

ia
interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 24, ČÍSLO 3|2020 (97)

3|2020

25
CIA



ČEZ ESCO

Green energy

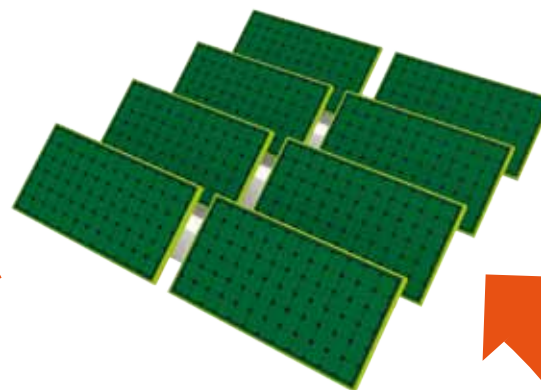
VAŠE BUDOUCNOST MÁ ZELENOU

- Nabízíme **finančně i ekologicky** úsporná řešení založená na obnovitelných zdrojích energie
- Lze realizovat **bez prvotních investičních nákladů** nebo **prostřednictvím dotačních titulů**
- Postaráme se o **veškeré zajištění realizace** od A do Z
- Jsme nejsilnějším hráčem na poli zelené energetiky v České republice

Více informací naleznete na
www.cezesco.cz/greenenergy

AKUMULACE

Bateriové úložiště je zárukou fungování nezbytné infrastruktury potřebné pro chod vašeho objektu.



ZDROJ

Alternativní zdroj energie zajistí energetické úspory a soběstačný provoz i při výpadku elektřiny.



VYUŽITÍ

Vše pro podporu elektromobility od jednoho dodavatele, který se postará o vozový park s vlastním systémem dobíjení na klíč.





Milé čtenářky,
milí čtenáři,

nenechme se zaskočit současnou dobou zcela výjimečnou, zvláštní, mající vliv na celou řadu procesů nás obklopujících. Řekněme si, že je to mimořádná příležitost vidět eskalaci rizika v přímém přenosu. A to interní audit velmi zajímá. Dopady jsou nedozírné. I přesto musíme jít dál a dívat se do budoucnosti. Poučení minulostí, našimi chybami a úspěchy. Tak jsme to postupně v minulých letech činili. 25 let interního auditu je již významný milník. Je to jen hříčka osudu, že mezi dárky k 25. výročí tu máme eskalující riziko. Tato situace nám bezpochyby kromě nepříjemností přináší nové příležitosti, výzvy a požadavky, vede nás k zamyšlení, čím vším můžeme přispívat společností v dobách klidných i bouřlivých.

Toto výroční číslo mělo být vydáno u příležitosti mezinárodní konference interního auditu konané k výročí 25 let ČIIA. Ta se zatím nekoná, je odsunuta na jaro příštího roku. Ale výroční rok právě nyní probíhá. Proto jsme moc rádi, že se nám podařilo připravit toto číslo. Při příležitosti 10. výročí jsme s časopisem Interní auditor vzpomínali, jak to všechno začínalo, k 20. výročí jsme vydali časopis, který přibližoval aktivity ČIIA, které v rámci svého poslání nabízely a nabízí. V tuto chvíli se chceme podívat dopředu. V časopise uvádíme osobnosti, které zastupují vrcholné zákazníky interního auditu, auditem se zabývají nebo jsou s auditory v jiném kontaktu. Budeme potěšeni, když i jejich příspěvek budete vnímat jako dárek nám všem, interním auditorům. Oslovili jsme mimo jiné guvernéra České národní banky, prezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu, předsedy představenstva a generální ředitele dvou významných společností. Se svým pohledem do budoucnosti se s námi dělí první prezident Českého institutu interních auditorů, Ivo Středa. K budoucnosti interního auditu ve veřejné správě se vyjadřuje František Beckert. Nechybí nám pohled vizionářů Josefa Severy a Tomáše Pivoňky. Budoucnost interního auditu je rovněž závislá na jeho leaderech, kteří mají profesi rádi a jdou budoucnosti vstříc. Hledají, inovují, žijí s firmou a pro ni. Proto jsme připojili pohled „lovce hlav“. Neopomněli jsme dát slovo zástupkyni mladé generace, která bude pokračovat v práci a rozvíjet vše, co jsme za 25 let společně budovali.

Je příjemné, že můžeme konstatovat, že doposud se interní audit nenechal složitými situacemi zaskočit, průběžně pracuje a přizpůsobuje se potřebám organizací. Věříme, že nám to všechno v dalším období vydrží, získáme nové zkušenosti, osvojíme si nové efektivní metody práce a naplníme představy a požadavky těch, kteří si útvary interního auditu v organizacích zřizují. Ať již na základě vlastního uvážení, nebo z podnětu regulátorů.


Hodně inspirace, odvahy a chuti do práce vám všem!

■
Jan Kovalčík
předseda redakční rady

Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA

O B S A H

SLOVO RICHARDA F. CHAMBERSE (IIA)	5
SLOVO THIERRY THOUVENOTA (ECIIA)	6
POHLED KLÍČOVÝCH KLIENTŮ INTERNÍHO AUDITU Jiří Rusnok Miloslav Kala Tomáš Salomon Daniel Beneš	7
CO SE V BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI (NE)ZMĚNÍ NA PRAXI PŘEDCHOZÍCH 25 LET INTERNÍHO AUDITU Ivo Středa	13
ANKETA MEZI INTERNÍMI AUDITORY	16
OTÁZKY PRO DVA VIZIONÁŘE Josef Severa Tomáš Pivoňka	18
BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ František Beckert	25
KDE VZÍT KAPITÁNA NA MÍRU Jan Bubeník	28
OPTIKOU MLADŠÍ GENERACE Lucie Ševčíková	32

 ROČNÍK 24, ČÍSLO 3|2020 (97)

Vydává:
Český institut interních auditorů, z. s.
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2
tel.: +420 224 920 332
+420 224 919 361
e-mail: casopis@interniaudit.cz
www.interniaudit.cz

Redakce INTERNÍ AUDITOR
Karlovo nám. 3
120 00 Praha 2

Registrace: MK-ČR-E-12322
ISSN 1213-8274

Autoři: Jan Kovalčík, Daniel Häusler

Editorka: Kateřina Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

Tisk: REPRO servis, s. r. o.
Starochuchelská 15/195, 159 00 Praha 5

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků.

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut
interních auditorů


interní auditor



Dear readers,

On behalf of The IIA's Global Board of Directors, executive leadership, and more than 200,000 members around the world, I congratulate IIA-Czech Republic on the 25th anniversary of its founding.

This is an important milestone: It represents not only the longevity of The IIA in your country, but more importantly, it reflects IIA-Czech Republic's crucial role in serving and supporting internal audit professionals.

The IIA is united with IIA-Czech Republic and other affiliates and chapters around the world in educating, advocating, and providing a single set of standards, guidance, and certifications for internal auditors. We are especially proud to support and collaborate with IIA-Czech Republic, as you provide your members with professional development, auditing tools, research, and networking opportunities throughout the region and beyond. This is accomplished only through strong local leadership that possesses vision and integrity.

The IIA strongly advocates for internal audit's indispensable role in effective governance by providing well-informed, intelligent, and independent assurance and advice on all aspects of the organization. When well-resourced, internal audit brings an important perspective to an organization, with vast knowledge and insight into the organization's people, culture, strategic priorities, operational imperatives, current and future risk exposures, systems of internal control, strengths, and vulnerabilities. By being accountable to the governing body, independent of management and management responsibilities, and free from interference, internal auditors are in a unique position to offer credible and objective insight toward organizational success.

We are grateful to IIA-Czech Republic for its proven commitment to upholding the values of The IIA and to pursuing our shared vision with vigor. By participating in the global body of The IIA, the leaders of IIA-Czech Republic help to advance the profession internationally. Thank you for your outstanding efforts and leadership.

Best regards,

*Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
President and Chief Executive Officer*

Vážení čtenáři,

jménem Rady IIA Global, výkonného představenstva a více než 200 000 členů po celém světě bych rád pogrataloval Českému institutu interních auditorů k 25. výročí jeho založení.

Toto výročí je důležitým milníkem, reprezentuje nejen stálost institutu ve vaší zemi, ale především zrcadlí klíčovou roli Českého institutu v oblasti poskytování služeb a podpory odborníků v interním auditu.

Americký institut interních auditorů (IIA) je propojen s ČIIA a dalšími instituty i přidruženými společnostmi po celém světě v oblasti vzdělávání, prosazování a poskytování jednotného souboru standardů, pokynů a mezinárodních certifikací pro interní auditory. Jsme obzvláště hrdí na to, že podporujeme a spolupracujeme s Českým institutem, protože svým členům poskytují profesionální rozvoj, nástroje pro audit, výzkum a možnosti navazování kontaktů na celém území i mimo něj. Toho lze dosáhnout pouze silným vedením, které má vizi a integritu.

IIA se zasazuje o nepostradatelnou roli interního auditu v oblasti efektivního řízení tím, že poskytuje zasvěcené, rozumné a nezávislé ujištění a poradenství týkající se všech aspektů organizace. Pokud má interní audit dostatečné zdroje, přináší organizaci důležitou perspektivu s rozsáhlými znalostmi a náhledem do firemní kultury, zaměstnanců, strategických priorit, operačních imperativů, současných a budoucích rizikových expozic, systémů vnitřní kontroly, silných stránek, ale i zranitelných míst. Díky odpovědnosti vedoucímu orgánu, nezávisle na managementu, jeho odpovědnostech a bez jeho zásahu, mají interní auditori jedinečnou pozici, aby mohli nabídnout věrohodný a objektivní pohled na úspěch organizace.

Jsme vděční Českému institutu za jeho odhodlání hájit hodnoty IIA a usilovat o naplnění společné vize. Účastí v globálním orgánu IIA pomáhají zástupci Českého institutu interních auditorů prosazovat tuto profesi v mezinárodním měřítku.

Děkujeme vám za mimořádné úsilí a vedení.

S pozdravem,

*Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
Prezident a generální ředitel IIA*



Dear readers,

On behalf of ECIIA Board, I would like to congratulate IIA Czech Republic for their 25th anniversary.

We have currently a representative from the Czech Republic in our Board, and I take the opportunity to thank him and the IIA Czech Republic team for their support to ECIIA activities.

This year is special for everyone and I want to congratulate IIA Czech Republic for adapting the services offers to their members, it is a challenge for all Institutes!

The profession also needs to adapt to new challenges: there is a need more than ever to be flexible, meaningful and to work in collaboration with the various stakeholders. We must also help our organisations to be more reactive to future risks and prepare the new challenges.

The European Regulators have acknowledged that Covid 19 crisis changed people's live but it did not change the European Commission's ambitions, set at the beginning of the new mandate by Mses Von der Leyen: the European Green Deal, Sustainability (including sustainability corporate governance, non-financial reporting and accounting) and digitalisation. All these projects will impact the internal auditors!

There is no doubt that a lot of new projects will be shared between ECIIA and the IIA Czech Republic in the upcoming 25 years and we look forward to our future collaboration on these new topics.

We wish to all internal auditor and members of IIA Czech Republic a lot of success in transforming their internal audit function to meet the new challenges and we wish you and your family to keep safe!

Enjoy the 25th anniversary celebrations.

Thierry Thouvenot
ECIIA President

Vážení čtenáři,

jménem Rady ECIIA bych rád poblahopřál Českému institutu interních auditorů k 25. výročí od jeho založení. V současné době působí v Radě ECIIA zástupce Českého institutu interních auditorů a já využiji příležitosti poděkovat jemu a celému týmu Českého institutu interních auditorů za jejich podporu aktivit ECIIA.

Tento rok je specifický pro všechny a já bych chtěl pográtulovat Českému institutu interních auditorů za jeho adaptaci služeb nabízených členům, je to výzva pro všechny instituty!

I profese se potřebuje přizpůsobit novým výzvám: je zapotřebí více než kdy jindy být flexibilní, jednat smysluplně a spolupracovat s různými zúčastněnými stranami. Musíme také pomoci našim organizacím, aby byly více reaktivní vůči budoucím rizikům a připravené na nové výzvy.

Evropské regulační orgány uznaly, že krize covid-19 změnila život lidí, ale nezměnila ambice Evropské komise, které byly stanoveny na začátku nového mandátu paní Von der Leyen: Zelená dohoda pro Evropu, udržitelnost (včetně udržitelnosti správy a řízení společnosti, nefinančního výkaznictví a účetnictví) a digitalizace. Všechny tyto projekty budou mít dopad na interní auditory!

Není pochyb o tom, že v nadcházejících 25 letech bude mezi ECIIA a ČIIA sdíleno mnoho nových projektů. Těšíme se na naši budoucí spolupráci na těchto nových tématech.

Přejeme všem interním auditorům a členům ČIIA mnoho úspěchů při proměně interního auditu k naplnění nových výzev a přejeme vám a vašim rodinám pevné zdraví!

Užijte si oslavy 25. výročí.

Thierry Thouvenot
ECIIA Prezident

Pohled klíčových klientů interního auditu

Při příležitosti oslav 25 let Českého institutu interních auditorů na naše otázky odpověděli:

Jiří Rusnok, guvernér České národní banky

Miloslav Kala, prezident Nejvyššího kontrolního úřadu

Tomáš Salomon, předseda představenstva a generální ředitel České spořitelny, a.s.

Daniel Beneš, předseda představenstva a generální ředitel ČEZ, a.s.

Vážení pánové,

jsste nejvyššími představiteli vaší organizace. Jedna z významných funkcí, která je u vaší organizace zřízena, je interní audit. V tomto roce je to 25 let od chvíle, kdy byl v České republice založen Český institut interních auditorů, v jehož rámci se začala tato disciplína systematicky rozvíjet. Za toto období pronikla do řady podniků a našla si u nich své místo. V souvislosti s interním auditem mi dovoluete položit vám několik otázek.

– Jan Kovalčík





Jiří Rusnok, guvernér České národní banky

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?

