

The background of the cover is a large, detailed image of the moon's surface, showing numerous craters and lunar maria. In the foreground, the silhouettes of a humanoid robot and a person are visible against the bright light of the moon. The robot is on the left, and the person is on the right, both looking towards the moon. The overall scene is set against a dark, starry sky.

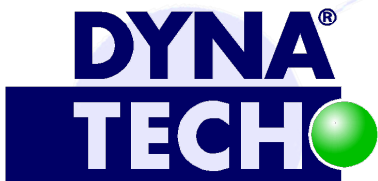
*iA*

*interní auditor*

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 25, ČÍSLO 4|2021 (102)

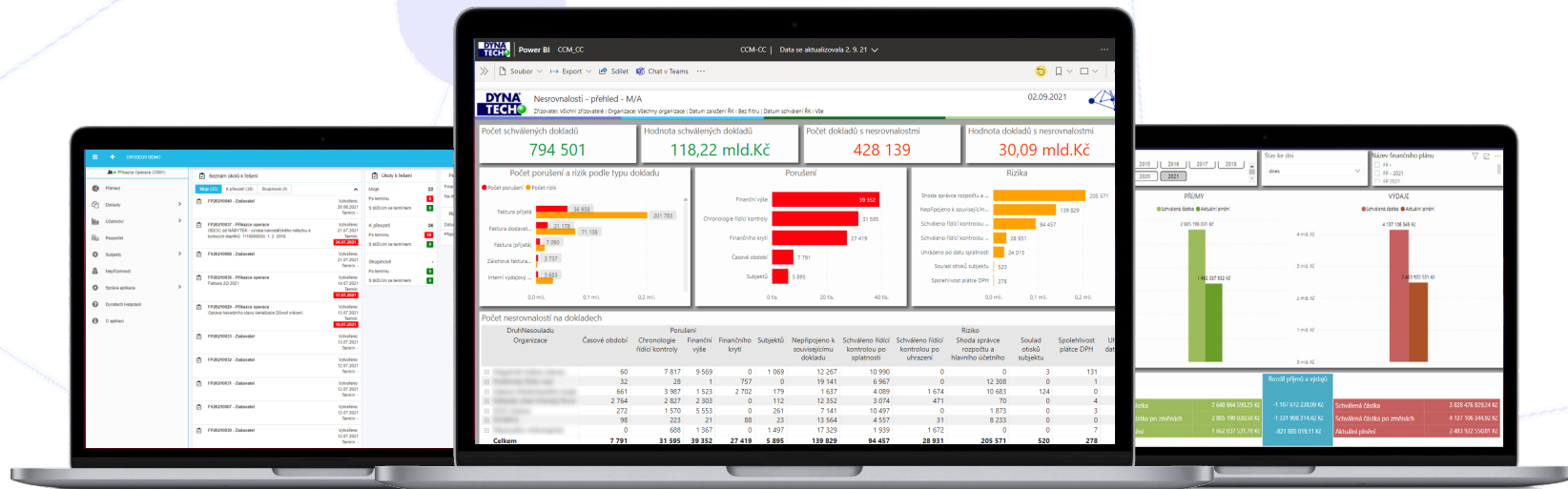
4|2021



Londýnské náměstí 853/1

Brno, 639 00

www.dynatech.cz



## „Komplexní řešení pro efektivní řízení“<sup>®</sup>



Zrealizujeme pro vás:

- Audit vztahů mezi zřizovatelem a jeho založenými či zřízenými organizacemi
- Audit vnitřního kontrolního systému
- Audit finančního plánování a vykazování
- Audit nastavení systému finanční kontroly dle zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě



Jestliže potřebujete mít přiměřenou jistotu péče řádného hospodáře a přehled o všech schvalovaných finančních a majetkových operacích svých příspěvkových organizací, máme pro vás IS CROSEUS<sup>®</sup> CLOUD, který je možné využívat formou služby, včetně metodické podpory. Aplikace pomůže jednotlivým organizacím s digitalizací procesů řídicí kontroly přesně podle zákona.



Rádi vám pomůžeme s metodickým nastavením vašich procesů v oblastech:

- Vnitřní řídicí a kontrolní systém
- Finanční řízení a kontrola zřízených a založených organizací
- Uveřejňování smluv do Registru smluv
- Účetnictví pro vybrané účetní jednotky



Pomocí SW nástroje CROSEUS<sup>®</sup> můžete pohodlně z jednoho místa schválené závazky zveřejňovat v informačním systému registru smluv. V rámci implementace vám pomůžeme s nastavením všech procesů, které se zveřejňováním smluv souvisejí. Rádi vám pomůžeme také s identifikací a nápravou již v minulosti uveřejněných smluv.





Milé kolegyně a kolegové,

je již tradicí, že úvodník do Interního auditora píšu já. Je tomu asi proto, že na konci roku rád bilancuji, přemýšlím a „nakukuji“ do roku příštího. Jsem totiž člověk, který je ve svém profesním a soukromém životě zaměřen primárně do budoucnosti. Jaké to je, s tou výbavou dělat šéfa auditu a compliance ve velké korporaci, si můžeme říct (napsat) příště.

Máme za sebou další náročný rok. Pandemická situace výrazně ovlivňuje naše životy, někteří z nás přišli o své blízké (já ano), mnozí z nás se museli věnovat výuce dětí (což často přinášelo druhý pracovní úvazek), a musíme se neustále přizpůsobovat novým pravidlům a normám. Definitivně se také změnil způsob naší práce, práce na dálku a home office se staly běžnou součástí našich pracovních režimů. Zároveň se ale odehrála řada pozitivních změn. Začali jsme se více zajímat o své zdraví a imunitu, pandemická situace výrazně urychlila digitalizaci v byznysu, školství i veřejné

správě. Firmy začaly doopravdy přemýšlet digitálně, moje desetiletá dcera se naučila zcela přirozeně používat počítač a tablet, a mně se podařilo pořídit parkovací kartu, aniž bych musel jít do fronty na úřad ☺.

Příští rok však bude ve znamení dalších řad výzev jak ve společenské oblasti, tak i v byznysu. Tyto změny doporučuji vaší pozornosti, protože zároveň mohou představovat bílá místa na vašich auditních mapách. Příští rok vysoké ceny energií, materiálu a práce přinesou tlak na finanční zdraví mnoha firem. Budou přicházet bankroty a insolvence, někde se bude nárazově propouštět, firmy budou mít horší platební morálku. Tyto situace vždy představují riziko podvodu. Výrazně vyšší podíl práce na dálku s sebou přinese větší rizika v oblasti kybernetické bezpečnosti. Sama pandemická situace a její následky v podobě rozpadu dodavatelských řetězců vyžadují propracované a funkční business continuity plány. Když se na chvíli zastavíte, určitě vymyslíte další podle toho, v jakém sektoru ekonomiky nebo veřejné správy působíte.

Na závěr bych vás chtěl celým srdcem vyzvat, abyste byli hodní jak na sebe, tak na své okolí. Doba je objektivně složitá, emočně vypjatá, a je tak třeba k sobě i ostatním přistupovat s velkou dávkou soucitu. Ono české slovo soucit je moc hezké. Jde vlastně o spolu-cit. To znamená, že cítím to samé jako ten druhý. A když už nic jiného, věřte mi, vysoká míra empatie je v interním auditu velmi užitečným nástrojem. A to jak při hodnocení, tak i při formulaci auditních doporučení.

Přeji pevné zdraví vám i vašim blízkým, klidné prožití vánočních svátků a co nejvíce dobrého v roce příštím. ■

*Tomáš Pivoňka  
prezident Českého institutu interních auditorů*

# O B S A H

|  |    |
|--|----|
| ČSOB Group Audit patří ke špičce na českém trhu<br><b>Marek Nezveda</b>            | 5  |
| Jak na audit RPA?<br><b>Antonín Šenfeld</b>  | 9  |
| Jak se nestat robotem<br><b>Martin Vlček</b>                                       | 12 |
| Internet věcí a jeho rizika<br><b>Vladimír Rohel</b>                               | 14 |
| Robotika a problematika jejího vzdělávání<br><b>Tomáš Spurný, Adam Boleslavský</b> | 18 |
| Několik otázek pro Šárku Taxovou<br><b>Jan Kovalčík</b>                            | 21 |
| Audity integrovaných systémů řízení<br><b>Zbyněk Malý</b>                          | 23 |
| Novinky CHJ v roce 2021<br><b>Milena Widomská</b>                                  | 26 |
| Od umění auditovat k auditorskému umění<br><b>Rodan Svoboda</b>                    | 29 |
| Workshop pro veřejnou správu v Olomouci<br><b>Šárka Nováková</b>                   | 31 |
| Rozhovor s paní Zuzanou Daušovou, ředitelkou HELPPES<br><b>Šárka Nováková</b>      | 34 |
| Data governance, marketing a externí komunikace<br><b>Jana Šorfová</b>             | 37 |
| Noví členové   | 38 |
| English Annotation   | 39 |

ROČNÍK 25, ČÍSLO 4|2021 (102)

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 (Print)  
ISSN 2787-9798 (Online)

Redakční rada:  
Vedoucí – Jan Kovalčík  
Petr Hadrava, Daniel Häusler, Ludmila Jiráňová,  
Andrea Lukášiková, Šárka Nováková, Ladislava  
Slancová, Petra Škvorová, Eva Štěpánková,  
Milena Widomská

Editorka: Kateřina Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

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

Náklad: 1400 kusů

Vydavatel nenese odpovědnost za údaje  
a názory autorů jednotlivých článků

Foto: archiv ČIIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut  
interních auditorů

**ia**  
interní auditor



# ČSOB Group Audit patří ke špičce na českém trhu



**Interní audit je milovaná a nenáviděná činnost, kterou nezvládne každý. Pro ty, kteří se pro tuto činnost hodí a kouzlu interního auditu podlehnu, představuje skvělou příležitost vidět činnosti a procesy ve své komplexnosti od A do Z. Samozřejmostí je porovnání procesů a útvarů mezi různými společnostmi a státy. Často přispívá k rychlému profesnímu rozvoji auditorů, kteří jsou úspěšní i v útvarech mimo interní audit.**

#### **Marek Nezveda**

výkonný ředitel Vnitřní audit  
Československá obchodní banka, a. s.

Marek Nezveda vystudoval Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity. Je členem Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Během své více než 25leté kariéry zastával manažerské pozice ve společnostech Ernst and Young, ABN AMRO a v posledních 15 let pracuje pro belgickou finanční skupinu KBC. Ve skupině ČSOB měl na starosti Divizi životního pojištění a následně byl jmenován místopředsedou představenstva ČSOB Pojišťovny a byl zodpovědný za Finanční divizi a Řízení rizik. Poslední tři roky pracuje na centrále skupiny ČSOB a řídí útvar Interního auditu a Inspekce. Marek má rozsáhlé zkušenosti z Dozorčích rad a Výborů pro audit mnoha společností skupiny KBC.

*Marku, již několik let vzájemně spolupracujeme a jsem rád, že Vás a interní audit skupiny KBC můžeme čtenářům více představit a přiblížit. Na úvod mi dovoďte obecnou otázku. Jak dlouho pracujete pro skupinu KBC?*

Do KBC skupiny jsem přišel v roce 2004, kdy se ABN AMRO rozhodlo prodat svůj penzijní fond v ČR, kde jsem zastával funkci CFO. Přišel jsem na bruselskou centrálu KBC a měl jsem na starosti interní audit sedmi pojišťoven naší skupiny. Poté jsme se v roce 2010 přesunul do České republiky a v ČSOB Pojišťovně jsem vedl Divizi životního pojištění a od roku 2016 jsem byl CFRO ČSOB Pojišťovny.

*Proč jste přešel do interního auditu?*

Když jsem v roce 2019 dostal nabídku, abych vedl Interní Audit ČSOB skupiny, tak jsem to vnímal jako skvělou příležitost poznat ostatních 19 společností ve skupině ČSOB.

*Jak velký je váš tým?*

V ČSOB skupině necelých 60, ale to je včetně inspekce a datové podpory. „Maticově“ mám na starosti ještě některé procesy, které řídím napříč celou skupinou KBC – konkrétně jde o Platební procesy a karty a dále celou oblast compliance.

*Jaké byly vaše první kroky?*

Nový manager je pro každý tým změna sama o sobě a vzhledem k faktu, že můj předchůdce byl ve své funkci relativně dlouho, bylo logické, že jsem se sešel několikrát s ním, ještě před nástupem na pozici ředitele auditu. Jeho informace

byly velmi cenné, protože by byla škoda nepokračovat v tom dobrém a poučit se z toho, co se tolik nepovedlo.

Po nástupu do funkce jsem začal tím, že jsem se sešel s hlavními „stakeholdery“, to je hlavně vrcholový management, členové Auditního výboru, externí audit atd., a zjistil jsem, co se po interním auditu požaduje a jaké je vnímání auditu jako takového. Byl to celkem pestrý obrázek s velmi rozdílnými očekáváními.

**„Po nástupu do funkce jsem začal tím, že jsem se sešel s hlavními ‚stakeholdery‘ a zjistil jsem, co se po interním auditu požaduje a jaké je vnímání auditu jako takového. Byl to celkem pestrý obrázek s velmi rozdílnými očekáváními.“**

S tím jsem šel za týmem a snažil jsem se nastínit očekávání našich hlavních „klientů“, nebo chcete-li odběratelů našich služeb.

Od prvopočátku jsem se snažil získat důvěru auditního týmu a našich stakeholderů. To se lehce řekne, ale hůře provede... a navíc, skutečná důvěra přichází až se značným časovým zpožděním, na základě činů a společně zvládnutých krizových situací. Myslím si ale, že existují „zkratky“, jak důvěru získat.

*Můžete být konkrétní?*

Zaměřím se na auditní tým a „stakeholdery“ si necháme na příště.

V mém podání to není žádná velká alchymie – sázím na otevřenou komunikaci založenou na transparentnosti. Pravidelné schůzky celého auditního a inspekčního týmu, plus co nejsrozumitelnější komunikace.

Pravidelné monitorování toho, jak plníme naše sliby od minulé schůzky. A pokud neplníme, proč.

Snažil jsem se popsat současnou situaci a kroky, které nás mohou vést k „lepšímu zítřku“. Při komunikaci s týmem se snažím vyhnout textu a čísla omezují na minimum. Preferuji obrázky, které jsou snadno zapamatovatelné. Moje prezentace vypadá trochu jako omalovánky pro děti ☺.

Ale k našim hlavním agendám. V našem případě byla nejpálčivější vysoká fluktuace týmu, která přesahovala v letech 2018 a 2019 za rok 33%. To znamená, že z našeho týmu za dva roky odešly dvě třetiny týmu. To je obrovský problém, který spotřebovává spoustu energie s neustálým nábořem, a logicky vám chybí i kapacity pro plnění auditního plánu, plus pokulháváte s kvalitou odvedené práce.

