotřebitelské chování, řady zaměstnanců již denně nedojíždějí do svých kanceláří, ale pracují na dálku, dokonce řada společností změnila pracovní dobu a opouští zarytý model pracovního týdne z pondělí do pátku, ale mění ji na pracovní dobu, která lépe vyhovuje většině týmů a zákazníkům, nastává doba flexibility pracovních úvazků a vztahů.

Pozitivní dopad COVIDU?

Riziko má vždy dvě tváře, negativní a pozitivní. Takže jsou jednotlivci a organizace, kterým přineslo riziko pandemie řadu kladných benefitů: výrobci ochranných pomůcek, šikovní obchodníci, svět e-shopů, společnosti poskytující digitální, datové služby.

Silné rizikové faktory

Strach je emoce, vznikající jako reakce na hrozící nebezpečí. Jde o normální reakci na skutečné nebezpečí nebo ohrožení, která má jedině připravit na útěk, únik nebo obranu. Tolik definice, v praxi se lidé stáhli ze všech aktivit.

Nejistota provází strach, projeví se silně v ekonomice, lidé se budou obávat dělat strategická a dlouhodobá rozhodnutí. S pandemií COVIDU je spojená velká dávka nejistoty, jak se bude dále vyvíjet, jaký to bude mít dopad na zdraví jednotlivce, zemí.

Panika je sociálně psychologický jev, který se dá charakterizovat spontánním, nekorigovaným chováním lidí. Panické reakce jsme mohli zaznamenat ve spotřebitelském jednání zákazníků obchodních řetězců.

Pandemie jako epizoda?

Dle názoru některých lidí je dnešní pandemie jen epizodou v dějinách lidstva a je očekáván návrat do starých kolejí. Očekává

se také návrat na předchozí ekonomickou úroveň, a to jednou je odhadována jako pravděpodobná cesta vývoje „písmene U“, podruhé je predikován scénář „V“, pak „W“ a také „L“. Ať tak, či onak, cesta může být velmi pozvolná směrem vzhůru, či pokračující pokles a prohloubení krize. Další predikují dlouholetou stagnaci, doprovázenou dokonce růstem cen, růstem zadlužení, růstem nezaměstnanosti, silící sociální nerovností. Domnívám se, že minulé měsíce s novým a reálným rizikem globální pandemie, kterou neumíme dostatečným způsobem řešit, uvrhly náš svět do nových kategorií rizik, jež si budou muset odpovědně osoby dostatečně analyzovat. Potom se budou hledat řešení, jak efektivně riziko dopadu takové a podobné pandemie omezit. Některé scénáře hovoří o dalších vlnách na podzim, jiné o příštím jaru. Nikdo z nás nemá křišťálovou kouli, aby znal budoucí vývoj, nicméně hodně vyspělých států si uvědomuje, jak daleko globalizace na trhu farmacie, ochranných pomůcek a zdravotních materiálů došla, a chtějí si svá strategická rizika ošetřit lépe, a zejména jinak, než je to dnes. A jedna z těchto cest je lokální nezávislost.

Globalizace versus lokalizace

Česká republika je kapitálově otevřenou ekonomikou, pro řadu nadnárodních firem velmi výhodnou zemí, kde je relativně levná pracovní síla uprostřed Evropy. Proto jsme taky silně proexportní zemí, a taková země je globálně nastavená, takže velmi intenzivně se nás týká dopad pandemie. S naším sousedem, Německem jsme značně ekonomicky propojeni. O ekonomickém směřování ČR se často rozhoduje v zahraničních mateřských firemních centrálách. Ekonomika naší země je intenzivně koncentrovaná na určité trhy, zejména německý, potažmo trh EU. Další rizika souvisejí se specializací na odvětví, jako je automobilový průmysl, montážní subdodávky a na několik světových firem.

A zde se mohou oba protipóly doplňovat, jelikož Německo je průmyslový, exportní premiant, který se hodně spoléhá na svého blízkého dodavatele, Českou republiku. Možná to bude příští paradox, bude probíhat silný návrat k tuzemským dodavatelům v Německu a český region svým propojením a nastavením bude oboustranným „lokálním trhem“ našeho silného souseda.

Často se hovoří o lokalizaci jako o regionalizaci. Jedná se o pokus návratu továren např. z cizích zemí do mateřských států. Příkladem lokalizace je snaha USA o návrat největších amerických firem zpět do federace. Americká administrativa tuto snahu vnímá jako jeden z nástrojů v boji proti pandemii.

Změna je život

Řada obyvatel měst zvolnila životní tempo, zjistilo se, že jejich fungování je sice omezené, ale základní životní potřeby se daří zvládat.

Velké pozitivum nastalo v přerovnání životních priorit, a to nejen jednotlivců, nastaly obraty v určitých prioritách části společnosti, jejich dílčích celků. Často byly priority přehodnoceny na základě vyhodnocení zranitelnosti naší civilizace, netýká se to změny jen „západní“ civilizace.

Doba kreativity, inovací, improvizací

Ne nadarmo se říká, že největší vynálezy a pokrokové produkty vznikaly v těžkých dobách, kdy jedinci pracovali pod stresem, v nevyhovujících podmínkách, často šlo o přežití, příkladem byly válečné stavy a nasazení lidí na maximum, všichni se snažili,

všichni byli ohroženi a chtěli přežít. Je řada paralel s dnešní pandemií a nastalou situací, kdy zdravotníci, vědci, se snaží vyvinout účinnou vakcínu proti současnému COVIDU-19. Je to přání nejen nadnárodních farmaceutických gigantů, kteří budou mít obrovský trh a vděčné zákazníky, je to i zájem jedinců, aby měli aspoň nějakou látku, která by preventivně snížila dopad možného rizika viru dnešní doby. Obrovské kreativity se nám dostalo od našich firem, které reagovaly na poptávku po nových ochranných pomůckách, rouškách, ochranných štítech, oblecích, rukavicích, dalších materiálech, produktech i službách.

Inovovaly se stovky výrobních procesů, a produktů, vznikaly nové a neotřelé nápady a řešení.

Vznikly nové situace a český národ musel opět improvizovat, a to nám docela jde, jak bylo vidno s výrobou a distribucí roušek a spoustou dalších činností. Obrovskou invenci předvedli dobrovolníci na různých úrovních, kteří často suplovali sociální služby státu a obcí.

Ropa je krví ekonomiky?

Dlouhá léta to platilo. Ale co dneska, a co za 10 let? Těžba ropy v rámci Organizace zemí vyvážejících ropu (OPEC) v květnu 2020 klesla na nejnižší úroveň za uplynulá dvě desetiletí. Tento fakt vychází z údajů o přepravě ropy od zdrojů z odvětví. Kartel OPEC a jeho spojenci se v dubnu 2020 dohodli na omezení dodávek ropy na trh. Snažili se tak podpořit ceny suroviny, které se dostaly pod tlak kvůli negativnímu dopadu koronavirové krize na poptávku. Těžba OPEC v květnu tohoto roku meziměsíčně klesla o 5,91 milionu barelů denně na 24,77 milionu barelů denně.

Proč bohaté státy Dálného východu se snaží již minimálně 20 let o diverzifikaci své ekonomiky? Zmíněné státy z výše uvedeného regionu se snaží expandovat se svým obrovským kapitálem po celém světě, dobře predikují, že ropné bohatství není věčné a že trend „zelených energií“ rapidně posiluje. Velké ekonomické výkyvy ve spotřebě vyspělých zemí mají a budou mít stále větší dopad na investice v ropném průmyslu, časem se opět podíl ropy sníží a některá

naleziště nebudou ekonomicky zajímavá. Svět se po každé krizi posune do oblastí, kde bychom to dříve příliš nečekali, s vlnou pandemie COVID-19 neuvadá poptávka po „zelených projektech“ ani po „zelených energiích“, naopak se hledají cesty být méně globálně závislé na změnách někde „jinde“. Možná si někteří analytici řeknou, že přece nastala krize ve světovém hospodářství srazila cenu ropy na velmi nízkou úroveň, dokonce i do záporných hodnot, tak by to mělo být pro spotřebitele pozitivní, ale samotná existence rizika, že se výkyvy budou opakovat častěji, je mnohem nebezpečnější, než ekonomiky většiny států mají rády *Ceteris Paribus*.

A přece se točí...

Mnoho jedinců dospělo ke změně životního stylu a vytříbilo si své životní postoje, častá změna se týká vztahu ke spotřebitelským návykům, požadavkům, a potřebám. Obrovské množství cestovatelů si najednou uvědomilo, že se dá žít i lokálně, bez několika „cest kolem světa.“ Dopady rizik v sektoru leteckého průmyslu, navazujících služeb, hotelnictví, turizmu, gastru teprve pomalu přicházejí. Jistě ekonomicky nepřežije řada leteckých,

dopravních společností, hotelových řetězců, cestovních kanceláří a agentur. Avšak lidé si budou volný čas s cestováním více užívat lokálně, to bude šance pro mnohé regiony, pokud jejich představitelé pozitivní dopad pandemické vlny pochopí.

Nové a aktuální kategorie rizik

- Možná jste právě ve vaší organizaci v dřívějších letech nevěnovali pozornost rizikům souvisejícím s globálními hrozbami, pandemiemi, havarijními a krizovými plány.
- Anebo si budete aktualizovat kategorii kreditních rizik, zejména rizik spojených s vašimi obchodními partnery, protistranami.
- Možná je právě teď vhodná doba pro realizaci stresových testů, na které zatím nebyl čas nebo dostatek odvahy, invence.
- Snad nyní je více než potřebné se bavit s odpovědnými vedoucími pracovníky, zda se stávající řídicí a kontrolní systém ve vaší společnosti osvědčil.
- Třeba vaše instituce bude znát odpovědi na otázku, zda vždy postupovala s péčí řádného hospodáře a zda

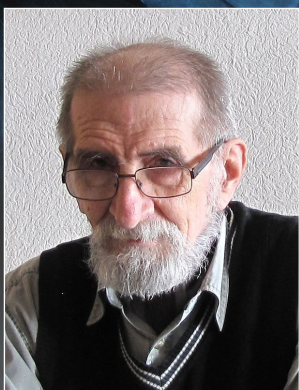
je připravena čelit dalším, zatím hypotetickým rizikům, která se doposud jevila jako nepravděpodobná.

- Vše je propojeno s rizikem lidského činitele, je potřebné vnímat u vlastníků rizik jejich zájmy, motivy. Podobně je potřebné zkontrolovat u vedoucích činitelů jejich odpovědnost, schopnosti a vnímání rizik.

Závěr

Pracovník interního auditu by měl mít na paměti, že každé ověřované riziko představuje živý proces, jedná se o dynamický útvar, jehož povrch možná nedoznal tolika změn jako vnitřní struktura. Rizika se permanentně vyvíjejí a interní auditor na ně musí průběžně reagovat. Vždy je důležitější řešení „ex ante“ než „ex post“. Proto bude velmi vhodné a potřebné provést novou aktivitu směrem k identifikaci nových rizik, aktualizovat stávající rizika a připravit si zásadní úpravu periodického a strategického plánu auditních činností.

Svět se změnil a my s ním! ■



PhDr. Václav Peřich
člen Čestného prezidia ČIIA od roku 1996

O čem se také dovídáme od černých labutí

Co si z hlediska risk managementu počít s takovými jevy, jakými byly za poslední desetiletí například: útok na dvojčata WTO v New Yorku (2001), tsunami v Indickém oceánu (2004), erupce sopky Eyjafjallajökull na Islandu (2010), havárie jaderné elektrárny Fukušima (2011). Na straně jedné mimořádně nízká pravděpodobnost výskytu, a na straně druhé naopak neúměrná závažnost dopadů na běh normálního života. Americký ekonom a publicista Nassim Nicholas Taleb takovým jevům věnoval celou knihu a metaforicky je nazval černými labutěmi. Vyskytují se tak vzácně, že se s nimi nedá kloudně počítat; když se však vyskytnou, dopad přesahuje běžná měřítka škod. Jejich následky nebývají způsobeny jen přímým průběhem události samotné, velká část jde na vrub dominového efektu vedlejších důsledků, které byly vyvolány původní událostí jako spouštěčem. V našich maticích¹ pro hodnocení a rozvrhování rizik tedy černé labutě nevypočitatelně vylétají z levého sloupce nejnižší pravděpodobnosti výskytu a obdobně nevypočitatelně

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativního dopadu			
	M	C	V	ZV
ZV				
V				
S		R9	R8	
M			R3	
VM	R6		R10	R7

„Korunovaným šampionem mezi jevy tohoto typu je současná pandemie.“

za sebou nechávají mimořádnou spoušť.

Korunovaným šampionem mezi jevy tohoto typu je současná pandemie vyvolaná šířením nemoci COVID-19. Samotný výskyt podobné nemoci se zase tolik neliší od jiných, zcela mimořádné je však šíření viru a některé strašidelné projevy akutního průběhu nákazy – zejména rozsah a síla oné schopnosti spouštět shora zmíněný dominový efekt do mnoha oblastí dosavadního způsobu života. Některé výzvy této čerstvě zažívané zkušenosti jsou nesporné a z určitého hlediska i jednoduché. Všechny krizové režimy, které pro naši oblast působení připravujeme jako formu odezvy na případy

výskytu nepřijatelného rizika, musí být zpracovávány takříkajíc **doopravdy**, tj. tak reálně, aby bylo možno přecházet do příslušných krizových režimů bez zdlouhavých adaptačních mechanismů. Zároveň je však jasné, že krizové plány nemohou být připravovány pro všechny myslitelné eventuality. Škála možných ohrožení je příliš široká, vytváření náhradních rezerv „pro všechny případy“ se nesmí stát neúnosným břemenem pro chod organizace za normálního stavu. Většinou si ani neuvědomujeme, kolik náročných „dobře míněných“ preventivních opatření bylo vybudováno nazmar, či dokonce nakonec k prospěchu toho, před kým měly ochraňovat.

¹ Tabulka v obrázku dle: HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009

Snad by nám při hledání a stanovení priorit pro východiska z možných krizových stavů mohl pomoci určitý odkaz na debaty o evoluci. Trvají po generace a ani dnes nejsou před definitivním závěrem, přesto nám přinesly mnoho nesmírně užitečných poznatků o přírodě i o nás samotných. Nechci se tu však pouštět do spekulací o přirozeném výběru nebo o možném vlivu epigenetiky na vývoj druhů. Pokládám však za účelné zaměřit se na úlohu adaptačních schopností lidského druhu, které naprosto bezesporu stojí za jeho dominancí mezi ostatními živočichy na této planetě. V dávné paleolitické divočině se nejen prosadil mezi silnějšími a nebezpečnějšími druhy, avšak začal obsazovat

zcela navzdory přirozenému konkurenčnímu způsobu uplatňování vlastní převahy začal vytvářet civilizační enklávy, z nichž se dále během chodu dějin vyvinul náš současný svět.

To vše dohromady však nebyla žádná selanka a ani dnes nevíme, zda to není příběh bez šťastného konce. Katastrof, epidemií, zničujících válek proběhlo nepočítaně a lidský druh to vše přežil tak úspěšně, že je dnes sám sobě možná větším ohrožením, než pro něj kdysi znamenaly lesní požáry, doby ledové a živelné katastrofy, ale toto *man-made* čili člověkem způsobené ohrožení nese s sebou již po celou zaznamenanou historii, a přesto se mu zatím nestalo osudným.

„Krizové plány nemohou být připravovány pro všechny myslitelné eventuality.“

nová a méně příznivá teritoria, nacházel a spoluvytvářel nové a složitější způsoby obživy, dále se dokázal přizpůsobit i průběhu klimatických změn, a dokonce

Co za tím vězí? Mnohé nasvědčuje, že to jsou nejen ty adaptační schopnosti, které mu kdysi prospěly v konkurenci se silnějšími

a obratnějšími predátory; schopnost vnímání, paměti, reflexe, dorozumívání, komunikace a kooperace. V jejich dalším rozvíjení však tyto schopnosti postoupily i dál – např. k pochopení, že užitečnější je poraženého nepřítele podrobit než sníst, otrokovi poskytnout prostor k vlastnímu životu než ho pořád hlídat, nevolníkovi uvolnit jeho vlastní tvořivé síly než ho dřít do úpadu.