V posledních letech došlo nepochybně k výraznému posílení úlohy interního auditu v soukromém i veřejném sektoru. Důvodem jsou nejen povinnosti vyplývající z platné regulace, ale i to, že vedení společností lépe chápe přínosy interních auditorů a oceňuje výsledky jejich činnosti. Ačkoliv práce interního auditora bývá občas nevděčná a ne vždy je u auditovaných přijímána s pochopením, má interní audit nezastupitelnou roli v řídicím a kontrolním systému, neboť poskytuje managementu cenné informace o skutečném stavu a fungování instituce.

V případě regulovaných subjektů je význam interního auditu o to větší, že je zařazen mezi povinně zajišťované, tzv. klíčové funkce. Tím získává nezávislé postavení v rámci organizace, a dokonce přímý přístup k jejímu nejvyššímu vedení. Historický vývoj je v tomto směru nepochybně pozitivní i navzdory tomu, že se ve finančním sektoru požadavky na interní auditory, očekávání přínosnosti výsledků jejich činnosti, jakož i náklady na zajištění této funkce neustále zvyšují.

Současně nevidím žádný rozdíl mezi postavením interního auditu v soukromém sektoru, zejména tedy u dohlížených subjektů, a v České národní bance. Jedná se o nezávislý útvar s nezastupitelnou úlohou, který pomáhá nastavit zrcadlo reálnému stavu věcí a jehož výsledky využívá management na všech úrovních řízení.

Považujete na základě svých zkušeností s působením interního auditu u vás za vhodné zřizovat funkci interní audit ve společnostech, u kterých to nevyžaduje regulace?

Zodpovědný management vnímá užitečnost nezávislého pohledu na vnitřní uspořádání své firmy, na její činnosti a procesy, jakož i na rizika, která z nich plynou. Správně nastavené vnitřní

kontrolní prostředí a vpředhledící audit se mohou stát v komerčním prostředí významnou konkurenční výhodou.

Neodvažuji se posuzovat, jestli by měla mít nějaká společnost trvale zřízený plnohodnotný útvar interního auditu, nebo zda by měla více či méně spoléhat na externí nezávislá ujištění či jiné funkce napomáhající k řízení rizik. To by měl zvážit vrcholový management dané společnosti s ohledem na její velikost a komplexnost.

V dnešní dynamické době, která přináší rychlé změny, nabývá funkce interního auditu na významu. Jste připraven do potenciálu interních auditorů investovat?

Pokud má interní audit, stejně jako jakákoliv jiná činnost ve firmě, úspěšně plnit svoji roli, vyžaduje dostatečné finanční zdroje, odpovídající technické zabezpečení a kvalitní personální vybavení. Kvalifikace interních auditorů, jejich průběžné vzdělávání a další rozvoj tak musí přirozeně reagovat na dynamický vývoj vnitřního prostředí firmy a jejího okolí. Jedině tak lze zajistit schopnost interních auditorů nalézat a vyhodnocovat nová aktuální rizika a hrozby.

V České národní bance věnujeme rozvoji funkčního vnitřního kontrolního systému pozornost od samotného vzniku banky, tj. téměř tři desetiletí. Centrální banka plní širokou škálu úkolů a zajišťuje i řadu specifických činností, což vyžaduje od auditorů široký přehled o auditovaných procesech. K tomu máme v České národní bance dobře zavedený systém průběžného vzdělávání auditorů, včetně jejich profesní certifikace.

Změnila se v důsledku virového onemocnění covid-19 vaše budoucí očekávání od interního auditu?

Naše očekávání se v zásadě nezměnila. Spíše se zamýšlíme nad tím, jak zvýšit přínosy interního auditu.

Vycházíme z toho, že kontrolní systém by měl být připraven v dostatečném rozsahu na různé nenadálé události a že po odpovídající dobu by měl být schopen fungovat i za krizových situací. Jen v takovém případě lze hovořit o dostatečně funkčním systému vnitřní kontroly. Pandemie koronaviru otevřela ve větším měřítku prostor pro využití možností práce z domova a vzdálené elektronické komunikace. Tyto nepochybně prospěšné technologie však s sebou nesou zvýšené riziko výskytu kybernetické zranitelnosti. Oblastem, jako jsou kybernetická bezpečnost, digitalizace, business continuity a krizové řízení, bude po zkušenosti s pandemií z pohledu interního auditu věnována ještě větší pozornost než dříve.

Co byste přál profesi interní audit do příštích 25 let?

Internímu auditu jako profesi bych přál především důslednost v uplatňování objektivního a systémového přístupu při hodnocení rizik. Interním auditorům bych pak popřál zejména odolnost a vytrvalost v jejich práci a současně i uspokojení z toho, že plní svoji roli a pomáhají zkvalitňovat činnosti a procesy dané společnosti. Umím si představit, že auditoři ocení, když jim nebude přisuzována úloha někoho, kdo jenom kontroluje či kritizuje (jak tomu ze strany auditovaných často bývá), ale někoho, kdo vytváří pozitivní hodnoty a zlepšuje fungování institucí, pro které pracuje.

A zejména bych auditorům přál, aby v dohledné ani vzdálenější budoucnosti nebyli nahrazeni robotickou kontrolou, protože lidský faktor přes veškerou jeho omylnost považuji za nenahraditelný. ■



Miloslav Kala, prezident Nejvyššího kontrolního úřadu

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?

Interní audit je pro řízení jakékoliv organizace zásadní složkou. Již samotné ustanovení interního auditu vede k pozitivní změně v organizaci, a pokud má interní audit respekt, pak je vyhráno. Na Nejvyšším kontrolním úřadu máme skvělý interní audit, který si svůj respekt u kolegů plně zaslouží.

Považujete na základě svých zkušeností s působením interního auditu u vás za vhodné zřízovat funkci interní audit ve společnostech, u kterých to nevyžaduje regulace?

Ano. Audit je tradičním manažerským nástrojem, který je nejen samozřejmostí, ale i nutností. Pokud jej společnost aktivně využívá a vhodně řídí, umožňuje zlepšit klíčové ekonomické ukazatele, zvýšit výkonnost a zabezpečit efektivní fungování procesů.

Interní audit jako součást firmy by měl mimo jiné napomáhat jejímu zdravému udržitelnému rozvoji. Včas odhalit a signalizovat rizika, která před organizací stojí. Navíc v dynamické době, která přináší rychlé změny. K tomu potřebuje vzdělané a osvědčené interní auditory s širokým přehledem o auditovaných procesech, o firmě i o vývoji v odvětví a v celém hospodářství. Jste připraven investovat do tohoto potenciálu interních auditorů? Jaký způsob investice by byl dle vašeho názoru nejúčinnější?

Po mém nástupu do funkce jsem především zdvojnásobil personální kapacitu interního auditu. Považuji to za jedno z nejlepších

rozhodnutí a současně to byla investice, která se vyplatila. Na Nejvyšší kontrolní úřad jsou kladeny stále vyšší nároky a musí reagovat na nové výzvy, a to jak v oblasti výkonu činnosti, tak v oblasti samotného řízení úřadu. Tím se zvyšují nároky kladené i na interní auditory NKÚ. Proto pochopitelně trvale platí potřeba se vzdělávat, absolvovat kurzy a zajímat se o nové trendy. Interní auditoři Nejvyššího kontrolního úřadu pro realizaci Plánu profesního rozvoje využívají hodnocení zaměstnanců, které probíhá ve smyslu Směrnice prezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu č. 88, kterou se stanoví pravidla systematického hodnocení zaměstnanců Nejvyššího kontrolního úřadu. Tento proces probíhá každoročně vždy od 1. 5. do 30. 6. **Plán rozvoje interních auditorů NKÚ obsahuje** jejich zapojení do specifických pracovních aktivit, koučink, mentoring, ostatní interní a externí školení, dobrovolnickou či lektorskou činnost nebo přípravu pro certifikaci či specializaci související především s ověřováním nových přístupů řízení rizik, s rostoucí dynamikou vývoje IS/IT (kybernetická bezpečnost), digitalizací či snižováním nákladů.

Změnila se v důsledku virového onemocnění covid-19 vaše budoucí očekávání od interního auditu?

Ne, interní audit pomáhal ve všech oblastech naší činnosti, navíc výrazně podpořil i dobrovolnické aktivity našich zaměstnanců. Budoucí očekávání je udržet vysoký standard.

Co byste přál profesi interní audit do příštích 25 let?

Nadšení pro chuť měnit věci, profesionalitu a respekt. Ale to platí nejen pro interní auditory...

Tomáš Salomon, předseda představenstva a generální ředitel České spořitelny, a.s.

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?

Nemohu mluvit za další společnosti, ale v České spořitelně a u mě osobně má interní audit vysoký respekt. Uvědomuji si, že provádět audit ve finanční skupině s komplexními aktivitami není jednoduché. Vyžaduje to nejen poměrně hluboké odborné znalosti v oblasti finančnictví, regulace, vzhled do fungování bankovní infrastruktury, ale i asertivitu, velmi dobré komunikační dovednosti a umění své výsledky práce prodat.

Já si na auditu cením především jeho schopnosti systematického přístupu a nadhledu nad fungováním celé organizace. Audit musí mít kritické a zároveň konstruktivní myšlení. Důležitá je pro mě jeho schopnost vzhledu do auditované oblasti, které mi vždy nemusí standardní manažerské nástroje skýtát, jakož i srozumitelnost, jednoduchost a přesvědčivost auditních sdělení.

Považujete na základě svých zkušeností s působením interního auditu u vás za vhodné zřizovat funkci interní audit ve společnostech, u kterých to nevyžaduje regulace?

Audit má určitě smysl tam, kde management cítí, že potřebuje dlouhodobou záruku zdárného fungování společnosti, a zároveň ví, že není schopen, s ohledem na komplexitu a velikost svých aktivit, podchytit všechna rizika a slabé stránky organizace. Je potom na jeho úvaze, a možná i profesních a životních zkušenostech, kolik zdrojů je připraven do takového týmu investovat. Měl by si rovněž ujasnit, co od auditu očekává, a dát mu v tomto smyslu všestrannou podporu. Ta je důležitá zvláště v organizacích, kde zatím audit není integrální součástí firmy.

Interní audit jako součást firmy by měl mimo jiné napomáhat jejímu zdravému udržitelnému rozvoji. Včas odhalit a signalizovat rizika, která před organizací stojí. Navíc v dynamické době, která přináší rychlé změny. K tomu potřebuje vzdělané a osvědčené interní auditory s širokým přehledem o auditovaných procesech, o firmě i vývoji v odvětví a v celém hospodářství. Jste připraven investovat do tohoto potenciálu interních auditorů? Jaký způsob investice by byl dle vašeho názoru nejúčinnější?

Kvalita a nasazení lidí je ve všech činnostech zásadní. V ČS máme rozvojovou strategii Interního auditu diskutovanou a validovanou představenstvem a Auditním výborem banky. Jeho součástí je i rozvoj lidí. Myslím si, že ve Spořitelně věnujeme významné zdroje do vzdělávání auditorů z hlediska finančního i časového. Za důležité v dnešní době považuji rozvoj schopnosti práce s daty a znalosti informačních technologií. Samozřejmě se velmi spoléhám na to, že správný auditor má touhu se zlepšovat a sebevzdělávat, a případně i využít své zkušenosti v jiných částech banky.

Změnila se v důsledku virového onemocnění covid-19 vaše budoucí očekávání od interního auditu?

Já si nemyslím, že by covid-19 přinesl nějaké zásadní změny do mých očekávání od interního auditu. Za pozitivní považuji, že se celý tým bezproblémově přeorientoval na práci na home office a dodával vše, co se od něj očekávalo. Flexibilně prověřil i fungování některých oblastí, kde banka musela urychleně reagovat (např. odklady splátek, úvěrové programy COVID apod.).

Co byste přál profesi interní audit do příštích 25 let?

Ať je plnohodnotným a přínosným partnerem pro managementy prosperujících organizací, které audituje. ■



Daniel Beneš, předseda představenstva a generální ředitel ČEZ, a.s.

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?

Aby mohl interní audit plnit úkoly, které od něj očekávám, musí být plně profesionální a zcela objektivní. Profesionalita pro mě znamená, že kvalita výstupů je srovnatelná s úrovní tzv. velké čtyřky, a také to, že ředitel auditu je součástí užšího vedení firmy, a je takto i vnímán okolím. Objektivita je pro mě stejně důležitá jako profesionalita a představuje schopnost zaujmout vyvážené stanovisko bez preferování něčích zájmů. Myslím, že mám štěstí, že takový audit ve společnosti mám.

Považujete na základě svých zkušeností s působením interního auditu u vás za vhodné zřízovat funkci interní audit ve společnostech, u kterých to nevyžaduje regulace?

Společnost ČEZ je toho příkladem. Interní audit zde nemusí ze zákona být, přesto ho úspěšně využíváme více než 25 let. V tak velké firmě je totiž užitečné audit mít. Jako viceprezident Svazu průmyslu a dopravy si myslím, že zřídit interní audit je vhodné v okamžiku, kdy firma vyrostle tak, že majitel nebo generální ředitel už nemůže objektivně dohlédnout z jednoho konce na druhý a musí začít řešit systém. V holdingu našeho typu, kde je více než 150 firem, to jinak nejde.

Interní audit jako součást firmy by měl mimo jiné napomáhat jejímu zdravému udržitelnému rozvoji. Včas odhalit a signalizovat rizika, která před organizací stojí. Navíc v dynamické době, která přináší rychlé změny. K tomu potřebuje vzdělané a osvědčené interní auditory s širokým přehledem o auditovaných procesech, o firmě i vývoji v odvětví a v celém hospodářství. Jste připraven investovat do tohoto potenciálu interních auditorů? Jaký způsob investice by byl dle vašeho názoru nejúčinnější?