*Jak jste to řešili?*

Snažili jsme se zjistit příčiny této fluktuace. Mluvíte s bývalými auditory a zjišťujete, proč odešli. Podle mě se vyplatí investovat čas do schůzek s těmito kolegy, i když to nebylo příjemné povídání, tak tato zpětná vazba velmi pomohla rychle se v problematice zorientovat.

Po zjištění příčin jsem se snažil jednotlivé příčiny odstranit. Začal jsem tím, že jsem snížil počet managerů (a když o tom zpětně přemýšlím, tak jsem snižoval počet managerů každý rok), až jsme se letos dostali na vyrovnané počty auditorů v jednotlivých týmech, dobře složené co do odbornosti, a které se vzájemně doplňují, a i počet auditorů, které má B-2 manager na starosti je dostatečný – v našem případě 16–19. Museli jsme ale výrazně zapracovat i na týmovosti.

*Co tím myslíte, pod tím se dá představit téměř cokoliv.*

I přes fakt, že se bavíme o relativně malém týmu, byly v něm velké komunikační a osobní bariéry mezi jednotlivými managery i auditními týmy. Proto jsme postupně přecházeli z „já a on/ona“ nebo

„my a oni“ na jednoduché „my“. Zavedli jsme pravidelné setkávání celého kolektivu a doplnili je o mimopracovní setkávání. Je celkem jedno, jestli společně jezdíte na kolech, nebo čistíte parky od odpadků, ale důležité je, že to děláte všichni společně. Kdo chce, může přijít, kdo nechce, nemusí. Společné zážitky jsou ale podle mého názoru velmi tmelící a urychlují spolupráci.

**„Podařilo se nám ale přesvědčit vedení ČSOB skupiny, že má smysl investovat do kvalitní ‚třetí linie obrany‘, tedy auditu a ani to nebylo obtížné, protože našťestí máme ‚risk-minded‘ vedení.“**

Jednotlivým managerům jsme nastavili společné roční cíle, o kterých vzájemně věděli. To je další sjednocující element přispívající k celo-týmové spolupráci.

*Co složení týmů a nábor. Nebyl to problém vzhledem k situaci na trhu práce?*

To je dobrá otázka. Kromě náboru jsme museli zapracovat na dlouhodobé spokojenosti a možnosti rozvoje stávajících kolegů v týmu.

Zlepšili jsme také naše inzeráty, začali jsme lépe cílit ideální kandidáty z naší finanční skupiny a v neposlední řadě jsme s pomocí našeho HR vylepšili externí nábor.

Auditor by podle mne měl umět lépe než kdokoliv jiný přijít k nové zakázce, a to může být cokoliv – od fungování jaderné elektrárny až po proces vydávání platebních karet v bance. Měl by být schopný proces rozložit na jednotlivé kroky, ty pak porovnat oproti ideálně nastavenému procesu z hlediska toho, co by se v tomto kroku mohlo pokazit. Pak to celé složit zase dohromady a popsat co možná nejstručněji a nejsrozumitelněji všechna zjištěná

rizika do auditní zprávy. Navíc musí být tento kandidát vnitřně silný a odolný, protože když problémů, na které upozorníte, najdete hodně, musíte si je pochopitelně obhájit. Když například popisujete členovi představenstva, kde všude je prostor pro zlepšení, vyžaduje to již určitou povahovou sílu a stabilitu.

Celý proces by se dal přirovnat ke skládání puzzle: Kdo je neumí rozložit a zase složit, a přitom něco smysluplného poradit businessu, tak nemá v auditu co dělat, a dříve nebo později se to ukáže.

**„Opustil jsem svou kancelář a sedl jsem si s ostatními. Musím přiznat, že nelituji, i když jsem si chvíli zvykal.“**

Někomu se zdá fajn mít tým postavený na mladých lidech, ale v okamžiku, kdy neřešíte nic jiného než náhrady za odchody na mateřskou dovolenou, to fajn být přestává. Zaměřili jsme se na co nejlepší doplnění týmu, ať už jde o věk, znalosti i vybalancování poměru muži/ženy. Pozice jako ICT specialista nebo datový analytik ale stále zůstávají velmi specifické.

Dále jsme se podívali, kdo z našich managerů umí nabírat nejkvalitnější nováčky a tento proces pracovního pohovoru jsme začali používat všichni. Ukázalo se, že to funguje. Naštěstí se brzy začala volná místa zaplňovat, a co je hlavní, nováčci i seniorní auditoři začali v auditu zůstat.

**To zní trochu moc idealisticky, ne?**

Máte pravdu, zas tak lehké to nebylo. Přispěla k tomu ještě celá řada dalších faktorů než jen kvalitní nábor. Jedním z retenčních opatření byla práce na finančním a nefinančním ohodnocení jednotlivých auditorů.

pozic, včetně tržního porovnání a konkurenceschopnosti s ostatními finančními institucemi. Podařilo se nám ale přesvědčit vedení ČSOB skupiny, že má smysl investovat do kvalitní „třetí linie obrany“, tedy auditu, a ani to nebylo obtížné, protože našťastí máme „risk-minded“ vedení. Transparentně jsme jak představenstvu, tak auditorům komunikovali jednotlivé naše kroky i s jasnými argumenty. Nakonec se nám podařilo získat potřebné zdroje. To mělo samozřejmě velký stabilizačně-motivační efekt, i když víme, že finanční motivace má relativně krátkodobý dopad. Ruku v ruce s programem „Fair reward“ jsme prováděli další změny.

**Například?**

Třeba řeknete, že je to drobnost, ale opustil jsem svou kancelář a sedl jsem si s ostatními. Musím přiznat, že nelituji, i když jsem si chvíli zvykal. Nevím, co tomu říkají kolegové, ale minimálně pro mě to mělo a má důležitý podtext toho, že jsme spolu na jedné lodi. Ve skupině ČSOB je nyní tento faktor již běžným standardem a kdysi manažerské kanceláře nyní slouží jako zasedací místnosti pro všechny.

**Jaký vliv na práci Interního Auditů ČSOB měla covidová pandemie?**

Pokud mluvíme o čistě pracovní rovině, tak se domnívám, že pozitiva převažují nad negativy. Celý život bojuji proti papíru. V tom mi covid hodně pomohl.

**Jak bojujete?**

Zvažoval jsem, že si dáme cíl netisknout nikdo nic. Nejenom, že tím šetříme přírodu, ale především nás to nutí procesy digitalizovat.

Covid proces digitalizace a vzdálené komunikace násobně urychlil. Pro nás to znamenalo udělat více než 100 interních auditů vzdáleně z home officů. Zvládli jsme to, i když třeba komunikace s auditovanými i mezi námi zpočátku drhla. Nyní je to už běžná rutina.

**Už jste se vrátili do kanceláří?**

Částečně. Nyní jsme v testovacím období, kdy si mohl každý auditor vybrat, jaký způsob práce mu nejvíce vyhovuje.

**Je tento způsob práce efektivní?**

Každý má svůj styl práce a ve finále je důležitý výsledek – jak kvalitní je auditní report a v jakém čase a kolika lidech se stihne. Ale jestli na tom pracujete doma, nebo v kanceláři, je možná jedno. Ještě ale nemáme jasno, a možná nějakou vhodnou kombinaci povinných dnů v kanceláři, a to zejména kvůli sociálnímu kontaktu a s auditovanými, zavedeme.

**Jak stabilní je váš tým v současné době?**

Nemáme žádnou neobsazenou pozici. A co do stability, tak se nám podařilo fluktuaci snížit na malé jednotky procent – především odchody do důchodů a na mateřské dovolené.

**Jak se stavíte k moderním trendům v interním auditu?**

Doufám, že se mnou budou ostatní kolegové z auditní komunity souhlasit v tom, že práce na základě testovaných vzorků z celkové populace patří minulosti. V dnešní době již převládá ujištění nad celou množinou transakcí, klientů, zkrátka kompletních datech. Je to o datových analýzách a tuto disciplínu ne každý auditor zvládá. V ČSOB jsme si v interním auditu vytvořili svůj vlastní datový tým, který urychluje proces získávání „datových kostek“, a auditor pak daný audit nezačíná od nuly, ale hraje si s touto kostkou. Nechci to ale idealizovat. Máme v této oblasti co zlepšovat.

**Dobře, zaměření na data mě nepřekvapuje. Máte i další příklady?**

Ve skupině KBC pracujeme s modely na bázi „Artificial Intelligence“. Bulharský Inno Team nás zásobuje modely, které například umí odhadnout vážnost auditního doporučení na základě formulace daného auditního doporučení.



Další model, se kterým pracujeme, navrhuje celkové roční hodnocení za každou společnost. Samozřejmě, že se model někdy splete, ale musím říct, že se za poslední dva roky přesnost, množství a kvalita výstupů těchto modelů významně zlepšila.

**„Digitalizace rezonuje napříč celou ČSOB skupinou. Nejvíce v distribučních kanálech, kde je prostor pro zjednodušení vůči našim klientům.“**

Nechtěl bych zapomenout na agilitu. Můžeme si o agilitě myslet kdokoli, ale fakt je, že minimálně v části velkých korporací dávají agilně vedené projekty smysl a dobrý audit by neměl stát stranou. Jsem rád, že mám několik auditorů certifikovaných na projektovou metodiku Prince2 a pro celý auditní tým jsme letos zorganizovali dva workshopy k agilitě šitý na míru internímu auditu. U těchto změn v našich společnostech chceme a myslím, že i musíme být. Někdy se nám stávalo, že když nám business manageri, u nichž jsme chtěli začít s auditem, argumentovali, že se jim audit nehodí, protože pracují na velkém projektu, a máme přijít až bude projekt ukončen. Snažíme se tuto logiku otočit, právě proto, že pracujete na významné změně, chceme audit provádět právě

během běžícího projektu, aby byly zjištěné nedostatky opravitelné v době, kdy jsou na ně finanční a lidské zdroje, a ne až po ukončení. Auto také neotočíte, když nejede...

***Jak obecně témata automatizace, robotizace a digitalizace rezonují v bance, respektive v interním auditu?***

Digitalizace rezonuje napříč celou ČSOB skupinou. Nejvíce v distribučních kanálech, kde je prostor pro zjednodušení vůči našim klientům. Téma AI je pro interní audit důležité a příklady, které jsem uváděl před chvílí, dokazují, že AI je a bude pro interní audit strategická oblast.

***KBC skupina byla známá svým velmi konzervativním přístupem k rizikům a silným kontrolním prostředím. Stále to platí?***

Neumím moc dobře srovnávat, protože posledních 17 let pracuji pro skupinu KBC, ale dle názoru externích auditorů a členů našich dozorových orgánů jako Dozorčí rady a Audit committee, kteří srovnávat mohou, patříme ke společnostem, kde má risk, compliance a interní audit důležitou roli, a ano, domnívám se, že patříme v porovnání s ostatními bankami v evropském regionu k těm nejlepším.

***Jak je vnímán interní audit ve vaší skupině?***

Těžká otázka. Z role „policajta“ jsme se určitě posunuli více do přátelské pozice. Někdo to může vidět jako funkci „caddyho“ v golfu, který hráči zdatně

sekunduje a snaží se, aby golfista dosáhl co nejlepších výsledků. Věřím, že kolegové v businessu věří v naši nezávislost a férovost.

Jestli je ale audit nejvyhledávanější a nejpoblíbenější profese na světě, to asi ne. Mezi lidmi bohužel stále převládá názor, který odeznívá velmi pomalu, že audit je spojen s něčím bolestivým a negativním. To je podle mě škoda, protože já vnímám interní audit jako ideální místo proto, abych v relativně krátké době poznal celou firmu ve své komplexnosti – jak procesy ve společnosti, tak většinu úrovní managementu. Je to výborný odrazový můstek pro další kariéru a po několika letech tyto znalosti a dovednosti můžete uplatnit v dalších businessových rolích. V nedávné době bylo několik členů našeho týmu kontaktováno ze strany zejména menších bankovních hráčů s nabídkou manažerských pozic. Tento zájem mě těší a ještě víc, když naši auditori říknou výrazně lepší finanční nabídku „ne“. To je snad důkaz toho, že je práce baví a o to jde především. ■

*Děkuji Vám za rozhovor.  
Rozhovor vedl Daniel Häusler*



# Jak na audit RPA?

**Trendem posledních let, zejména v segmentu bankovních a finančních institucí, je širší využívání robotické automatizace procesů (RPA). V UNIQA jsme s prvními robotizovanými procesy začali na sklonku roku 2018, v současné době provozujeme 25 robotizovaných procesů, které v celkovém součtu poskytují ekvivalent práce téměř 10 pracovníků na plný úvazek (FTE).**

**D**o budoucna bude důležitost RPA a návazných digitálních technologií nabývat na významu, a proto bude nezbytné, aby se i tato oblast dostala do hledáčku interního auditu. Pojďme se tedy podívat na RPA z pohledu jeho jednotlivých fází a využívaných best-practice postupů.

## Vyhledávání příležitostí pro automatizaci

Aby RPA tým mohl pracovat efektivně a RPA technologie byla využívána nákladově efektivním způsobem, je potřeba, aby byl zajištěn dostatečný přísun nových nápadů na automatizaci. To v praxi znamená, že RPA tým by měl aktivně vyhledávat procesy vhodné pro robotizaci, měl by ve firmě udržovat povědomí o možnostech i omezeních RPA technologie a nastavit způsob, jakým i řadový zaměstnanec může navrhnout proces vhodný pro robotizaci.

**„Trendem posledních let, zejména v segmentu bankovních a finančních institucí, je širší využívání robotické automatizace procesů (RPA).“**

V posledních letech se stále více skloňují slova jako process nebo task mining, což jsou technologie, které umožňují na základě dat o průběhu procesů na obrazovce uživatele vizualizovat procesy a identifikovat opakované rutinní úkoly vhodné pro automatizaci. V oboru automatizace a procesního řízení jsou tyto nástroje jasnou perspektivou do budoucna.