Jistě, lidstvo jako celek toto vše nesvedlo uplatnit všude a v náležitě rozvinuté míře, nicméně ta úspěšnější část to provozuje s takovým zdarem, že jsme dnes svědky dříve nemyslitelného technologického vývoje, vědeckého bádání a košatého kulturního i sportovního života. Zároveň jsme však svědky i stinných stránek rozvoje, zvyšování životní úrovně je doprovázeno růstem nerovnosti a neodráží se dost v pocitu životní spokojenosti, ne všichni jsou ochotni dostát nárokům na dobré profesní uplatnění, zvyšuje se podíl nejrůznějších forem černého pasažérství a záminek pro konflikty, které společnost rozdělují a dávají lidem zapomenout na to, co jim dříve pomáhalo z těžkostí.

Neočekávaný přílet černé labutě COVID-19 většinou z nás výrazně otrásl. Přinesl řadu osobních tragédií a dalších těžkostí, z nichž jsme si mnohé ani neuměli představit. Vyrovnávání utrpených ztrát a hledání cest k běžným formám společenského života si jistě vyžádá hodně času a obětavého úsilí. Nemělo by však při tom chybět připomínání těch adaptačních schopností lidského druhu, které našim předkům pomáhaly vybědnout z následků morových ran a zhoubných válek.

i lokálního společenství. Dobrá pověst naší organizace nespočívá pouze v proslulosti značky a nízkém podílu reklamací na poskytované produkty a služby. Vyrůstá také ze zkušenosti širšího společenství s naším jednáním ve svízelných situacích, v jaké míře jsme schopni rozvíjet vlastní schopnost přizpůsobit se a tvořivě přispět k solidárnímu zvládnutí probíhající nouze tak, jak se to podařilo v posledních týdnech řadě technologických, vysokoškolských, výrobních i mnoha dalších pracovišť při

„Ani dnes nevíme, zda to není příběh bez šťastného konce.“

V prostředí naší profese to mj. může znamenat – a nejen při hodnocení možných rizik a přípravě krizových plánů – velký důraz na budování organizační kultury, společenskou odpovědnost a podporu orientace na zainteresované partnery, včetně zaměstnanců, odběratelů, dodavatelů a příbuzných profesních organizací

vývoji a produkci úplných inovací či jen nápomocných služeb pomáhajících nahrazovat právě to, co nejméně chybí. ■

NOVÝ UCELENÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM V OBLASTI KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI

Akademie auditu kybernetické bezpečnosti je šestidenní vzdělávací cyklus vzájemně provázaných samostatných seminářů, jejichž cílem je předat účastníkům praktické znalosti v oblasti kybernetické bezpečnosti a jejího auditu. Účastníkům umožní poznat nejčastější hrozby a zranitelnosti, jimž jsou organizace v ČR vystaveny a základní způsoby obrany proti nim. Zároveň jim předá informace o způsobech auditování kybernetické bezpečnosti, v praxi používaných postupech i některých úskalích, jež jsou s auditem kybernetické bezpečnosti spojeny.



AKADEMIE AUDITU KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI



Ing. Pavel Menci, FCCA, CIA, CISA
Specialista interního auditu
Nezávislý konzultant

Důsledky opatření v boji proti nemoci COVID-19 na hospodaření firem a vliv na činnost oddělení vnitřního auditu

Rozšíření nemoci COVID-19 znamená, že velké množství společností bude muset v důsledku očekávaných změn na trhu, minimálně na tento rok, silně přehodnotit svůj obchodní, a potažmo i finanční plán rozvoje, přehodnotit plánované projekty a současné procesy a být celkově aktivnější v celkové přestavbě cílů, strategií a na nich navázaných procesů

ve společnostech. To vše bude mít v druhém kroku bezesporu vliv i na auditní oddělení. Nebojím se říci, že i v souvislosti s tím, že IIA (např. Richard Chambers) velmi prosazuje, aby se interní audit aktivně zaobíral i strategickým rizikem společností, ideál by byl, kdyby auditní oddělení v této době úzce spolupracovalo s managementem společnosti, nejen

jako poradní orgán v oblasti identifikace rizik nového nastavení procesů a kontrol, ale i jako nezávislý orgán, který musí zvážit, jestli již přijatý auditní plán stále dává smysl a jestli není nutné jej zásadně změnit či minimálně doplnit, aby reflektoval současná rizika a zároveň neparalyzoval krizový chod některých oddělení společností, která budou

vyšším objemem práce po nějakou dobu přetížená (např. finanční oddělení). V tomto dokumentu se pokusím rozebrat svůj pohled na to, kde můžou nastat ve společnostech zvýšené tlaky.

Důsledky opatření v boji proti COVID-19

Dle mého názoru se mohou důsledky opatření v boji proti nákaze projevit v následujících hlavních aspektech:

1. PŘÍMÁ POSTIŽENÍ

a) Získání nových zakázek

V důsledku přijatých opatřeních týkajících se omezení styku a zákazu cestování došlo k tomu, že obchodní týmy mohou pouze s minimálním osobním kontaktem nabízet klientům výrobky a služby. Zatímco se dá předpokládat, že omezení pohybu v rámci území ČR budou časově ohraničená v řádu týdnů, tak omezení přeshraničního pohybu se dají očekávat až v jednotkách měsíců. S tím souvisí i zrušené veletrhy či další prodejní akce.

„Druhou povinností je se sami v interním auditu zamyslet a říci si, které analýzy jsme schopni provést distančně, a kde je opravdu nutná fyzická přítomnost.“

Tato situace způsobuje, že můžeme očekávat, že mnoho firem pocítí někdy i se zpožděním pokles zakázek k realizaci, což může vést k tlaku na propouštění a omezení produkčních aktivit v druhé polovině roku. Větší výhodu získají v tomto aspektu společnosti, které se snáze orientují na distanční prodej, např. přes internet.

U těchto distribučních kanálů se dá očekávat zvýšení aktivity, a proto firmy budou muset zvážit, jak moc je možné, aby své prodeje realizovaly distančně, a případně přeskupit své kapacity a prodejní síť, aby reflektovaly tento nový požadavek. Totéž platí i pro auditní oddělení, které musí zohlednit rizika spjatá se zvýšenou distribucí distančními prodejními kanály a nižším zapojením kanálům orientovaných na osobní prodej.

b) Rušení či podstatné omezení stávajících zakázek

Jelikož značné množství společností musí nyní veškeré síly a energii upnout na zajištění provozních aktivit, dochází často k rušení či podstatnému omezení současných zakázek. Vše toto vede k nutnosti stále komunikace a kontinuálního monitoringu vývoje zakázek ze strany klienta, projekci změn do očekávaných marží projektů a peněžních toků z projektů, finančních plánů a cash flow plánů organizace, a řízení lidských zdrojů, což dostane pod tlak zejména finanční oddělení (hlavně funkci controllingu) společnosti. Tento i předchozí bod vede k velkému úsilí, aby společnost vytvořila několik scénářů budoucího vývoje, a podle toho si rozvrhla

další možná opatření. Tento bod rovněž vede ke zvýšené nutnosti aktivního monitoringu ze strany auditora.

problematická. Tuto službu v současnosti lze poskytnout pouze v omezeném rozsahu přes vzdálené připojení, což vede k velké neefektivitě. Důsledkem

„Znám příklad společností, kterým se podařilo zredukovat čas strávený auditorem na místě i o 50 procent.“

c) Omezení podpory do/ze zahraničí a vzdálenějších poboček

V důsledku přijatých vládních opatření, včetně zákazu/ popř. silného omezení vycestování českých občanů do ciziny a cizinců do České republiky, dochází k tomu, že přeshraniční týmy budou po nějakou dobu fungovat spíše ve virtuálním prostředí. Mnoho nadnárodních společností si vytvořilo manažerské, obchodní, compliance, auditní či risk management týmy, které mají na starosti více zemí. Lze očekávat, že tato kontrola bude značně omezená a jakákoliv přeshraniční služba, kdy management či specialisté dle potřeby jsou přítomni přímo v lokální pobočce či u lokálního klienta a výrazně podporují lokální tým v dané zemi, bude

opatření je, že se mezinárodní tým nemůže fyzicky setkat, ani přímo ladit řešení s pracovníky lokální společnosti či klientem v jeho podmínkách. V důsledku toho bude potřeba, aby společnosti po nezbytnou dobu přijaly opatření, která umožní, že budou fungovat pouze v lokálních podmínkách, popř. pouze s online podporou. V menší míře můžeme očekávat i omezení cestování, popř. i neochotu pracovníků cestovat do vzdálenějších poboček v rámci ČR. Z toho plynou pro auditora dvě povinnosti. Jednak musí zvážit, jak moc společnost či pobočky jsou postiženy takovýmto výpadkem, jak management na tyto výpadky reaguje např. podporou práce/kontroly z domácího prostředí kanceláře a jak moc

se zvýší reziduální rizika (např. bezpečnostní či rizika nedostatečně prováděných kontrol). Druhou povinností je se sami v interním auditu zamyslet a říci si, které analýzy jsme schopni provést distančně, a kde je opravdu nutná fyzická přítomnost. Známe příklad společností, kterým se podařilo zredukovat čas strávený auditorem na místě i o 50 procent.

2. NEPŘÍMÉ POSTIŽENÍ

a) Možnost zavedení krizového managementu ve společnosti, včetně snižování úvazků zbytných pracovníků a nutnosti snižování fixních nákladů a s tím související změny v procesech a kontrolách společnosti

Prvním opatřením, které některé firmy budou muset přijmout, bude zavedení jistého krizového managementu, a bude nutné provést důkladnou analýzu:

a) **Fixních provozních nákladů**, jako např. nájem, elektrická energie kanceláře, plyn, úklidové služby, kancelářské služby (servis tiskáren, počítačů, správa sítě), provoz recepce, sekretariátu a ostrahy, náklady za externí audit.

Některé náklady, obávám se, je často obtížné z důvodu delších smluv v kratším časovém období účinně podstatněji snížit, ale zde je potřeba provést důkladnou analýzu a auditor by měl dohlédnout, že analýza není odbyta bez důsledného zamyšlení nad dopady.

b) **Fixních či smíšených nákladů na podpůrné procesy společnosti, tj. pracovníci na produktových a procesních funkcích, IT procesní specialisté, firemní**

business analytici a business architekti, pracovníci HR oddělení, finančního oddělení a daňového poradenství, nákup, právní a compliance oddělení, risk management, interní audit, vyšší a střední management společnosti. Zde se domnívám, že možnost snížení nákladů formou redukce pracovníků, popř. outsourcingu, existuje, ale je spojena s růstem různých strategických, finančních a compliance rizik, které je třeba důkladně zvážit. Dále je potřeba zvážit, že zpětné nabírání těchto často vysoce kvalifikovaných pracovníků, kterým teď vyplatíme odstupné, nemusí být ani snadné, ani levné.

Na druhou stranu je třeba také uvést, že některá oddělení mohou být současným stavem naopak kapacitně přetížena. Např. finanční oddělení bude muset nejen projektovat nastávající situaci do finančních plánů a scénářů vývoje, ale bude muset řešit i zvýšené úvěrové riziko vůči odběratelům, napjatou situaci peněžních toků, žádosti o odklady splátek úvěrů/nájmů, žádosti o finanční podporu

k zachování pracovních pozic, náklady na ošetřovné aj. Podobný větší nápor práce můžeme však zaznamenat i např. v HR oddělení, compliance či právním oddělení nebo auditním oddělení, protože tyto změny musí někdo zanalyzovat, zrealizovat a dohlížet.

Troufám si říct, že u tohoto bodu je nutné, aby auditor jasně a důkladně zvážil důsledky a dopady těchto změn, jelikož vím z praxe, že je časté, že tyto dopady nejsou důsledně promyšleny a rychlá úspora způsobí nezvratné škody, ať již ztrátou kvalitních pracovníků, přetížením a demotivováním současných pracovníků, růstem rizik, nepromyšleností procesů, či „úletů“ ve formě špatně „vyhozených“ pracovníků či zajištění služeb levnějším pracovníkem/dodavatelem, ale s podstatně nižší kvalitou poskytovaných služeb.

c) **Nákladů variabilního charakteru, které přímo budou záviset na objemu nové produkce či zachování stávajících zakázek, tj. pracovníci na operativních funkcích (dělníci, telefonisté,**

relationship manažeři, prodejci), pracovníci přímo alokovaní na aktivity a projekty, které se budou utlumovat, pracovníci nepřímo alokovaní na aktivity a projekty, které se budou utlumovat (podpora více projektů). Tato skupina z mého hlediska bude nejvíce postižena případným propouštěním v případě poklesu zájmu o služby/výrobky. Je zde potřeba důkladně zvážit, s kým se společnost rozloučí a s kým dojedná např. kurzarbeit. Zde je nutné uvážit, jak moc dlouho očekává společnost redukcí obchodní aktivity. Omezení v této skupině vede nejen k omezení v obchodu, výrobě, stávající úrovni poskytování služeb, ale i v inovacích a zefektivňování procesů, a tudíž mohou mít vliv na celou strategii společnosti.

Další riziko spočívá v tom, že výše uvedené změny často povedou k tomu, že pracovníci, kteří ve společnosti zůstávají, získají ke stávajícím povinnostem povinnosti nové, což znamená zvýšení rizika snížení kontrolního prostředí ve společnosti. Proto oddělení/

/procesy, kde nastaly tyto změny ve výraznějším objemu, jsou horkými kandidáty na zařazení do nadcházejícího auditního plánu.

b) Zhoršení ekonomické situace dodavatelsko-odběratelských řetězců

Nejen situace uvnitř společnosti, ale i situace venku bude vyžadovat zvýšené zapojení. Bude se jednat hlavně o dvě operativní činnosti:

1. Management odběratelů/ /zákazníků: Bude potřeba provést analýzu, jaký vliv bude mít současná situace na celkovou situaci a celkové a finanční zdraví zákazníků společnosti. Tento krok může mít za následek tlak na úvěrové oddělení k provedení opětovných úvěrových analýz odběratelů, zvýšené úsilí vymáhání plateb a nutnost uzavírání platebních kalendářů a s tím spjatou administrativu dokumentů o uznání dluhů a tlak na akceptaci směnek.

2. Management dodavatelů: Bude nutné provést detailnější analýzu, co současná krize znamená pro dodavatele. Je možné počítat s dodávkami?

Máme záložní plán v případě výpadku? Dalším aspektem je zde celková situace naší společnosti vůči dodavatelům. V případě problému s likviditou naší společnosti bude nutné přistoupit k prioritizaci plateb vůči dodavatelům a k jejich klasifikaci a nutnosti přistoupit na uzavírání platebních kalendářů, a s tím spjatou administrativu dokumentů o uznání dluhů a vydávání směnek.

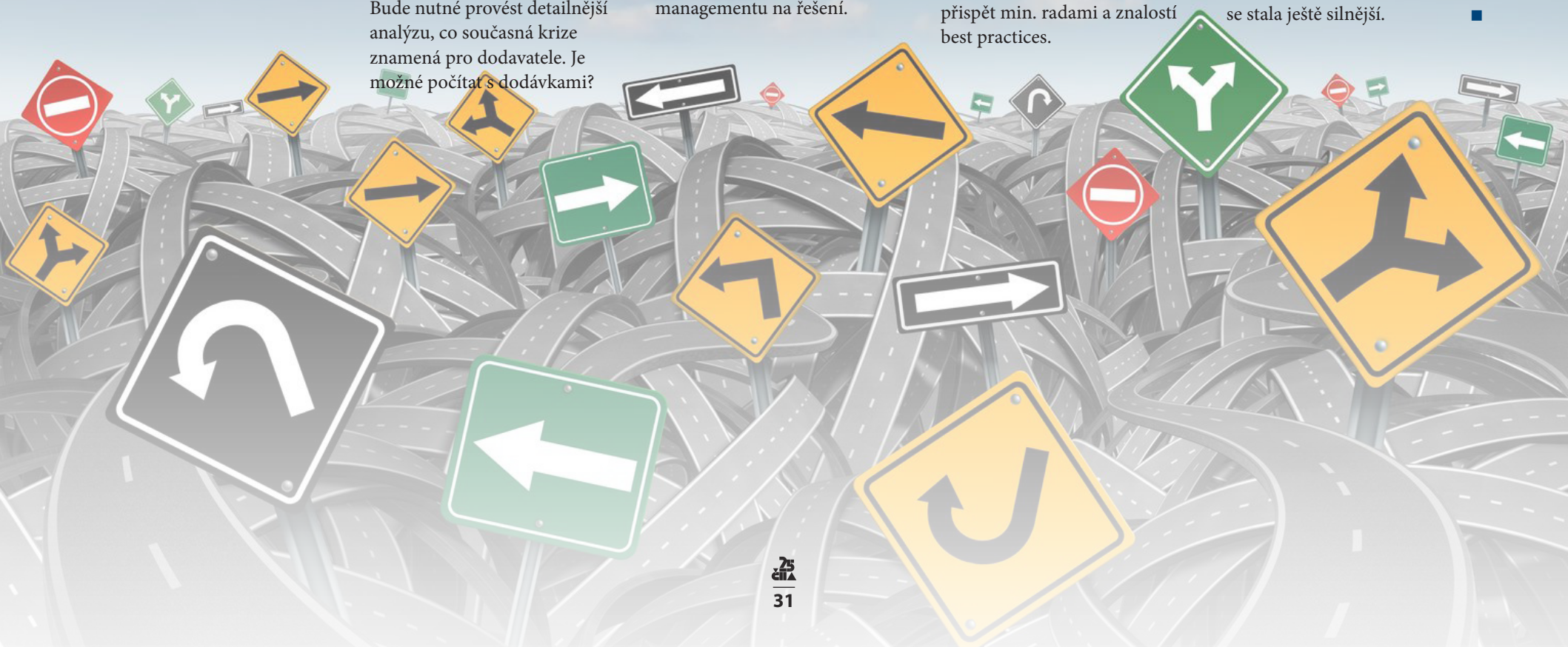
Veškerá výše uvedená rizika by měl mít auditor na paměti a aktivně se dotazovat managementu na řešení.

c) Sledování konkurence a substitučních produktů

Není pochyb o tom, že v současnosti se spousta společností více než kdy před tím zabývá tím, co trhu nabídnout či jaké procesy upravit, aby získaly konkurenční výhodu. Z toho důvodu plyne nutnost, aby společnosti kontinuálně sledovaly kroky konkurentů a možných substitutů a snažily se jednak pružně diskutovat a reagovat na tyto podněty, ale určitě i přemýšlet a vymýšlet samy nová řešení. Není pochyb o tom, že i v tomto bodě auditor může přispět min. radami a znalostí best practices.