Dle mých zkušeností jsou v tomto smyslu nejužitečnější investice do lidí. Ve Skupině ČEZ jsme adoptovali strategii spíše štihlého, ale plně profesionálního auditního týmu. Ostatně před pár lety proběhla na základě zadání představenstva personální transformace interního auditu. V současné době, kdy se energetika mění zcela od základů, a navíc velmi rychle, potřebujeme mít ve Skupině ČEZ maximálně flexibilní a výkonné auditory, kteří se specializují hned na několik různých oblastí zároveň a jsou zdatní v IT.

Změnila se v důsledku virového onemocnění covid-19 vaše budoucí očekávání od interního auditu?

Naopak. Očekávám, že interní audit celou situaci zvládne a splní plán činnosti i všechny další úkoly, a to i přes omezení způsobená covid-19. Dále očekávám, že audit, bude vedení společnosti asistovat v identifikaci nových rizik, která může situace kolem covid-19 přinést.

Co byste přál profesi interní audit do příštích 25 let?

Hodně kvalitních auditorů. S nimi hodnota auditu pro stakeholdery stojí a padá. ■

Co se v blízké budoucnosti (ne)změní na praxi předchozích 25 let interního auditu

Před 25 lety se na scéně objevil nový fenomén, který ovlivnil život většiny interních auditorů v České republice – Český institut interních auditorů. Sice de jure vznikl v prosinci 1994 (zaregistrován na Ministerstvu vnitra ČR), ale de facto vznikl začátkem března 1995 (ustavující sněm ČIIA). A tedy přesně po 25 letech, začátkem března 2020, se v Česku objevil další nový fenomén, který ovlivnil život interních auditorů, a tím je koronavirus z Wu-chanu, způsobující nemoc covid-19 (ten se také objevil v Číně už na sklonku předchozího roku).

Následné restriktce spojené s koronavirovou pandemií měly a mají dopad na všechny obyvatele, interní auditory nevyjímaje. Co se tedy asi v blízké budoucnosti změní na praxi interního auditu, jak ji známe posledních 25 let?

Je zřejmé, že ve společnostech, které musely významně omezit nebo pozastavit svoji činnost, bojují interní auditori o vlastní přežití. V takových společnostech se ořezávají náklady takřkajíc na kost a vše, co nemá okamžitý (pozitivní) dopad na příjmovou stranu, je utlumen – mnozí z nás mají zkušenost, že v takové situaci se nejprve škrtají náklady na vzdělávání, cestovní náklady a poté se omezují „zbytné“ podpůrné služby (mezi které patří i interní audit), a tak se pokračuje dále.

Jak by se tedy měl v takové situaci zachovat interní auditor/ /interní audit? Co dělat, když vedení přijde s požadavkem snížení nákladů na interní audit třeba na polovinu?

Dle mé zkušenosti je potřeba, aby v takové situaci interní auditor ještě více naslouchal vedení/managementu společnosti, aby detailně znal strategii a taktiku zvolenou pro překonání krize, aby se, pokud možno snažil aktivně zapojit do jejich vytváření, a samozřejmě do jejich uvádění v praxi. V krizové situaci ještě více platí, že o interním auditu se musí vědět, že musí být viděn, jak pomáhá řešit problémy společnosti!



Ivo Středa
„otec zakladatel“
Českého institutu interních auditorů

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

Působil v dozorčí radě Svazu průmyslu a dopravy ČR, v Radě pro veřejný dohled nad auditem a nyní je členem Výboru pro audit Letiště Praha.

Své dlouholeté zkušenosti nyní zúročuje v rámci mentoringu a coachingu manažerů interního auditu a manažerů příbuzných oblastí.

V současné době bude velice důležité, aby si útvary interního auditu i při snižování nákladů, pokud možno zachovaly kapacity na budoucí nárůst požadavků, který dle mého názoru dříve či později přijde. A to je možné buď v rámci útvaru IA, například tím, že převezme na čas odpovědnost za některé jiné,

„V krizové situaci ještě více platí, že o interním auditu se musí vědět, že musí být viděn, jak pomáhá řešit problémy společnosti!“

třeba operativní, činnosti (a musíme se přestat bát ztráty nezávislosti, vždyť to už umíme řešit v souladu se Standardy) nebo že vyšle/zapůjčí některé interní auditory s požadovanými znalostmi a dovednostmi na čas do jiných útvarů, které v současnosti řeší prioritní úkoly k překonání krize. Obě řešení přinášejí mimo primárního cíle, tj. snížení nákladů na IA při zachování kapacity interního auditu potřebné na budoucí nárůst požadavků, i vedlejší efekt, že interní audit je spojen s řešením nových problémů společnosti, třeba netradičními způsoby.

Na co by se měl interní audit zaměřit, aby přispěl k tomu, že společnost bude silnější a lépe připravená odolávat a zvládat výkyvy a nečekané krizové situace, pěkně popsali moji kolegové z EY Štěpán a Míša v minulém dvojčísle Interního auditora. Jde o osm oblastí/ /kategorií rizik: likvidita; přizpůsobení se trhu; pružnost dodavatelského řetězce; soulad s regulačními požadavky; krizový management a business continuity; podvody; přístup k financování a konečně kybernetická bezpečnost.

„Bude potřeba více kapacity plánovat na ad hoc auditu, kdy bude nutno flexibilně sestavovat týmy auditorů podle rychle se měnících potřeb stakeholderů.“

Při hledání odpovědi na otázku, kde získat zdroje na auditování výše uvedených oblastí, bych navázal na svůj článek „Vzpomínky na budoucnost interního auditu / interních auditorů“, který vyšel v minulém roce v časopisu Interní auditor. Vzpomínal jsem v něm, jakým způsobem jsme zabezpečovali flexibilní zdroje pro interní audit například v ČEZu, Českém Telecomu a RWE ČR. Tedy nasazení interních specialistů do týmu IA a využívání interního auditu pro přípravu a rozvoj managementu (např. stáže manažerů v interním auditu) na jedné straně

a využívání cosourcingu při zabezpečení funkce interního auditu na straně druhé. Je zřejmé, že budeme-li chtít mít v blízké budoucnosti vysoce výkonné týmy interního auditu, tak tyto se budou sestavovat z kmenových interních auditorů dané společnosti, z výše uvedených flexibilních zdrojů (a to z pohledu společnosti jak interních, tak externích) a tyto budou nově podpořeny inteligentní automatizací.

Nutná bude určitě výrazně vyšší flexibilita plánování. Podíváme-li se na plánované interní auditu, roční plán už bude pouze rámcový, resp. bude potřeba více kapacity plánovat na ad hoc auditu, kdy bude nutno flexibilně sestavovat týmy auditorů podle rychle se měnících potřeb stakeholderů interního auditu (proto ty výše uvedené flexibilní zdroje pro interní audit).

Interní auditoři budou také muset vyjít vstříc stále častějšímu požadavku jejich stakeholderů, a to na zkrácení doby trvání jednotlivých auditů. K tomu může přispět nasazení technologií, umožňujících zautomatizování některých částí sestavení programu auditu, vlastního provádění auditu i vytvoření závěrečné zprávy.

Interní audit bude mít dynamický rámec pro hodnocení rizik, nastoupí hodnocení rizik v reálném čase. Bude tedy muset být v kontinuálním kontaktu s vlastníky rizik, a tudíž se bude sbližovat role interního auditu a řízení rizik.

Tím se dostáváme k další oblasti, a tou je integrace interního auditu s některými funkcemi z druhé linie obrany, jako řízení rizik, compliance atd. Z mého pohledu a dle mých zkušeností je optimální tyto funkce integrovat „pod křídla“ interního auditu. Ale to musí mít interní audit / šéf IA ve společnosti dostatečně vysoký kredit, jinak nastane opačný případ a interní audit vezme pod svá křídla některá z funkcí druhé linie obrany (a my se můžeme ohánět Standardy, resp. Rámcem pro profesní praxi, a nebude nám to nic platné).

„Nic nenahradí člověka, který klade správné otázky správným způsobem ve správný čas správným lidem!“

Interní auditor budoucnosti bude tedy strategickým poradcem. Jeho znalosti a dovednosti v oblastech governance, enterprise risk management, sektorové a procesní znalosti a znalosti nových technologií budou muset být podpořeny dovednostmi kreativními, analytickými a řešení problémů. A tak bych mohl

pokračovat dále! Ale co platilo, platí a bude stále platit je, že osobní kontakt, a to jak se stakeholdery, tak s auditovanými (i když bude omezen třeba dvoumetrovou hygienickou vzdáleností) nic úplně nenahradí – a na tom nic nezmění ani koronavirus z Wu-chanu! Nic nenahradí člověka, který klade správné otázky správným způsobem ve správný čas správným lidem!

A ještě na jedno nesmíme zapomínat, co nám velí selský rozum – musíme stále věnovat největší pozornost začátku a konci auditního procesu. Na začátku (sestavení ročního plánu, přijetí zakázky na ad hoc audit) určujeme, co budeme auditovat. Když tady uděláme chybu, tak sebelépe provedený interní audit bude mít vždy omezenou přidanou hodnotu už jenom tím, že jsme se třeba věnovali

méně rizikové oblasti a oblast s vysokým rizikem jsme opomněli. A na konci se rozhoduje, jestli nastane žádoucí změna, tzn. jestli budou realizována nápravná opatření. A tady je specifická interního auditu – rozhodnutí, jestli byl audit úspěšný, nebo nikoli, má v rukou někdo mimo interní audit, a to je auditovaný/

/manager zodpovědný za auditovanou oblast. A pokud interní auditor v průběhu auditu a na jeho konci nezískal či přímo nenadchnul auditovaného pro doporučení/nápravné opatření a toto nebylo realizováno, tak se přidaná hodnota auditu bude limitně blížit k nule. A získání či nadchnutí auditovaného si neumím představit bez intenzivní komunikace (samozřejmě osobní)!

„To že Institut tak úspěšně prošel dětstvím, dospíváním a teď stojí na prahu dospělosti, mě naplňuje optimismem při pohledu do jeho budoucnosti.“

Rád bych se ještě ohlédl za 25 lety Českého institutu interních auditorů, které bych rozdělil do tří základních etap.

V prvním období – dětství – měl Institut raketový start a úspěšně se zakotvil jak na domácí půdě, tak v Evropě v rámci ECIIA nebo v rámci mezinárodního

IIA Inc. Bylo to období obrovského hladu po informacích, auditori nutně potřebovali platformu, na které by se setkávali a vyměňovali si zkušenosti, na které by se navzájem vzdělávali a sdíleli první dostupnou literaturu o interním auditu. Toto dětství nese „otisk palce“ hlavně mých nástupců na postu prezidenta ČIIA, a to Vlady Valenty a Bohouše Podušky – kluci, díky vám za to!

V druhém období – dospívání – se pochopitelně dostavily různé krize. Byly to krize rychlého růstu, a to jak doma, tak i v zahraničí (Slovensko). Institut se mohutně rozkročil a občas si vzal příliš velké sousto, zkrátka typická puberta. Zvládnutí těchto problémů úspěšně řídili další moji nástupci – Pavel Vácha a Honza Voříšek – kluci, díky vám za to!

A na prahu dospělosti – ve třetím období Institutu – nastoupil Petr Vobořil a po něm stávající prezident Tomáš Pivoňka, a ti jej opravdu pevně zakotvili, a troufám si tvrdit, že připravili Institut na zvládnutí i takové krize, kterou přinesla, a bohužel stále přináší, pandemie způsobená koronavirem z Wu-chanu. Kluci, díky vám za to!

To že Institut tak úspěšně prošel dětstvím, dospíváním a teď stojí na prahu dospělosti, mě naplňuje optimismem při pohledu do jeho budoucnosti, a tím i do budoucnosti interního auditu a interních auditorů. ■

ANKETA mezi interními auditory

- Symbióza súvislostí vedúca k jednoduchým efektívnym riešeniam.
- Autorita a partner.

František Buda, MF SR

- Jako rádce a průvodce managementu na cestě k vytčeným strategickým cílům v moři plném rizik.
- Zejména zdroj informací a vzdělávání.

Jan Uhlíř, Metrostav a.s., specialista útvaru interního auditu

- Profesní organizace sdružující interní auditory napříč odvětvími a poskytující možnost vzájemného setkávání, výměny zkušeností a odborného vzdělávání.
- Neustálé posilování jeho významu a upevňování pozice v organizacích.

Jaroslava Kopová, Město Šumperk, vedoucí interního auditu a kontroly

- S ohledem na současný vývoj si myslím, že bude poptávka po tom, aby interní audit pomáhal se snížením nákladů nebo s hledáním cest ke zvýšení efektivity. Zároveň bude muset interní audit reagovat na technologický vývoj. Bude to určitě znamenat používání nových postupů, nových způsobů komunikace i předávání výstupů interního auditu. A to se neobejde bez velkého tlaku na zvyšování kompetencí interních auditorů.

- Pro mne je ČIIA něco jako „škola“, kam se chodím radit, kam chodím – často jen do virtuální – knihovny, kde „v hodinách“ potkávám svoje učitele, „spolužáky“, známé, a dokonce i přátele. Jsem pyšná na to, že jsem v téhle „škole“ také mohla občas stát před katedrou, a mám radost, že tahle „škola“ patří k profesionálním, moderním a přívětivým místům.

Eva Janoušková, Kraj Vysočina, zástupce ředitele krajského úřadu

- Jdu už řadu let po své auditorské cestě... Došlo mi už, že nikdy k cíli nedorazím. Každou chvíli mne čeká volba, po které z mnoha odboček se mám dát. Čím víc o auditu vím, tím více dostávám příležitostí k objevování něčeho nového. Nevím, zda jdou ostatní stejným směrem. Lidé, jež přitom v organizacích potkávám, zpravidla oceňují, když jim poradím, jak mají lépe zvládat svou práci. Myslím si, že právě to je budoucnost auditu. Na základě znalostí, dat a jejich analýz pomáhat měnit svět.
- V první řadě je to spolek, kde se setkávám se spoustou mně známých lidí, ale i třeba nových začínajících auditorů. A za druhé v něm vidím takový náš lokální rynek, kde se se všemi mohu potkávat, diskutovat, předávat zkušenosti, získávat nové přístupy a upřesňovat si profesní cíle.