## Hodnocení a prioritizace návrhů na robotizaci

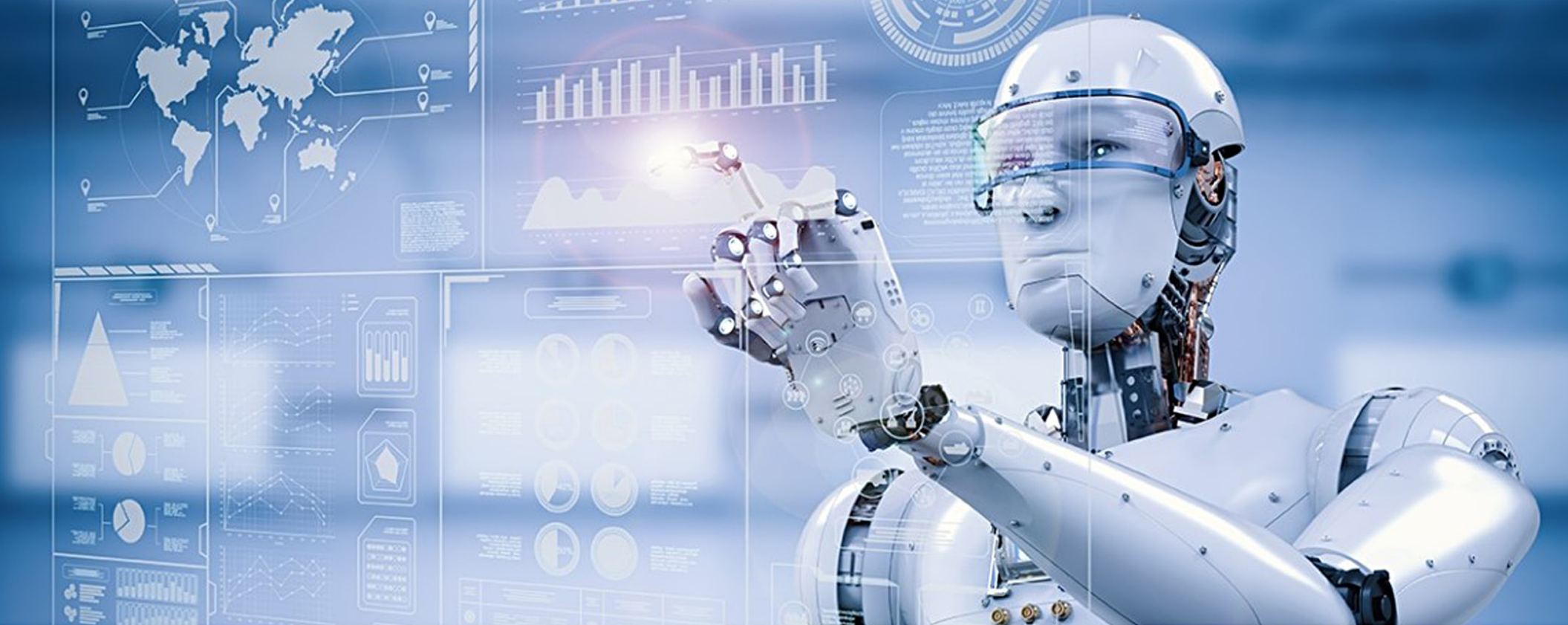
Cílem této fáze je zjistit přínosy díky robotizaci a návazně dle toho stanovit prioritu implementace. V praxi se řada RPA týmů setkává se situací, kdy po zavedení robotizace nedochází k realizaci původních odhadů úspor. Zde je potřeba, aby se RPA tým snažil rozpadnout poskytnutý odhad do většího detailu a získat ujištění, že je založen na realistických číslech. Všichni dnes hlavně hovoří o úsporách FTE, nicméně při hodnocení nesmíme zapomenout ani na ostatní přínosy RPA: dodatečné výnosy (např. nově vyúčtované pojistné), snížení rizik



Dr. Antonín Šenfeld, CIA  
manažer operačních rizik  
AXA ČR/SK







(např. snížení chybovosti), pružnost vůči měnícím se objemům práce atd.

Z pohledu prioritizace je důležité, aby byla pro všechny účastníky maximálně transparentní a vedla k implementaci jen takových procesů, jejichž robotizace je nákladově efektivní. Pokud se podíváme pouze na FTE úspory, pak hranicí, kdy se ještě vyplatí robotizovat jednoduchý proces, je přibližně 0,2 FTE. Tato hranice se může měnit v závislosti na konkrétních personálních, infrastrukturních a licenčních nákladech daného RPA týmu a využívaného RPA softwaru. Některé týmy sice ušetří licenční náklady díky levnějšímu RPA SW, nicméně vynaloží

více personálních nákladů kvůli tomu, že SW prostředí vyžaduje složitější a delší programování.

### **Příprava zadání a návrh robotického řešení**

Před samotným programováním je potřeba zdokumentovat stávající proces (AS-IS) a navrhnout, jak by proces měl fungovat v robotickém režimu (TO-BE). Příprava zadání představuje významný časový úsek, kdy procesní analytik komunikuje se zadavatelem, a je důležité, aby tato komunikace byla co nejtěsnější, a tak minimalizovala čas potřebný k přípravě zadání. Na trhu je k dispozici řada nástrojů, které umožňují stávající

proces „nahrát“ ve formě snímků obrazovek, což podstatně urychluje přípravu zadání, které se obvykle nazývá Process Definition Document (PDD). Konečným schvalovatelem zadání je zadavatel.

### **Vývoj robotického řešení**

Kvalita vyvinutého řešení předurčuje náklady na jeho provoz, proto je alfou a omegou této fáze. Je potřeba, aby robotické řešení plně zvládalo všechny standardní situace (tzv. happy path scénáře popsané v PDD), ale i reagovalo na všechny nestandardní věci, jako je nedostupnost aplikace, chyba ve vstupních datech... Zároveň

je potřeba, aby byl vyvinutý kód napsán přehledně, byl okomentován a umožňoval opětovnou jednoduchou využitelnost v něm obsažených komponent (např. modul pro zaslání e-mailů).

Většina poskytovatelů RPA SW nabízí pro vývojáře vzdělávací programy různých stupňů seniority, které jsou zakončeny příslušnou certifikací. Je dnes prakticky nezbytné, aby RPA developer disponoval adekvátní certifikací.

### **Testování**

Robotizovaný proces je nezbytné otestovat v testovacím prostředí, koncový



uživatel musí odsouhlasit na bázi akceptačního protokolu, že položky byly robotem zpracovány v souladu s požadavky zachycenými v PDD. Pro otestování všech situací, je potřeba pro robota vytvořit řadu scénářů, se kterými se musí robot umět správně vyrovnat.

**„Pokud se podíváme pouze na FTE úspory, pak hranicí, kdy se ještě vyplatí robotizovat jednoduchý proces, je přibližně 0,2 FTE.“**

Poté následuje již první běh v produkčním prostředí (tzv. smoke test), kdy jsou jednotlivé transakce krok po kroku zpracovávány v asistovaném módu, a je ověřováno, že vše funguje stejně jako v testovacím prostředí. Další 1–2 týdny robot pracuje již v normálním rychlém módu, kdy koncový uživatel pečlivě kontroluje všechny výsledky zpracování.

### Provoz

Provoz robotizovaných procesů zajišťuje pozice zvaná procesní kontroler nebo dispečer, který má na starosti spouštění robotů v předem stanovené časy a řešení „výjimek“, jak označujeme nestandardní situace. V některých situacích stačí opětovné spuštění, když je aplikace opět dostupná. V případech, kdy se změní některé prvky v aplikaci nebo na web

stránce, je potřeba úzká spolupráce s RPA vývojářem. Nezbytnou náplní procesního kontrolera také bývá se starat o celou RPA infrastrukturu – instalovat aktualizace, obnovovat robotům hesla, žádat o přístupová oprávnění...

### Bezpečnost

Dnes již většina RPA SW umožňuje detailní logování jednotlivých kroků zpracovaných transakcí, a tak internímu auditorovi poskytuje dostatečnou auditivní „stopu“. Pokud robot potřebuje pracovat s osobními údaji, tyto by měly zůstat v cílové aplikaci a neměly by se ukládat nikde externě nebo uvnitř RPA SW. Externí nebo interní aplikace pro řízení uživatelských oprávnění (credential managers) zajišťují, že přístupová oprávnění jsou uložena v zašifrované podobě a že jsou k dispozici jen tomu robotovi, kterému náležejí.

Výčet oblastí, které musí RPA tým zvládat, je relativně mnoho. Tím, že v sobě často zahrnuje jak prvky procesního řízení, IT vývoje, tak i provozu IT infrastruktury, stává se RPA významným hráčem na podnikové mapě, který by určitě neměl uniknout pozornosti interního auditu.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ NABÍZÍ

## UNIVERZITA INTERNÍHO AUDITU

◆ Komplexní vzdělání pro interní auditory ◆  
Případové studie a sdílení praxe ◆ 5 týdnů a více než 20 odborníků z praxe interního auditu

**Cílový profil frekventanta:**

- ➔ **Velmi dobrá znalost standardů a celého auditního procesu.**
- ➔ Schopnost aplikovat standardy na konkrétní auditní činnosti.
- ➔ **Zajištění pomoci auditovaným zlepšovat kontroly i procesy vhodnými doporučeními.**
- ➔ Porozumění posloupnosti riziko – kontrolní mechanismus – ujištění a business procesům.
- ➔ **Znalost adekvátních měkkých dovedností.**

**„Univerzita klade důraz na praxi prověřený přístup a osvědčené auditní postupy. Zkrátka to, co funguje.“**

Ing. Pavel Vácha, CSc., CIA, CRMA  
odborný garant UIA

**VÝBĚR Z TÉMAT**

základy interního auditu **standardy**  
**ETIKA TECHNIKY A NÁSTROJE**  
zpráva z auditní zakázky **RIZIKA**  
**proces interního auditu**  
*IT pro audit* **účetnictví pro audit**  
**PODVODY leadership**  
**kvalita v interním auditu**  
**KONZULTAČNÍ ZAKÁZKY**  
**cyber security IPPF**

**TERMÍN KONÁNÍ**

|                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| <b>1. týden</b>    | <b>4.–8. dubna 2022</b>    |
| <b>2. týden</b>    | <b>23.–27. května 2022</b> |
| <b>3. týden</b>    | <b>13.–17. června 2022</b> |
| <b>4.–5. týden</b> | <b>podzim 2022</b>         |

**CENA**

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Člen ČIIA         | 62 000 Kč (s DPH 75 020) |
| Člen ČIIA BENEFIT | 59 520 Kč (s DPH 72 019) |
| Nečlen ČIIA       | 67 000 Kč (s DPH 81 070) |

**SLEVA**

Časová sleva 15 % do 3. března 2022.  
Množstevní sleva 10 % pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

Využitím slevy BENEFIT bude vyčerpána možnost využití jednoho jednodenního semináře za rok zdarma.

**Více informací na**  
[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

**STORNO PODMÍNKY**  
[www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php](http://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/smluvni-podminky.php)

**MÍSTO KONÁNÍ**  
ČIIA, Karlovo nám. 3,  
Praha 2, 1. patro

**ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ**  
Mgr. Vendula Bezoušková  
telefon: 222 263 761  
mobil: 731 157 250  
e-mail: [bezouskova@interniaudit.cz](mailto:bezouskova@interniaudit.cz)



# JAK SE NESTAT ROBOTEM

Nacházíme se v období takzvané čtvrté průmyslové revoluce charakterizované masovým rozšířením internetu a digitalizací procesů. Chápeme ji jako snahu zautomatizovat a zdigitalizovat dílčí činnosti nebo celé procesy, tedy snahu nahradit aktivity, které zatím provádějí zaměstnanci ručně, samostatně pracujícím programem – robotem. A protože v kancelářském prostředí se fyzická robotická zařízení moc neuplatní, hlavní doménou tady budou roboti softwaroví, známí pod pojmem Robotická automatizace procesů (RPA).

**Ing. Martin Vlček**  
interní auditor  
Krajský úřad Moravskoslezského kraje

**K**dyž jsem se přátelům pochlubil, že budeme na krajském úřadu pořizovat softwarového robota, jejich první reakcí bylo: „A to jako budete propouštět lidi?“ Jistě, toto spojení se logicky nabízí, ale ne vždy je vhodné zbavovat se proškolených a prověřených zaměstnanců.

Před pár lety se mi při jízdě autem rozblikal ve zpětném zrcátku policejní maják. Policista mi oznámil, že jsem si nepohlídal platnost technické prohlídky a mám ji propadlou. Vzhledem k tomu, že jsem ono policejní auto míjel, když stálo u krajnice, zajímalo mě, jak to zjistil.



Dostalo se mi odpovědi, že mají v autě chytrou kameru, která automaticky čte registrační značky projíždějících vozidel a porovnává je s databází. Takže, když jsem kolem nich projel, rozblikala se na monitoru výstraha, že mám propadlou technickou. Pokud by tedy jediným úkolem policie v daném místě a čase byla kontrola platnosti STK, mohla tam místo policejního auta stát kamera na stativu a za pár dní mi domů mohlo přijít rozhodnutí o uložení pokuty i s fotkou. A přišli by oni policisté o práci? Určitě ne, dostali by za úkol jinou činnost, kterou za ně robot udělat nemůže.

## „A to jako budete propouštět lidi?“

RPA se uplatní především při administrativních úkonech a procesech s vysokou mírou rutiny, jasnými pravidly a minimem výjimek. Může pracovat ve dne v noci a neudělá chybu. Například při sběru a porovnávání dat, jejich přenosu mezi nespolupracujícími aplikacemi nebo třeba při třídění a distribuci došlých elektronických podání. Digitalizace činností a informací využívaných uvnitř procesu výrazně rozšiřuje možnosti uplatnění této technologie.

To, že RPA umí vytvořit a odeslat e-mail, asi nikoho nepřekvapí. Co ale s odesílaným papírovým dokumentem? Schopnosti softwarového robota končí v okamžiku jeho vytištění, u tiskárny pak

musí stát člověk, který dokument zabalí do obálky a odešle. Jak by se ale situace změnila, kdyby měl příjemce onoho dokumentu zřízení datovou schránku?

## „Ještě vyšší efektivitu můžeme dosáhnout, pokud k robotům přidáme umělou inteligenci.“

A nejen to. Plně digitalizovaný proces můžeme robotovi svěřit celý. Robot si z příslušné aplikace vygeneruje data, podle daného klíče z nich vyfiltruje ta, která má zpracovat, z nich vytvoří dokument, který následně vloží do e-mailu nebo do předchystané šablony, v databázi ověří adresu příjemce a odešle. Vše nezávisle na člověku, který se tak může věnovat jiné smysluplnější práci s vyšší přidanou hodnotou pro zaměstnavatele.

Ještě vyšší efektivitu můžeme dosáhnout, pokud k robotům přidáme umělou inteligenci. Robot získá a připraví podklady ke složitějšímu rozhodnutí umělé inteligenci a podle jejího pokynu realizuje další kroky. To už nám vytváří paralelní organizační strukturu, že? Ale nemyslím si, že by se manažeři měli bát o místo. Dnešní slabá umělá inteligence člověka rozhodně nahradit neumí, a ještě několik desetiletí pravděpodobně ani umět nebude.

Implementaci robotické technologie by měla předcházet procesní analýza. Měli bychom vědět, jaké činnosti a v jakém pořadí se v procesu vyskytují, jaká data a informace se využívají, kde jsou případná úzká místa. K tomu je ideální využít interní auditory, kteří svou společnost či instituci znají, dokážou se na proces podívat komplexně a vyhodnotit případná rizika. Pak je nutné se na tyto procesy podívat znovu, tentokrát optikou robota. Některé aktivity, například způsob práce s daty nebo pořadí činností v procesu, bude možná zapotřebí změnit, abychom zvýšili účinnost robota. I při těchto změnách by interní auditor měl být. Zaměstnancům by pak tato technologie měla být prezentována jako druh zaměstnaneckého benefitu, který jim odebráním nudných administrativních úkonů zvýší efektivitu práce v hlavní činnosti.