Závěr

Nadcházející hospodářská situace je bezpochyby výzvou pro prakticky každou společnost, aby ukázala, že je to ona, která je schopna pružně a aktivně reagovat na současné změny. Tyto změny mohou být velmi bolestivé, nicméně, mohou ukázat naopak budoucí potenciál, který je možné využít. Věřím, že funkce interního auditu, který poskytuje kvalifikovaný a nezávislý názor, může přispět k tomu, aby společnost proplula nadcházejícími rozbouřenými vodami a v konečném důsledku se stala ještě silnější. ■



Mgr. Stanislav Klika, CRMA

Director, Risk Advisory Services

BDO Audit s.r.o.

Stanislav.Klika@bdo.cz



Zajištění kontinuity činností prostřednictvím práce na dálku

COVID-19 jako příležitost?

Pandemie nového koronaviru zasáhla téměř všechny oblasti lidské činnosti. Pravděpodobně se nenajde nikdo, koho by COVID-19 nějak neovlivnil. Většinou se sčítají ztráty a ušlý zisk. Začíná se také rozvíjet diskuze, zda jsme něco mohli udělat lépe a zda jsme byli dostatečně připravení. Není zcela jasné, jak se situace vyvine dál a jaké další kroky by se měly podniknout. Vystávají nová rizika nebo se přehodnocuje pohled na ta dosavadní.

Riziko vyjadřuje nejistotu ohledně budoucnosti. Ta dnes více než jindy tíží nejen firmy, ale samozřejmě také jednotlivce. Nabízí však pandemie i něco pozitivního? Je jasné, že dopady koronaviru budou na každého jiné. Příležitost, z které však může do jisté míry těžit každá organizace, je posun v uvažování a v hodnocení priorit. Změny, které byly léta obtížně prosaditelné, se v některých případech zavádí ze dne na den. To představuje příležitost také pro interní auditory. Auditor totiž může svou prací podpořit žádoucí změny a současně pomoci chránit organizaci před těmi neuváženými.

Práce na dálku

Jednou z oblastí, kde se pokročilo mílovými kroky v krátkém čase, je práce na dálku a související využívání nástrojů pro její podporu. Sociální distancování ale nemusí být jediným důvodem, proč organizace nebude schopna zajistit svoje činnosti z obvyklého místa. Mezi takové důvody může patřit například také požár nebo povodeň. Organizace řeší přípravu na takové situace v rámci plánů řízení kontinuity podnikání (Business Continuity Management).

někteří zdravotně znevýhodnění zaměstnanci).

Pracovat z domova ale samozřejmě nemohou všechny profese. I tam, kde to možné je, je třeba vzít v úvahu různé skutečnosti, aby byla práce na dálku pro zaměstnavatele i zaměstnance skutečným přínosem. Mezi rizika, která by měl zaměstnavatel zvážit, patří:

- snížení produktivity práce,
- zvýšený stres a riziko poškození zdraví zaměstnanců,
- narušení důvěrných informací,

„Práce na dálku může povzbudit elektronizaci procesů a uspořít zaměstnavateli náklady.“

Práce na dálku může povzbudit elektronizaci procesů a uspořít zaměstnavateli náklady. Pro zaměstnance často bývá žádaným benefitem a přispívá ke sladování pracovního a osobního života (zpravidla úsporou času, který lze věnovat rodině nebo koníčkům, případně se takto mohou do práce zapojit například

- nedodržení závazných postupů a s tím spojené sankce nebo poškození reputace.

Tipy pro interního auditora

Auditoři mohou podpořit organizaci při zavedení nebo zlepšení procesů pro práci na dálku. V době sepsání tohoto článku koronavirová

epidemie v České republice sice pomalu odeznívá, není ale zcela vyloučena její další vlna. Někteří zaměstnavatelé a zaměstnanci si také na dosavadní režim homeoffice zvykli a budou uvažovat o jeho ponechání v modifikované podobě. Konečně práce na dálku neznamená jen práci z domova. Některé nástroje podporující práci na dálku můžeme stejně tak dobře uplatnit při komunikaci s obchodními partnery, s uchazeči o zaměstnání nebo při práci na služební cestě. Auditní ověření procesů pro práci na dálku je možné strukturovat například následovně:

- postupy,
- vybavení a nástroje,
- lidé,
- zabezpečení informací.

Postupy

Auditor by měl ověřit, zda organizace nastavila vhodné postupy pro práci z domova. Zaměstnavatel by měl zejména vydat vnitřní předpis, kterým nastaví základní pravidla pro práci z domova. Tento dokument by měl vymezit:

- pracovní pozice, pro které lze práci z domova ujednat a stanovit podmínky, za kterých je práce z domova možná,

- pracovní dobu s ohledem na zajištění dostupnosti zaměstnanců,
- základní postupy pro řízení vzdáleného týmu, vzájemnou komunikaci, sdílení dat a zadávání a kontrolu práce,
- postupy pro řešení mimořádných situací při práci z domova, včetně případných incidentů,
- podmínky pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova.

Organizace by měla posoudit, u kterých pracovních pozic je práce z domova možná a vhodná. Roli bude hrát nejen povaha vykonávané činnosti, ale například také to, zda jde o zkušeného pracovníka, nebo nováčka. Definované pracovní úkoly by mělo být reálně splnit i na dálku a k tomu musí mít zaměstnanec vhodné nástroje a podporu. To může v konkrétních situacích vyžadovat i přizpůsobení některých postupů ze strany externích dodavatelů. Zaměstnanci by měli disponovat kontakty například na IT podporu, HR tým, pověřence pro ochranu osobních údajů atd.

Dokonce rutinní administrativní činnosti, jako je vyplňování a schvalování

výkazů práce, schvalování dovolených nebo vyúčtování, bude třeba přizpůsobit nové situaci. Výhodu mají organizace, kde už jsou v současnosti interní procesy elektronizované.

Práci z domova nelze nařídit. Proto by měla být se zaměstnanci, kteří budou pracovat z domova, uzavřena dohoda o výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele.

„Práci z domova nelze nařídit. Proto by měla být se zaměstnanci, kteří budou pracovat z domova, uzavřena dohoda o výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele.“

Vybavení a nástroje

K plnění stanovených pracovních úkolů musí mít zaměstnanci vhodné vybavení a pracovní nástroje. Předpokladem je dostatek notebooků a dalšího souvisejícího hmotného vybavení. Zpravidla bude práce z domova podmíněna připojením k internetu. Rychlost připojení by měla odpovídat potřebám výměny dat a povaze

komunikace se vzdáleným týmem. Zaměstnavatel by měl mít také jasno v tom, kolik externích připojení firemní sítí zvládne.

Efektivní práce na dálku se neobejde bez používání vhodných aplikací a řešení pro sdílení dat. Auditor by se proto měl zabývat tím, jak je zajištěna každodenní komunikace a společná práce se vzdáleným týmem. Zvolené řešení by mělo vyhovovat stanoveným úkolům a požadavkům. V ideálním případě by mělo umožnit podobné interakce s kolegy, jaké by byly jinak možné ve skutečné kanceláři. Jednou z takových aplikací je například MS Teams, která funguje jako virtuální kancelář.

Lidé

Práce z domova může být výzvou jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Aby byla efektivní a bezpečná, musí si zaměstnanci osvojit potřebné dovednosti a návyky. Auditóři by proto měli ověřit, zda byli zaměstnanci v souvislosti s prací na dálku řádně proškoleni. Vhodnou formou školení může být webinář nebo e-learning.

Zmínil jsem nutnost umět používat aplikace podporující práci na dálku. Nelze však opomenout ani měkké dovednosti. To se týká například organizace vlastního času a rozvržení práce, ale také jasného ohraničení pracovní doby od doby odpočinku (schopnost odpojit se od rodiny nebo domácnosti, ale také od pracovních úkolů po skončení pracovní doby).

Vzhledem k tomu, že při práci na dálku je kontakt s kolegy omezen zpravidla jen na občasná telekonference, měly by být týmové porady častější, než by jinak byly při standardní práci z kanceláře. Vhodnou formou mohou být například tzv. denní starty (zadání úkolů, informace, na čem který kolega pracuje). Kromě společných schůzek by měl manažer realizovat také videohovory

ve formátu „jeden na jednoho“ (zpětná vazba, podpora osobního růstu). Manažer by měl věnovat také více pozornosti pravidelné kontrole zadané práce.

Zvolený způsob komunikace by měl podpořit vzájemnou výměnu informací mezi všemi členy týmu. Zásadní je, aby zaměstnanci neztratili kontakt s firmou. Ten je často také neformální. Proč si tedy občas virtuálně nezajít na kávu, oběd nebo si zasportovat? Tyto aktivity také podporují udržování sociálního kontaktu, posilování vztahů a zmírňují stres z odloučení.

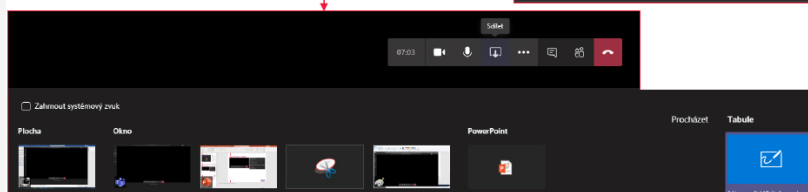
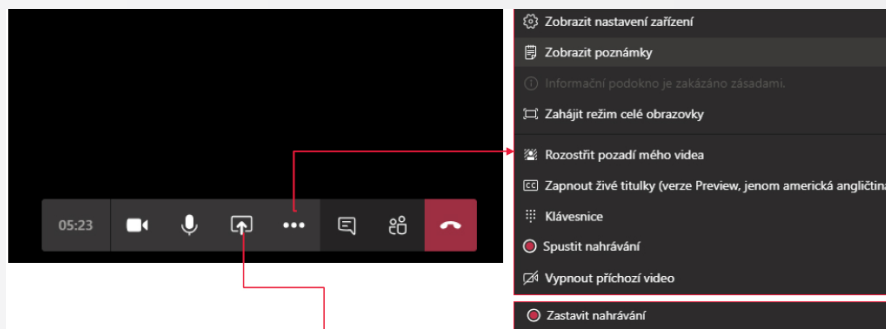
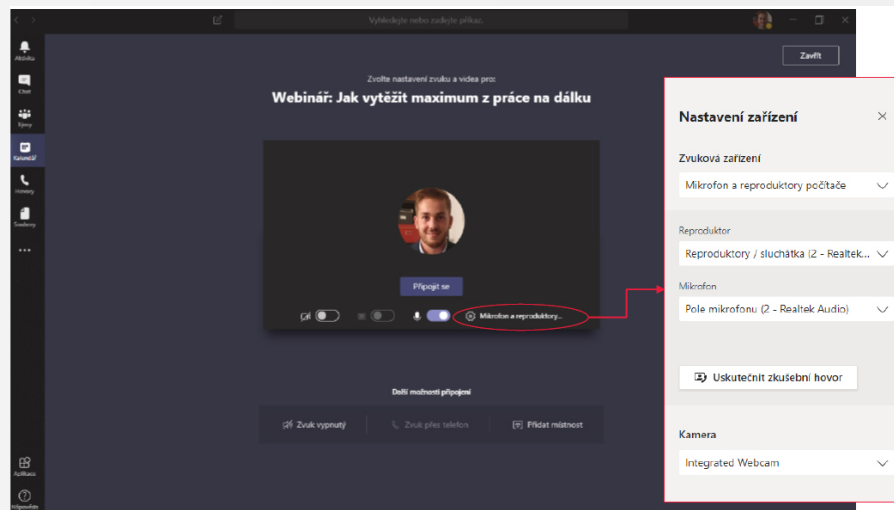
Bezpečnost informací

Rizika ochrany důvěrných informací při práci z domova vzrůstají. Samostatnou kapitolou jsou pak situace, kdy zaměstnanci z důvodu nedostatku vybavení zaměstnavatele používají vlastní zařízení. Zaměstnavatel by však měl zajistit stejnou úroveň ochrany důvěrných informací, jako je tomu při práci z kanceláře.

V souvislosti s pandemií koronaviru vzrostla míra útoků například ve formě phishingu. Zaměstnanci by proto měli být proškoleni v oblasti ochrany dat a osobních údajů. Standardem je

dnes již také bezpečné připojení k firemním datům přes VPN. Zaměstnanci by také měli vědět, jak postupovat v případě bezpečnostních incidentů. ■

MS Team



Barbora Cvinerová
advokátka KPMG Legal s.r.o.,
advokátní kancelář

Ladislav Karas
advokát KPMG Legal s.r.o.,
advokátní kancelář

Kateřina Randlová
advokátní koncipientka KPMG Legal s.r.o.,
advokátní kancelář

Dopady pandemie koronaviru do personální agendy



Epidemie nemoci COVID-19 zasáhla do většiny sfér společenského života a nevyhnula se ani pracovněprávním vztahům. Bylo přijato několik novel a mimořádných zákonů v oblasti pracovního práva a práva sociálního zabezpečení. Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) připravilo program podpory zaměstnavatelů Antivirus. K aktuálním tématům se ale vyjadřovaly i další dotčené instituce. V tomto článku naleznete souhrn těch nejdůležitějších novinek.

Čerpání příspěvků z programu Antivirus

Nejvýznamnějším projektem v pracovněprávní oblasti bylo zavedení programu Antivirus. Jeho cílem je ochránit pracovní místa u zaměstnavatelů, které situace negativně zasáhla. Podpory už využila každá pátá společnost, která dle údajů ČSSZ odvádí za své zaměstnance pojistné. O příspěvek mohou žádat Úřad práce ve dvou režimech.

V režimu A poskytuje stát podporu za nucené omezení provozu na základě krizového opatření vlády nebo karantény. V případě karantény se jedná o překážku v práci na straně zaměstnance, který pobírá náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného redukovaného výdělku. V případě uzavření provozu nařízením vlády se jedná o překážku v práci na straně zaměstnavatele a zaměstnanec má dle MPSV pobírat náhradu ve výši 100 % průměrného výdělku. U tohoto režimu hradí stát příspěvek ve výši 80 % zaměstnavatelem vyplacené náhrady mzdy, včetně odvodů, maximálně však do výše 39 000 Kč na jednoho zaměstnance měsíčně.

V režimu B poskytuje stát podporu za související

hospodářské potíže. Může se jednat o omezení dostupnosti vstupů (surovin, materiálu) nezbytných k činnosti zaměstnavatele, omezení poptávky po službách, výrobcích a jiných produktech zaměstnavatele nebo o překážky v práci na straně zaměstnavatele z důvodu nařízení karantény či péče o dítě u významné části zaměstnanců. U tohoto režimu stát hradí zaměstnavatelům příspěvek ve výši 60 % z vyplacené náhrady mzdy, včetně odvodů, maximálně však do výše 29 000 Kč na jednoho zaměstnance měsíčně.