Rodan Svoboda, CIA, OSVČ, auditor, konzultant, lektor

- Interní audit v příštích letech se dle mého názoru bude ubírat více do světa digitalních technologií, virtuální a rozšířené reality. Bude větší snaha vytěžit obrovské množství dat, se kterými lidé a firmy pracují a doposud se málo používají. Nové technické možnosti by neměly člověka upozadit, naopak jeho role poroste, neb s konáním lidí je spojena celá řada rizik. Změní se však některé formy a nástroje, které při práci interního auditu běžně dosud používáme. Budoucnost interního auditu vidím v dalších letech v dynamických inovacích.

- Institut je pro mne organizací seskupující odborníky v naší branži, zároveň je ČIIA dobrou známkou kvality na poli vzdělávání a osvěty v oboru interního auditu, risk managementu a navazujících úzce provázaných disciplín. Je to místo, kde lze nad různými odbornými tématy otevřeně diskutovat, vyslechnout si názory od erudovaných odborníků, zkušenějších kolegů a dalšímu se přiučit. Český institut interních auditorů je tvořen týmem výborných osobností, se kterými jsem měl a mám možnost spolupracovat.

Radek Ščotka, Argeus, s.r.o.

- Pozitivně – obecně systém IA je dobře nastaven a výsledky pomáhají v lepším nastavení procesů v organizaci. Samozřejmě je důležitá odbornost IA a přístupnost vedení ke změnám. Po počáteční nedůvěře ke zbytečnosti této funkce si troufám říci, že jsou výsledky z IA akceptovány, za což jsem velmi ráda. Nerada bych dělala zbytečnou práci, resp. práci, která sice vyplývá ze zákona, ale ve skutečnosti o ni nemá nikdo zájem. Budoucnost IA tedy vidím optimisticky a ve světlých barvách.

- Možnost vzdělání na velmi dobré úrovni. Např. videa o komunikaci naprosto úžasná a zadarmo – skvělé. Toho si velmi považuji.

Jana Barešová, Státní oblastní archiv v Praze, interní auditor

- Stále velký význam, změny spíše v oborovém zaměření (posílení auditů v IT).
- Cech nás auditorů, který za mě sleduje dění v oboru, podává mi informace a nabízí vzdělávání.

Jitka Gabrielová, Česká pošta, s.p., junior interní auditor

- Aktivní, inovativní, pregnantnější, technické.
- Zkušenosti, informace, poradenství, kvalifikace, záštita.
Petra Štefek, Vojenská lázeňská a rekreační zařízení, koordinátor řízení rizik a interní kontroly

- Interní audit – poradenský a konzultačný servis pre manažment, rešpektovaný odborný partner pre manažment, kreatívny a inšpirujúci iniciátor zmien vo vnútri firmy...
- Odborné zázemie pre profesiu interných auditorov.
Peter Pavlik, Železničná spoločnosť Slovensko, a.s., riaditeľ interného auditu

- Další posun v tom směru, že IA je více partnerem výkonných článků než nástrojem vedení k jejich kontrole, protože zájmy loajálních zaměstnanců a auditu v oblasti naplňování poslání organizace jsou v podstatě identické, přičemž v současné čím dál komplikovanější realitě je pro výkonné články často nemožné vše uhlídat a optimalizovat.
- Platformu pro výměnu zkušeností, kultivaci prostředí, sjednocování a šíření dobré praxe IA.
Milan Kryštof Čech, Národní sportovní agentura, interní auditor (samostatný)

- Budoucnost interního auditu je pouze v rukách interních auditorů, kteří vykonávají svou činnost svědomitě, zodpovědně, a hlavně v souladu se zákonnými nařízeními, předpisy a správně pochopenými doporučenými předpisy.
- ČIIA mi poskytuje obrovské množství zajímavých vzdělávacích akcí různorodého charakteru. Nabídka vzdělávacích akcí je průběžně obnovována novými zajímavými tématy vypovídajícími dané situaci v určitém období. ČIIA je pružná a přizpůsobivá ve výjimečných situacích. Tým zaměstnanců ČIIA je v mých očích velice přátelský, sympatický a ochotný.
Jana Hamšíková, Ministerstvo pro místní rozvoj, interní auditor

- Tu mají ve svých rukách sami interní auditoři, kteří svým profesionálním přístupem a svou poctivou prací pomáhají budovat značku dobrého interního auditu, dělají mu čest a budují jeho prestiž. Takže budoucnost – prestižní a žádaná profese plná kvalitních lidí, kteří svou prací svému vedení přinášejí přidanou hodnotu, a tím pomáhají budovat dobré jméno organizace.
- Zajímaví lidé a setkávání s nimi, kolegové, rozvoj profese, profesní vzdělávání se zárukou kvality, spousta zajímavých akcí – především záruka kvality.
Dana Ratajská, Ministerstvo pro místní rozvoj, vedoucí oddělení interního auditu

- V práci s čísly.
- Ukázka správné cechovní samosprávy.
Michal Svoboda, VŠE, odborný asistent

- Růžově :). Jistě bude větší tlak na odbornost a výkonnost auditorů v technických oblastech (IT, kyberbezpečnost, digitalizace, automatizace, různé datové analytické služby). Interní audit bude přebírat rozšířené kompetence a pravomoci, bude strategickým poradcem.
- Profesní organizaci s tradicí, skvělými lidmi, kterým nechybí nadšení, a někdy i statečnost.
Simona Székelyová, státní podniky, auditor manažer, předseda výborů pro audit s.p.

- Výrazná podpora a propagace profese interního auditora ve veřejné správě, včetně prosazení opětovného zařazení této profese do Národní soustavy povolání. Toho času (již delší dobu) je zcela nelogicky „Interní auditor specialista“ vyřazen z kategorického třídění NSP „pro svoji neaktuálnost“!
- Zdroj nových informací v profesi interního auditora.
Vladimír Vít, Česká zemědělská univerzita v Praze, vedoucí Útvaru interního auditu

- Byl bych rád, aby nezávislá činnost interních auditorů byla vždy náležitě doceňována a nebyla omezována „vnitřním kontextem“, resp. egem auditovaných.
- Odborné uskupení se zdrojem zkušeností (mentoring) a studnicí vědomostí (školení).
Milan Herian, Česká pošta, s.p., manažer interního auditu a řízení rizik

A portrait of Josef Severa, a middle-aged man with light brown hair, wearing a white button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred cityscape under a clear blue sky.

Otázky pro dva VIZIONÁŘE

Josef Severa

Josef Severa je interním auditorem tělem i duší. Je partnerem poradenské společnosti EY, kde dlouhodobě kultivuje tým nadšených a profesionálních interních auditů, ze kterého vzešla řada úspěšných lídrů našeho a evropského byznysu. Je skromný a víceméně sympatický (jak o sobě často tvrdí on sám). Je neúnavným inovátorem a posunovačem zaběhlých stereotypů. Je také autorem vzdělávacího programu Interní auditor 2.0.

Vážený pánové,

doba je velmi turbulentní, nejistá, plná zvrátů. V politice, ekonomice, morálce. Nyní nás dokonce zasáhl nečekaně i virus. Technologický postup je bleskový. Všechny tyto a další okolnosti stěžují pohled do budoucnosti. Ta je ale před námi a bude průběžně přicházet. Pro vás mám několik otázek, které od vás pohled do budoucnosti očekávají.

– Jan Kovalčík

Jakým směrem se budou vyvíjet požadavky zákazníků na interní audit a jaké nároky na něj budou v budoucnu kladeny?

Díky moc za otázku a pozvání do ankety. Pohled do budoucna je zajímavé téma a inspiruje mne k několika úvahám.

„Lidé se podle mne dělí do dvou základních skupin, na ty, kteří budoucnost očekávají, a ty, kteří ji tvoří.“

V principu nevěřím, že někdo dokáže do budoucna vidět lépe než někdo jiný, pokud to samozřejmě není esoterik. Před nedávnem jsem měl příležitost se s takovými lidmi setkat a upřímně řečeno jsem byl ohromen jejich schopnostmi vidět budoucnost, resp. o budoucnosti hovořit. Takže asi takoví lidé existují, na druhou stranu, otázky, které oni řešili, měly více společného s vesmírem a plejádami než s interním auditem. Tudíž bude lepší předpokládat, že prostě nikdo neví, co bude za 10 let (současná covidová situace tento předpoklad jenom potvrzuje).

Lidé se podle mne dělí do dvou základních skupin, na ty, kteří budoucnost očekávají, a ty, kteří ji tvoří. Vizionáři jsou spíše lidé, již svoji budoucnost aktivně ovlivňují. Takže, jak předvídat budoucnost interního auditu? Jediná odpověď je – zformujeme ji sami.

Profese interního auditu totiž neexistuje sama o sobě, je tvořena interními auditory, to znamená, že na její budoucnost máme vliv všichni. Nelze se tedy z toho vymanit. Když každý z nás bude věřit, že interní audit je nejlepší profese pod sluncem, a každým projektem, který bude realizovat, bude sahat na nejvyšší možné své ambice a laťky, čeká nás rozvoj. Pokud se na to

vykašleme a budeme přežívat, to samé potká celou profesi.

Když jsi, Jene, uváděl tyto otázky, použil jsi atributy doby – nejistota, zvraty, turbulence. Líbí se mi to a souhlasím s tím. Současná doba je vlastně – i přes všechny tyto zátěže – krásná. Je jedinečná. Za svůj krátký život jsem se s podobně rozehranou hrou ještě nesešel (možná sametová revoluce byla velmi blízko). Krása dneška totiž umožňuje vidět vše – jak svět funguje a jak se v něm pohybují já – zcela odhaleně. Jako kdyby ten velký tlak a všechny jeho průvodní jevy obnažily tepny, žíly a nervy našeho života. Prožíváme vše naplno a real time. Strach o život, lásku bližních, strach o práci, frustraci z politiky, nespolehlivost jakékoliv informace z masmediálního prostoru... Současná doba je velká příležitost si uvědomit, kudy do našeho těla opravdu proudí naše energie, kde se ztrácí, čeho se opravdu bojíme a proč. Hodně autorit hovoří o současné době jako o době určitého konce a nového začátku, jako o transformační době. Je velmi fajn o dnešku přemýšlet jako o příležitosti. Zažíváme možnost vyzkoušet si nová uspořádání společnosti i života, vidíme a cítíme, co dává smysl, a co ne.

„Současná doba je velká příležitost si uvědomit, kudy do našeho těla opravdu proudí energie, kde se ztrácí, čeho se opravdu bojíme a proč.“

Omlouvám se za dlouhý úvod, ale nemohu si pomoci. Chtěl jsem čtenáře naladit v přemýšlení tak, aby byli zkoumaví a kritičtí k tomu, co dnes prožíváme, aby ale o budoucnosti přemýšleli ne ve strachu, ale v možnosti. Myslím si, že mohu prospět čtenářům více tím, když vlastně neodpovím učitelsky na tvoje otázky, ale když čtenáře podnítím, aby si odpovědi našli sami, u sebe,

ve své firmě, ve své společnosti. Tedy, chytíme dnešek do svých rukou a minimálně v práci si zapracujeme na tom, jaký ten interní audit si vlastně stvoříme.

Takže, pojďme do toho, přemýšlejme, jak uchopit tento čas a dojít ke změně.

Za prvé – začněme každý u sebe – takovým malým svým hodně vnitřním auditem – jak jsem se sebou – jako s profesionálním interním auditorem – spokojen? Jsem v tuto chvíli na tom pro mne nejlepším místě, kde nejlépe zužitkovávám své talenty a svoje energie? Jak moc dávám své práci? Když vám na stupnici od jedné (kde jedna znamená „jsem úplně špatně“) do deseti vyjde něco nad 7, jsme v pohodě všichni ☺. Když ne, nevádí, není to vaše chyba, je potřeba se jen nad tím výsledkem vnitřně interního auditu zamyslet a rozhodnout, co dál.

„Sundejte si všechny růžové, černé i dioptrické brýle, analyzujte srdcem.“

Druhým, naprosto zásadním, krokem je poznání toho, co vaše firma/zaměstnavatel nyní OPRAVDU potřebuje. Zapomeňte na papíry, zapomeňte na bezduchá interview. Projděte si kriticky celý svůj byznys a udělejte si svoji SWOT analýzu, jak si stojíte finančně, co zákazníci, co vaše aktiva, jak vypadají produkty, co vše může vaši firmu v nejbližší době ohrozit a na čem může vyrůst. Sundejte si všechny růžové, černé i dioptrické brýle, analyzujte srdcem. Co jste vytvořili během COVIDu nového a na čem byste měli stavět svůj úspěch do budoucna. Zátěž totiž většinou velmi dobře ukáže zbytečné a málo produktivní činnosti, procesy, lidi. Najděte je.

Za třetí, pokud máte jasno v „JÁ“ a „moje firma“, vrhněte se do realizace. Buďte tvořiví, zkoušejte nové varianty produktů. Zvažte, co všechno můžete vy a váš tým udělat hned, a co bude dobré udělat příští rok. Všude kolem nás jsou spousty studií o tom, jak covid ovlivnil byznys a způsob fungování firem. Že je nutné se připravit na další „černé labutě“, že tou správnou cestou je digitalizace a fungování na vzdáleném přístupu, že je potřeba mít plány a pravidla atd. Doporučuji se v tomto ohledu vzdělat a hledat, co bude nejvíce užitečné pro vaše prostředí. Nadchněte se třeba jen pro jednu věc, a tu zrealizujte. Není dobré moc přešlapovat na místě a stát opodál. Mrtví a ranění jsou asi tak stejně užiteční pro další bitvu.

Jaká je šance na přežití interního auditu v jeho současných podobách?