V praxi samozřejmě mohou nastat situace, kdy robot práci konkrétního člověka zcela nahradí. Na internetu se živě diskutuje o profesích, které jsou touto změnou nejvíce ohrožené, a kupodivu se v nich profese interního auditora docela často zmiňuje. Nutno však dodat, že mezi ohroženými jsou spíše auditní zakázky zaměřené na ověřování účetnictví a další aktivity tvořené výhradně vyhodnocováním získaných dat. Přesto (anebo právě proto) bychom neměli být k novým technologiím neteční. Softwaroví roboti se stávají běžnou součástí každodenního života, soukromého i pracovního,

a mohou sloužit i interním auditorům. Díky nim můžeme sami získat více dat do auditních vzorků, rychleji je zpracovat a vyhodnotit, a tím zkrátit čas potřebný na auditní zakázku a méně zatěžovat auditované osoby.

## „Na internetu se živě diskutuje o profesích, které jsou touto změnou nejvíce ohrožené, a kupodivu se v nich profese interního auditora docela často zmiňuje.“

Aby se z nás nestali lidští roboti, musíme být schopni využívat ty softwarové a svou aktivitu koncentrovat do oblastí, ve kterých výpočetní technika (alespoň prozatím) nemůže nahradit lidskou bystrost a úsudek získaný na základě zkušeností. ■





# INTERNET VĚCÍ A JEHO RIZIKA



**Internet věcí, smart technologies, smart cities atd. To jsou pojmy, které stále častěji slycháme a se kterými se stále více setkáváme. Není to tak dávno, co jsme přišli poprvé s tím, že by se stát měl zabývat něčím, co se ve zkratkách uvádí jako SCADA a IoT, a dostávali jsme odpovědi „proč?“. Mnozí již ale věděli, že toto budou témata budoucnosti a naše kanceláře, domácnosti, prodejny, ulice, auta, silnice... budou plné technologií, které budou o nás, našem chování a zvycích shromažďovat velké množství dat.**

**Vladimír Rohel**  
ředitel sekce Bezpečnost  
Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.

**P**okud se ale má nasadit takové množství technologií/„krabiček“, znamená to jedno – musí být levné. Nízká cena pochopitelně není špatná a každý z nás rád nakupuje věci levně. Bohužel to ale velmi často znamená, že nízká cena se projeví v bezpečnosti. Tato zařízení jsou většinou velmi malá, jednoduchá, s nízkou spotřebou a slouží k několika málo činnostem. Nic víc neumí a pro účel, ke kterému je pořízujeme, po nich ani nic víc nechceme. Tomu se běžně říká „funkční požadavky“. Na druhou stranu je nutné se bavit i o věcech, které z pohledu toho, jaké funkce zařízení má, nepřináší nic navíc. Těmto požadavkům se říká „nefunkční“. Někomu to zní úsměvně, že by měl popsat nefunkční požadavek, ale berme to jako terminus technicus. Zjednodušeně řečeno prostě popíši to, co by zařízení mělo dalšího mít a umět, kromě důvodu a funkce, proč si ho pořízují. Do oblasti nefunkčních požadavků patří i požadavky na bezpečnost.

Vraťme se ale zpět k otázce internetu věcí. V článku se postupně dostaneme od prostředí, které důvěrně známe, a postupně půjdeme do našich kanceláří a dál. Téma je tak široké, komplexní a zajímavé, že popsat vše by vydalo na knihu, do které by každý další den přidával novou kapitolu. Budu se tedy snažit popsat základní jednoduché a známé věci, aby čtenatel začal vnímat principy rizik a byl schopen si dále klást otázky, které by vedly k hlubšímu proniknutí do tématu.

## Všudypřítomný internet věcí

Kdo si dnes myslí, že internet věcí v domácnosti se ho netýká, plete se. Týká se nás prakticky všech, jen některých více a některých méně. Výrobky, které si kupujeme, mají již velmi často svá dvojčata, která se liší jen tím, že obsahují modul pro připojení do domácí sítě. Jdete si koupit televizi a prakticky všechny dnes již umí být připojeny k internetu. Chcete pračku nebo sušičku, vedle sebe máte dva stejné modely lišící se drobně cenou a rozdíl je v tom, zda se umí, nebo neumí připojit k internetu. Domácí kávovar již dnes koupíte s funkcí ovládání po internetu, a takto by se dalo pokračovat dál a dál. Prostě stejně jako v jednu dobu bylo problém koupit mobilní telefon bez fotoaparátu nebo kopírku bez faxu, tak časem bude problém koupit mnoho zařízení do domácnosti bez modulu připojení k internetu. Jednoduše proto, že tento modul bude integrovaný a vyrábět chipy bez něho se nikomu nevyplatí. Tím se nám postupně do našich životů dostanou nové funkce a možnosti, které začneme využívat. Kdo bude chodit kontrolovat pračku z obývacího pokoje od televize, když stav praní může mít v mobilu? Kdo bude žádat sousedy, aby se mu koukali na dům v době dovolené, když může mít všechny informace v mobilu, a to včetně ovládání zámku u vchodových dveří nebo kamerového záznamu?

### „Kdo si dnes myslí, že internet věcí v domácnosti se ho netýká, plete se.“

Kdo bude chodit dvakrát do kuchyně ke kávovaru, když si ho zapne a nastaví z mobilu, a pak už si jen dojde udělat kávu. Bohužel kávovary ještě neumí vzít hrneček z police nebo kredence a dát ho do kávovaru. Nakonec, kávu přeci chceme vypít, tak pro ni někdo dojít musí. Takto bychom mohli vyjmenovávat dlouhou řadu výrobků, které již dnes připojíme do internetové sítě, a diskutovat o smyslu využití tohoto připojení často nemá smysl. Tento výčet zařízení by nikdy

nebyl konečný, protože stále vznikají a budou vznikat nové výrobky s touto funkcí. Jak stará pravda hovoří, každé zboží si najde svého kupce. Pokud někoho bude zajímat, co vše již připojení wifi nebo Bluetooth dnes má, doporučuji zapátrat na internetu a možná se budete divit. Například zubní kartáček s připojením wifi není zcela novinka a chytrý záchod je na trhu ještě o trochu déle.

### „Televize s kamerou a mikrofonom v zasedací místnosti nebo místnosti vedení organizace, kterou ovládne útočník, opět může způsobit organizaci ohromnou škodu.“

Pojďme se ale pobavit i o rizicích, která tato zařízení přinášejí. S čím je potřeba počítat a na co si dát pozor?

#### Internet věcí a naše domácnosti

Domácí síť je typicky vybavená přístupovým wifi routerem, který buď dostanete od vašeho poskytovatele internetového připojení, nebo si pořídíte z nějakého důvodu vlastní. Já osobně jsem si pořídil vlastní router zejména z důvodu bezpečnosti. Toto zařízení je kritické z pohledu bezpečnosti vaší sítě, protože hlídá přístup dovnitř do sítě. Může plnit základní bezpečnostní funkce v síti, a někdy i dávat přehled o dění uvnitř sítě. Základním problémem těchto zařízení je ale jejich aktualizace a nastavení. Mnoho domácností dostane router nakonfigurovaný od poskytovatele, a protože funguje (funkční požadavky), tak nic dalšího neřeší (nefunkční požadavky). Pokud ale tento router přestane plnit bezpečnostní funkci, protože má zranitelnost, kterou nikdo neodstranil třeba aktualizací, může se útočník dostat dovnitř sítě, ovládnout ji a využít pro cokoli, co ho napadne a technika mu umožní. Napadne váš připojený počítač, ovládne vaši televizi,

napojí se na vaše kamery kolem domu atd., a začne vám buď škodit, nebo vaši síť zneužívat pro své další působení a útoky. Přes váš napadený služební počítač se dostane do pracovní sítě vašeho zaměstnavatele, váš mobilní telefon využije k útoku na vaše e-maily a začne rozesílat phishing vašim známým nebo je oslovovat na sociálních sítích vaším jménem, napadne vaše mobilní bankovníctví. Jsou ale i známé případy, kdy došlo i v domácnosti k reálným škodám kvůli zneužití / kybernetickému útoku na zařízení připojené do domácí sítě, a nemluvím jen o zneužití zranitelnosti elektronického zámku, jeho odemčení a vykradení bytu. Příkladem je třeba napadení centrálního ovládání topení v rodinném domě, kde se útočníkovi podařilo v době dovolené zapnout topení, a spotřeboval tak veškerou zásobu plynu na zimní sezónu, která byla v zásobníku na zahradě. Rodina to zjistila až při začátku topné sezóny, kdy chtěla začít topit a zásobník byl prázdný. Tím vznikla domácnosti reálná škoda, která je i jednoduše vyčíslitelná. Dalším případem je televize, která byla ovládnutá útočníkem a rozesílala spamy.

### „Dalším zajímavým příkladem jsou chytré hodinky, které ovládáte hlasem. V případě ovládnutí útočníkem uslyší vše, co se v okolí hodinek říká, je schopen to nahrávat a přenášet dál.“

Tím sice v tomto případě nevznikla reálná škoda, ale ukazuje to na možnosti útočníka. Pokud by tím ale došlo k vyčerpání datového limitu připojení, opět by se reálná škoda uživateli minimálně tímto dala vyčíslit. Je mnoho případů, kdy útočník napadne váš počítač a ovládne vaši kameru a mikrofón. Wifi kamery a jejich zranitelnosti byly a jsou velké téma pro bezpečnost již dlouhou dobu. Stejně tak ale může útočník skrytě ovládnout

kameru nebo mikrofon vašeho televizoru a pozorovat a nahrávat vše, co se u vás doma děje. Pro zastávce televizoru v ložnici pak může být překvapení o to větší a nepříjemnější. Standardní chytrou televizi k internetu nemusíte připojit, ale tu s kamerou jste si asi kupovali právě kvůli možnosti komunikace s někým vzdáleným, a tudíž ji do sítě určitě připojíte. Dalším zajímavým příkladem jsou chytré hodinky, které ovládáte hlasem. V případě ovládnutí útočník uslyší vše, co se v okolí hodinek říká, je schopen to nahrávat a přenášet dál. Toto jsou všechno příklady přímého dopadu na uživatele, ale pochopitelně může docházet i k útoku, kdy útočník jen sbírá data o uživateli. Tato data následně může použít na větší a sofistikovanější útok například na zaměstnavatele nebo známého, který je cílem z jiného důvodu, například VIP osoba.

## **„Útoky na software moderních automobilů například přes mobilní telefon nejsou opět ojedinělé.“**

Řetězec takovýchto osob může být i delší a důležité je, že vede k cíli útočníka. Opět jsou známé případy, kdy přes zaměstnance firmy byl nakonec kompromitován její ředitel a došlo k velké škodě. Dnešní doba, i kvůli pandemii covid-19 a masovému zavedení home office ve firmách a úřadech, bohužel těmto scénářům nahrává, protože pracovní zařízení opouštějí bezpečný perimetr sítě organizace a připojují se do sítí, kde není možné bezpečnost garantovat. O to víc je potřeba zaměstnance školit, IT útvarům vysvětlovat nová rizika a zavádět nová bezpečnostní opatření, aby se incidentům předcházelo.

### **Jsou naše kanceláře před IoT v bezpečí?**

Tímto jsme se od domácností dostali do oblasti zaměstnavatelů a k otázce, zda IoT může být rizikem i pro zaměstnavatele. Odpověď zní: „Může a je.“

Nebudu zde rozebírat otázku zaměstnavatelů, kteří mají IoT jako svůj denní chleba, ale zaměstnavatelů, kteří s IoT tak často do styku nepřijdou. V první řadě si musí uvědomit, že se zásadně změnil perimetr jejich informačního systému, ať chtějí, nebo ne. Za to nemůže IoT, ale nezbytná mobilita uživatelů. IoT jsou jen další hrozba a riziko, které tu je, protože se propojují s IT a vzájemně na sebe dokážou útočit. První scénáře jsem tu již popisoval. Cestou domácího IoT dojde k útoku na uživatele/zaměstnance nebo jeho techniku, kterou si nosí do práce či ji k práci využívá. Tuto část není a nebude zaměstnavatel schopen zásadně ovlivnit, protože netuší, co vše zaměstnanec například doma využívá a s čím vším se může setkat. O to víc je nezbytné, aby s tím zaměstnavatel počítal a správně si nastavil všechna bezpečnostní opatření. Například jednání, kam vedení společnosti jde jen s tužkou a papírem a bez mobilních telefonů, ale zůstanou jim chytré hodinky s možností nahrávání, ztrácí svůj bezpečnostní rozměr.

## **„Chytré technologie pro mě znamenají také chytré přemýšlení o jejich nasazení a zabezpečení.“**

Další ohrožení pro zaměstnavatele je IoT, které si sám instaluje a využívá pro svou potřebu nebo které využívá pronajímatel jeho kanceláří. Mohou to být různé kamery, levné přístupové systémy, ale i čidla nejrůznějšího typu a určení. Kromě toho, že útočník při jejich ovládnutí opět může profilovat typické chování organizace a jejich zaměstnanců, a následně tyto informace využít pro útok zcela jinou formou a cestou, může opět způsobit reálné škody. Pokud využíváte čidla například k optimalizaci vytápění místností, může se stát, že celá firma bude celý víkend topit naplno a účet za energie bude tak „o něco“ vyšší. Zařízení, které má samo hlásit potřebu servisu, aby





nedošlo k jeho poškození, a vždy to tak dělalo, servis nehlásí, a tím k poškození dojde. Opět škoda může být značná. Televize s kamerou a mikrofonem v zasedací místnosti nebo místnosti vedení organizace, kterou ovládne útočník, také může způsobit organizaci ohromnou škodu. Uvedu jeden příklad za všechny. Možná trochu úsměvným, ale velmi reálným je útok na jedno americké kasino přes chytrý teploměr v jejich akváriu, který byl připojen do interní sítě kasina pravděpodobně ne zcela ideálním způsobem z pohledu bezpečnosti. Útočník pak přes tento teploměr vynesl ze sítě kasina jejich velmi citlivou databázi. Z mého pohledu legitimní požadavek organizace, ale zcela špatně provedený z pohledu bezpečnosti, a možná u toho bezpečnost vůbec nebyla, protože nikdo neviděl důvod. To je jedno z typických zdůvodnění, které často můžete slyšet, pokud se vyšetřuje incident a zjišťuje se, proč k němu došlo.