V okamžiku žádání o příspěvek Úřad práce kontroluje jen splnění formálních náležitostí. Dodržování podmínek programu a pracovních předpisů nebo správnost výpočtu přihlašovaných náhrad však bude předmětem pozdějších namátkových kontrol. Kompenzace z programu Antivirus v režimech A i B náleží aktuálně za období od 12. března do 31. srpna 2020. Případné další prodloužení programu podléhá schválení ze strany vlády a bude se odvíjet od epidemiologické a hospodářské situace.

MPSV zaměstnavatel, který k 31. březnu 2020 zaměstnával v pracovním poměru nejvýše 50 zaměstnanců. Další podmínkou je, že zaměstnavatel nepropustil více než 10 % zaměstnanců a zároveň udržel alespoň 90 % objemu mezd v porovnání se stavem v březnu 2020. Zaměstnavatel zároveň musí pro získání nároku na prominutí pojistného zaplatit včas pojistné za zaměstnance a v příslušném kalendářním měsíci nemůže čerpat prostředky z režimu A nebo B programu Antivirus. Zákon byl již podepsán prezidentem a v účinnost vstoupí dnem jeho vyhlášení ve sbírce zákonů.

Ošetřovné

Jako jeden z prvních mimořádných zákonů byla přijata novela upravující ošetřovné. Nárok na tuto dávku byl rozšířen na péči o děti až do 13 let věku a umožnilo se její čerpání po celou dobu mimořádných opatření, nejdéle však do začátku letních prázdnin, tj. do 30. června 2020. Na konci května pak byla schválena možnost čerpání ošetřovného i na děti, které zůstanou doma navzdory již otevřeným školám a školkám. Základem pro výpočet ošetřovného je průměrný

denní příjem zaměstnance za rozhodné období, které je zpravidla předchozích 12 měsíců. Ošetřovné se vyplácí za kalendářní dny a činí 60 %, respektive po zvýšení 80 % redukovaného denního vyměřovacího základu. Osobám samostatně výdělečně činným (OSVČ) je výpadek příjmů z důvodu péče o děti kompenzován částkou ve výši 424 Kč, respektive po zvýšení 500 Kč denně.

Odklad plateb pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení

Na základě novely zákona o veřejném zdravotním pojištění nebude až do 21. září 2020 vymáháno penále za pozdní platby pojistného na zdravotní pojištění za zaměstnance za období března až srpna 2020. Platby pojistného je ale nutné uhradit nejpozději do výše uvedeného data. Zaměstnavatelé jsou zároveň stále povinni zasílat zdravotním pojišťovnám přehledy o platbě pojistného ve standardních termínech. Vedle toho byl přijat také zákon o snížení penále z pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti placeného zaměstnavateli. Na základě tohoto předpisu si zaměstnavatelé mohou do 20. října 2020 odložit platby na sociální zabezpečení za zaměstnavatele (24,8 %), které by jinak museli odvést za květen až červenec ve standardních termínech. Z hrubých mezd musí i nadále odvádět pojistné placené za zaměstnance (6,5 %). Pokud bude odloženo pojistné uhrazeno nejpozději do výše uvedeného data, zaměstnavatel zaplatí za pozdní úhradu jen 20 % standardního penále stanoveného zákonem

„Mnoho zaměstnavatelů v rámci ochrany zdraví svých zaměstnanců přistoupilo ke kontrolám jejich tělesné teploty při vstupu na pracoviště.“

Požádat o příspěvek z programu Antivirus mohou všichni zaměstnavatelé v podnikatelské sféře. Příspěvek nenáleží na úhradu odměn z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, pokud je náhrada mzdy kryta jinými veřejnými rozpočty apod.

MPSV zároveň dodatečně předložilo návrh zákona na rozšíření programu Antivirus o režim C. Tento režim dle návrhu spočívá v prominutí části pojistného na sociální zabezpečení placeného za zaměstnavatele, a to za měsíce červen až srpen. Nárok na prominutí pojistného má mít dle návrhu

o pojistném na sociální zabezpečení.

Dosud nejasnou otázkou je možnost souběhu odložení plateb pojistného a pobírání příspěvků z programu Antivirus. Dle podmínek Antiviru (režimy A a B) totiž zaměstnavatelé mohou o příspěvek žádat jen tehdy, pokud řádně uhradí veškeré odvody. MPSV se však, alespoň co se týká sociálního pojištění, vyjádřilo, že odklad pojistného není čerpání příspěvků z Antiviru na překážku. V dohodě o čerpání příspěvků z Antiviru uzavírané s Úřadem práce nicméně zaměstnavatelé potvrzují, že odvody řádně uhradili. Do vyjasnění situace proto nelze souběžně uplatnění obou podpor doporučit.

Dočasné uvolnění režimu pracovnělékařských prohlídek

Vzhledem k omezeným službám lékařů po dobu nouzového stavu vláda umožnila u zaměstnanců, kteří nastoupili do zaměstnání po 12. březnu 2020, nahradit jinak nezbytnou vstupní pracovnělékařskou prohlídku uchazeče o zaměstnání čestným prohlášením.

Platnost těchto čestných prohlášení byla následně prodloužena na 30 dnů, respektive 90 dnů následujících po ukončení nouzového stavu v závislosti na rizikovitosti práce zaměstnance. Pokud zaměstnavatel tohoto zjednodušení využil, je ve výše uvedené lhůtě nutné nahradit čestné prohlášení klasickou pracovnělékařskou prohlídkou u závodního lékaře.

Zároveň nebylo u zaměstnanců potřeba po dobu nouzového stavu provádět periodické prohlídky. Platnost dříve vydaných posudků o zdravotní způsobilosti k práci byla prodloužena na 90 dnů (u zaměstnanců plně způsobilých), respektive 30 dnů (u způsobilosti s podmínkou). Zmeškané periodické prohlídky bude nyní potřeba absolvovat v rámci daných lhůt.

Měření teploty zaměstnanců a ochrana osobních údajů

Mnoho zaměstnavatelů v rámci ochrany zdraví svých zaměstnanců přistoupilo ke kontrolám jejich tělesné teploty při vstupu na pracoviště. Oprávněností tohoto postupu se zabýval i Úřad pro ochranu osobních údajů (ÚOOÚ). Údaj o naměřené teplotě totiž lze podřadit mezi tzv. citlivé osobní údaje vypovídající o zdravotním stavu.

Dle ÚOOÚ lze opatření zaměstnavatele v podobě měření teploty zaměstnanců při vstupu na pracoviště za současných výjimečných podmínek považovat za zpracování osobních údajů v oprávněném zájmu zaměstnavatele. Zaměstnavatel díky němu může splnit své povinnosti v oblasti pracovního práva při předcházení ohrožení zdraví zaměstnanců, které mu ukládá zákoník práce.

Zaměstnavatel ale musí zavedená opatření průběžně posuzovat z hlediska charakteru pracoviště, počtu a koncentrace zaměstnanců, případně dalších osob přítomných na pracovišti i aktuálního vývoje šíření viru. Důležité je i časové omezení – ÚOOÚ zdůraznil, že tato opatření lze aplikovat

jen dočasně, jakmile pandemie opadne, budou postrádat důvodnost a zaměstnavatelé by v nich neměli pokračovat. Případné znovuzavedení bude přicházet v úvahu pouze v případě, že by se situace opakovala.

Ochrana zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele

Přijat byl také návrh MPSV na ochranu zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele. Tato úprava byla nezbytná kvůli opatřením zavedeným v rámci tzv. lex COVID justice, na základě kterého se mimo jiné nepřihlíží k insolvenčnímu návrhu podanému věřitelem v období od 24. dubna do 31. srpna 2020. Toto pravidlo by v praxi znemožnilo zaměstnancům vymáhat dlužné mzdy vůči zaměstnavatelům, kteří se ocitli v platební neschopnosti, prostřednictvím Úřadu práce. Novela zákona tak dala zaměstnancům možnost žádat o vyplácení výdělků za obdobných podmínek jako před rozšířením nákazy.

Dynamický vývoj

Vývoj situace je stále velmi dynamický. Upozorňujeme proto, že informace uvedené v tomto článku platily ke dni jeho sepsání, následně však mohlo dojít ke změnám. ■

Compliance Management Programme

Jak správně nastavit compliance oddělení?
Jak efektivně řídit rizika a provádět kontroly?
Přihlaste se na druhý ročník úspěšné série
školení a získejte certifikaci Compliance
Officer nebo Compliance Manager.



Ladislava Slancová
ředitelka odboru interního auditu
Nejvyššího kontrolního úřadu



NOVÝ VIR – nové výzvy pro auditní činnost

Auditní činnost, kterou máme rádi. Činnost, kvůli které chodíme každé ráno do kanceláře. Činnost, při které odkládáme osobní starosti, zjišťujeme spoustu zajímavého a doporučujeme mnoho nového. Činnost, při které bychom si kvůli všem větám výše měli hledat nové způsoby, jak dávat naději.

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí přátelé auditu, tento článek byste si určitě měli přečíst.

Nepřináší údaje o počtech zemřelých, nepolemizuje o tom, zda přijde druhá vlna onemocnění, ani nehrozí ekonomickou krizí. Naopak.

k politice sladování pracovního a rodinného života. Já jako ředitelka odboru se danému tématu věnuji aktivně. Snažím se zaměstnancům odboru interního auditu zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházeli, a v případech, kdy je to prospěšné pro obě strany, umožňuji, aby interní auditoři využívali jako jeden z benefitů

„Interní audit musí být aktivní, a mít přehled. Věci by měl rozhýbat popřípadě posouvat kupředu.“

Dočtete se, jak odbor interního auditu Nejvyššího kontrolního úřadu byl schopen zajistit svoji činnost a plnit povinnosti jemu uložené v důsledku opatření přijatých v souvislosti s mimořádnou situací a vyhlášeným nouzovým stavem. Vždyť dobré zprávy potřebujeme, a potřebujeme je přeci jako sůl. Znáte to rčení: „*Radostná mysl, půl zdraví!*“

Nejvyšší kontrolní úřad má v kontextu běžné praxe zaměstnavatelů v ČR nadstandardní přístup

výkon práce mimo pracoviště zaměstnavatele – příležitostný výkon práce z domova.

Výkon práce z domova

Preventivní vládní opatření s pandemií COVID-19 omezila jako první návštěvu školských zařízení, což postihlo některé mé podřízené kolegyně, které pečují o děti mladšího věku. Následně došlo k omezení pohybu lidí a ze dne na den se proměnily životy nás všech. Díky strategii a dlouhodobé koncepci odboru informatiky je každý ze zaměstnanců

Nejvyššího kontrolního úřadu vybaven potřebnou informační a komunikační technikou. V této neznámé situaci, ve které jsme se ocitli, nebyl tedy problém vyměnit kancelář za domácnost.

Tento náhlý přechod přinesl jako primární úkol udržet činnost útvaru interního auditu v chodu v úplně novém režimu a pomoci všem podřízeným ve stejném čase naběhnout na prostředí práce z domova. Samozřejmě, že za dané situace přišel nejdříve také strach, nedůvěra a stres. Na druhou stranu však hledání nových způsobů a tvořivost byla příležitostí ke zlepšení manažerských dovedností. Co jsem tedy pro úspěšný přechod na práci z domova udělala? Asi se budete divit, já jako první zjišťovala rodinnou situaci, snažila se mít přehled o návycích či emocích svých zaměstnankyň, smířená s dočasným výpadkem standardních výsledků. K těm však nedošlo. Moje kolegyně byly úžasné. Nejen že svoji práci neomezily, ať z důvodu rizikových skupin, či péče o dítě, ale vzájemně jsme si vyšly vstříc a spojily síly. Domluvily jsme se na časovém harmonogramu a snažily se být neustále v kontaktu a komunikovat. Než se režim zaběhl, tak vždy

na konci dne jsme si řekly, co fungovalo, co ne, a jak to v následujícím období uděláme lépe. To nám přinášelo jistotu, že vše zvládneme, a zvládl jsme.

„Nechtěli jsme se stydět.“

Krizová situace

Krizové řízení nešlo kolem nás, byla to výzva aktivně se zapojit, spojit síly a táhnout za jeden provaz. Táhnout za provaz znamenalo zvládnout situaci a zajistit činnost Úřadu v nezbytně nutném rozsahu. Rozhodně jsem nechtěla stát stranou a jako přizvaná osoba jsem se pravidelně zúčastňovala jednání krizového štábu Nejvyššího kontrolního úřadu. Zastávám totiž názor, že interní audit musí být aktivní, a mít přehled. Věci by měl rozhýbat, popřípadě posouvat kupředu.

Plán interního auditu

Plán interního auditu na rok 2020 byl sestaven s ohledem na pořádání XI. Kongresu EUROSAL.

Na začátku června 2020 se měly sejít nejvyšší kontrolní instituce z 50 zemí Evropy na této akci v Praze, a Nejvyšší kontrolní úřad ČR měl na kongresu

převzít od tureckého nejvyššího kontrolního úřadu vedení organizace EUROSAL na tři roky¹. Jedním z východisek pro sestavení plánu na tento rok bylo časové vytížení jednotlivých útvarů Nejvyššího kontrolního úřadu. V souvislosti s pandemií nebylo proto nutné aktualizovat plán interního auditu. Management přijímal preventivní opatření v důsledku vládních opatření a byl zaneprázdněn prací na přípravě akčních plánů ke zmírnění rizik a jejich dopadu na činnost. Přestože jsme nevěděli, jak dlouho může pandemie trvat a do jaké míry zasáhne, odbor interního auditu pokračoval v činnosti dle nastaveného plánu a postupně zvyšoval výkon konzultační činnosti v oblasti nastavených vnitřních procesů

krizového řízení. Chtěli jsme přispět, jak naším pohledem, tak znalostí souvislostí. Vždyť kdo jiný by to měl být než interní audit?

Projednávali jsme, doporučovali, a hlavně hodně a hodně dokumentů studovali. Postupně jsme identifikovali rizika v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, kontinuity činností, smluvních vztahů a technologií. V tak hektické době jsme si uvědomili, že náš vnitřní kontrolní systém může být nastaven ještě účinněji. Poznatky z konzultační činnosti využijeme při výkonu interního auditu vnitřního kontrolního systému a kybernetické bezpečnosti v nadcházejících měsících a některé z nich budou podkladem pro plán interního auditu v příštím roce.

Žádná omezení, žádné brzdy

Jak naše organizace procházela současnou krizí, čelila řadě výzev. Zvažovali jsme i různé možnosti, jak my jako nejvyšší kontrolní instituce můžeme v této fázi boje proti koronaviru dále pomoci.

Prezident Nejvyššího kontrolního úřadu Miloslav Kala to výstižně řekl dne 26. března 2020 „*Přečkat to v tichosti na kavalci v době, kdy zdravotníci, lidé v maloobchodě a všichni ostatní v první linii jedou s vypětím všech sil – museli bychom se nejen já, ale celá řada mých kolegů zastydět.*“

A my se stydět nechtěli.

Někteří z nás tedy začali šít roušky, další zaměstnanci vypomáhali a vypomáhají v místech svého bydliště nebo doučují. Zorganizovali jsme i finanční sbírky, naši IT odborníci poskytli část výkonu našich serverů Stanfordské univerzitě, která ho využívá k počítačovým simulacím pro hledání léku na koronavirus. A desítky našich vyřazených počítačů jsme poskytli žákům základní školy, kteří by se jinak z domova neměli na čem učit. A na 3D tiskárně tiskneme ochranné štíty na obličej.

¹ Kongres EUROSAL se kvůli krizi spojené s koronavirem uskutečnil od 30. května do 3. června 2021. V uplynulých dnech se na tom dohodli zástupci této organizace.

Také jsme se domluvili se Správou státních hmotných rezerv, která má na starosti přijímání, třídění a distribuci tolik potřebného zdravotnického materiálu. Její zaměstnanci to dělali s vypětím sil, a proto jsme jim chtěli vypomoci tento nápor zvládnout.

Zúčastnit se, či nezúčastnit dobrovolnictví, toť otázka. Sama jsem do toho šla srdcem a ani chvíli nezaváhala v případě oslovení na výpomoc do skladu. Obavu z nákazy, kterou jsem mohla přinést domů, jsem sice pocítila, brzy však odezněla. Pomoc zaopatřit organizace tam, kde byl nedostatek ochranných pomůcek, byla pro moji duši blahodárná. Pro mě to byla radost pracovat se všemi, kterým jde o věc a věří v lepší časy.