Interní audit je vždy spojován s ujišťovací funkcí. To bylo, je a bude jeho základní rolí. Ujišťovat se dá kontrolně, selektivně, omezeně nebo komplexně, systémově, byznysově. Obě tyto služby mají svá opodstatnění a svoji hodnotu, možná že dnes bude mnohem vyšší poptávka po malých, krátkých, kontrolních auditech, neboť hodně firem se přepnulo do módu „přežít“. Určitě ve veřejném sektoru, s rostoucím vlivem státních organizací a institucí, a s ohromným růstem různých nových pravidel a opatření, může vzniknout velký prostor pro poctivou

„Doba, kdy se u nás rodil interní audit, byla krásná a byla plná nových, do té doby nepoznaných, příležitostí a výzev.“

kontrolu. Pokud je to to, co firma či instituce nejvíce potřebuje, neváhejte a jděte do toho. Dnes je čas být extrémně efektivní a užitečný.

Bytostně cítím, že poctivá auditorština je hlavně o otázkách. Otázkách na tělo – co, proč, jak, kdy, kdo... Ale není otázka jako otázka – motiv otázky je zásadní. Pokud chceme jako profese PŘEŽÍT, musíme posunout UŽITEČNOST interního auditu, zaměříme se určitě na to, jak pracujeme s otázkami. Zkuste je stavět jinak, hrajte si s nimi, nemějte je za úkol, mějte je za lék. V otázce je ukryt důvtip, zájem, zkušenost, empatie... vaše energie a vaše úmysly se ve vašich otázkách zrcadlí. Pověnujte se jim, jiné otázky přijdou ve velké zátěži, jiné otázky vyvstanou z klidné, harmonizované mysli (nebo i odjinud).

Pokud interní audit poskytuje další než jen ujišťovací služby, je jejich přežití otázkou výhradně nabídky a poptávky. Pokud bude vaše nabídka kvalitní (viz Duškova fráze z nejmenovaného filmu o auditorech: „přišel jsem s nabídkou kvalitního auditu“), je mnohem vyšší šance, že na ni bude reagovat poptávka, a zde je šance vytvořit spirálu rostoucích požadavků vedení a na to reagující rostoucí kvalitu nabídky.

Takže co bych já – jako šéf firmy – očekával i do budoucna od svého interního auditora? Zájem o svůj růst a o moji firmu, jeho angažovanost a tvořivost. Jeho inteligenci a zkušenost. Jeho schopnost vnímat hlouběji než ostatní, co se děje, a reagovat na to – systémově i lidsky. Chtěl bych od auditora, aby byl pozitivní myslí, dodával lidem láskyplnou energii. Aby byl člověkem, kterého mají lidé rádi.

Mají a budou mít nositelé profese dostatečnou vnitřní sílu na to, aby stačily rychlému vývoji, a ještě lépe, dokázali jej předběhnout?

Vývoj se asi nedá předběhnout. Vývoj je jen jeden. Osobně věřím tomu, že máme jen takový vývoj, jaký si zasloužíme. Prostě podle fyzikálního principu vyrovnanosti energií: kolik dáš – tolik dostaneš zpět. Pokud se vezeš – sbíráš jen povrchní ceny, pokud se ponoříš a hledáš – nacházíš a užíváš. Dostatečnost

vnitřní síly je opět velmi trefně zaměřená otázka – ale copak já na ni mohu odpovědět? Poznal bych vaši vnitřní sílu, kdybychom se potkali osobně. Takže odpověď neznám, ale moc bych si přál, abychom měli dost vnitřní síly, neboť jinak by TO vše asi nedopadlo příliš dobře.

Pokud bych měl otázku pochopit tak, zda v České republice vidím dost silných lídrů v oblasti interního auditu, odpověděl bych, že méně, než jsem jich viděl dříve. Doba, kdy se u nás rodil interní audit, byla krásná a byla plná nových, do té doby nepoznaných příležitostí a výzev. Dnes tuto výjimečnost postrádám. Z interního auditu se stala stejná profese, jakou je účetní, manažer atd. Nemyslím to nijak zle, myslím tím, že už nejsme děti, ale dospělí, kteří už hodně věcí zažili, a tudíž nemají tu radost z objevování. Na druhou stranu si myslím a snažím se tudý celý život jít, že naše profese je tak otevřená a tak pestrobarevná, že umožní každému dosáhnout svých vlastních potenciálů. Chce to jen chtít.

„Každý šéf by měl chtít mít co největší tým, jen ty nejlepší lidi na trhu a platit jim nejvyšší mzdy ve firmě.“

Otázkou, kterou je potřeba se zabývat, tedy je „jak dostat do profese novou krev, která bude chtít objevovat“. Skoro si myslím, že dobrou cestou by mohla být kompletní generační výměna vedení interních auditů, včetně institutu. Ale je to složité a citlivé téma, raději jej opusťme. Nabídka a poptávka to vyřeší za nás.

Jsou instituce a mechanismy, které nám dodají dostatek kvalifikovaných a zkušených lidí pro výkon interního auditu? Jsou vůbec potenciální auditoři k dispozici?

Určitě jsou potenciální auditoři k dispozici. Proč by nebyli? Interní audit není raketová věda, nepotřebujete se na to učit 10 let a být svým způsobem blázen. Naše profese je o kritickém myšlení, systémovém

„Největším rizikem pro audit s přidanou hodnotou je nedostatek přidané hodnoty.“

přístupu, schopnosti dívat se na věci různými pohledy a o poctivém, disciplinovaném přístupu. Věřím, že téměř každý člověk toho kus v sobě má. Navíc množství lidí na trhu práce je vždy konstantní, tzn. všichni bojují o všechny zároven. Otázkou je, proč by mladí či zkušení lidé měli chtít dělat interní audit, když se jim nabízejí jiné možnosti.

Věřím, že největší úkol v této oblasti leží na bedrech šéfů interních auditů. Každý šéf by měl chtít mít co největší tým, jen ty nejlepší lidi na trhu a platit jim nejvyšší mzdy ve firmě. To je motor růstu, to je energie a atraktor pro ostatní. Pokud je šéf auditu sám, nebo jsou dva, oba unavení, protože to dělají už 20 let, a vlastně se bojí, co by dělali jiného, není co řešit. Tam žádný mladý líder nepůjde. Mobilizovat se musí vedení. To je odpovědnost šéfů – za to berou více peněz než ostatní – mít ten nejlepší tým.

Jaká zásadní rizika čekají na profesi interní audit v budoucím období?

Největším rizikem pro audit s přidanou hodnotou je nedostatek přidané hodnoty. Poznání, že stejnou službu mohou pořídít za méně prostředků či starostí. S vyšší

nezávislostí a s menším emočním dluhem vůči firmě. To je největší hrozba. Kontrolní, ujišťovací audity budou podle mne růst. Jak jsem již říkal, s růstem centralizace a vlivu státu, poroste množství věcí, které bude potřeba kontrolovat. Od služeb s přidanou hodnotou se očekává

„Vnitřní nezávislost je hlavně o schopnosti porozumění tomu, kde existuje naše závislost.“

vysoká míra digitalizace, avšak s pochopením lidského rozměru; vysoká tvořivost a flexibilita, inovátorství, schopnost nést riziko neúspěchu, nutnost spojování dosud nespojeného. Obávám se, že většina nás, zkušených auditorů, je více méně „papírová“, a proto těžko budeme lídři v těchto oborech. Sám jsem si řadu těchto inovačně digitálních projektů zkusil. Není to vůbec jednoduché, vůle a touha riskovat prostě nestačí.

Naší největší výhodou vždy byla láska vůči firmě. Interní auditoři jsou snad nejloajálnější zaměstnanci. I když ne vždy jsme inováční, jsme a měli bychom být stabilní silou, která umí „podržet“ to dobré. Možná nebudeme těmi nejlepšími lídry, ale můžeme je pomoci hledat a tvořit. Vychovávejme v našich týmech budoucí šéfy firem, tak, jak se to dělo dříve ve velkých amerických firmách.

Vidíte nějakou výhodu, podporu, skrytou sílu, která internímu auditu pomůže na cestě vpřed?

Naše zkušenost a láska k firmě by měla být naší co nejvíce viditelnou silou. Dnešek je velmi složitý. Slova ztratila svoji informační hodnotu. V mediálním prostoru se nedá vůbec ničemu věřit. Každý vědecký názor je okamžitě přebit jiným, často naprosto amatérským, ale politicky vlivnějším. Novináři, politici a vědci už

dávno většinou vyměnili profesní hrdost za množství posbíraných liků. Dnes může kdokoli prohlašovat cokoliv a vzápětí to totálně změnit, a všichni to s radostí uveřejní. V tomto nepřehledném, neobjektivním prostoru se bytosti s vnitřním řádem, disciplínou, poctivostí a slušností velmi složitě orientují.

O co bychom se měli opírat, je naše vnitřní svoboda, která pravděpodobně bude na té vnější stále více nezávislá. Já jsem už vzdal potřeby se v tom vnějším světě vyznat, vytvořit si pevný, objektivní názor na to, která politika je dobrá, a která ne, kdo je slušný, a kdo není, komu a čemu mohu věřit a proč. Samozřejmě, stále je to možné, ale pouze s velkou časovou investicí. Ale proč to dělat? Vnitřní nezávislost je hlavně o schopnosti porozumět tomu, kde existuje naše závislost. Již samotné vytváření pevného názoru v sobě má prvek závislosti. Pokud bych se rozhodl, že covid je lehčí chřipka a později se ukázalo, že tomu tak není, investoval jsem již nějakou energii do tvorby tohoto postoje a budu jej pravděpodobně bránit. Ale komu tím prospějeme (jak se ptá další účastník filmu o auditorech). Rozumnější mi přijde věnovat se prostoru, ve kterém mohu objektivitu tvořit a kontrolovat. Tento svět je tak velký, jak zvládneme. Mně nyní stačí rodina, tým a projekty. Velká politická hra na pravdu je pro mne moc 2.0.

Takže jako láskyplní auditoři pojďme vpřed a se srdcem na dlani, otevřenou hlavou a poctivou prací pomozme tvořit co nejvíce mikrosvětů, které jsou k lidem slušné.

Co přejete internímu auditu do dalších let?

Co nejvíce nových Středů, Podušek, Váček a dalších. Vůně pivoňky, jakkoliv silná a podmanivá, ale osamocená, nestačí přilákat všechny nové modrásky, bělásky, babočky paví oka, natož pak babočky admirály. Přeji všem auditorům, aby je práce bavila a byla pro ně dost náročná. Přeji hodně veselých příhod z natáčení, o kterých si budeme povídat. ■



Tomáš Pivoňka, prezident ČIIA od roku 2014

Tomáš Pivoňka je ředitelem útvaru Audit a compliance v ČEZ, a. s. Předtím působil více než 10 let ve společnosti EY jako senior manažer v oddělení podnikového poradenství a řízení rizik. V EY působil i jako CEE IA Champion (hlavní metodolog IA pro 22 zemí střední a východní Evropy).

Tomáš je absolventem Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; je držitelem mezinárodních certifikátů Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA) a je certifikován pro hodnocení činnosti interního auditu. Tomáš byl v období 2016–2020 členem představenstva Evropské konfederace institutů interních auditorů. Pravidelně přednáší v ČR a v zahraničí.

Je ženatý a má dvě dcery. Mimo svojí rodiny se s radostí věnuje výuce jógy a je nadšeným, ale špatným farmářem.

Jakým směrem se budou vyvíjet požadavky zákazníků na interní audit a jaké nároky na něj budou v budoucnu kladeny?

Užitečnost, rychlost a jednoduchost. To budou požadavky exekutivního vedení na interní audit. Interní audit je, z jistého pohledu, vnitrofiremní služba jako každá jiná. A jako taková má svého příjemce (zákazníka) a ten po ní požaduje jisté parametry. Dle mých zkušeností generální ředitelé nejvíce poptávají právě atributy užitečnosti, rychlosti a jednoduchosti.

„Skutečný interní audit začíná tam, kde končí strach z následků naší práce.“

Výstupy práce interního auditu musí být k něčemu použitelné. Buď uvedou do pohybu pozitivní změnu, nebo důvěryhodně a bezesbýtku ujistí o tom, že vše vlastně funguje a není třeba žádná další akce. Exekutivní vedení bude také po službě, kterou platí, zcela pochopitelně očekávat hmatatelné výsledky – úsporu nákladů, vyšší výnosy, udržení tržního podílu apod. To je užitečnost.

„Interní audit dnes moc netáhne mladou generaci.“

Interní audit by měl také disponovat schopností rychle identifikovat nová rizika. A ještě rychleji tato rizika „proauditovat“. Rychlost, se kterou se

dnes dokáží rizika materializovat, je obrovská. Když pomineme současnou koronovou situaci, můžeme si vzpomenout na případ cyber útoků WannaCry. Fundamentální změny v byznysu se dějí snad stejně rychle (nová konkurence, nové produkty, nová regulace).

„Generální ředitelé nejvíce poptávají právě atributy užitečnosti, rychlosti a jednoduchosti.“

S touto rychlostí jde ruku v ruce složitost. Žijeme v globalizovaném, extrémně složitém světě, který je přehlcen informacemi. Proto bude úspěšný ten, kdo dokáže zredukovat tuto komplexitu na srozumitelné sdělení. A interní audit má k tomu dokonalé předpoklady, tj. systémové pojetí práce, nezávislé postavení a potřebnou objektivitu.

„Pod hlavičkou ‚interní audit‘ se poměrně rychle vyprofilují dva hlavní proudy.“

Dalším klíčovým zákazníkem interního auditu jsme my sami, interní auditoři. To, co bychom po sobě měli chtít, je odvaha a soucit. Buddha prý kdysi řekl: „Život začíná tam, kde končí strach.“ Mně se toto rčení moc líbí a myslím, že se dá krásně parafrázovat na interní audit. Skutečný interní audit začíná tam, kde končí strach z následků naší práce. Zkrátka je třeba říkat i věci

nepříjemné, je třeba si naše zprávy ustát bez ohledu, zda nám to nějak ubere na popularitě. Stejně tak to znamená, nebát se zkoušet nové věci. A soucit? Svět, ve kterém žijeme není ideální. O tom byznysovém to platí dvojnásob. Proto je užitečné přistupovat k hodnocení procesů a lidí s milující laskavostí (jde opět termín z buddhismu – tzv. Mettá). Ta pak vede k toleranci a našemu vnitřní vyrovnanosti a klidu. Jde zkrátka o to, že negativní věci lze říkat s rozvojovým potenciálem. Naopak, není potřeba vše za každou cenu na sílu změnit. To je momentálně věc, na které osobně nejvíc pracuji.