Jak je zde vidět, i organizace, které s IoT nepracují, mohou být a jsou jím ovlivněné a hrozí jim riziko kybernetického útoku. Někdo si do sítě, počítače, mobilu připojí nebo nainstaluje něco, co nebylo schválené, bezpečnostně posouzené a správně ošetřené a monitorované. Příčinou problémů může být i to, že organizace špatně posoudila riziko související s nárůstem mobility, a tím i počtu prostředí a jiných zařízení, se kterými se jejich technika nebo zaměstnanec potká. Nevnímejme ale prostorem zaměstnavatele jen kanceláře. Patří sem například i automobily. Útoky

na software moderních automobilů například přes mobilní telefon nejsou opět ojedinělé. Pokud tedy někdo řeší citlivé věci zásadně s kolegou cestou ve svém moderním automobilu, protože tam jsou sami a nikdo je neslyší, nemusí to být zcela pravda.

### **IoT nás již dnes tak trochu řídí, a do budoucna by nás měly řídit víc**

Před chvílí jsme si řekli o tom, že auto ovládnuté útočníkem nás může nahrávat a buď přímo, nebo po připojení telefonu nahrávku odeslat. Auto je opět jen „počítač na kolech“, a trpí tak podobnými problémy jako ostatní IT/IoT. Software i hardware auta opět může mít zranitelnosti, a to jak ty známé, tak i ty veřejně neznámé, které může útočník zneužít. Pokud dojde k ovládnutí systému útočníkem, záleží na tom, o co mu jde / jakou má motivaci, jaké má znalosti a kolik do přípravy útoku investoval čas a peněz. Opět jsou známé útoky z minulosti, kdy útočník napadl výrobní linku, aby kompromitoval výrobky, a ty se dostaly k uživatelům již se škodlivým kódem uvnitř. Auto je jen jednoduchý příklad, který známe všichni dobře a u nějž si umíme některé věci jednoduše představit. I tak jsou dnešní chytrá auta z pohledu zítřka vlastně hloupá. Pokrok v oblasti smart technologií jde velmi rychle dopředu a hlad společnosti a ekonomiky po těchto technologiích je veliký. Souvisí to také s technologiemi 5G, které se dnes tak často diskutují zejména z pohledu bezpečnosti, a hlavně 6G, o kterých se bavit začínáme. Možnosti, které nám tyto technologie

umožní, budou obrovské. Od virtuálních továren a provozů až po chytrou dopravu a samořiditelná auta, která budou komunikovat mezi sebou i se svým okolím. V principu to vše ale bude stát a padat s bezpečností, kterou tato řešení a aplikace budou mít. Čím více budeme své činnosti a životy dávat do rukou techniky, tím více budeme muset řešit, zda budeme schopni rychle detekovat a eliminovat případný kybernetický útok, aby napáchal co nejmenší škody. O tom, že se útoky budou dít stále častěji, budou sofistikovanější a jejich potenciální dopady závažnější, snad dnes již nikdo nepochybuje. Ve městech, kde dnes jsou semaforey ovládané centrálně „přes počítač“, si každý umí představit, co by se stalo, pokud by někdo zapnul zelenou na všech křižovatkách. Jak by to ale vypadalo, pokud by auta, semaforey, závory, dopravní značení a další prvky byly z kategorie smart a do systému se dostal nebo ho ovládl sofistikovaný útočník? Takovýchto podobných scénářů již dnes v hlavách bezpečnostních expertů běhá mnoho, a to nejen v oblasti dopravy, ale ve všech oblastech ekonomiky. V historii bylo zaznamenáno mnoho útoků i omylem odhalených závažných chyb, jejichž dopad naštěstí nebyl vždy pro společnost nijak velký. Toto riziko se stále větší elektronizací naší společnosti a našich životů roste a je potřeba se bezpečnostními hrozbami vážně zabývat dříve, než nám neznámý útočník začne ovládat naše systémy nebo nám je vypne. Naše závislost na těchto technologiích roste a přijde doba, kdy bez nich prakticky

nebudeme schopni fungovat. Už dnes vidíme například dopady vyřazení nemocnic kybernetickým útokem v nedávné době. Abychom ale vnímali důležitost technologií pro nás a naše činnosti, stačí jen výpadek vnitřního systému organizace v důsledku opravy elektrického vedení nebo údržby systému. V tu chvíli se prakticky organizace zastaví a není schopná poskytovat své služby a plnit úkoly.

Na závěr ještě uvedu, že bych nerad, aby po přečtení článku všichni doma vypínali své sítě, nekupovali chytré věci, odmítali chytré technologie. Stejně tak asi nikdo nevyhodí všechny nože, protože se s nimi dá pořezat, vážně zranit nebo i zabít. Chytré technologie pro mě znamenají také chytré přemýšlení o jejich nasazení a zabezpečení. Budu rád, pokud začneme o rizicích technologií reálně přemýšlet, brát je jako reálnou součást našeho života, a naopak vnímat práci bezpečnosti více jako pomoc než komplikaci, které je potřeba se vyhnout. Následků špatné spolupráce s bezpečností a nedostatečného vnímání rizik moderních technologií je plný internet, a ještě více je těch, o kterých se veřejně nemluví ani nepíše. ■

# ROBOTIKA A PROBLEMATIKA JEJÍHO VZDĚLÁVÁNÍ



**Tomáš Spurný**  
vědecký pracovník,  
Katedra robotiky VŠB-TUO

Oblasti robotiky se věnuji čtvrtým rokem, z toho od letošního roku také jako pracovník vědy a výzkumu. Nyní se zabývám předvídáním pohybu člověka na pracovišti a následné změny trajektorie robotu. Jelikož robotika je obor, který se posouvá neustále dál, jsou zde praktikovány nejnovější technologie. Není to jen o tom, že se věnujete jen jedné věci, musíte vidět problém v širších souvislostech, a to je to, co mě na tom baví.



**Adam Boleslavský**  
vědecký pracovník, Katedra robotiky VŠB-TUO

Já jsem se už od dětského věku věnoval technice. Vždy mě zajímalo vše, co se nějakým způsobem hýbe. Měl jsem brigádu v autoservisu a tam jsem se dostal do toho opravdového světa technických vymožeností, výroby a krásy industriální práce. Robotika mi připadala, že stojí ještě nad tím vším, jelikož je to spojení několika vědních oborů dohromady. Když jste robotik, tak se věnujete i konstruování a elektrotechnice, i programování. Byla to pro mě výzva a nelituji, že jsem si zvolil tuto těžší cestu.

Robotizace je v současné době velmi řešené téma. Roboty nám pomáhají při každodenních činnostech doma i v práci. Stále je však velký prostor, kam jejich využití posunout dále. Odborníci z Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava se vám pokusí přiblížit tuto problematiku, současný výzkum a jaké znalosti jsou potřeba pro vytvoření robota.

## Robotizace všude kolem nás, čím se zabývají odborníci v oblasti robotiky?

Katedra robotiky fakulty strojí na vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě má široký záběr napříč celým spektrem oblasti robotiky. Od využití IoT v průmyslové robotice, kooperace robot-člověk až po servisní roboty pro využití ve zdravotnictví nebo vesmíru.

Příkladem může být sběr dat ze senzorů teploty průmyslového robota, které

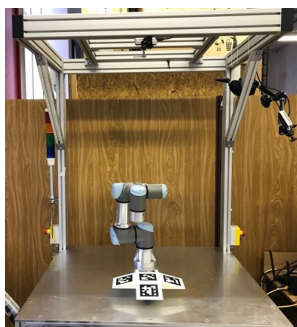
jsou v reálném čase odesílány na server a následně zpracovávány. Z těchto dat je pak možné například zjistit závislost mezi přesností robota a jeho teplotou.

Další část našeho týmu se zabývá spoluprací člověka a robota, kdy za pomoci kamer schopných detekovat hloubku obrazu se rozpozná člověk, který se nachází v pracovišti robota. Jakmile je člověk detekován, dochází k přeplánování trajektorie robota pro zajištění bezpečnosti člověka.

Katedra robotiky také zařizuje studentský team RoverOva, který se zabývá stavbou unikátního mobilního robota, určeného pro účast na soutěži European Rover Challenge. Soutěž se snaží napodobit mise vykonávané roboty na povrchu Marsu, jako je například odběr a analýza vzorků půdy, navigace terénem připomínající povrch rudé planety nebo ovládání panelu pomocí robotického ramene. Celý robot, od návrhu konstrukce až po vytvoření logiky programu pro ovládání robota, je projektem z řad studentů naší univerzity.



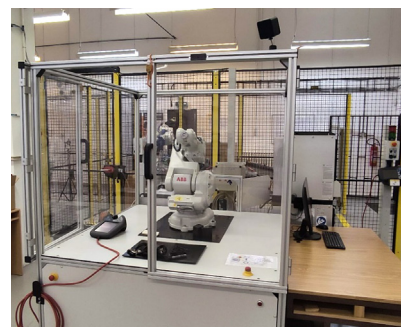
Demonstrační pracoviště se dvěma roboty ABB IRB 1200



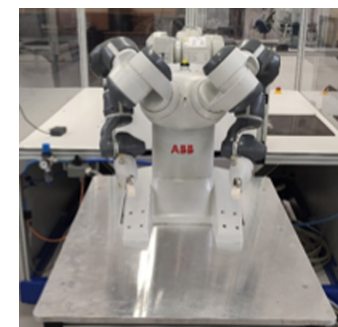
Testovací pracoviště s robotem UR3



Mobilní servisní robot K3P4 pro soutěžní účely



Výukové pracoviště s robotem ABB IRB 140



Demonstrační pracoviště s kolaborativním robotem ABB Yumi

V prvé řadě se roboty dělí na průmyslové a servisní. Průmyslové roboty, jak vyplývá z jejich názvu, se věnují výrobním činnostem v průmyslovém odvětví. V průmyslu se tyto roboty uplatňují pro manipulaci s těžkými břemeny (například ve výrobních závodech aut dokážou roboty s velkou nosností manipulovat celými vozy) nebo několika lehčími výrobky najednou. Využitím obou zmíněných výhod jsme se dostali například k paletizačním robotům, kdy tyto roboty dokážou vzít několik balíků výrobků najednou a uspořádat je na jejich místo na paletě. Kromě práce s těžkými břemeny jsou roboty v průmyslu dosazovány na místa, kde dochází k repetitivní jednotvárné činnosti. Byla zmíněna těžká břemena, ale i jednotvárná činnost při skládání lehkých komponentů může být nahrazena robotem. Obecně dosazení robota do výrobní linky přináší výrobě rychlejší takt výroby, větší přesnost vyráběných prvků, větší spolehlivost výroby a další.

### **Komu a kde mohou roboty ulehčit práci, kde všude mají roboty uplatnění?**

Servisní roboty obecně prokazují člověku nějakou službu (neboli servisní činnost). V našich domovech se jedná třeba o robotickou sekačku na trávu, jejíž servisní činností je sekání trávy. Dalším běžným příkladem je třeba robotický vysavač. Servisní roboty mají potenciál se uplatnit téměř ve všech prostředích, které si člověk může

jen představit. Jsou používány v prostředí, které je pro člověka nebezpečné, například při odstraňování bomb nebo min. Posílají se do prostředí, kde je vysoká radiace (například v atomových elektrárnách) nebo vysoký tlak (při prozkoumávání mořského dna a vraků lodí). Začínají se uplatňovat ve veřejných službách, kde uklízejí, polnohospodářství a lesnictví, kde sejí nebo mapují vlhkost půd. Pod průzkumem si můžeme představit i třeba létající drony, které dokážou dělat letecký průzkum krajiny.

### **„Uplatnění robotických systémů v praxi záleží jen na člověku a nic není nemožné.“**

Servisní roboty jsou vysílány na průzkum jiných planet, jako je Mars, kde mapují terén, sbírají vzorky, vyhodnocují a zasílají data zpět na zemi. Servisní roboty blíže našemu životu se začínají uplatňovat i ve zdravotnictví. Například servisní roboty, které rehabilitují s pacienty, se v našem kraji s velkou pravděpodobností ještě chvíli neukážou, ale v rozvinutějších zemích jsou již dnes k vidění. Přímou u nás doma můžeme mít malé roboty, které interagují a hrají si s dětmi.

Servisní roboty jsou dále také uplatňovány pro servisní činnost i v průmyslu. Zde lidem pomáhají třeba s přepravou. V průmyslu to pak vypadá tak, že robot naloží na robotizovaný vozíček výrobky. Vozíček potom přepraví výrobky na další stanoviště, kde je s nimi dále pracováno. Opět je odbourána monotónní činnost, kterou by jinak musel dělat člověk.

Z předchozího textu je trochu jasnější, že uplatnění robotických systémů v praxi záleží jen na člověku a nic není nemožné.

### **Kdo se věnuje výrobě robotů a jak na to, kdyby si chtěl někdo svého robota postavit?**

Co se týče průmyslových robotů, tak pro jejich konstrukce, návrh a provoz je třeba spoustu výpočtů, dokumentace a zkušenosti. Požadavky na tyto roboty jsou obrovské, co se týče spolehlivosti, přesnosti, a hlavně bezpečnosti. Tyto roboty, popřípadě manipulátory, jsou vyráběny a navrhovány spíše v rámci velkých firem (jako je ABB, KUKA, Fanuc a další) na zakázku. Na jejich tvorbě se podílí celý tým odborníků, inženýrů, matematiků a dalších. Toto samé může platit pro některé průmyslové roboty. Návrh servisního robota se vždy odvíjí od toho, co je jeho servisní činností a kde se tato servisní činnost bude uplatňovat. Dále je důležité, jestli je to sériově vyráběný



robot. Scénář jeho vývoje a výroby potom může vypadat stejně jako u průmyslových.

Takto se řeší velké zakázky a koncepty v praxi. Robotické rameno nebo jiný druh robota si však dnes může vyrobit každý i doma. Stačí mít jen chuť a čas. Znalosti potřebné pro návrh robota jsou dnes lehce dohledatelné na internetu. Dají se dohledat i přímo návody, jak takového robota postavit a „oživit“ (přivést robota k chodu). Osoba se při jeho tvorbě vzdělává v problematice konstrukčního návrhu, elektroniky a programování. S dnešní velkou podporou to zvládnou i hravější děti.

Co se týče konstrukčního návrhu robotů, tak jsou k tomu dnes již běžně využívány CAD softwary. Některé (jako Fusion 360) jsou zadarmo, a tedy dostupné téměř každému, kdo má počítač. V CAD systému si může kdokoliv navrhnout cokoliv, nejen robota. Výhodou dnešní doby je rozšířenost a dostupnost 3D tiskáren.

Díky nim se může domácí kutil pustit při návrhu robotů i do netypických tvarů konstrukcí, a sestavovat a navrhovat různé mechanismy. Po celém světě vznikají roboty šílených tvarů, rozměrů a aplikací. Takže co se týče dostupnosti výroby, to už dnes také není žádná velká záležitost.