Skládám poklonu všem těm, kteří dokážou dát stranou své problémy a obavy o sebe, aby naplnili své poslání. Hrdinové jsou pro mne i ti všichni ostatní, kteří dokázali tvořit a hledat způsoby, jak přinášet naději svým nejbližším.

A co my, interní auditoři? Přidáváme hodnotu, zkusme však také dodávat svým auditovaným i naději! Chceme jim totiž být partnerem, kterému věří a na kterého se budou s důvěrou obracet v jakékoli situaci.

Přeji vám všem hodně radosti, pevného zdraví a vše dobré...

Jedni z mnoha mých úžasných spolupracovníků ve skladu

Foto: vlastní zdroj



Ukázka z naší práce – z kamionu jsme vyskladnili přivezené termokamery v hodnotě 12 mil. Kč

Foto: vlastní zdroj



Ing. Hana Ondrušková

Hanka Ondrušková vede především semináře zaměřené na komunikaci, typologii osobnosti, time management a prezentační dovednosti. Od roku 2006 pracuje v oboru a spolupracuje se vzdělávacími společnostmi, státními institucemi, bankami i s nadnárodními soukromými firmami a vyučuje komunikaci na VŠE v Praze.



EFEKTIVITA NA HOME OFFICE

Snahu být efektivní máme v sobě snad všichni. Někdy se nám to daří, někdy míň. A pak jsou chvíle, kdy skutečně procházíme zkouškou. A to je právě teď, když řada lidí pracuje na home office. Pro většinu lidí to byl z počátku šok, ne kvůli nedostatku dobré vůle, ale spíš proto, že na každou činnost, kterou běžně neděláme, prostě postrádáme systém. Je mi jasné, že většina lidí už si za tu dobu, co tato situace trvá, určitě nějaký svůj mustr našla. A možná zjistíte, že ty věci už dávno intuitivně používáte. Takže následující doporučení prosím berte buď jako malou inspiraci, anebo klidně i jako

potvrzení toho, co jste už sami objevili. Z pohledu neurologie je potvrzení si vlastní myšlenky velmi efektivní, protože „obvody podporující tyto techniky zesílí a vy je snadněji naleznete.“¹

Doma nefungují procesy

Všichni tušíme, že doma probíhá většina věcí mnohem spontánněji než v práci. Samozřejmě chápou, že auditori jsou jistě velmi zorganizovaní lidé... ☺ ale přece... Doma by nás většinou ani nenapadlo dělat pravidelné schůzky na revidování úkolů a plánů. Asi neřešíme „té-óčka“ tedy termíny splnění a odpovědnosti jednotlivců za úkoly. Samozřejmě že ne, jsme přece normální... Ale na druhou stranu, ona by nám trocha organizace nezaškodila. Ti, co mají děti doma, už možná objevili, že stanovit si časový plán kdy se učit, kdy jíst a kdy už bude konečně volno, není vůbec špatná věc.

Ze normálních okolností má většina lidí tendenci ty tvrdé systémové postupy nechat v práci a doma si prostě vydechnout. Jenže domácnost je náročný proces sám o sobě, a pokud se vše ještě zkomplikuje tím, že člověk má z domu i pracovat, jsou tam děti, s těmi se má učit, a všichni to spolu mají najednou vydržet na malém prostoru... nemusím pokračovat, že? Takže najednou jsem částečně doma a částečně na bojovém poli. A zoufalé doby si žádají zoufalé kroky. ☺

Udělejte dohody

Není potřeba svolávat poradu nejvyššího vedení – táta, máma, děti a pes. Ale osvědčuje se třeba po večeri si sednout a udělat si plán na další den. Zvláště se to hodí, pokud táta ví, že ho druhý den čekají tři telekonference, paní učitelka chce, aby se s dětmi naučili Bílou horu, telefon zvoní a do toho má stihnout svoji vlastní práci. Tady pomůže jen nějaký plán – čím divočejší je situace, tím nezbytnější jsou záchranné body. Je to vlastně stejné, jako když v práci chtějí všichni všechno najednou a každý úkol se zdá být prioritou. Sami už víme, že pro podobné situace v práci platí – zastavit se, uvědomit si, co se děje, sepsat si, co všechno po mně kdo chce,

¹ David Rock, Jak pracuje váš mozek, Pragma 2010

a pak se pokusit vymyslet, jak ty všechny povinnosti do sebe napasovat. A pokud to nejde, tak nezbyvá než zvednout telefon a udělat s lidmi dohody – co teď a co potom. A přesně stejný postup je potřeba i doma. Najednou se objevilo příliš mnoho těch, kteří se dožadují vaší pozornosti – šéf z práce, volající kolegové, ale navíc i paní učitelka dětí, neuvařený oběd, který teď nezajistí kantýna, a tisíc jiných maličkostí, které parádně ruší. Je to jako bychom najednou

nejsme zvyklí si doma předávat klíčové informace, které situace vyžaduje. V práci je sladění diářů samozřejmostí, pokud se chceme v určitou hodinu potkat s dalším deseti pracovníky – prostě se naplánuje schůzka, aby všichni mohli. Ale doma je to takový nezvyk, že nás ani nenapadne po večeri sedět s diářem a domluvat se na kolik hodin uvařit, kdo bude volat té paní učitelce a kdy potřebujeme sami v klidu pracovat.

Shrnuto a podtrženo, abychom mohli udělat doma potřebné dohody, je nezbytné:

- mít konkrétní čas, kdy si na to sedneme – jinak to budeme odkládat a brzy se objeví nevrle poznámky typu „snad vidíš, že teď něco dělám“
- s diářem v ruce projít všechny nadcházející povinnosti a pokusit se je všechny nějak skloubit
- ideálně – mít ty věci na očích – tady by byla neocenitelná nástěnka nebo alespoň magnetem připnutý papír na ledničce. Ujistuji vás, že dohoda u večere je super, ale není šance si vše zapamatovat...

- když se něco děje, mění, nedaří, je třeba si to říct. Musíme komunikovat. Povídat si a předávat si důležité informace je prostě rozdíl. Na to druhé nejsme doma moc zvyklí.
- a ještě jedna drobnost pro zachování psychického zdraví. Pokud jste v situaci, že na home office makáte víc, než jste dělali kdy předtím, je naprosto nezbytné pokusit se urvat si alespoň nějaký čas pro sebe. Tohle bude ten rozdíl, který nám může pomoci překonat situaci se zdravou hlavou, a možná i docela v pohodě. Kdyby hromy byly, dejte si svatý závazek, že alespoň maličká chvílička dne bude patřit vám.


Může se teď zdát, že z celé věci dělám větší vědu, než to je. Ale možná, že ti, kteří v posledních týdnech podobné principy sami bolestně objevovali, mi dají za pravdu. Dohody fungují. A víte co? Fungují, i když bojová situace pomine. ■

Přeju vám pevné nervy,
Hanka Ondrušková

„Spousta z nás si prostě věci myslí, ale neřekne je nahlas.“

vyfasovali deset dalších šéfů. Je potřeba se zastavit, udělat si v tom pořádek a rozumně se domluvit, co dál.

A jsme u dalšího úskalí – komunikace. „Ale on mi neřekl, že od jedné hodiny má telekonferenci. Já nachystám oběd a on řekne, že už to nestíhá... no nezabila byste ho?“ Spousta z nás si prostě věci myslí, ale neřekne je nahlas. Mluvíme spolu hodně, ale vůbec



„Mluvíme spolu hodně, ale vůbec nejsme zvyklí si doma předávat klíčové informace, které situace vyžaduje.“

FUNGUJEME!

Hlásí ředitelé interního auditu

Interní audit i v této době pracuje, což prokázalo setkání deseti ředitelů interního auditu z komerční sféry, které proběhlo 22. dubna formou video konference. Ředitele doplnili zástupci poradenských firem a společně diskutovali nad dvěma aktuálními tématy:

Řízení a realizace interního auditu v prostředí home office.

Pro interní audit nebyl problém přejít na práci formou home office a díky digitálním technologiím přechod prošel hladce a komunikace v rámci týmů probíhá efektivně. Dokonce se v několika společnostech uvažuje, že home office bude více využíván i za „normálního“ provozu (jak v interním auditu, tak z pohledu celé firmy). Home office se osvědčil a může přinést úspory v nákladech na kancelářské prostory, logistiku, a může být i zajímavým benefitem pro zaměstnance. Výkon auditu z pohodlí domova však s sebou nese určitá omezení:

- **Omezení v ověřování na místě** (zde se nabízí řešení vzdálená realizace přes video nebo uvést informaci o omezení do zprávy z interního auditu).
- **Realizace auditu v zahraničí a skupinových auditů** (řešeno posunem termínu nebo virtuální realizací).
- **Plány interního auditu** zatím změn nedoznaly, ale nová rizika, která se nyní objevila, bezesporu povedou k aktualizacím plánů ještě v letošním roce.
- **Chybí sociální kontakt** (i to lze řešit částečně vzdáleně – např. virtuální pivo nebo kávačka ☺).
- V případě, že jsou na home office další členové domácnosti nastává „**boj o data**“. Objevují se nové role (např. učitele/učitelky)

a další povinnosti, které mají významný vliv na pracovní výkon a soustředěnost.

COVID-19 a nová rizika v mém odvětví a jaký to bude mít vliv na můj auditní svět?

V této oblasti je to velmi individuální v závislosti na odvětví a oboru, kde firma působí. Obecně lze konstatovat, že se zvýší rizika nedodržení (nebo odklady plnění) závazků ze strany klientů (splátky úvěrů, platby za služby) nebo rizika podvodů (externího i interního). Významným dopadem mohou být i kurzová rizika a samozřejmě rizika kybernetické bezpečnosti. Specifickou oblastí pak je riziko omezených dodávek/chybějících materiálů a produktů pro výrobu, a to kvůli možným

omezením mezinárodního obchodu či výroby dodavatelů.

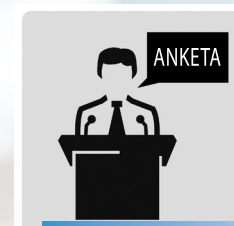
Energetický sektor očekává v tomto roce sníženou spotřebu elektrické energie. Bankovní sektor vnímá rizika modelů pro rozhodování a možné změny obchodního modelu pobočkových sítí. Ve stavebnictví je a bude významným rizikem přeshraniční pohyb osob, subdodávky a zahraniční stavební zakázky.

Samostatnou kapitolou je pak dramatické omezení cestovního ruchu a jeho dopad na navazující činnosti, například na provoz letišť, a to jak v současné době, kdy jsou dopady zásadní, tak v budoucím období v závislosti zejména na světových ekonomických

dopadech současné situace na celý průmysl.

Setkání ředitelů interního auditu proběhlo hladce, a to i díky moderaci ze strany Pavla Váchy, ředitele interního auditu společnosti ČEPS. Všem děkujeme za aktivní účast

Daniel Häusler,
Tomáš Pivoňka,
Pavel Vácha



V průběhu setkání proběhla rychlá anketa – „Které aplikace a komunikační prostředí jsou ze strany firem používány?“ Nejpoužívanější je **Microsoft Teams** a v závěsu **Skype for business**.

NENUDÍME SE!

Potvrzují ředitelé interního auditu ministerstev

Ředitelé interního auditu z ministerstev navázali na setkání deseti ředitelů interního auditu z komerční sféry a formou video konference se sešli 6. května 2020 v počtu 9 zástupců. Diskutovaná témata byla obdobná, a i závěry byly velmi podobné.

Řízení a realizace interního auditu v prostředí home office

Pro interní audit nebyl problém přejít na práci formou home office a zabezpečit funkčnost, a to zejména díky zintenzivnění elektronizace jednotlivých procesů a činností jednotlivých ministerstev. V současné době je již většina v přechodové fázi a částečně pracují jak z domova, tak z kanceláří za dodržení hygienických pravidel (rozestupy, počty zaměstnanců v kanceláři apod.).

Jaká omezení v realizaci interního auditu způsobil home office? Určitá omezení

v komunikaci s auditovanými a v návaznosti možné aktualizace plánů interního auditu, i když ne ve všech případech.

Jaké komunikační prostředí je aplikováno? Nejvíce Microsoft Teams a Webex, jednou byl zmíněn Skype for business.

COVID-19 a nová rizika a jaký to bude mít vliv na můj auditní svět?

Konkrétní nová rizika, která by byla předmětem interního auditu, nejsou očekávána, nicméně bude věnována zvýšená pozornost rizikům z oblasti kybernetické bezpečnosti.

Větší diskuze se pak rozvinula, zda v nadcházejícím období bude interní audit čelit úsporným opatřením v personální oblasti. Ředitelé zmínili všechny varianty. Od konstatování, že už není

prostor snižovat personální kapacity až po očekávané změny, a to jak snižováním, tak i zvyšováním kapacit v interním auditu a převzetí dalších činností.

Interní audit kvality

Na závěr setkání proběhla diskuze nad Stanoviskem odboru Centrální harmonizační jednotka MFČR (CHJ) č. 3/2020, zda může interní auditor dle ustanovení § 28 zákona o finanční kontrole vykonávat interní audit kvality. CHJ nespatřuje v zajištění

interního auditu systému řízení kvality rozpor s legislativou a zúčastnění ředitelů interního auditu dané stanovisko přivítali a potvrdili, že nemají problém s touto oblastí problém a interní audit kvality zajistí.

Setkání ředitelů interního auditu ministerstev proběhlo bez problémů, a to i díky moderaci ze strany Františka Beckerta, ředitele interního auditu MF ČR. Všem děkujeme za aktivní účast.

Daniel Häusler

Kybernetické útoky se staly běžnou součástí našeho života. Počítač, tablet, chytrý telefon má dnes již skoro každý. Stejně tak i účet na některém freemailovém systému jako například Google, Seznam apod. Stejně je tomu, i co se týče sociálních sítí a našeho zapojení do stále více populárního sdílení dat, myšlenek, informací, preferencí zájmů a mnoha dalších věcí. Každý máme své zájmy, pro které hledáme spřízněné duše, hledáme partnery, kolegy, nová zaměstnání a mnoho dalšího v něčem, co obecně nazýváme internet, který je součástí něčeho většího – kybersvěta.

KYBERSVĚT

Mgr. Vladimír Rohel
Ředitel sekce Bezpečnost
Národní agentura pro komunikační
a informační technologie

„Bezpečnost není jednoduchá disciplína, i když si to mnoho organizací a osob myslí. Podporují je v tom i někteří dodavatelé, kteří je přesvědčují, že jejich ‚záračná krabička‘ jim vyřeší všechny problémy a ochrání je před hackery.“

Za tisíciletí jsme se naučili žít v reálném světě, který nás obklopuje. Známe jeho hrozby, umíme pracovat s riziky, víme, jaká máme činit opatření, abychom ochránili své cennosti, majetky, zdraví atd. Z tohoto pohledu je to jen velmi malý okamžik, kdy nám do životů vstoupil zcela nový svět – kybersvět. Možnosti, které nám nabízí, jsou úžasné a jeho nástup a rozvoj jsou tak revoluční. Informace z celého světa jsou dostupné ve zlomku sekundy a stejně rychle dokážeme i prohledávat obrovská množství dat. Není třeba si vše pamatovat, abychom s tím následně mohli pracovat, což jsme se ještě my učili ve škole.

Důležitější je umět informace vyhledat a následně to velké množství výsledků umět zpracovat a vyhodnotit. S tímto vyhodnocením nám opět nepomáhá nic jiného než prostředky kybersvěta. Naše závislost na prostředcích kybersvěta je již dnes velká a stále roste.

Neexistuje v našem životě oblast, která by nebyla zasažena moderními prostředky ICT a jejich možnostmi. V některých odvětvích bychom se bez nich již neobešli, někde nám umožňují být efektivnější, výkonnější, rychlejší, levnější, ... moderní doba si to žádá. Kdo takový není, je časem odsouzený k neúspěchu a zániku. Díky moderním technologiím mnohé firmy v současné pandemické situaci byly schopné fungovat prakticky bez přerušení a poskytovat své služby. Z čistě provozního pohledu jsou tedy dnešní možnosti úžasné a jakákoliv takováto situace je jen otázkou správné technologie a nastavených procesů. Pokud nemáme technické možnosti vybudované interně, lze je velmi rychle zajistit například pomocí nabízených cloudových řešení. Otázkou však je, co bezpečnost.