Jaká je šance na přežití interního auditu v jeho současných podobách?

Miluji profesi interního auditu a pevně věřím, že potřeba objektivní a systematické zpětné vazby tady vždycky bude. Jestli se jí bude za 20 let říkat „interní audit“, to nevím. Moje očekávání je, že pod hlavičkou „interní audit“ se poměrně rychle vyprofilují dva hlavní proudy. Jeden v regulovaných oblastech (finanční sektor a veřejná správa) a druhý v soukromé sféře. Ten první se pod vlivem regulace bude víc soustředit na ujišťovací a kontrolní funkci (v tom dobrém) adresovanou nejen vedení, ale i orgánům společnosti, regulátorům, investorům a veřejnosti. Interní audit v soukromé sféře bude orientován spíše na vedení firmy a bude stále více experimentovat s různými rolmi. Společným jmenovatelem těchto rolí bude již zmíněná užitečnost a s ní spojená přidaná hodnota interního auditu.

Mají a budou mít nositelé profese dostatečnou vnitřní sílu na to, aby stačily rychlému vývoji, a ještě lépe, dokázali jej předběhnout?

Myslet si, že předběhneš vývoj, je v dnešní době, při vši úctě, dosti naivní. Pokud budeš chtít být jako auditor úspěšný, budeš se muset neustále vzdělávat, aktivně se zajímat o to, co se děje ve firmě a v odvětví, ale

i mimo něj. A pak se na základě sebereflexe tomuto vývoji (v podstatě kontinuálně) přizpůsobovat. Není to jednoduché, chce to hodně upřímnosti a energie. Chce to vyvíjet a zkoušet nové věci, experimentovat a bavit se prací.

Jsou instituce a mechanismy, které nám dodají dostatek kvalifikovaných a zkušených lidí pro výkon interního auditu? Jsou vůbec potenciální auditoři k dispozici?

V Radě ČIIA se mladou generací zabýváme dlouhodobě a systematicky. Založili jsme Klub mladých interních auditorů, zavedli jsme výuku interního auditu na dvou vysokých školách, realizujeme projekt mentoringu.

„Pokud budeš chtít být jako auditor úspěšný, budeš se muset neustále vzdělávat.“

Přesto mám pocit, že výsledky úplně neodpovídají investované energii. Interní audit dnes moc netáhne mladou generaci. Myslím si, že naší profesi chybí dostatek pozitivních vzorů. Jsou to lidé, kteří jsou ve své práci úspěšní, mají charisma, plně věří tomu, co dělají, a to dělají s láskou. To jsou lidé, kteří svojí každodenní prací přesvědčují své okolí, že naše práce má smysl a je zajímavá, užitečná a krásná. Tyto příklady pak přirozeně, „ze spodu“ táhnou nové lidi a talenty. Bylo by krásné, kdyby si každý vedoucí interního auditu uvědomil, že součástí jeho práce může být i tato role.

Jaká zásadní rizika čekají na profesi interní audit v budoucím období?

Jak jsem již říkal, pevně věřím, že interní audit přežije. Otázkou je, v jaké podobě a kvalitě to bude. V kontextu

mé odpovědi k druhé otázce, hrozí interní auditu v regulovaném prostředí, že se stane poměrně nudnou kontrolní funkcí, kde se budou audity „sekat“ ve velkém množství bez větší ambice něco systémově změnit.

„Pevně věřím, že interní audit přežije. Otázkou je, v jaké podobě a kvalitě to bude.“

Hrozí jí také to, že se bude příliš soustředit na plnění potřeb externích stakeholderů a nebude „úplně žít s firmou“. V soukromé sféře hrozí, že jeho přidaná hodnota nebude stačit a jeho roli přeberou jiné firemní funkce (zlepšování procesů, compliance, řízení rizik). Na globální úrovni také hrozí, že se naše profese příliš uzavře do sebe a své minulosti. Je mi to líto, ale mluvím ze své tříleté zkušenosti působení v Global Advocacy Committee IIA.

Vidíte nějakou výhodu, podporu, skrytou sílu, která internímu auditu pomůže na cestě vpřed?

Obrovskou výhodou oproti příbuzným profesím dnes představuje její standardizace a úroveň globalizace. Zkrátka existují jedny Standardy, a ty platí na celém světě. Když se interní audit naučíte v České republice, můžete jej okamžitě druhý den dělat v Belgii nebo USA. Velkou výhodou v tomto kontextu jsou i mezinárodně uznávané certifikace, zejména CIA. Nepopíratelnou výhodou je i samotné postavení interního auditu ve firmě a jeho systémový přístup k práci. Jako jediná funkce ve společnosti je interní audit plně nezávislý.

„Jako jediná funkce ve společnosti je interní audit plně nezávislý.“

Je jen otázkou, jakým způsobem toho využijeme. Zda k disciplinovanému a objektivnímu posouzení stavu věci a nastartování pozitivní změny, nebo k odmítnutí odpovědnosti za cokoliv, co se děje v organizaci. Nezávislost umožňuje i dostatečný nadhled nad věcí, a podněcuje tak systémový pohled na analyzovaný proces, problém.

Co přejete internímu auditu do dalších let?

Moc bych si přál, aby se objevila nová generace auditorů a pár viditelných lídrů spojených láskou k profesi. ■

Budoucnost interního auditu ve veřejné správě

Byl jsem požádán, abych se pokusil napsat stručně, co v budoucnu očekávat v interním auditu ve veřejné správě, jaké změny, trendy a požadavky na něj budou kladeny a jakým výzvám bude čelit. Nahlédnout do budoucnosti nebo cestovat v čase neumím, tak se to pokusím jen odhadnout s určitou mírou pravděpodobnosti. I přesto, že Český institut slaví letos 25 let, internímu auditu ve veřejné správě je necelých 20 let, tak se bude výhled týkat jen následující dekády, víc by už bylo opravdu věštění.

František Beckert, viceprezident ČIIA

František Beckert se interním auditem ve veřejné správě zabývá od roku 2003. Působil na Ministerstvu práce a sociálních věcí jako interní auditor a později jako auditor strukturální fondů. Od roku 2013 působí na Ministerstvu financí, nejdříve v rámci Auditního orgánu a nyní jako ředitel odboru Interní audit MF. Členem ČIIA je od roku 2004 a držitelem mezinárodního certifikátu pro interní auditory CIA od roku 2006. Od roku 2010 je členem Rady ČIIA, kde rovněž působí jako viceprezident tohoto Institutu. Je zakládajícím členem Sekce veřejné správy ČIIA a od roku 2012 předsedou Výboru Sekce veřejné správy ČIIA. Dále aktivně působí jako mentor a lektor ČIIA, zejména pak atestačních kurzů začleněných do Národního kvalifikačního programu vzdělávání a certifikace interního auditu ve veřejné správě.



Interní audit ve veřejné správě už dávno není žádnou novinkou. Odlišnost od dřívější vnitřní kontroly je jasná a všemi chápána. První budovatelská generace interních auditorů je postupně střídána novou. Do oboru přicházejí také noví interní auditori a auditorky nezatížení prováděním „kontrolní“ činnosti, což má podstatný dopad na výsledky jednotlivých interních auditů.

V některých orgánech veřejné správy se interní audit etabloval na vyhledávanou službu jak pro vedoucího orgánu veřejné správy, tak i pro jednotlivé vedoucí zaměstnance těchto orgánů (úřadů). Na druhou stranu vše stále záleží na „šéfovi“ daného interního auditu (terminologicky dle zákona o finanční kontrole na vedoucím útvaru interního auditu), jakou roli a pozici interní audit hraje a zda přináší porozumění podstatě věci a funkci interního auditu.

„Interní audit ve veřejné správě už dávno není žádnou novinkou.“

Tak co tedy bude, co lze očekávat a na co se připravit.

S ohledem na události roku 2020, které přinesly nečekané a pro všechny zásadní změny jak pro běžný život, tak i pro jeho pracovní část, nemohu vykreslit přesný obraz budoucnosti, ale jen poskytnout **přiměřené očekávání budoucnosti** v interním auditu ve veřejné správě.

Interní audit ve veřejné správě je a bude, ale bude jiný.

Interní audit ve veřejné správě je mírně opožděn ve srovnání s interním auditem v soukromém sektoru. Chápejte správně toto „opoždění“ jen ve smyslu, že změny, kterými prošel interní audit v soukromém sektoru, nás ve veřejné správě čekají právě v následujících letech. Co tím konkrétně myslím.

Je to jednak využití nejnovějšího **Standardu 1112** (Role vedoucího interního auditu mimo oblast interního auditu) a převzetí i jiných činností a odpovědností, které spadají mimo interní audit. V některých orgánech veřejné správy jsou tyto činnosti dávno realizovány, ale dělají se tak nějak neoficiálně nebo zastřeně. V budoucnu bude převzetí i jiných činností a odpovědností nezbytností. V této souvislosti bude nutné redefinovat „nezávislost a objektivitu“ pro interní audit a vycházet z Etického kodexu Institutu interních auditorů a Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu a nebát se nést přímo odpovědnost i za jinou činnost než auditní.

Další změnou bude zvýšený tlak na jeho zefektivnění, a to zejména určitou **centralizací činností** v působnosti „mateřské společnosti“, tedy vykonávání služby interního auditu nejen v rámci jednoho domovského úřadu, ale i pro přímo řízené nebo podřízené organizace. Toto povede jak k určitému posílení útvarů interního auditu (minimálně na úroveň možnosti provádět interní audit v týmech), tak i konečně k odstranění provádění veřejnosprávních kontrol jako náhrady za interní audit, a dvoukolejnosti využívaných postupů.

Dále bude potřeba plně akceptovat fakt, že **minimálním požadavkem pro provádění** interního auditu je jeho vykonávání **v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu** bez jakéhokoliv

dovětku nebo ohýbání, se zdůrazněním na naplňování požadavků kladených na Program pro zabezpečení a zvyšování kvality. Nyní je to buď spíše cílovou metou, nebo věčným diskusním tématem, zda Standardy jen zohledňovat, přihlížet k nim, nebo být plně v souladu.

Na druhou stranu **mezinárodní certifikace interního auditora** (CIA) zůstane jen ve většině případů nedosažitelnou odbornou certifikací, a ne minimálním požadavkem, a to jak z pohledu potřebných finančních nároků na tuto certifikaci, tak i zdůvodněním potřeby této certifikace. Teoretické znalosti nebo praktické zkušenosti interních auditorů ve veřejné správě už dávno nejsou překážkou pro získání této certifikace. Naštěstí máme certifikaci pro interní auditory ve veřejné správě, která pro vás není žádnou novinkou, a jasně prokáže, zda se interní auditor průběžně profesně rozvíjí.

„V některých orgánech veřejné správy jsou tyto činnosti dávno realizovány, ale dělají se tak nějak neoficiálně nebo zastřeně. V budoucnu bude převzetí i jiných činností a odpovědností nezbytností.“

Aby toto vše bylo možné, bude potřeba **úprava zákona o finanční kontrole**, respektive legislativní revize úpravy interního auditu v legislativě, včetně věcného záměru směřování interního auditu ve veřejné správě pro následující roky. Toto nelze očekávat po zkušenostech, které máme za poslední dekádu, hned, ale ve střednědobém výhledu můžeme doufat a v dlouhodobém horizontu věřit.

Další zefektivnění služby interního auditu bude ve větší míře **automatizace a vytěžování dat ukládaných**

v **informačních systémech**, včetně plné elektronizace interního auditu až po informační systém pro podporu interního auditu. Přímá zkušenost z první koronavirové doby dokládá, že i interní audit lze vykonávat vzdáleně a s větším využitím informačních technologií (videokonference aj.), a to nejen v podobě určitého náhradního řešení, ale jako plnohodnotnou činnost, která naplní stanovené cíle. Kontinuální sledování rizik a jejich přehodnocení se stále bude ve větší míře prosazovat, a tím i zvyšování poskytování ex-ante ujištění od ex-post hodnocení.

„Bude potřeba plně akceptovat fakt, že minimálním požadavkem pro provádění interního auditu je jeho vykonávání v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu bez jakéhokoliv dovětku nebo ohýbání.“

Největší výzvou zůstane a klíčovým faktorem úspěchu bude schopnost **vytvářet efektivní auditorské týmy** pro realizaci jednotlivých auditů a **zvyšování kompetencí jednotlivých interních auditorů a auditorek**. Pokročilá znalost oblasti informačních technologií (minimálně na úrovni auditora kybernetické bezpečnosti), uplatňování moderních nástrojů a metod řízení, a důsledné uplatňování hlavních principů profesní praxe interního auditu budou samozřejmostí.