### **V jakých oborech se robotik pohybuje a co musí znát?**

Robotika je velice široký a rozmanitý obor, proto je velmi důležité, mít velký rozptyl znalostí napříč různými technickými obory. Počínaje návrhem konstrukce přes výběr elektroniky a komunikace a konče programováním a jeho seřízením.

Pro vytvoření robotizovaného pracoviště, automatizované linky nebo servisního robota je potřeba vědět, jak správně navrhnout konstrukci a pohony, aby bylo možné vykonávat danou činnost spolehlivě. Při

výpočtech je třeba vzít v úvahu, nejen s jakou hmotností robot manipuluje, ale i jaký dopad mohou mít vyšší rychlosti robotu pro jeho okolí. Dále i samotné okolí je velmi důležitý faktor. Například zvýšená prašnost a nečistoty v hutním průmyslu mohou velmi ovlivnit výběr správného robota. V tomto případě je třeba vybírat robota s ochrannými prvky pro tento typ prostředí.

Jakmile máme navrženou strukturu, je ji třeba osadit elektronikou. Kromě vybraných pohonů pro umožnění pohybu robotu, nebo pracoviště, je třeba vybrat vhodné senzory a snímače zajišťující zpětnou vazbu o aktuálním stavu robotu a jeho okolí. V průmyslové robotice například laserové senzory informující o pohybu pracovníků na pracovišti nebo rozpoznání člověka pomocí kamery v servisní robotice. Následně je potřeba data ze senzorů sbírat, posílat a vyhodnocovat. Ke sběru dat slouží elektronické sběrnice pro posílání hodnot ze senzorů do vyhodnocovací jednotky, jako je například počítač.

Když jsou data ze senzorů v počítači, potřebujeme je vyhodnotit, a popřípadě rozhodnout, jestli má robot na jejich hodnotu reagovat. V této fázi v podstatě vdechujeme robotu „život“, jelikož poté se z nehybných kusů oceli a plastu stává pohyblivý stroj reagující na své okolí. K tomuto je třeba vytvořit řídicí program, pro ovládání robota.

Tyto body zjednodušeně shrnují problematiku robotiky. Jak již bylo zmíněno, jedná se o velmi široké téma. Z tohoto důvodu se při vzdělávání každý člověk specializuje jen na určitou část. Nicméně je důležité, aby absolvent takového oboru měl povědomí a znalosti ze všech zmíněných odvětví.

*Bližší informace o nás nebo o výzkumu můžete nalézt na webových stránkách katedry robotiky [www.fs.vsb.cz/354](http://www.fs.vsb.cz/354).*



# NĚKOLIK OTÁZEK PRO ŠÁRKU TAXOVOU



**Ing. Šárka Taxová,**  
Founder Opletalová & partners,  
Executive Search

Šárka působí desítky let v oblasti náboru a zabývá se různými tématy v oblasti personalistiky podniků. Má několikaleté zkušenosti při budování týmů ve společnostech na projektech objemného náboru, tak i v hledání specializovaných jednotlivců v ČR a na zahraničních trzích.

## *Jak robotizace a automatizace ovlivňuje strukturu pracovních sil a trh práce?*

Robotizace a automatizace již po několik let zasahuje do struktury pracovní síly a trhu práce hlavně v oblastech, které jsou „opakovatelné“. Tedy veškeré manuální činnosti, které jsou při svém opakování vždy stejné. Týká se také administrativních činností, jako je např. fakturace.

## *Hrozí z tohoto důvodu útlum některých profesí?*

Vše, co si představíte pod pojmem opakovatelná činnost, je nahraditelné automatizací. V rámci trhu práce se bavíme např. o některých dělnických profesích, o skladovém hospodářství, datové analýze nebo právě finančních rolích v účtárnách apod.

## *Jaké požadavky na jiné profese tato situace vyvolává?*

Pokud tedy někteří lidé přijdou o svou práci – profesi, je to příležitost pro to, abychom posílili role, které potřebují více pracovní síly, a to např. souvisí s rekvalifikací. Pak si tato situace žádá spolupráci celé společnosti, jak státního

aparátu, tak soukromého sektoru. Tak, aby rekvalifikace probíhala v rámci aktuálních potřeb a v dostatečné míře. Samozřejmě nejlépe, pokud se zaměříme na posílení vzdělání již od začátku, a to např. pokud v dnešní době víme, že obor švec má nedostatek absolventů, je třeba vzbudit motivaci v generacích školáků a přilákat sem dostatečný počet budoucích studentů.

## *Kteří IT specialisté jsou nejvíce žádáni, jsou k sehnání?*

Pro vývoj technologií, aplikací je potřeba dostatečný počet IT odborníků. Pokud se ptáte, kteří IT specialisté jsou nejvíce třeba, pak by odpověď mohla znít všichni. Ale nejvíce se jedná o vývojáře, specialisty datových analýz s přesahem do IT aj. Na českém trhu dnes chybí sta tisíce těchto specialistů. Společnosti již neváhají a sahají po kandidátech do zahraničí. Jak z Evropské unie, tak už i mimo tyto hranice. A protože proces získat pracovní povolení v ČR je v rozsahu 4–6 měsíců, některé spolupráce probíhají rovnou i 100 % na dálku (remote).



### ***Jaký vývoj můžeme čekat v budoucnosti?***

V případě, že si Česká republika udrží svůj směr a sílu, pak doopravdy nemusíme mít obavu, že se z ČR stane montovna pro součástky a výrobky, které dále putují mimo naše hranice. Ale právě, musíme pracovat na tom, abychom si udrželi lokální know-how, podpořili výrobní prostředí, které má svůj vývoj, a měli dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu nebo prostředky, jak tuto pracovní sílu nahradit. Tedy řešit, jak tuto potřebu zautomatizovat, nahradit robotem. Podpořit vývoj, nejen vzděláním, ale i ekonomicky. A velice důležité je pak také umět o stávající kvalitní společnosti pečovat, tzn. dále vzdělávat zaměstnance, dbát na kvalitu managementu a ekonomickou transparentnost podniků.

### ***Opravdu je tady definitivně doba, kdy člověka nahradí stroje?***

Ta doba již nastala. Ať už se jedná o výrobní části, nebo např. zpracování dat. To, co pojme jedna dobře vymyšlená aplikace pro datovou analýzu během několika sekund, by dnes již zaměstnanec nezahládl zpracovat v excelové tabulce za měsíc. Rychlost a přesnost je tu vyšší než lidský faktor.

### ***Co bude potom s námi, na co se připravit, na co se přeškolit?***

Jak již bylo zmíněno. V rámci rekvalifikace se určitě nevyhneme jistému propojení se znalostmi IT. To není myšleno tak, že by každý musel umět programovat, ale např. by měl znát, jakou technologii může použít pro svou práci, aby držel krok s dobou, tedy se jedná o kvalitu a rychlost.

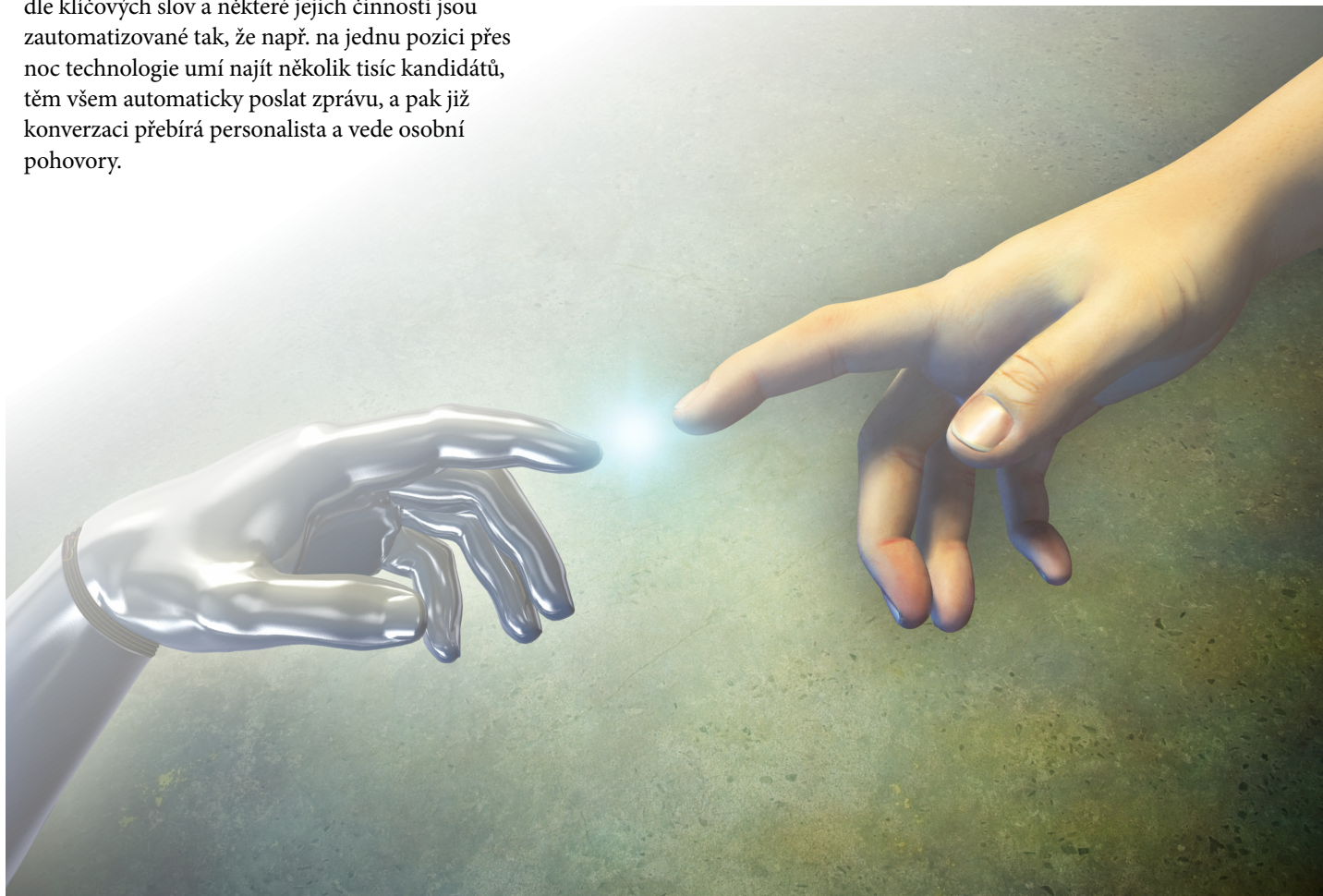
### ***Jsou personální agentury a útvary HR na situaci připraveny?***

Ve světě HR, nejvíce v recruitment, již automatizace – robotizace dávno začala, a to právě např. když vyhledáváte vhodné kandidáty na otevřenou pozici zaměstnavatele. Byly doby,

kdy jste přišel na personální oddělení, a když ředitel odsouhlasil hledání nového kolegy do týmu, vydal se inzerát a čekalo se, až přijdou životopisy. Ty se procházeli, vyseletovali se nejhodnější kandidáti, a ti se pozvali na pohovor. Po všech kolech pohovorů, testech atd. byl vybrán ten nejhodnější. Pak se ale křivky poptávky a nabídky prohodily a nastala situace, že ač byl vyvěšen inzerát, nepřišlo žádné vhodné CV. Pak se změnila i náplň personalistů, nejen v interní HR ve firmách, ale i právě v agenturním světě HR. Společnosti se učily hledat vhodné kandidáty samy. Přišla sociální síť LinkedIn, kterou můžeme v podstatě označit jako veřejnou databázi CV, a ta se postupně začala plnit profily kandidátů a personalisté v ní vyhledávají dle klíčových slov a některé jejich činnosti jsou zautomatizované tak, že např. na jednu pozici přes noc technologie umí najít několik tisíc kandidátů, těm všem automaticky poslat zprávu, a pak již konverzaci přebírá personalista a vede osobní pohovory.

Je důležité, aby společnosti investovaly do vhodných technologií, a ještě lépe řečeno, uměly investovat do vhodných technologií a zautomatizované procesy vymýšleli lidé, kteří rozumí potřebám trhu a daného subjektu, odvětví. Technologie nám umí usnadnit život. Ano, mají i své nevýhody, jako například, že pokud nejsme ve virtuálním světě a nemáme dostatek napájení, lidský faktor je nenahraditelný. Ale asi nikdo z nás by nechtěl dělat krok zpět. Je důležité znát ohrožení těchto automatizací, a pak, jako všemu, chytře jim předcházet a případně mít plán B. ■

*Děkuji Vám za rozhovor.  
Rozhovor vedl Jan Kovalčík*





# AUDITY INTEGROVANÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ



**V minulém článku (Interní auditor 3/2021) jsem popisoval, jakým způsobem se implementuje integrovaný systém řízení. Tento článek se zabývá popisem procesu auditu integrovaných systémů řízení. Pokusil jsem se tuto problematiku rozdělit na několik základních částí. První část je zdůrazněním, že celý proces je nutné rozdělit z různých důvodů na kombinovaný a integrovaný audit, druhá část je věnována požadavkům na audit integrovaných systémů řízení a třetí část je věnována postupům při auditu integrovaných systémů řízení.**

**Ing. Zbyněk Malý**  
předseda Komise pro kybernetickou bezpečnost  
a člen vedení Spolku pro ochranu osobních  
údajů, konzultant společnosti NETIA® pro ISO,  
GDPR a kybernetickou bezpečnost

Hlavním důvodem, proč auditovat integrované systémy řízení, je úspora zdrojů:

- Finanční úspora – při provádění integrovaného auditu lze krátit do určité míry počet audito-dnů oproti auditu jednotlivých systémů řízení zvlášť.
- Úspora času – jeden auditor provádí audit všech zavedených systémů řízení najednou.

Ne vždy však lze integrovaný audit provést. V případech, kdy nelze integrovaný audit provést, může být proveden tzv. kombinovaný audit.

*Jaký je rozdíl mezi kombinovaným a integrovaným auditem?*

Pro provádění jakéhokoli auditu systému řízení je velmi důležitá kompetence auditora. Auditor musí mít kvalifikaci pro auditování systému řízení dle referenční normy, pro kterou je audit prováděn. Pokud je předmětem systému řízení environmentální systém řízení dle ISO 14001, potom je to kvalifikace pro tuto normu. V případě integrovaného systému řízení musí mít auditor kvalifikaci pro všechny předmětné normy.

Pokud všichni auditoři v auditorském týmu mají kvalifikaci pro všechny předmětné normy, lze hovořit o integrovaném auditu systému řízení. Pro návrh plánu auditu lze redukovat čas, to znamená, že při auditování jedné činnosti prověřuje auditor shodu s požadavky všech předmětných norem a k tomu nepotřebuje již tolik času, jako

když prověřuje systém řízení jakosti, poté environmentální systém řízení a pak například systém řízení bezpečnosti práce.