Bezpečnost není jednoduchá disciplína, i když si to mnoho organizací a osob myslí. Podporují je v tom i někteří dodavatelé, kteří je přesvědčují, že jejich „záračná krabička“ jim vyřeší všechny problémy a ochrání je před hackery. Bohužel současná doba tomuto přístupu velmi často napomáhá. Je velký tlak na nové výrobky, funkce a služby v rekordním čase a za minimálních nákladů. Jsou oblasti, kde nám stoprocentní bezpečnost připadá naprosto samozřejmá a vyžadujeme ji.

Například chyba v software jednoho typu letadel je všechna nedávno usadila na zem a nehledě na finanční důsledky, dokud chyba nebude opravena a vše otestováno, na oblohu se nevrátí. V těchto případech nikdo bezpečnost nezpochybňuje a přísná pravidla uznáváme a dodržujeme. Na druhé straně je mnoho výrobků, které vstupují do našich životů a domácností, ovlivňují naše chování, sledují, co děláme a jak funguje naše tělo, a vůbec dělají mnoho dalších činností a služeb pro nás a jejich bezpečnost je často velmi diskutabilní. Bohužel všechna tato zařízení a čidla se stávají běžnou součástí našich každodenních činností a zde již bezpečnost tak striktně nehledáme a nevyžadujeme. Výrobci tak nečelí požadavkům nejúčinnějšího tlaku, kterým je trh. Na druhou stranu je pravda, že uživatel často neví a neumí vyhodnotit, zda bezpečnost výrobku je dostatečná a výrobce bude umět rychle reagovat na novou hrozbu, až se objeví, a ochránit uživatele nebo spotřebitele.

Daleko složitější je otázka v oblasti informačních systémů. Laikovi by se mohlo zdát, že pokud poskládá zařízení, která mají výrobcem garantovanou

jistou úroveň bezpečnosti, má vyhráno. Tato zařízení bývají často dražší, a budí tak dojem, že to tak musí být. Bohužel opak je často pravdou. Vyšší cena nemusí znamenat vyšší bezpečnost. Kromě těchto speciálních zařízení se dnes do informačních systémů zapojují i ta, popsaná v úvodu textu. Chytré telefony, chytré televize, kamery a mnoho dalších zařízení, která známe zejména z našich domácností, se nám přesouvají do kanceláří a na pracoviště, kde nám usnadňují naši práci, ale zároveň s sebou často nesou i velká bezpečnostní rizika.

„Nemáte-li v organizaci dostatečné znalosti a kapacity, není ostuda a chyba si je objednat externě.“

Když pak porovnáme dopad kybernetického incidentu doma v domácí síti a na pracovišti v síti zaměstnavatele, kam je připojeno i mnoho dalších a důležitějších zařízení, důsledky jsou diametrálně odlišné. Zatímco doma vám zašifrovanou televizi v servisu opraví náhradou součástky nebo nahráním nového

software a největší dopad budou zašifrované nebo smazané fotografie a osobní soubory za mnoho let, což sice rodina ponese těžce, ale v důsledku je škoda malá, tak v síti zaměstnavatele stejný incident může způsobit škody v hodnotě mnoha milionů (pokud by se jednalo o incident v oblasti osobních údajů i mnohem více), a případně i způsobit konec fungování subjektu.

Hrozbu je tak třeba vždy hodnotit vůči konkrétnímu subjektu v konkrétním čase. Vezměme si modelový příklad. Běžný občan. Má své kladné

i záporné stránky a ničím se nevyvíká průměru. Jako řadový zaměstnanec podniku čelí v rámci kyberprostoru stejným hrozbám jako kdokoliv jiný. Takovýto člověk se cíleně v hledáčku hackerů objeví jen stěží. Hrozí mu tedy zejména postižení útokem, který cílí na široké masy. Pokud

nebude opatrný, bude mít smůlu a dojde k incidentu, dopad bude pouze na něj, jeho rodinu nebo nejbližší okolí, ale pravděpodobnost zisku pro útočníka mizivá. Náš vzorový občan jednoho dne vstoupí do politiky, posune se

„Průměrně zkušenému útočníkovi stačí několik týdnů na to, aby měl základní stavební kameny pro přípravu útoku na vaši organizaci.“

do vedoucích funkcí v podniku, přejde k zaměstnavateli provozujícímu kritickou infrastrukturu. Jedná se stále o stejného občana, ale změnila se mu situace a pro útočníka začíná být zajímavý. Rozhoduje o zásadních věcech, má důležité informace, operuje většími finančními částkami, má větší práva ve firemním informačním systému atd. Zde už je potenciál pro útočníka větší a již se mu i může vyplatit trocha sociálního inženýrství, aby získal o této osobě a jejím nejbližším okolí informace, které pak při útoku na ni využije.

Na tomto příkladě jsme si ukázali, že každý může být pro útočníka někdy zajímavý

a stejná hrozba má v závislosti na konkrétním prostředí a situaci odlišný dopad. Zatímco životní situace se nám průběžně mění, naše myšlení, zvyky a návyky často neměníme. To, co někdy rizikové není, jindy může mít katastrofální důsledky.

Vraťme se zpět k informačnímu systému (IS). Každý se v principu zjednodušeně skládá z nějakého hardware, software, lidí, dat/informací a procesů. Stejně jako všude jinde, každá tato součást (IS) může mít své chyby a je třeba s tímto faktem od samého počátku návrhu počítat a systém navrhnout tak, abychom byli schopni jeho součásti průběžně opravovat, měnit a zlepšovat. V předešlé části textu jsme si řekli něco k současnému hardware, který využíváme doma, ale i v práci nebo pro práci, a o lidech, kteří putují životními situacemi a funkcemi, ale už ne tak snadno mění své návyky a chování. Psát zde o tom, že každý software má své neduhy, problémy a chyby,

by bylo asi zbytečné nošení dříví do lesa. Stejně jako to, že chyby nejsou jen ve fungování programů, ale i v jejich bezpečnosti. Procesy vytváříme a nastavujeme v každé organizaci, aby mohla fungovat, a i ty se neustále vylepšují, přizpůsobují, opravují a mají své problémy. To, že jsou procesy v oblasti bezpečnosti opět asi není třeba extra zmiňovat.

Nakonec jsem nechal data a informace, o které útočníkovi jde a proč to vše převážně dělá. To jsou naše cennosti, které musíme chránit. Své know-how máme dnes uložené převážně v datech a informacích v našich informačních systémech. Tato data reprezentují mnoho času a finančních prostředků, které jsme vynaložili a na kterých často stojí náš business. Co se stane, když nám je konkurence ukradne nebo útočník zničí?

Jsou ale oblasti, které nevyrobějí a nemají své vlastní know-how, které by jim někdo ukradl, a jejich podnikání tím ohrozil nebo zničil. Jde třeba o státní a veřejnou správu, zdravotnictví apod. Navíc tyto organizace mají oproti komerčním subjektům jistou nevýhodu. Jejich základní procesy fungování jsou často dány veřejně dostupnými dokumenty, hardware a software pořizují

cestou veřejných zakázek čili každý, včetně útočníků, lehce zjistí, co používají a v jaké verzi. Zjistit na internetu zranitelnosti těchto prostředků už pak

„Bezpečnost není stav, ale proces. Bez dostatečné a systémové péče a financí to budou jen vyhozené peníze a čas.“

není větší problém. Základní informace o prostředí tak máme pohromadě. Vedoucí osoby organizací jsou opět veřejně známé a ostatní zaměstnanci velmi často využívají sociální sítě, na kterých prezentují, kde a co dělají. Některé sociální sítě jsou pro sdílení těchto informací přímo určené. V tuto chvíli už víme i na koho se soustředit. Průměrně zkušenému útočníkovi stačí několik týdnů na to, aby měl základní stavební kameny pro přípravu útoku na vaši organizaci. Ví, jaká data a informace máte, zná váš hardware a software, a to včetně toho bezpečnostního, zná vaše zaměstnance a základní procesy, ví, jak fungujete a jaké máte povinnosti.

Pokud jste tedy například státní nebo veřejná správa nebo nemocnice, lze se tedy vůbec útoku nějak bránit? Odpověď zní „Ano“.

Klíč je v nastavení a fungování systému řízení informační bezpečnosti celé organizace a v bezpečném návrhu architektury informačního systému. Jedná se o interní dokumenty a procesy zpracované přesně na míru dané organizaci. Kolem nich je třeba vybudovat systém, který je bude neustále vyhodnocovat a navrhopvat jejich zlepšení v reakci na zjištěné chyby, změny situace v organizaci a hrozeb kyberprostoru. Návrh správné a optimální architektury informačního systému, včetně bezpečnostní architektury, je základ pro nejen správné, ale i bezpečné fungování organizace a ochranu jejích dat a informací. Pokud bych to měl k něčemu přirovnat, tak velmi podobná by situace byla, pokud by vznikl návrh nového

nákupního centra bez nebo s hasičskými bezpečnostními opatřeními. Taková stavba bez těchto opatření by zcela jistě byla levnější, možná by se více líbila a lépe fungovala pro uživatele i návštěvníky, ale riziko vzniku ohně by se určitě hodně blížilo 100% a v případě vypuknutí ohně by dopad a následky byly katastrofální. U budov je to každému jasné, ale při budování nového IS už to všem tak jasné není. Bezpečnostní architektura je špatná nebo žádná, základní bezpečnostní principy neexistují nebo jsou špatně navrženy. Neexistuje systém řízení bezpečnosti v organizaci, včetně vyhodnocování jeho účinnosti a zlepšování. Špatně nebo nedostatečně funguje vyhledávání a řízení zranitelností a jejich záplatování. Bezpečnost není řízena z úrovně nejvyššího managementu, přestože dopady špatné bezpečnosti mohou být pro organizaci katastrofálnější než dopady většiny rozhodnutí, která management činí. Je mnoho chyb, které můžeme v bezpečnosti IS najít, a vyjmenovávat je by bylo zbytečné. Důležitější je, jak to dělat správně.

Rád používám selský rozum a v oblasti bezpečnosti funguje samozřejmě také. Pokud informační systém spadá

do jedné z kategorií daných zákonem o kybernetické bezpečnosti, je vše jasné dáno a není moc co řešit. Pokud si s implementací všech nezbytných opatření nevíte rady, je dobré se obrátit na odborníky, kteří vám se zavedením a nastavením bezpečnosti pomohou, a případně pomohou i s jeho dalším provozováním a vyhodnocováním. Co máte dělat, pokud nejste regulováni zákonem? Podle čeho postupovat a čím se řídit? Jak správně bezpečnost IS nastavit, řídit a vyhodnocovat?

Je to stejně jako se stavbou domu. Kdo platí, činí rozhodnutí a kdo tomu rozumí, připravuje podklady pro tato rozhodnutí. Pokud to bude obráceně, nebude to fungovat ani v jednom případě. Nemáte-li v organizaci dostatečné znalosti a kapacity, není ostuda a chyba si je objednat externě. Uděláte si návrh domu se všemi moderními prvky sami nebo s pomocí kamaráda zedníka odvedle, který vám to navrhne za víkend levně, nebo si objednáte osvědčenou a doporučenou firmu, která bude sice dražší, ale její návrh splní všechna očekávání a požadavky vás, legislativy, norem a doporučí i moderní řešení a materiály?

Na co tedy rozhodně nezapomenout:

- Management musí přijmout zodpovědnost a bezpečnost aktivně řešit jako jednu ze svých priorit.
- Bezpečnost musí navrhovat odborníci. Pokud je nemáte, je třeba je objednat. Ve výsledku to určitě vyjde levněji.
- Bezpečnost není stav, ale proces. Bez dostatečné a systémové péče a financí to budou jen vyhozené peníze a čas.
- Počítejte s tím, že vaše síť bude jednou kompromitována. Správný návrh architektury a řízení bezpečnosti si s tím musí umět poradit.
- Monitorujte svou síť, vyhodnocujte podezřelé události a jakékoliv závažné podezření ihned řešte. Schopný útočník dokáže ve vaší síti dlouhé měsíce nepozorovaně a skrytě fungovat.

- Pokud nevíte, kde se inspirovat pro správné řešení bezpečnosti, využijte zákon o kybernetické bezpečnosti, jeho vyhlášky a doporučení NÚKIBu, které jsou všechny dostupné zdarma. Jednotlivá opatření aplikujte přiměřeně svým potřebám. Tak, jak NÚKIB reaguje na změny v kyberprostoru novými verzemi svých dokumentů, můžete tyto využít pro další rozvoj své bezpečnosti. Pokud by v budoucnosti náhodou došlo k tomu, že by váš systém spadl pod regulaci zákona, budete na to velmi dobře připraveni.
- Nezapomínejte na uživatele a správce. Školte je a vzdělávejte. Všechna drahá technika a bezpečnost bez proškolených lidí je vyhozená investice.



Pokud se podíváte na všechny úspěšné útoky v poslední době v České republice, u každého z nich najdete pochybení nebo nedostatky v některých z výše uvedených oblastí nebo principů. Pro každou z napadených organizací úspěšný útok znamenal mnoho týdnů špatného spaní, nechtěnou mediální pozornost, omezení fungování a poskytování služeb, což například u zdravotnických zařízení může být velký problém. V konečném důsledku zotavení každé organizace po útoku stálo jak finanční prostředky, tak zapojení expertních pracovníků a pro zajištění toho, aby se útok již neopakoval bude nezbytné nakonec solidní a funkční bezpečnost v organizaci stejně vybudovat.



DIGITAL TRANSFORMATION



Nefinanční REPORTING



Maria Fatima Araluce Martin
Manažerka udržitelného rozvoje
Risk Advisory
Deloitte CZ

Tereza Kovalová
Konzultantka udržitelného rozvoje
Risk Advisory
Deloitte CZ

V našem článku jsme si daly za úkol přiblížit téma nefinančního reportingu, od historického kontextu přes přehled rámců a standardů pro vykazování až po praktické zkušenosti s ověřováním nefinančních zpráv.

Proč se stává nefinanční reporting tak důležitým a diskutovaným tématem?

Tradiční vykazování finančních informací je zaměřeno na historická data a poskytuje uživatelům zpráv obraz společnosti v minulém období. Zrychlující se tempo dnešní doby však vyžaduje strategické informace, které jsou relevantní v reálném čase a využitelné pro okamžité rozhodování. Investoři a další uživatelé podnikových informací vyžadují od společností spolehlivé a srovnatelné informace, a to zdaleka nejen ty finanční. Investoři, zákazníci dodavatelé i zaměstnanci potřebují mít přehled o tom, jak probíhá řízení společnosti, jak funguje obchodní model, jaké si společnost vytyčila dlouhodobé cíle, jakým rizikům čelí a jaký je její dopad na životní a společenské prostředí, ve kterém se nachází.

Zvýšená poptávka po nefinančních informacích je

z naší zkušenosti motivována dvěma klíčovými faktory:

- Velká část hodnoty podniků je v dnešní době tvořena nehmotným majetkem, jako jsou technologie, duševní vlastnictví, lidský kapitál

Důsledné a srovnatelné informace, včetně toho, jak společnosti přistupují k přechodu na nízkouhlíkové hospodářství, jsou pro investory a další zúčastněné strany zásadní.

„S rostoucím počtem nefinančních zpráv po celém světě rostou obavy jejich uživatelů ohledně správnosti a relevanci předkládaných informací a žádají externí ověření.“

nebo značka. Pro objasnění procesu vytváření hodnoty je třeba mít přehled o všech vazbách a komponentách, které do něj vstupují, a mít o nich ucelené informace.

- Změna klimatu je naléhavou existenční otázkou, která je důležitá pro všechny společnosti nezávisle na sektoru či umístění.

Na výkon společností v environmentální, sociální oblasti a oblasti řízení (zkratka ESG) se zaměřují specializované ratingové agentury jako OEKOM nebo Sustainability, a jejich hodnocení si mezi investory získává stále větší pozornost. Také tradiční ratingové agentury jako S&P nebo Moody's zahrnují stále větší počet

nefinančních ukazatelů ve svých hodnoceních rizikovosti investic a společností. Je tedy potřeba, aby byly tyto informace dostupné a vykazované dle jednotných rámců pro lepší srovnatelnost.

Přehled rámců pro reportování nefinančních informací

Proces sestavování nefinanční zprávy je velice náročný a zahrnuje několik fází od dialogu se zúčastněnými stranami a identifikace materiálních témat až po výběr konkrétních ukazatelů výkonu (kvantitativní data) a případových studií pro doplnění kontextu (kvalitativní data). Společnost může tento proces využít pro pochopení vlastní tvorby hodnot a nastavení dlouhodobé strategie, ale také v mnoha případech čistě k PR komunikaci a tzv. green washingu. Aby se těmto situacím dalo předcházet a zároveň byla společnostem poskytnuta podpora, přijalo mnoho mezinárodních organizací misi vytvoření komplexních standardů a rámců pro nefinanční reporting.