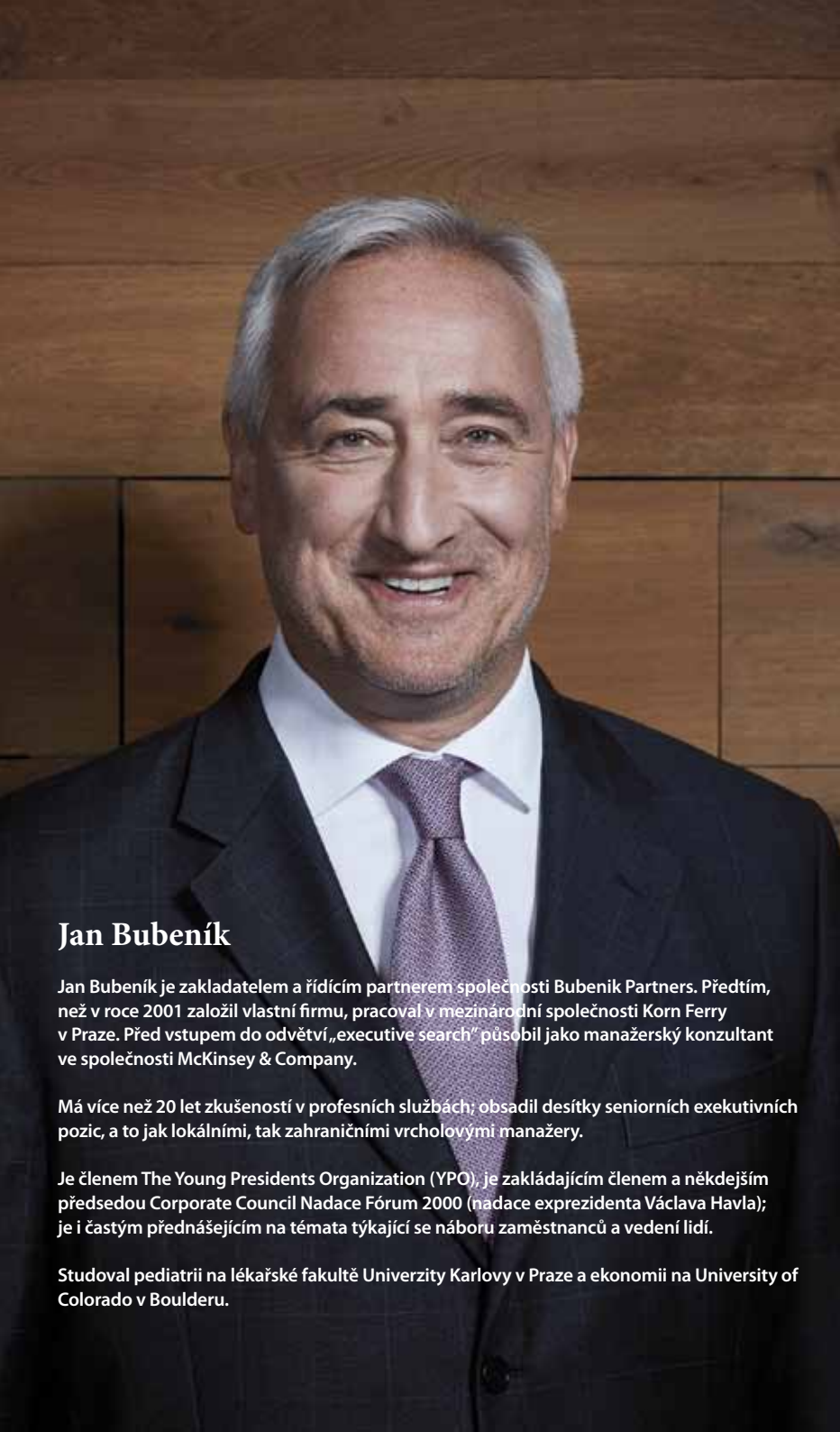
Tlak na **úsporu vynakládání výdajů ve veřejné správě** povede ke zvyšování kvalifikace interních auditorů tak, aby mohlo dojít k omezení využívání externích odborníků a firem, a k zajišťování i specifických služeb

převážně interně, tj. „levněji“. Další cestou, kromě absolvování odborných kurzů a školení (pokud se na ně najdou finanční prostředky), bude sdílení dobré praxe a postupů mezi interními auditory tak, jak už to dlouhodobě děláme v rámci Sekce veřejné správy při ČIIA nebo pořádanými fóry ČIIA.

„Největší výzvou zůstane a klíčovým faktorem úspěchu bude schopnost vytvářet efektivní auditorské týmy.“

Samozřejmě jsem nepostihl všechno, například výbory pro audit jsem zatím nezmínil, a to proto, že si myslím, že na ně přijde řada až mnohem později. Těším se na diskusi o budoucnosti interního auditu ve veřejné správě a za 10 let na vyhodnocení shody o uvedených výzvách, změnách, trendech a požadavcích na interní audit nejen ve veřejné správě.

Na závěr bych upozornil, že budoucnost dokážeme ovlivnit i svým postojem a jednáním, tak pojďme dále rozvíjet interní audit ve veřejné správě, přičemž platí, že podmínkou nutnou, ale ne postačující, bude stále tvrdá práce, která bude „přidávat hodnotu a zdokonalovat procesy“.



Jan Bubeník

Jan Bubeník je zakladatelem a řídicím partnerem společnosti Bubenik Partners. Předtím, než v roce 2001 založil vlastní firmu, pracoval v mezinárodní společnosti Korn Ferry v Praze. Před vstupem do odvětví „executive search“ působil jako manažerský konzultant ve společnosti McKinsey & Company.

Má více než 20 let zkušeností v profesních službách; obsadil desítky seniorních exekutivních pozic, a to jak lokálními, tak zahraničními vrcholovými manažery.

Je členem The Young Presidents Organization (YPO), je zakládajícím členem a někdejší předsedou Corporate Council Nadace Fórum 2000 (nadace exprezidenta Václava Havla); je i častým přednášejícím na témata týkající se náboru zaměstnanců a vedení lidí.

Studoval pediatrii na lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Praze a ekonomii na University of Colorado v Boulderu.

KDE VZÍT KAPITÁNA NA MÍRU

Schopný kapitán, který dostane důvěru od těch, kteří vysílají plavidlo na náročnou cestu, a který si vybuduje respekt a uznání od svých „námořníků“, je určitě ceněným, těžko dostupným a také těžko nahraditelným. Je doba nejistot, rychlého rozvoje, překotného pohybu pracovních sil. Hledání optimálních cest k dosažení efektivity, stability a trvalého rozvoje vyžaduje vedení, které ví, co se od něj očekává, čeho chce dosáhnout, kam a s kým má plout a co si na cestu musí vzít. Vždy je rovněž dobré naslouchat a získávat zpětnou vazbu ve formě ujištění o vhodnosti postupu na nastoupené cestě nebo poradenství při řešení složitých křížovatek. Zpětnou vazbu může poskytnout interní audit.

Připravil jsem si pro Vás několik otázek, aby si čtenář mohl udělat představu, jaké požadavky jsou na takové „námořní kapitány“ nebo „důstojníky“ kladeny.

– Jan Kovalčík

Jaká specifika vidíte v současné době na „trhu“ manažerů?

Na rozdíl od druhého tisíciletí, kdy byli daleko víc hledáni „velicí důstojníci“, u kterých se dával důraz především na technické znalosti a kompetence v příslušném oboru a v mnoha ohledech platilo „já mám pravdu, protože mám o „frčku“ více, se to relativně hodně změnilo. Hlavně se to změnilo s novými technologiemi a s nástupem nových, mladších generací, jež hledají šéfy, které mohou dobrovolně následovat. Mladí lidé nechtějí pracovat v „armádním systému“, v podřízenosti, kde musí slepě dělat to, co jim někdo přikáže, aniž by se mohli zeptat proč. Lidé chtějí být pyšní na firmu, pro

„Mladí lidé nechtějí pracovat v „armádním systému“, v podřízenosti, kde musí slepě dělat to, co jim někdo přikáže, aniž by se mohli zeptat proč.“

kerou pracují, a hledají smysl jejího počínání. Daleko více se dívají, zda se firma chová slušně, nejenom ke svým zaměstnancům, zákazníkům, odběratelům, ale i k okolí a místu, kde vyrábí nebo poskytuje služby. Zajímá je rovněž, zda se firma chová rozumně k životnímu prostředí, k lidským právům a dalším tématům. Může se jednat například o to, jak se firma snaží integrovat hendikepované, jak nahlíží na lidi s jinou sexuální orientací. Tomu se dříve spousta „velících důstojníků“ smála. Dneska firmy bez toho, aniž by dokázaly, že jim tyto hodnoty nejsou lhostejné, a různorodost pohledů, zájmů a potřeb převzaly do svého chování, budou mít relativně velký problém. Ten spočívá ve schopnosti najít lidi, kteří si váží sami sebe a uznávají hodnoty, které firma sdílí a se kterými se mohou identifikovat. Je to stejné jako ve vztahu dvou

lidí. Když si nerozumí v hodnotových věcech, tak se jejich vztah docela rychle rozpadne. Toto potvrzují i studie MBA škol, které připravují top manažery. Jde o trend, kdy uchazeči o místo jsou ochotni přijmout nižší plat, pokud firma splňuje jejich hodnotová kritéria. Jako lídři jsou dnes ceněni lidé, kteří jsou chytří,

„Jediný dlouhodobě udržitelný styl managementu je jít příkladem.“

kompetentní a znají obor. To je podmínka nutná, ale ne postačující. Navíc musí mít tito lidé rozumnou míru sociální a emoční inteligence, aby své znalosti dokázali vhodně předat, věděli, v jaké intenzitě a pořadí to udělat, a tím se stali efektivními dirigenti nebo kouči týmu. Dlouhodobě úspěšní lidé mají vybalancován inteligenční a emoční kvocient. Obě tyto složky můžete trénovat, ale jenom do určité míry. V dnešní době se řada informací dá „vygooglovat“. Ale to, jakým způsobem na ně reagujete, jak je interpretujete, koho dáte do obrany a koho dáte do útoku a jak je sladíte dohromady, to je opravdu jednoznačně věcí sociální a emoční inteligence. Já si myslím, že jediný dlouhodobě udržitelný styl managementu je jít příkladem. Dnes hledáme a prověřujeme daleko víc kulturní „fit“. To znamená, že se daleko více zabýváme tím, jaké vyznává kandidát hodnoty, jak se chová a jak působí na svoje okolí. My tomu říkáme nepsané resumé. Každý den tím, jak se chováme, jak reagujeme na lidi, se kterými přicházíme do styku, zanecháváme nějakou reputační stopu. Do CV, které my dostaneme, může kandidát napsat to, co chce, abychom našli. Nehledáme to tam. My hledáme to, co potřebujeme prověřit či vyvrátit. To je samozřejmě děláno různými křížovými referencemi. Máme hloubkové kompetenční interview, kdy ověřujeme ty základní věci z hlediska kompetencí, které

potřebujeme ověřit, ptáme se, jak to dělal v minulosti, jdeme dvakrát třikrát do hloubky, většinou máme připravený jeden modelový příklad, který, když jdete

„Hledáme lidi, kteří umí sladit „orchestr“.“

hlouběji, umožní objevit, co je či není úplně autentické. Když máme nějaký otazník, tak to ještě ověřujeme u lidí, se kterými kandidáti relativně hodně dlouho „viseli na laně“. Hledáme lidi, kteří umí sladit „orchestr“, kterým se do orchestru hlásí špičkoví „hráči“, protože jim věří, obdivují je a chtějí být součástí úspěchu, který, vedle toho, že je ekonomicky efektivní (a to dlouhodobě v byznysu musí být), má ještě nějaký hlubší smysl. Toto je dnes trend.

K jakým změnám bude, dle Vašeho názoru, docházet v této oblasti v následujících letech?

Vypadá to na to, že v budoucnu budou mít lidé více zaměstnavatelů a kariér, že forma práce nebo zaměstnání bude přecházet na kratší projektové věci. Ty budou ne nepodobné tomu, co jsme částečně zažili v první fázi covidového lockdownu. Daleko více budeme pracovat

„Vypadá to na to, že v budoucnu budou mít lidé více zaměstnavatelů a kariér.“

virtuálně, bude daleko větší požadavek na flexibilitu. Rozvolnění loajality oproti situaci našich rodičů, kdy dostali umístěnku do nějakého podniku a tam pracovali až do důchodu, znamená, že životní cyklus zaměstnance

se výrazně zkrátí. Technologie tomu budou asi ještě přispívat. Bude jednodušší „přehodit výhybku“. Ale bude to klást daleko větší nároky na identitu zaměstnavatele a na způsob, jak zachází s pracovníky a co nabízí. Bude to rovněž klást daleko větší nároky na mezilidskou interakci. Nakonec i ti lidé, kteří říkají, že jsou introverti

„Lidé jsou nejspokojenější a neefektivnější, když se cítí kompetentními.“

a zajímají je pouze čísla a fakta, podlehnou emoci, a ať budou chtít, nebo ne, tak budou hledat lidi, kterým by mohli věřit, na které by se těšili, se kterými budou tvořivě spolupracovat. Důležitá bude atmosféra důvěry, aby lidé mohli dělat i omyly (s rozumnou mírou rizika), na kterých se učí. To bude posunovat i jejich kompetenci. Bude tam muset rovněž být nějaká rozumná záchrana, manažerská síť, aby lidé měli dost prostoru při zkoušení nových věcí a zároveň, aby to tu firmu neohrozilo. Myslím si, že interní audit může být v tomto bodě nezastupitelný jako jeden z kontrolních mechanismů. Například, aby pomáhal vytvářet bezpečné prostředí i pro to, aby se lidé učili a mohli rotovat v různých pozicích a aby byl celkový systém nastavený tak, aby omyl jednoho člověka nenakazil systém celý.

Na co v současné době tedy kladete největší důraz při výběru manažerů?

Je to určitě ten kulturní, manažerský a osobnostní fit s firmou a s konkrétními lidmi v ten daný moment, o kterém jsem mluvil.

Jaké znalosti, dovednosti a charakterové vlastnosti budou v budoucnosti podmínkou pro zaujetí manažerských pozic, co nového od nich bude doba vyžadovat?

Schopnost tvořit týmy, schopnost lidi umístit podle jejich talentu a schopností do správných pozic. Je evidentní, jak empiricky, tak ze studií, že lidé jsou nejspokojenější a neefektivnější, když se cítí kompetentními. Je potřeba jim dát příležitost, a tím využít jejich nejsilnějších stránek. Řada věcí se dá

„To, že máte hvězdy, ještě neznamená, že máte dobrý tým.“

postupně zdokonalit, aby byly překonávány limity jejich uplatnění. Je potřeba umět rozeznat kompetence podřízených a udělat dobrou sestavu, jejíž členové budou spolu dobře kooperovat. To, že máte hvězdy, ještě neznamená, že máte dobrý tým. Klíčová věc, na kterou se rovněž díváme, je, zda se management nebojí kompetentnějších a zda nabírá lidi, kteří jsou v jednotlivých specifických dovednostech lepší než členové stávajícího manažerského týmu, a dá jim prostor učít se jeden od druhého a těšit se na interakci.