V případech, kdy nelze provést integrovaný audit systému řízení, a přesto je prováděn audit všech systémů integrovaných do systému řízení, hovoříme o kombinovaném auditu systému řízení.

## **„Pro provádění jakéhokoli auditu systému řízení je velmi důležitá kompetence auditora. Auditor musí mít kvalifikaci pro auditování systému řízení dle referenční normy, pro kterou je audit prováděn.“**

Kombinovaný audit je prováděn například, když nelze sestavit tým z auditorů, kteří mají kompetence pro všechny systémy integrované do systému řízení. Může to být třeba v potravinářském průmyslu, kdy jsou v integrovaném systému řízení integrovány požadavky norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a HACCP, kdy se takto kvalifikovaný tým téměř nedá vytvořit.

Dalším případem je, pokud se v integrovaném systému řízení vyskytuje norma ISO 27001 (systém řízení bezpečnosti informací) nebo požadavky zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, popř. zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti, které mají specifické požadavky. V těchto případech je nutné přizvat do auditorského týmu specialisty na audit těchto systémů.

Výhody integrovaného auditu systému řízení jsou zřejmě v úspoře všech zdrojů. Pokud je prováděn kombinovaný audit systému řízení, potom velice záleží na vedoucím auditorovi, jak dokáže stanovit plán auditu, tak, aby přinesl výhody pro auditovaného. V případě kombinovaného auditu totiž není možná redukce času v podobě auditodnů a auditní tým stráví ve firmě stejný čas, jako by byly auditované jednotlivé systémy řízení odděleně. Minimální výhodou je potom skutečnost, že všechny systémy řízení jsou auditovány v jednom období, i když je tým formálně rozdělen dle svých odborností. Členové auditního týmu jsou většinou společně při auditování společných procesů, například při auditování odpovědností vedení, a tím dochází i k částečné úspoře času některých odborníků auditované firmy.

### **Požadavky na audit integrovaných systémů řízení**

Prostředkem pro získání objektivní informace o tom, jak účinný systém řízení je, jaká je míra jeho shody s požadavky příslušné referenční normy

(legislativní požadavky), možnosti zlepšení a případné stanovení procesů, které nedosahují požadované úrovně výkonu, je systémový audit, který v případě posuzování integrovaných systémů řízení provede posouzení shody integrovaného systému s požadavky všech referenčních norem.

Velice důležitým pojmem při auditu integrovaného systému řízení je integrovatelnost tohoto systému řízení, to je, v jaké míře se překrývá implementace požadavků jednotlivých norem v integrovaném systému řízení.

Podstatu tohoto pojmu si vysvětlíme na příkladu integrace systému řízení jakosti a environmentálního systému řízení. Při integraci systému řízení ve firmě, která se zabývá odpadovým hospodářstvím, je zřejmé, že se požadavek orientace na plnění přání zákazníka téměř shoduje s požadavkem na řízení významných environmentálních aspektů. V takovém případě, pokud jsou předmětem auditu environmentální systém řízení a systém řízení kvality, lze hovořit o integrovaném systému řízení „s vysokou integrovatelností“.

Pokud je integrovaný systém řízení zaveden v kanceláři, provádějící například poradenské služby, existují vyšší nároky na jakost a požadavky na ochranu životního prostředí jsou obsahem jakoby druhého systému. V tomto případě lze hovořit o integrovaných systémech „s nízkou integrovatelností“.

Integrovatelnost systému nezáleží na tom, jak organizace sama sebe hodnotí, ale je to logická funkce podstaty činnosti organizace, závislosti funkce organizace na úrovni řízení environmentálních aspektů a vztahu environmentálních aspektů.

Pojem integrovatelnosti je významný při stanovování času potřebného pro provedení auditu. Čím vyšší integrovatelnost systému řízení existuje, tím více se čas stanovený pro provedení auditu bude blížit času, který by byl potřebný pro provedení auditu pouze jednoho systému.

### **Postupy auditů integrovaných systémů řízení**

Postupy auditů lze rozdělit na části:

- Příprava auditu
- Provedení auditu

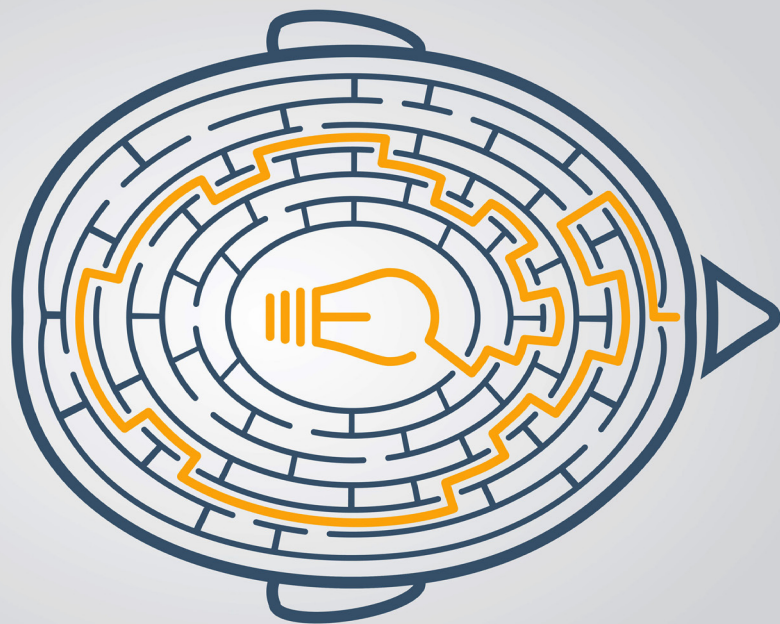
#### **Příprava auditu**

Do této etapy patří stanovení počtu auditodnů, tj. času pro provedení auditu, návrh auditního týmu, návrh termínu provedení auditu a technického přezkoumání.

Za standardní auditodenní je považován osmihodinový pracovní den. Do tohoto se nezapočítává čas potřebný na cestu mezi jednotlivými provozovny auditovaného. Zároveň je nutné, aby 80 % času z vypočítaných auditodnů bylo využito pro auditování a zbytek je možné využít pro přípravu a závěrečné zpracování zprávy.

Provedení integrovaného auditu vyžaduje, aby auditní tým splňoval podmínku, že všichni auditoři mají kompetence pro provádění auditu všech předmětných norem. Minimálně jeden

Technické přezkoumání probíhá dle interních směrnic auditního týmu a jeho cílem je potvrdit, že plánovaný audit je naplánován dle požadavků pro audit.



ze členů týmu musí mít kvalifikaci pro provádění auditu pro předmětný sektor. Pokud tým nemá k dispozici takového auditora, je přípustné, aby byl auditní tým doplněn expertem se zkušeností v auditovaném sektoru.

### Provedení auditu

Provedení samotného auditu lze rozdělit na následující části:

- Přezkoumání dokumentace
- Úvodní návštěva
- Příprava programu integrovaného systému managementu

- Vlastní audit
- Vydání zprávy z auditu

### Přezkoumání dokumentace

Přezkoumání dokumentace auditovaného slouží ke zjištění formálního stavu dokumentů a zda odpovídají požadavkům norem. Při přezkoumání dokumentace musí být hodnoceny dokumenty pro všechny systémy integrovaného systému řízení.

**„Program integrovaného auditu musí zahrnovat jasné informace o tom, která část integrovaného systému řízení je auditována (jakost, environment, bezpečnost) a které oddělení je předmětem integrovaného auditu.“**

### Úvodní návštěva (předaudit)

Cílem úvodní návštěvy je zjistit míru implementace ještě před auditem.

Při úvodní návštěvě zjišťuje vedoucí auditor informace o procesech auditovaného, zavedení dokumentovaného systému managementu, plnění právních požadavků organizací. Získané informace jsou využívány pro plánování auditu.

Úvodní návštěva může být spojena s přezkoumáním dokumentace.

### Příprava plánu integrovaného auditu

Program integrovaného auditu musí zahrnovat jasné informace o tom, která část integrovaného systému řízení je auditována (jakost, environment, bezpečnost) a které oddělení je předmětem integrovaného auditu. Toto je nezbytné z důvodů, že neexistuje norma, která by stanovovala požadavky na integrovaný systém řízení.

### Vlastní audit

Při provádění integrovaného auditu stanovuje vedoucí auditor jeho průběh tak, aby byly prověřeny všechny prvky a využívá při tom auditory auditního týmu tak, aby maximálně využil zkušeností auditorů.

Pokud je audit integrovaného systému řízení prováděn formou kombinovaného auditu, prvky integrovaného systému řízení záznamy a přezkoumání vedením může auditovat vedoucí auditor kteréhokoliv systému řízení. Oproti tomu společné prvky integrovaného systému řízení, jako jsou tréninky a komunikování, musí být auditovány zvláště auditory s kompetencí pro jednotlivé systémy řízení.

### Zpráva z auditu

Zpracovává se po ukončení auditu, musí zahrnovat všechny zjištěné skutečnosti, včetně odkazů na auditní nálezy. Nesmí se zaměřit jen na zjištěné nedostatky, ale musí upozornit i na kladné části auditované společnosti nebo oblasti. ■



# Novinky CHJ v roce 2021

Vážení čtenáři,  
blíží se konec roku a s ním vydání posledního čísla časopisu **Interní auditor**, ve kterém pravidelně **Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí (CHJ)** informuje, co nového v posledním období vydala a co připravuje. Posláním CHJ je přispívat k ochraně veřejných prostředků a podávat pomocnou ruku všem, kdo se podílejí na hospodaření s veřejnými prostředky nebo provádějí jejich kontrolu a audit.



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

V letošním roce jsme vytvořili a na webových stránkách Ministerstva financí<sup>1</sup> uveřejnili několik metodických pomůcek, které lze využít při řízení a kontrole veřejných financí.

- Metodický pokyn CHJ č. 13 – **Kontrola finančních prostředků poskytovaných z EU fondů** (programové období 2021–2027).

Metodický pokyn upravuje povinnosti řídicích orgánů a dalších subjektů zapojených do operačních programů v rámci programového období 2021–2027 při plánování, výkonu a evidenci kontrol finančních prostředků pocházejících z EU fondů.

- Metodický pokyn CHJ č. 14 – **Metodika realizace opatření k vypořádání kontrolních zjištění** (aplikace ustanovení § 14e a §14f rozpočtových pravidel)

Metodický pokyn vysvětluje doporučené postupy poskytovatelů dotací při realizaci opatření k vypořádání kontrolních zjištění v souladu s ustanoveními § 14e

a § 14f rozpočtových pravidel. K tvorbě metodického pokynu Ministerstvo financí přistoupilo mimo jiné v návaznosti na ustálenou judikaturu Nejvyššího správního soudu.

- Metodický pokyn CHJ č. 15 – **Správa majetku v souladu s principy 3E**

Metodický pokyn pomáhá s praktickou aplikací principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti (3E) při nakládání s majetkem a s vytvářením vhodných předpokladů a funkčních kontrolních mechanismů pro naplnění těchto principů v oblastech souvisejících se správou majetku. Metodický pokyn navazuje na již vydanou Metodiku veřejného nakupování.

**„CHJ vypracovává příslušné metodické dokumenty a zajišťuje odbornou přípravu zaměstnanců v oblasti veřejnosprávní kontroly, interního auditu, finančního řízení atd. ve veřejné správě.“**

- Metodický pokyn CHJ č. 16 – **Správa vozového parku**

Osobní vozidla tvoří část majetku organizace, jehož správa je v mnoha

<sup>1</sup> <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky>

ohledech specifická, proto byl vydán metodický pokyn zaměřený konkrétně na tuto oblast správy majetku. Metodický pokyn pomáhá při nastavení procesů souvisejících s pořízením, evidencí, užíváním, údržbou, obnovou a vyřazením vozidel danou organizací a s tím související spotřebou materiálu a interních či externích služeb.

#### ■ Metodický pokyn CHJ č. 17 – **Audit vnitřního kontrolního systému v orgánech veřejné správy**

Metodický pokyn nabízí pomoc všem interním auditorům při přezkoumávání funkčnosti a přiměřenosti vnitřního kontrolního systému v orgánu veřejné správy. Svě využití najde příručka také u kontrolorů vykonávajících veřejnosprávní kontrolu se zaměřením na vnitřní kontrolní systém, kontrolorů vykonávajících různé formy vnitřní kontroly nebo uvědomělých vedoucích orgánů veřejné správy, kteří berou svou odpovědnost za zavedení a fungování vnitřního kontrolního systému v plně vážnosti.

#### ■ Metodický pokyn CHJ č. 18 – **Manuál pro začínajícího interního auditora v orgánech veřejné správy**

Základní poznatky pro výkon interního auditu mohou začínající interní auditori najít v tomto metodickém pokynu. Vedle základních informací o pravomocích, povinnostech a postupech interního auditu, metodický pokyn usiluje také o zvyšování kvality interního auditu v orgánech veřejné správy.

#### ■ Metodický pokyn CHJ č. 19 – **Řídicí kontrola**

Metodický pokyn pomáhá orgánům veřejné správy orientovat se v základních legislativních požadavcích při nastavení systému řídicí kontroly. Metodický pokyn vychází mimo jiné z řady konkrétních problémů z praxe, které CHJ doposud řešila v rámci výkonu své metodické činnosti.

#### ■ Metodický pokyn CHJ č. 20 – **Metodický pokyn pro hodnocení kvality interního auditu v orgánech veřejné správy**

Metodický pokyn slouží jako návod pro nastavení systému hodnocení kvality interního auditu v orgánech veřejné správy. Jeho součástí je vzorový Program pro zabezpečení kvality interního auditu pro útvary interního auditu i pro samostatného interního auditora.

#### ■ **Příručka dobré praxe kontroly finančních prostředků**

Příručka navazuje na Metodický pokyn CHJ č. 13 – Kontrola finančních prostředků poskytovaných z EU fondů. Stanovené povinnosti v metodickém pokynu doplňuje příručka o praktické postupy pro plánování, výkon a evidenci kontrol finančních prostředků pocházejících z EU fondů.

#### ■ Metodický pokyn CHJ č. 21 – **Směrnice o finanční kontrole** (pro orgány veřejné správy)

Po vzorových směrnicích o finanční kontrole pro obec, dobrovolné svazky obce a příspěvkové organizace vydala CHJ poslední pokyn z této řady metodických pokynů. Vzorová směrnice v tomto případě není určena pro žádný specifický typ orgánu veřejné správy.