Cíle udržitelného rozvoje OSN

Z hlediska nefinančního reportingu jsou cíle udržitelného rozvoje inspirativní a strategickou pomůckou při tvorbě nefinančních zpráv. Firmy se mohou výčtem svých aktivit či konkrétními ukazateli odkazovat k jednotlivým cílům udržitelného rozvoje a ukázat, jak k nim svými obchodními aktivitami přispívají.

„Zprávy společností vždy odrážejí poptávku po informacích, jinými slovy, společnosti zveřejňují pouze informace, které po nich zúčastněné strany žádají.“

Tyto cíle však neposkytují společností rámec pro tvorbu struktury zprávy, definici významnosti nebo výběr ukazatelů. OSN proto doporučuje využití technických rámců, jako je GRI nebo rámec pro integrovaný reporting <IR>.

GRI Standardy

Tvorbu těchto standardů má na starosti mezinárodní nezisková organizace Global Reporting Initiative (GRI). Díky

své všestrannosti jsou jedním z nejrozšířenějších a nejčastěji využívaným rámcem pro tvorbu samostatných nefinančních reportů.

Staví na konceptu tzv. matice významnosti, která určí materiální témata kombinací zájmů zúčastněných stran a významnosti reálných ekonomických, environmentálních a sociálních

dopadů společnosti. Spolu s obecnými zveřejněními týkajícími se obchodního modelu, strategií nebo řídicí struktury vyžaduje rámec také prezentaci ukazatelů a manažerského přístupu v oblastech definovaných maticí významnosti jako materiální.

<IR> Rámec pro integrovaný reporting

Rámec pro integrovaný reporting má na starosti Mezinárodní rada pro integrovaný reporting (IIRC) složená ze zástupců regulátorů, investorů, společností, účetních, akademiků a neziskových organizací. Integrovaný reporting kombinuje finanční a nefinanční informace v jedné stručné a konzistentní zprávě.

Novela Zákona o účetnictví: Uvádění nefinančních informací

Implementací regulace vydané Evropskou komisí v roce 2014 jsou určité společnosti povinny vykazovat nefinanční informace pro účetní období započaté 1. 1. 2017 nebo po tomto datu.

Rozsah působnosti

Dle §32 f Zákona o účetnictví se účetní jednotkou uvádějící nefinanční informace rozumí:

- a) velká účetní jednotka, která je obchodní společností a je zároveň subjektem veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců v průběhu účetního období,
- b) konsolidující účetní jednotka velké skupiny účetních jednotek, která je zároveň subjektem veřejného zájmu, pokud k rozvahovému dni překročí na konsolidovaném základě kritérium průměrného počtu 500 zaměstnanců v průběhu účetního období.

Definice nefinančních informací

(1) Účetní jednotka uvádějící nefinanční informace uvede nefinanční informace v rozsahu potřebném k pochopení vývoje účetní jednotky nebo skupiny, její výkonnosti a postavení a dopadů její činnosti, a to nefinanční informace týkající se alespoň otázek:

- životního prostředí,
- sociálních a zaměstnaneckých,
- respektování lidských práv a
- boje proti korupci a úplatkařství.

(2) Nefinanční informace podle odstavce 1 se uvádějí v této struktuře:

- stručný popis obchodního modelu účetní jednotky uvádějící nefinanční informace nebo skupiny,
- popis opatření, která účetní jednotka uvádějící nefinanční informace nebo skupina ve vztahu k těmto otázkám uplatňuje, včetně uplatňovaných postupů náležitě péče; není-li k některé z těchto otázek uplatňováno žádné opatření, uvádí se odůvodnění,
- popis výsledků těchto opatření,

- popis hlavních rizik souvisejících s těmito otázkami, jež jsou spojeny s činností účetní jednotky uvádějící nefinanční informace nebo skupiny, včetně, přichází-li to u ní v úvahu a je-li to přiměřené, s jejími obchodními vztahy, výrobky nebo službami, které by mohly mít nepříznivé dopady v těchto oblastech, a způsobu, jakým tato účetní jednotka uvádějící nefinanční informace nebo skupina tato rizika řídí,
- nefinanční klíčové ukazatele výkonnosti, které se vztahují k příslušné podnikatelské činnosti.

Povinnosti podle odstavců 1 až 6 nemusí plnit konsolidovaná účetní jednotka uvádějící nefinanční informace, pokud jsou nefinanční informace uvedeny v konsolidované výroční zprávě nebo samostatné zprávě konsolidující účetní jednotky. To platí i pro konsolidující účetní jednotku uvádějící nefinanční informace, která je sama konsolidovanou účetní jednotkou.

Deloitte.

Správa softwarových licencí

Chcete mít ve své firmě pod kontrolou všechny softwarové licence a zároveň zachovat soulad s rostoucími požadavky v oblasti IT? **Obraťte se na nás!**

S námi dosáhnete:

- ⓧ Snížení celkových nákladů na IT
- ⓧ Efektivnějšího fungování souvisejících procesů
- ⓧ Eliminace rizika nesouladu a případných sankcí

Kontakt:

David Korniet
Deloitte Advisory
dkorniet@deloittece.com

Pomůžeme Vám s:

- ⓧ **Licenčním přehledem** – Sestavíme pro vás ucelený licenční přehled využívaných softwarových produktů v rámci vašeho IT prostředí.
- ⓧ **Přípravou na audit** – Provedeme ve vaší společnosti důkladný licenční audit plně v souladu s metodologií výrobce softwaru.
- ⓧ **Nastavením procesu** – Pomůžeme vám nastavit efektivní procesy pro komplexní správu softwarových aktiv.
- ⓧ **Výběrem nástroje a implementací** – Nezávisle vám poradíme při výběru vhodného nástroje pro správu licencí a pomůžeme vám s jeho implementací.

Samostatná zpráva

Pokud účetní jednotka uvádějící nefinanční informace vypracovává za stejné účetní období samostatnou zprávu, která obsahuje nefinanční informace, musí být tato samostatná zpráva:

- zveřejněna společně s výroční zprávou nebo konsolidovanou výroční zprávou,
- zpřístupněna veřejnosti v přiměřené lhůtě, která **nesmí překročit 6 měsíců od rozvahového dne**, na internetových stránkách účetní jednotky uvádějící nefinanční informace a ve výroční zprávě nebo konsolidované výroční zprávě je uveden odkaz na její zveřejnění způsobem umožňujícím dálkový přístup.

Aktuální vývoj na poli nefinančního reportingu

V letošním roce probíhají veřejné diskuze ohledně plánované obměny zmiňované regulace 2014/95/EU o vykazování nefinančních informací.

Současné legislativní požadavky podle našeho názoru nezajišťují spolehlivost a srovnatelnost informací vykazovaných společnostmi, nepomáhají zhotovitelům zpráv efektivně sdělovat rizika ani dostatečně neodpovídají potřebám investorů.

Proces vykazování nefinančních informací by od toho finančního neměl být oddělen. Naopak vidíme potřebu ve vyšší míře provázanosti nefinančních informací s finančními daty. Klíčové nefinanční informace by rozhodně měly mít stejnou úroveň a kvalitu jako ty finanční.

Současná směrnice je v požadavcích týkajících se využití rámců pro reportování velice flexibilní. Společnosti mají na výběr ze širokého spektra standardů. Nicméně, i to je jedním z důvodů, proč jsou informace často nekonzistentní a napříč firmami nesrovnatelné. Protože jsou dnešní společnosti součástí globálních hodnotových a dodavatelských řetězců, mají globální investory a čelí globálním problémům, je potřebná také globální standardizace vykazování.

V neposlední řadě se diskutuje také o změně rozsahu působnosti, tedy o tom, kterých společností by se vykazovací povinnost měla týkat. Obecně může být nefinanční reporting vnímán jako zvýšení administrativní zátěže a nákladů. Jedná se ale o klíčový proces pro řízení a nastavení měřitelných ukazatelů v daných oblastech, což zvyšuje odolnost podniků a napomáhá dlouhodobému vytváření hodnoty.

Ověření nefinančních zpráv

S rostoucím počtem nefinančních zpráv po celém světě rostou obavy jejich uživatelů v ohledu správnosti a relevance předkládaných informací, kteří požadují externí ověření. Tento trend otevírá dveře profesionálům, kteří mají zkušenosti s auditem, nicméně ověření nefinančních zpráv vyžaduje specifitější soubor dovedností a know-how.

Pro ověření nefinančních informací je možné použít řadu standardů, nicméně v praxi se nejčastěji setkáváme se standardy ISAE 3000 a ISRS 4400. ■



Firemní dobrovolnictví jako součást CSR očima dobrovolníka

Mgr. Ing. Pavla Heroutová, CIA

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze a psychologii na Univerzitě Palackého v Olomouci. Na poli interního auditu působila 12 let, z toho 8 let v České spořitelně, a. s., kde získala certifikaci. V roce 2016 se stala interním auditorem v Českém aeroholdingu, a. s., posléze (po fúzi) ve společnosti Letiště Praha, a. s., kde od dubna letošního roku zastává pozici EASA Compliance Specialist se zaměřením na Compliance monitoring v oblasti provozní bezpečnosti letiště.

Záměrem tohoto článku je připomenout nezastupitelnou roli CSR v jakékoli době a přiblížit jeden ze způsobů jejího praktického naplnění prostřednictvím firemního dobrovolnictví, které může přerůst i do roviny osobní podpory a pomoci. Pohled příjemce pomoci nejen na firemní dobrovolnictví nám zprostředkuje Ing. Monika Straková z Domova sv. Karla Boromejského v Praze – Řepích. Doufám, že i díky tomu bude tento „příběh“ inspirací pro všechny, kteří se ještě nezapojili.

Trocha teorie a vnímání CSR v praxi

Co si představit, řekne-li se Corporate Social Responsibility, tedy společenská odpovědnost organizací? V principu se jedná o ekonomickou efektivnost, environmentální zodpovědnost a společenskou angažovanost. Naplňování v praxi se nejčastěji projevuje snahou firem minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí, dobrovolným stanovením vysokých etických standardů, vyhýbáním se korupci, snahou být dobrým zaměstnavatelem a podporou regionu, ve kterém organizace působí. CSR se začala více rozvíjet a být podporována firmami, nadnárodními a mezinárodními organizacemi, ze strany lokálních vlád i v rámci Evropské unie od 2. poloviny 20. století¹. CSR zahrnuje mnoho konceptů, je na dobrovolné bázi a bez striktně vymezených hranic, což dává prostor pro její další vývoj².

Jak potvrdil výzkum společnosti Ipsos³ z dubna roku 2019, stále více firem o důležitosti CSR v posledních letech již

¹ Kunz, V. (2012): Společenská odpovědnost firem. Grada Praha.

² Kašparová, K., Kunz, V. (2013): Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Grada Praha.

³ Zdroj: IPSOS s. r. o., <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>.

nepochybuje. Uvědomují si, že aktivity na poli CSR mohou ovlivnit firemní reputaci a mohou znamenat konkurenční výhodu. To potvrzuje i posun ve vnímání veřejnosti. Zda je organizace společensky odpovědná, hraje pro mnoho lidí roli při výběru zaměstnavatele nebo při rozhodování o nákupu či využití služeb dané firmy.

„Doba koronavirová“

Dá se říci, že v souvislosti s koronavirovou nákazou se doslova ze dne na den zastavil život tak, jak ho známe. Přišla doba nouzového stavu a omezení s nevyhnutelným dopadem v podobě nadcházející ekonomické krize, jejíž skutečné a nedozírné rozměry ukáže další vývoj a čas. Bylo by však značným zjednodušením poukazovat pouze na „peníze“. Tato krizová doba bude mít vliv na společnost jako takovou, propíše se do chování jednotlivců, do lidských vztahů. V negativním slova smyslu se setkáváme se strachem, agresivitou, nepřátelstvím, v tom dobrém naopak s obětavostí, solidaritou, nezištnou pomocí. I když solidarita a pomoc je nyní soustředěna zejména na boj s koronavirem a na zmírnění souvisejících dopadů, i podpora

ostatních oblastí a projektů by stále měla mít své místo.

Tato doba nuceného zastavení a nelehkých okolností může být příležitostí k přehodnocení dosavadních postojů a hodnot, prostorem pro hledání nových cest, způsobů, řešení i uskutečňování změn, ke kterým jsme se třeba do této doby neodhodlali. Jednou

„Stále více firem o důležitosti CSR v posledních letech již nepochybuje.“

z těch změn může být právě to, že se sami jakoukoli formou zapojíme do naplňování konceptu CSR pod záštitou organizace, ve které pracujeme, nebo nabídneme jakoukoli pomoc sami podle našich možností. Jsem přesvědčená o tom, že pomáháme-li jiným, pomáháme zároveň a zejména sami sobě. Může nám to přinést pocit naplnění, smysluplnosti života. Právě smysluplnost života, jak poukázal už psycholog A. Maslow, je jednou z vrcholných potřeb člověka.

Firemní dobrovolnictví jako forma pomoci

Některé firmy nabízejí v rámci svého programu CSR svým zaměstnancům možnost pracovat jako dobrovolník ve vybrané, většinou neziskové, organizaci jeden nebo dva pracovní dny v roce s plnou náhradou mzdy. Pro zaměstnance je to určitá forma benefitu, organizace získává

pracovníka zdarma. I když by někdo mohl namítnout, že jeden nebo dva dny v roce nejsou nic, opak je pravdou. Každá forma podpory a pomoci má svůj význam, jak potvrdí i příklad Domova sv. Karla Boromejského. Navíc to, co začalo jako pomoc pod hlavičkou firmy, může pokračovat i ve formě osobní pomoci. Kromě práce pro svou organizaci lidé poskytují finanční dary, organizují soukromé sbírky na podporu „své“ organizace, dobré věci nebo pro konkrétního potřebného.

Moje zapojení do dobrovolnictví

K firemnímu dobrovolnictví jsem se poprvé dostala v České spořitelně, a.s., (ČS), která umožňuje svým zaměstnancům využít dva dny v roce pro dobrovolnické aktivity (tzv. Dny jinak). Když jsem přešla do interního auditu ČS, zjistila jsem, že je tam mnoho takových nadšenců, jako jsem já. To mě pak přivedlo k tomu, že jsem začala s kolegou Janem Reichlem organizovat dny pro charitu uzavřené pro náš auditní tým. V praxi to znamenalo, dohodnout se individuálně s vybranou organizací na termínu a činnostech, zajistit příslušnou administrativu a dát dohromady tým dobrovolníků. S některými organizacemi jsme navázali dlouhodobou spolupráci a chodili tam každoročně. To je případ i Domova sv. Karla Boromejského⁴ v Praze – Řepích. Naším úkolem byla práce na rozlehlé zahradě patřící ke komplexu budov Domova, ve které jsme také zakládali vinici.

Domov je zdravotnické zařízení poskytující odbornou zdravotní péči (LDN, ambulance) a sociální služby (denní stacionář, odlehčovací služby) nemocným seniorům. Domov je

unikátním místem sdružujícím čtyři světy pod jednou střešou – jsou to řeholnice Kongregace Milosrdných sester sv. Karla Boromejského, nemocní senioři, odsouzené ženy a civilní zaměstnanci. Odsouzené ženy v Domově bydlí a pracují v úklidu, na zahradě, v prádelně, kuchyni. Mají také příležitost získat potřebnou kvalifikaci a pracovat jako sanitářky nejen v Domově v průběhu výkonu trestu, ale po propuštění i v jiných zdravotnických nebo sociálních zařízeních.

Po mém odchodu z České spořitelny převzal organizační štafetu kolega a „spořitelní dobrovolníci“ do Domova dále chodí. Někteří z nich, stejně jako já, k němu přilnuli a navázali přátelství s lidmi, kteří jej reprezentují. Mimoto se zrodil nápad uspořádat každý rok před Vánoce mezi zaměstnanci interního auditu finanční sbírku na podporu Domova. Tato zcela soukromá iniciativa stále trvá a Domovu byla již předána nemalá finanční částka.