Vím, že jste se rovněž zabýval hledáním vhodných kandidátů na pozice v interním auditu. Pracujete s nějakými specifickými požadavky na kandidáty pro tyto pozice, které by se výrazně lišily od požadavků na manažerské pozice v jiných oborech? Případně dáváte některým požadavkům při výběru na tyto pozice větší váhu?

Asi zásadně ne, ty základní požadavky jsou vlastně velice podobné jako při výběru manažera pro jinou pozici. Měl by mít alespoň podobné rozvrstvení kompetencí, co se týče jak znalostí technických, tak

manažerských a lidsko-vztahových. Ale samozřejmě, že ta funkce je specifická tím, že je často v rámci organizace ve specifickém postavení, protože interní audit obvykle není jednoznačně zařazen v hierarchii managementu; vlastně je i není součástí organizace.

„Na takové pozici nechcete mít moc kreativity, pokud by se týkala pravidel.“

Požadavek na nezávislost a integritu u tohoto manažera je daleko větší než u klasického manažerského postu, protože stakeholdery, kteří hodnotí a odebírají výstupy interního auditu, nejsou pouze členové managementu, ale jsou to i akcionáři, regulátoři a další. To je navíc vždycky specifické podle odvětví. Otázka integrity, schopnosti definovat a pomoci udržovat určité zásady a pravidla je samozřejmě něco, co je potřeba mít u osobního nastavení. Ten člověk musí být, jak říkají psychologové, stabilní. Na takové pozici nechcete mít moc kreativity, pokud by se týkala pravidel. Tam chceme mít někoho, kdo umí věci řešit s porozuměním. Nesmí zaškrtnit byznys, ale musí umět včas spustit záchranné brzdy, aby se ten „vlak neurval z řetězu“. Musí pohlídat ty nejdůležitější a nejnebezpečnější momenty. To samozřejmě je specifické v pozici manažera interního auditu a je potřeba u kandidáta ověřit, že to přirozeně má. Samozřejmě se používají i psychometrické testy tak, abyste dosáhli ještě o jednu vrstvu hlouběji. Vypíchl bych přirozenou disciplínu a respekt k pravidlům. Ten člověk musí mít přirozeně takovou strukturu a vnitřní disciplínu, protože to chcete vyžadovat od celé organizace. Těžko by tam mohl být někdo, kdo je moc kreativní a moc bohém. Ale současně tam potřebujete někoho, kdo je sociálně dostatečně zdatný, aby byl schopen komunikovat. Zároveň však byl pevný tam, kde je to nutné. Znovu jsme u té sociální inteligence.

Jsou v zásadě možné dva modely. Interní audit přijde do oddělení a čtrnáct dní tam nikdo nepracuje, protože se bojí nebo je okolo toho spousta klepů a zbytečného strachu a mlhy. Nebo tam je kolegiální pracovní atmosféra, lidé vnímají, že jim audit pomáhá a mají bezpečné prostředí, které pomáhá k co největší rychlosti. Buď to vypadá jako poradenství, nebo jako nepřátelství, jako cizorodý element, kterému je potřeba se co nejdříve vyhnout.

„Chytré a přemýšlivé organizace berou interní audit jako určitou zajímavou přípravku manažerů.“

Co nás mile při rozhovorech s kandidáty překvapilo a potěšilo, bylo to, že když se dobře použijí technologie, tak mohou pomoci kontinuálnímu sběru dat a monitoringu klíčových věcí s daleko menším narušením běžícího byznysu. Tím pádem kandidát, který tyto technologie dokáže využít, může zlepšit vztah mezi interním auditem a zbytkem firmy a být vítaný jako interní konzultant.

Chytré a přemýšlivé organizace berou interní audit jako určitou zajímavou přípravku manažerů, když umí dobře používat rotace pozic a funkcí. Pracovníky, kteří jsou pořád ve „front lajně“ a jdou stále do útoku, obchodují se zákazníky, pověří na čas roli auditora. Ti si pak zkusí předjímat některé krizové situace, a když se vrátí zpět do obchodních pozic, do linií, které mají kontakt s klientem, tak se chovají už jinak. Již nastavují věci s trošku delší perspektivou a s kontextem toho, co se může stát. Tato přirozená cirkulace mi přijde jako velice prospěšná právě proto, aby interní auditor nebyl vnitřní nepřítel, ale aby to byl partner. Když už jdete do top managementu, tak jste zodpovědný za firmu

jako celek a potřebujete přemýšlet o tom, kde se co může pokazit, kde může něco bouchnout, v tom si myslím, že je to nastavení. Chytrí CEO si toho váží a snaží se tomu dát rozumnou důležitost. Když tam máte v auditu kompetentní, chytré a sociálně zdatné lidi, tak vlastně z něho budete mít partnera. A může to být pro něj i dobrý odrazový můstek k povýšení do top managementu. Je to atraktivní jako kariéerní posun. Ten člověk obohatí sám sebe a obohatí i tu organizaci, funkci i roli.

Sledujete dráhu a úspěšnost Vámi doporučených a klientem angažovaných osobností?

Pracujeme v neuvěřitelně dynamickém systému. My děláme s klientem definici požadavku na kandidáta v nějakém momentu. Mezi tím se firma, sektor, regulace a celá společnost posouvá. Snažíme se, aby vše bylo připraveno předem. Pracujeme po dobu projektu (třeba tři měsíce) s kandidátem. Jakmile dá tento člověk výpověď, a přitom je ještě v bývalém zaměstnání, v tu chvíli už může začít studovat materiály, občas se s někým potkat. Připravit si už vše pro to, aby byl co nejefektivnější. My se snažíme, aby byl první dojem, který společně s klientem můžeme udělat na tohoto kandidáta, co nejlepší. Snažíme se separátně mluvit jak s kandidátem, tak třeba s jeho budoucím šéfem nebo s tím, kdo si ho nabíral. Může se jednat o pracovníky HR, případně o další stakeholdery. Zjišťujeme, zda se nevyskytla nějaká mezera, kterou je potřeba komunikačně trošku přemostit. Každý z nás má nějaký mentální obrázek toho, co očekáváme. Je to napůl prázdné, nebo napůl plné? Když se řekne, že to potřebuji rychle, je to dva dny, nebo dva týdny? Každá organizace a jednotlivci mají nějaké měřítko nebo metr. Často je potřeba pomoci to trošku synchronizovat. Když se věci vyjasní, můžete předejít spoustě hloupých nedorozumění, ze kterých by se nový vztah nemusel vzpamatovat.

Tím, že ten člověk začne pracovat na novém místě, tím to pro nás nekončí. U klienta po určité době probíráme, jak bylo nebo nebylo očekávání naplněno, v čem kandidát splňuje nebo nesplňuje požadavky, jak se mu daří v různých aspektech jeho práce, nakolik samostatně iniciativně začal budovat vztahy. Jsme v roli externího mediátora, který tam je od začátku. Ví, jak se vztah mezi jednotlivými lidmi vytvářel. Občas můžeme i zapískat nějaký faul, pokud bylo něco slíbeno a nebylo úplně naplněno. Ta naše role nám umožní – tím, že tam nejsme v hierarchické závislosti nebo konfliktu zájmů – občas něco „promazat“, když to začne trošku skřípat, dojde k nějakému konfliktu nebo často k nedorozumění.

„Jsme v roli externího mediátora, který tam je od začátku.“

Pro nás je to samozřejmě investice jak časová, tak znalostní, ale my věříme tomu, že je to pro obě dvě strany výhodné a produktivní.

Máte nějaký nápad co popřát profesi interní audit do dalších let?

Lze jenom popřát, aby sílil a přetrvával trend vnímání interního auditu jako preventivního lékaře, rodinného lékaře, který je ideálně odměňován za to, že pacient není nemocný, a ne za to, že ho potřebuje, že potřebuje operaci nebo zákrok. Ideální bude, když bude interní audit vnímán jako zdroj poradenství a partnerství, aby nám to šlo spolu rychle a bezpečně. ■

Optikou mladší generace



„Říkají mi Číja, je mi 25 let a jsem z Prahy. Mé dětství bylo velmi radostné. Moji rodiče, kterých se mi v životě vystřídalo více, se o mě skvěle starali a vychovali mě k zodpovědnosti a sebevědomosti. Mým životním koníčkem a velkou vášní je audit a vše, co s ním souvisí. Sdílím zajímavá témata s mně podobnými nadšenci a pořádám různá setkání. Baví mě seznamování a navazování přátelství, což vedlo i k mému partnerství s Íjou a Ecíjou (formálně IIA a ECIIA). Dosažení vysoké odborné úrovně je pro mě prioritou a také to, aby mě kamarádi z celého světa brali jako více či méně rovnocenného parťáka.“

Tak nějak by mohlo vypadat stručné představení Českého institutu interních auditorů ve virtuálním světě dnešní doby, třeba na sociálních sítích.

V prvé řadě se sluší k životnímu jubileu popřát vše nejlepší do dalších let, hodně úspěchů a spokojených partnerů. Všem rodičům pak náleží přání pevných nervů, šťastných dní, mnoho zasloužených úspěchů a tolerantních rodin ve světě nevirtuálním.

Jaká budoucnost asi Číju čeká? Jaké to asi bude, až oslaví 30, 40, 50 nebo více let? Jak se asi projeví postup doby na profesi interního auditora? Věšteckou kouolí ani nadáním bohužel nevládnou, ale vzhledem k vývoji v posledních letech či dekadách si lze budoucnost v hrubých obrysech minimálně představit.

Automatizace, robotizace a umělá inteligence nejen ve výrobních procesech, ale i ve službách jsou již mnohde součástí každodenních činností. Některých oborů se samozřejmě dotýkají více, jiných méně. Lze očekávat výraznou expanzi, což povede ke snížené poptávce po živých pracovnících v některých oborech, či dokonce k zániku některých profesí. Ale neviděla bych to příliš černě, protože kreativita, pružnost a invence jsou člověku blízké dovednosti a svoje uplatnění najdou.

„Poměr online komunikace a prodeje bude stoupat, s čímž souvisejí rizika v oblasti ověřování a zabezpečení komunikace.“

Odborníci budou potřebovat vysokou úroveň znalostí informačních technologií, včetně programovacích a dotazovacích jazyků. Velké množství dat bude ukládáno do skladů, což se rovněž mnohde děje již dnes,

odkud budou dle potřeby dotazovány. Přístup k datům a jejich dalšímu využití se zdokonalí. Mnohé kontrolní mechanismy budou nastaveny právě nad daty ze skladů bez další potřeby lidského zásahu. Ano, tohle již úzce souvisí přímo s auditory, u nichž bude důležitá znalost práce s daty a datové analýzy.

„Přála bych si, aby si management plně uvědomil, že ,interní audit je partner, nikoliv nepřítel.“

S daty, jejich sběrem, shromažďováním a nakládáním neodmyslitelně souvisí bezpečnost. Doufejme, že všechny korporace budou přistupovat k ochraně dat zodpovědně. Interní audit může být v této oblasti užitečným partákem každého managementu.

Lze očekávat, že se změní poměr využívání různých komunikačních a distribučních kanálů. Poměr online komunikace a prodeje bude stoupat, s čímž souvisejí rizika v oblasti ověřování a zabezpečení komunikace. Kontrolní mechanismy v této oblasti budou hrát také důležitou roli.

Poslední dobou hodně rezonuje téma ochrany životního prostředí. I to je oblast, která se může dotknout i auditu z pohledu hodnocení efektivity, navíc s možným přímým dopadem do hospodaření korporací. Totéž platí pro sociální odpovědnost společností jako celek.

Je pravděpodobné, že se zvýší podíl poradenských zakázek auditu na úkor těch ujišťovacích, i když to v některých oborech, zejména těch silně regulovaných, není tak jednoduché. Přála bych si, aby si management plně uvědomil, že „interní audit je partner, nikoliv nepřítel“.

A k osobě samotného interního auditora? Co by měl mít? Objektivitu, integritu, nezávislost a zodpovědnost, snahu a ochotu se neustále vzdělávat a posouvat.

Možná si říkáte: „Takže nic nového?“

A já bych odpověděla: „Uvidíme.“ Jarní měsíce nám ukázaly, že se může každodenní běžný život znenadání otočit vzhůru nohama, že některá výše uvedená velká témata dokáže zastínit mikroskopická hrozba, že prostě „uvidíme“ dostává o dost hlubší význam. Takže uvidíme.

Přeji všem hodně štěstí, zdraví, zdraví, zdraví (ať již fyzického, či duševního), úspěchů a zdaru do dalších let.

*Lucie Ševčíková
Sberbank CZ, a.s.*

Kronika života ČIIA

Relativně komplexní pohled na život a vývoj v Českém institutu interních auditorů za 25 let vám poskytne soubor všech výročních čísel. Mimo to současně do něj patří výroční vydání Interního auditora z března 2005 (10. výročí) a z listopadu 2015 (20. výročí). Obě výroční čísla jsou k dispozici v knihovně ČIIA. Výroční číslo z roku 2015 je k dispozici i na webu ČIIA www.interniaudit.cz.

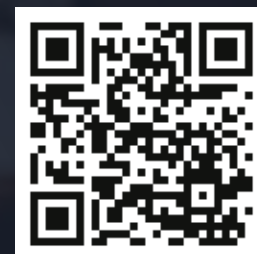




Digitalizace, datová analýza, blockchain.
V interním auditu?
Pojďte s námi tvořit interní
audit budoucnosti.

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



ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE NA MEZINÁRODNÍ KONFERENCI

BUDOUCNOST INTERNÍHO AUDITU

HODNOTA, TRANSPARENTNOST, RESPEKT

Praha 26–27/5/2021



WWW.CIIACONFERENCE.COM

GENERÁLNÍ PARTNER



SKUPINA ČEZ