Pro Letiště Praha, a.s., (LP), kde pracuji téměř čtyři roky, jsou principy CSR nedílnou

⁴ <https://www.domovrepy.cz>

součástí podnikání. O klíčových tématech firemní CSR strategie, včetně podmínek firemní filantropie, grantů a dalších forem finanční podpory, která je v řádu desítek milionů korun, se můžete dočíst na internetových stránkách LP⁵. Ani pro LP není CSR jen o penězích a umožňuje svým zaměstnancům jeden pracovní den věnovat pomoci vybrané organizaci. Přestože opatření spojené s koronavirem mají na letiště drtivý dopad, přišlo v této době LP s novými možnostmi dobrovolnictví pro zaměstnance, kteří jsou na částečné nezaměstnanosti.

Když firemní dobrovolnictví přeroste v osobní záležitost

Vedle zapojení se do firemního dobrovolnictví chodím již mnoho let ve svém volném čase právě do Domova sv. Karla Boromejského a pomáhám se zajištěním kulturních akcí. Společně s partou svých přátel nejen z řad bývalých kolegů z ČS se podílím na přípravě vinobraní a adventních trhů a prodávám ve stánku Domova. Strávíme tak společně krásný den, a ještě větší

„Pomáháme-li jiným, pomáháme zároveň a zejména sami sobě.“

Skloubila se tak pomoc nejen oslovené organizaci, ale i konkrétnímu zaměstnanci (za odpracované dny v rámci dobrovolnictví je plná náhrada mzdy). Také LP spolupracuje v rámci firemního dobrovolnictví s Domovem sv. Karla Boromejského a vedle toho mu také poskytuje pomoc finanční.

našeni nastává, jsme-li úspěšní, měřeno výtěžkem z prodeje. Pokud jsou v Domově potřeba další „ruce“, neváhám oslovit a zapojit další dobré lidi. A i když jsou nyní všechny kulturní aktivity zrušeny, kolegům z ČS to nezabránilo vyrazit do Domova na soukromé „dny pro charitu“. Osobně pomáhá i mnoho mých současných kolegů na Letišti

Praha. Příkladem krásné iniciativy, ve které jsem byla zapojená, bylo uspořádání soukromé sbírky mezi kolegy dvou útvarů. Vybralo se více peněz, než potřebovala

zrakově postižená žena na zakoupení speciální lupy za cca 20 tisíc Kč. Zbylé prostředky jsme pak věnovali do projektu „Ježíškova vnučata“.

a kulturu v Domově. Pořádání rozmanitých kulturních akcí je nejen poděkováním sponzorům a přátelům Domova a posílením komunitního života, ale i určitou prezentací Domova. Od založení

„Domov je unikátním místem sdružujícím čtyři světy pod jednou střechou.“

Nejen firemní dobrovolnictví z pohledu příjemce pomoci

Domov sv. Karla Boromejského⁶ je nestátní nezisková organizace, nestátní zdravotnické zařízení a poskytovatel sociálních služeb. Jeho posláním je péče o nemocné seniory. Neobejde se bez další finanční pomoci, jeho provoz nelze zajistit pouze z plateb zdravotních pojišťoven nebo státních dotací. Díky mnoha sponzorským příspěvkům a darům se mu daří udržovat vysokou kvalitu služeb. I přes to, že Domov má své stálé sponzory a dárce, je každá další finanční podpora nebo pomoc dobrovolníků potřeba. Vše, co se týká fundraisingu a koordinace dobrovolnických aktivit, řeší Ing. Monika Straková. Vedle toho má na starosti také PR

vinohradu pořádá Domov zářijové vinobraní s kulturním programem, dobrým jídlem a pitím a mezi událostmi Domova si našel místo i adventní trh. Díky těmto aktivitám, při kterých účinkující v drtivě většině vystupují zdarma, je dobrovolné vstupné také nezanedbatelným příspěvkem ke zdrojům Domova.

⁶ Informace o možnostech finanční pomoci Domovu sv. Karla Boromejského najdete na <https://www.domovrepy.cz>. Chcete-li začít s dobrovolnickou aktivitou nebo pomoci jinak než finančním darem, kontaktujte Ing. Moniku Strakovou, tel.: 277 003 564, 774 401 337, e-mail: monika.strakova@domovrepy.cz.

⁵ <https://www.prg.aero/odpovedna-firma>

Jak pomoc nejen dobrovolníků vnímají v Domově, přibližuje právě Ing. Monika Straková v odpovědích na následující otázky.

Jaká je Vaše zkušenost s podporou firem a firemním dobrovolnictvím?

„Firemní dárcovství a firemní dobrovolnictví u nás funguje již dlouho. Podpora firem, ať už finančními, nebo i věcnými dary, je důležitou součástí rozpočtu našeho Domova. Firemní dobrovolnictví nám umožňuje využít kapacitu zaměstnanců různých firem, které s námi dlouhodobě spolupracují. Firma dobrovolníka platí a on odvede kus dobré práce v neziskovém sektoru. Vznikají i nová přátelství a dobrovolníci se k nám vracejí. Z firemních dobrovolníků se rekrutují i dobrovolníci individuální, kteří přicházejí věnovat svůj čas a své síly zcela zdarma. Jsme za to vděční.“

Jak významná je pro Domov finanční podpora dárců a sponzorů a pomoc dobrovolníků?

„Finanční podpora dárců tvoří přibližně 10 % z rozpočtu našeho Domova. Dobrovolníci u nás odpracují přibližně 1200 hodin ročně. To je obrovská hodnota a velký přínos pro náš Domov.“

Jaká nová poznání, inspiraci, podněty do další práce Vám přinesla dnešní doba?

„Současná doba, kdy jsme se poprvé v životě setkali s pandemií nového viru, nám přinesla spoustu zatěžkávacích zkoušek. Teší nás, že jsme

v této složité situaci obstáli. Díky dobrým lidem a podpoře individuálních dárců, firem i nadačních fondů se nám podařilo zásobit se ochrannými pomůckami a ochránit před infekcí naše pacienty – nemocné seniory v průměrném věku 87 let. Byla to náročná práce, ale výsledek stál za to. Do budoucna jsme se zamýšleli nad potřebou většího využití dobrovolníků a nastavení změn v oblasti fundraisingu (získávání zdrojů pro neziskovou organizaci). Připravujeme plán, jak se přizpůsobit novým podmínkám, nasměrovat fundraisingové aktivity a zefektivnit práci při získávání nových zdrojů.“

Co považujete za důležité v souvislosti s tématem článku zmínit? Co byste vzkázala čtenářům našeho časopisu?

„Čtenářům bych vzkázala, aby se zamysleli nad tím, zda mají volnou kapacitu a chuť přispět svým umem a prací k nějakému poslání. Pokud ano, tak aby si našli oblast, která je blízká jejich srdci, a tam nabídli svou pomoc. Dobrovolnictví může člověku přinést novou zkušenost, radost a nová přátelství. Mnoho mladých lidí hledá možnosti k vyplnění svého volného času formou neustálé zábavy, ale ve výsledku nejsou spokojeni.“

Zapojení se do nějakého konkrétního poslání jim může poskytnout naplnění, které v životě hledají. Oblastí je mnoho (děti, senioři, zvířata, postižení lidé, nemocní a další). Neziskový sektor je velmi pestrý a každý si může nalézt organizaci se zaměřením, které ho osloví.

Pak bych ještě poprosila lidi, kteří mají možnost přispět i finančně, aby si našli neziskovou organizaci, která je jim nějakým způsobem sympatická a které důvěřují. Stálá podpora, třeba i menší, ale pravidelnou částkou, je pro neziskovou organizaci velmi důležitá. Nezisková organizace neslouží primárně ke generování zisku, tvoří však pro společnost hodnoty, které mnohdy nevidíme, protože služby dané organizace momentálně nepotřebujeme.

Často však tyto hodnoty oceníme, dostaneme-li se do situace, s níž si nevíme rady a ve které nám některá z takovýchto organizací nabídne pomocnou ruku. Třeba jako v našem případě, když se postaráme o starého nemocného člověka, o kterého nemůže pečovat vlastní rodina, ať už z důvodu pracovního vytížení, nebo proto, že náročnou zdravotní a sociální péči prostě sama nezvládne.“

Co říci závěrem?

Téma pomoci starším lidem se v dnešní době dostalo mediálně znovu do popředí z důvodu ohrožení této věkové skupiny nebezpečným virem. Je však nutné mít na paměti, že stáří, osamělost a nemoci jsou u těchto lidí trvalé a každá pomoc je velmi potřebná v kterékoli době. Nejen v době pandemie!

„Každá forma podpory a pomoci má svůj význam.“



Noví členové

- Ing. Radim Adamec, Karlovarský kraj
- Ing. Mojmír Adámek, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Ing. Jana Beková, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- Ing. Věra Bridziková, M.A., Česká národní banka
- Bc. Tereza Bubníková, České dráhy, a.s.
- Ing. Petra Čančíková, Pražská energetika, a.s.
- Ing. Petra Čapková, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. František Čech, MBA, CETIN a.s.
- Ing. Jiří Čermák, Správa železnic, státní organizace
- Mgr. Petr Červený, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Tomáš Durkáč, Individuální člen
- Ing. Lukáš Dzurňák, Mattoni 1873 a.s.
- Eva Erdelská, Západoslovenská energetika, a.s.
- Ing. Mgr. Jitka Gabrielová, Česká pošta, s.p.
- Ing. Michal Hazdra, Pražská energetika, a.s.
- Ing. Petra Housková, České Radiokomunikace a.s.
- Ing. Aneta Hrubá, Plzeňský Prazdroj, a. s.
- Halyna Kalmuk, Individuální členka
- Ing. Dana Kováčová, Česká televize
- Ing. Mária Krupková, Individuální členka
- Ing. Mariya Kuzmenko, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Bc. Simona Kyjovská, BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.
- Ing. Luboš Lechner, Individuální člen
- Jitka Levová, Individuální členka
- Bc. Martin Liška, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Jiří Machát, MSc., Allianz pojišťovna, a.s.
- Ing. Gabriel Markovič, Individuální člen
- Ing. Jaroslav Mañas, České dráhy, a.s.
- Vendula Málková, Komerční banka, a.s.
- Mgr. Matúš Mészáros, LL.M., Individuální člen
- Bc. Dominika Mikéšková, Kraj Vysočina
- Ing. Jiří Miler, Ústecký kraj
- Mgr. Zuzana Mitisková, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Jana Mlatečková, Správa železnic, státní organizace
- JUDr. Katarína Motyčková, Ministerstvo financí SR
- Mgr. Michal Moudrý, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Jakub Mouric, DiS., Správa železnic, státní organizace
- Ing. Vít Navrátil, Individuální člen
- Ing. Eva Nejezchleba Jarošová, Individuální členka
- Ing. Hana Netolická, ČSOB Pojišťovna, a. s.
- Ing. Eva Němcová, Státní zemědělský intervenční fond
- Mgr. Thi Quynh Anh Nguyen, Novartis s.r.o.
- Mgr. Karel Nykl, Městská část Praha 18
- Ing. Ivana Palánová, Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
- Ing. Jaroslava Patkáňová, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Petra Paulusová, Individuální členka
- Jan Peroutka, Centrum pro regionální rozvoj ČR
- Ing. Simona Personeni, Allianz pojišťovna, a.s.
- Ing. Michaela Pešáková, Ernst & Young, s.r.o.
- Mgr. Petr Plechata, Zoologická zahrada hl. m. Prahy, příspěvková organizace
- Ing. Štěpán Prchal, Ernst & Young, s.r.o.
- Bc. Tomáš Randl, Deloitte Audit s. r. o.
- Mgr. Luděk Rezníčenko, MBA, Krajská správa a údržba silnic Vysočiny, příspěvková organizace
- Mgr. Silvia Rimková, Generali pojišťovna, a.s.
- Ing. Tomáš Ružica, Západoslovenská energetika, a.s.
- Ing. Alena Rybková, Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Ing. Dagmar Řeháčková, Česká národní banka
- Ing. Petra Semerádová, Česká televize
- Ing. Lenka Schejbalová, Komerční banka, a.s.
- Ing. Lucie Smejkal Švecová, Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
- Mgr. Pavla Stanošková, Ministerstvo dopravy ČR
- Bc. Věra Stejskalová, Deloitte Audit s. r. o.
- Ing. Pavel Sudek, Conseq Investment Management, a.s.
- Ing. Michal Svoboda, Ph.D., Individuální člen
- Ing. Ondřej Svoboda, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Petr Svoboda, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Ing. Jindřiška Svobodová, Ministerstvo zemědělství ČR
- Ing. Alice Šmídová, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR
- Ing. Jitka Štěpánková, Muzeum města Brna, příspěvková organizace
- Ing. David Štěrba, Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně
- Ing. Jiří Tengler, Individuální člen
- Ing. Petra Tučková, Správa železnic, státní organizace
- Mgr. Stáza Velebná, Kraj Vysočina
- Ing. Jana Voráčková, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
- Ing. Vratislav Vrška, Individuální člen
- Ing. Lenka Výborná, CETIN a.s.
- David Zach, Generali CEE Holding B. V., organizační složka
- Mgr. Iveta Závodská, Individuální členka
- Ing. Petra Zemanová, Česká pošta, s.p.
- Mgr. Kristýna Zezulová, Futaba Czech, s.r.o.
- Šárka Zlámalová, Česká spořitelna, a.s.

English Annotation

Klára Dostálová – Interview with the Minister of Regional Development of the Czech Republic

Interview with the Minister of Regional Development of the Czech Republic, Klára Dostálová

Adam Vojtěch – Interview with the Minister of Health

Interview with the Ministers of Health, mainly on the actual topics and the backstage of the ministry.

Tereza Pavlíčková – Internal Audit of the Ministry of Health in the COVID-19 Age

The Head of the Internal Audit of the Ministry of Health described in her article the internal audit in the COVID-19 age. She mainly focused on the general description of the situation at the Ministry of Health and then on the performance of the internal audit from the home office. She further focused on the risks, that could occur in this crisis situation.

Petr Hadrava - Interview with Thierry Thouvenot (ECIIA President)

Interview with ECIIA President Thierry Thouvenot on the topic of today's internal auditor and internal auditor of the future

Štěpán Krška, Michaela Pešáková – Do You Know the Risks, That Could Materialize During the Crisis And How Could the Internal Audit React To Them?

The article deals with to topic which is partly connected with situation that occurred because of the situation caused by the COVID-19 and further the preparedness of the society on sudden changes/crisis.

Radek Ščotka – Unbearable Lightness of Being

The autor deals with the impact of coronavirus crisis risks from the global point of view, he shows also the opportunity for change, including the focus of the internal audit.

Václav Peřich – What We Also Learn From the Black Swans

The author in his article deals with the solution of the situations with extremely low probability of occurrence but with disproportionate impact. He reminds with connection to this topic the adaptation ability of the mankind.

Pavel Mencil – Impact Of the Measures In the Fight Against the COVID-19 On the Activities Of the Firms And Impact On the Internal Audit Activity

Author analyses the main impacts of the measures in the fight against the COVID-19 on the activity of the firms and impact on the internal audit activity.

Stanislav Klika – Ensurance Of the Continuity Of the Activities Through the Remote Work

The author reacts on the current situation and deals with the area where was very quick progress made – remote work and use of the supporting tools including the view of the internal auditor.

Barbora Cvínerová, Ladislav Karas, Kateřina

Randlová – Impact Of the Coronavirus Pandemic On the HR Agenda

The authors summarize the basic forms of measures and assistance to employers when they are impacted by the coronavirus pandemic.

Ladislava Slancová – New Virus – New Challenges For the Internal Audit

The description of the internal audit activity of the Supreme Audit Institution during the outbreak of the COVID-19.

Hana Ondrušková – Effectivity While Working From the Home Office

The author introduces advices and tips for effective work from home.

Vladimír Rohel – Cyber World

The author deals with the risks of the cybersecurity threats and at the same time gives general guideline, how to avoid them.

Maria Fatima Araluce Martin, Tereza Kovalová – Non-financial Reporting

The authors deal with the topic of non-financial reporting.

Pavla Heroutová – Firm Volunteering As Part of the CSR Through the Eyes Of the Volunteer

The author describes in her article one of the forms of the corporate social responsibility – volunteering. She shows on specific example possible forms of assistance.

k dispozici na
www.interniaudit.cz



KONTAKTNÍ ÚDAJE

Český institut interních auditorů, z.s.
Karlovo náměstí 3
120 00 Praha 2

INFORMACE

E-mail: ciiia@interniaudit.cz
ID datové schránky: q7qscms
www.interniaudit.cz

KATALOG AKCÍ, seminářů a přednášek pořádaných ČESKÝM INSTITUTEM INTERNÍCH AUDITORŮ červenec—prosinec 2020