### **„CHJ pracuje na projektu ‚Posílení řízení a kontroly veřejných financí‘, který je z Programu Řádná správa Fondů EHP a Norska 2014–2021. Výstupem projektu bude návrh věcného záměru zákona o řízení a kontrole veřejných financí, včetně hodnocení dopadů regulace.“**

Metodické pokyny a pomůcky CHJ mají doporučující charakter. Jedinou výjimkou je Metodický pokyn CHJ č. 13 – Kontrola finančních prostředků poskytovaných z EU fondů, který je pro řídicí orgány a další subjekty zapojené do implementace operačních programů závazný. Usilujeme o to, aby naše metodické pokyny a pomůcky nebyly pouze teoretické, ale aby čtenáře co

nejvíce přibližovaly praxi. Přílohami těchto metodických pokynů jsou proto zpravidla vzorové dokumenty, checklisty nebo příklady dobré a špatné praxe.

Naše poznatky zaznamenané v metodických materiálech dále sdělíme na školeních či praktických workshopech. Vzdělávací akce jsme alespoň v online podobě obnovili v létě a s novými tématy pokračujeme i během podzimu. Tématy v oblasti finančního řízení, finanční kontroly, interního auditu, řízení rizik nebo aplikace principů 3E jsou obsaženy v Katalogu vzdělávacích akcí, který vydáváme v pravidelných intervalech (zpravidla na začátku každého pololetí). Všechna školení jsou samozřejmě bez účastnického poplatku.<sup>2</sup>

Kromě metodické činnosti věnujeme pozornost také koncepčnímu rozvoji, modernizaci a posilování systému řízení a kontroly veřejných financí v České republice. Spolupracujeme přitom s profesními národními a zahraničními organizacemi, s vědeckou obcí a zástupci kontrolních a auditních orgánů.

1. ledna uběhne přesně 20 let od nabytí účinnosti zákona o finanční kontrole a bez nadsázky lze říct, že požadavky na systém řízení a kontroly veřejných financí zůstaly za tuto dobu téměř beze změny. Na základě zkušeností dnes už víme, že jakoukoliv změnu musí provázet důsledná analýza stávajícího stavu a diskuze s odbornou veřejností a zainteresovanými subjekty. Nástrojem pro hledání shody ohledně dalšího legislativního vývoje v této oblasti je projekt *Posílení řízení a kontroly*

<sup>2</sup> Pro více informací se můžete obrátit na [workshopy@mfcz.cz](mailto:workshopy@mfcz.cz)

veřejných financí, který je financovaný z Programu Řádná správa Fondů EHP a Norska 2014–2021. Projekt byl zahájen v lednu tohoto roku a jednotlivé aktivity budeme realizovat až do půlky roku 2023. Hlavními cíli projektu je získání nezávislého hodnocení stávajícího stavu řízení a kontroly veřejných financí, identifikování hlavních nedostatků a jejich příčin a v neposlední řadě přípravné práce nového legislativního návrhu, včetně důkladné argumentace pro prosazení změny a hodnocení dopadu regulace. Projekt je realizován ve spolupráci s odborníky z Univerzity Karlovy a Masarykovy univerzity, kteří již zahájili práce na analýze vnitřních kontrolních systémů orgánů veřejné správy, analýze regulace interního auditu v podmínkách českého právního řádu, analýze ústavních limitů regulace řízení a kontroly veřejných financí a analýze řízení o porušení rozpočtové kázně.

### **„CHJ vyhodnocuje fungování systému řízení a kontroly veřejných financí a poskytuje zpětnou vazbu vládě ČR o nakládání s veřejnými prostředky.“**

O průběžných výstupech a výsledcích v rámci projektu budeme průběžně informovat na webových stránkách Ministerstva financí.<sup>3</sup>

Výsledky finančních kontrol v České republice jsme jako každý rok shrnuli v Roční zprávě o výsledcích finančních kontrol<sup>4</sup>. Informace o finančních kontrolách za rok 2021 budeme opět sbírat v období od prosince 2021 do února 2022. Podrobnosti k zaslání a vypracování pro jednotlivé orgány veřejné správy jsou obsaženy v Metodickém pokynu CHJ č. 8 – Náležitosti roční zprávy o výsledcích finančních kontrol pro rok 2019 a dále.<sup>5</sup>

### **„CHJ spolupracuje s profesními národními a zahraničními organizacemi, s vědeckou obcí a zástupci kontrolních a auditních orgánů.“**

Ještě do konce letošního roku plánujeme vydat aktualizaci kontrolních listů veřejných zakázek (přílohy k Metodickému pokynu CHJ č. 13) a Metodický pokyn CHJ č. 22 – Stanovení podmínek, jejichž porušení bude postiženo nižším odvodem za porušení rozpočtové kázně, který dává návod všem poskytovatelům dotací pro řádné označení podmínek, jejichž porušení bude postiženo nižším odvodem za porušení rozpočtové kázně, a řádné stanovení tohoto sníženého odvodu.

Pevně doufáme, že se s vámi budeme nadále setkávat na pracovních setkáních a školeních, a že je naše činnost pro komunitu auditorů a kontrolorů ve veřejné správě prospěšná.

■  
Tým CHJ



<sup>3</sup> Dostupné na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/posileni-rizeni-a-kontroly-verejnych-fin>

<sup>4</sup> Dostupné na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola/zprava-o-vysledcich-financnich-kontrol/2020/zprava-o-vysledcich-financnich-kontrol-v-41833>

<sup>5</sup> Dostupné na: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2019/metodicky-pokyn-chj-c-8--nalezitosti-roc-35639>



# Od umění auditovat k auditorskému umění



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

**Po těch letech, co stále někde audituji, se snažím dívat na naši profesi trochu víc z nadhledu. Možná, že to je ten pravý důvod, proč jsem kývnul na výzvu šéfredaktora zamyslet se nad interním auditem jinak, než je tu na stránkách časopisu obvyklé. Vlastně se mi na toto téma honily v hlavě myšlenky již delší dobu, jen jsem se jaksi bránil je pojmenovat. Tak hurá na to...**

**K**dyž jsem v devadesátkách s auditem začínal, byl jsem vlastně jeden z prvních. Dlouho mi trvalo, než jsem vůbec pochopil, co se pod pojmem audit myslí. Jako ekonom jsem se motal v číslech a plodil materiály pro rozhodování. Což o to, to mi šlo, ale teď po mně chtěli pojmenovat slabá místa v řízení rizik a navrhnout řešení, to bylo pro mě opravdu něco úplně nového. Pustil jsem se tedy do dosažení první fáze mé profesní zralosti. Chtěl jsem se naučit auditing. Jinými slovy chtěl jsem dosáhnout stavu, kdy budu vědět, že umím auditovat.

Měl jsem štěstí, že sotva poté, co jsem se v auditu rozkoukal, mohl jsem první profesní krůčky udělat v zahraničí. Hodně mě to ovlivnilo, když jsem pár měsíců mohl stážovat v irské energetické společnosti. Všichni místní auditoři se snažili mě co nejvíc přitáhnout k auditu ekonomických procesů, dodnes na tom ve své práci stavím. Ani si však nikdo z nich neuvědomil, že mě

hodně ovlivnili i lidsky. S úžasem jsem pozoroval, jak se na audit dívají všichni pracovníci a manažeři kolem. Nebrali je jako kontrolní morousy, ale chodili k auditorům do kanceláří pro radu a rozebírali s nimi aktuální problémy společnosti. Tehdy jsem si řekl, že toho bych chtěl u nás dosáhnout také.

Převalilo se pár let, měl jsem už za sebou pár desítek auditů, stále jsem se snažil toho dozvědět o auditu víc a víc, abych došel tam, kam jsem chtěl. Postupně jsem sám začal školit, vystupovat na konferencích a psát odborné texty. Potkával jsem se pak kolem sebe s čím dál větším počtem auditorů, kteří na tom byli podobně, úroveň profese pochopitelně lety stoupala, nemalou zásluhu na tom měl i náš profesní institut. Pak přišlo to, co muselo. Položil jsem si otázku, kam dál...

Jednou z cest byla ještě větší profesionalizace. Možná to sami vidíte, když v posledních letech listujete stránkami našeho profesního časopisu. No, to by bylo ještě docela dobré, teď už spíš jen rolujeme pdfkové stránky. Spíš mě to odrazuje a mám pocit, že přestávám trochu tomu okolnímu auditorskému světu rozumět. Asi jsem se tu možná již dříve zmínil, že mi někdy přijde, že jsem takový auditor z ordinace praktika. V organizaci mají s něčím problém, zavolají si mě, já se jim prohrabu ve spisech a navrhnou řešení. Následuje několik schůzek s vedením, kde se je o tom snažím přesvědčit, a poté, v těch lepších případech, s nimi

navržené řešení zrealizují. S pochvalou pak odcházím a zpravidla si ještě řadu let poté voláme. Není nad dobré mezilidské vztahy.

A teď stále čtu odborné texty o digitalizaci auditorské práce, využití aplikací a softwarových nástrojů, statistické dohledávání incidentů, analytické predikce vývoje vybraných ukazatelů výkonnosti. Potřebuje to vůbec někdo? Jasně, určitě svět počítačů má ve světě auditních nástrojů a technik své nezastupitelné místo. Mělo to přijít a přišlo. Takže jako já se cítím být auditorem praktikem, budou vedle mě existovat auditori specialisté. Někde si je pořídí samotné firmy, jindy budou vyražet z odborných klinik v podobě velkých poradenských společností. Budu jim držet palce, aby si porozuměli s lidmi podobně jako já, i když nebudou mít zrovna před sebou rozevřený notebook.

Takže jsem se pustil jinou cestou. Kupodivu mě potkalo to, co jsem si vlastně přál zprvu ze všeho nejvíc. Dosáhnul jsem mety, že už asi auditovat umím. Úspěšně jsem se uchytil a dělám pravidelně spoustu rozmanitých auditů. Zabezpečil jsem se. Jenže jsem chtěl trochu víc. Toužil jsem auditovat něco, co by mě opravdu bavilo. V čem bych se našel a ostatní by se na mě obraceli nikoliv proto, že jsem dobrý auditor, ale že audituji právě tu jednu konkrétní oblast. Hledal jsem, pátral kolem sebe, až mi to secvaklo. Je třeba to provázat s mým koníčkem. Jde to vůbec?

Přišel první lockdown, stejně jako řada ostatních jsem se zavřel do kanceláře, přestal se stýkat s lidmi. Takhle to dál nejde, musí se přece něco stát. Při jedné online schůzce mě inspiroval Jarda. Taky auditor. Možná jsme na to oba mysleli již delší dobu, tak to najednou padlo. Pojdme spolu auditovat víno... Za chvíli tomu budou už dva roky, kdy spatřil světlo světa blog Košťářoviny. A stále nás to baví.

Má to jeden základní předpoklad, musíte se trochu vyznat ve světě vína. Při vši skromnosti říkám trochu, ale dneska už vím, že to obnáší orientovat se

v odrůdách vinné révy, umět je na vinici vypěstovat, zralé hrozny zpracovat ve sklepě, no a pak přechutnávat a přechutnávat. Nic jiného vám nezbude, když se vydáte po cestě hledání toho nejlepšího vína na světě. Na vinici a ve sklepě jsem se pohyboval už nějaký ten rok před tím, na degustacích vína jsme se s Jardou potkávali už v předcovidové době. Teď to ještě dát na papír, teda vlastně na blogspot.

Kde se mi ztratil ten audit vína? Je to klasický auditing. Vykolíkují si hřiště, na kterém chci víno ověřovat, provedu výběr vzorků a pak porovnávám

skutečnost proti vhodně zvolenému kritériu. Přitom je třeba uplatnit auditorské umění. Mít dostatečnou vinnou paměť, abyste byli schopni říct, zda je víno dobré, či nikoliv. A zkusit o tom přesvědčit lidi kolem sebe. Tady to máme trochu jednodušší, každému totiž chutná něco jiného. Tak alespoň přidat doporučení. Jaképak asi bude při auditu vín? My s Jardou píšeme vlastně takové vinné fejetony. Svět vína objevujeme přes příběhy, zážitky a dojmy. Pokud se nám podaří zaujmout a čtenář zatouží prožít to samé, jsme spokojeni. Dosáhli jsme ve světě vína požadované mety auditorského umění. ■







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

# Workshop pro veřejnou správu v Olomouci

Pravidelný workshop pro interní auditory z veřejné správy se uskutečnil 13. a 14. října 2021 v Olomouci a zúčastnilo se ho celkem 115 zejména interních auditorů a vedoucích útvarů interního auditu. Překvapením, a pro většinu z nás i vítaným rozptýlením, byla přítomnost šestiměsíční fenky Pudla královského, která s námi a její vychovatelkou Irenou Honzákovou ze Státní energetické inspekce bravurně zvládla celý program.



**W**orkshop zahájil Tomáš Vyhnanek z Centrální harmonizační jednotky MFČR, který prezentoval svůj pohled na kvalitu v interním auditu. Osobně mi v jeho vystoupení byla moc milá poznámka o důležitosti „být zase spolu“. Následovala přednáška Vladimíry Zacharidesové, generální ředitelky sekce auditu a kontroly MFSR, na podobné téma, resp. Nastavení a řízení kvality auditu. V tomto kontextu bylo přínosné srovnání legislativy i praxe v obou zemích.

Ve druhé části dne se účastníci workshopu rozdělili do čtyř skupin, z nichž každá se věnovala jinému tématu.

### SKUPINA A

*Téma:* Kvalita v interním auditu se zaměřením na sebehodnocení (vícečlenné útvary interního auditu)  
*Lektoři:* Jindřiška Čechová, ředitelka Odboru interního auditu a vnitřní kontrola (Státní zemědělský intervenční fond), a Pavel Neuman, vedoucí Oddělení podpory interního auditu a vnitřní kontrola (Státní zemědělský intervenční fond)

### SKUPINA B

*Téma:* Kvalita v interním auditu (jednočlenné útvary interního auditu)  
*Lektoři:* Miroslav Čtvrtlík, interní auditor (Katastrální úřad Olomouckého kraje), a Rodan Svoboda, externí konzultant (Eurodan)

### SKUPINA C

*Téma:* Kybernetická bezpečnost (panelová diskuse)  
*Lektoři:* Zbyněk Malý, předseda komise pro kybernetickou bezpečnost (Spolek pro ochranu osobních údajů), Vladimír Rohel, ředitel sekce Bezpečnost (Nakit), Aleš Špidla, prezident (Český institut manažerů informační bezpečnosti), Josef Trubáček, manager kybernetické bezpečnosti / DPO (Ministerstvo pro místní rozvoj), Martin Vlček, interní auditor (Krajský úřad Moravskoslezského kraje),

Milan Zolich, vedoucí interního auditu (Ministerstvo spravedlnosti)

### SKUPINA D

*Téma:* Jak si zkontrolovat vlastní firemní cyber zabezpečení  
*Lektor:* Karol Suchánek, poradce pro digitální bezpečnost

Osobně jsem si vybrala skupinu C a panelovou diskusi na téma Kybernetická bezpečnost. Panelová diskuse byla zaměřena na problematiku kybernetické bezpečnosti v kontextu zákona o kybernetické bezpečnosti s konkrétními poznatky z praxe. Jednotliví účastníci vystoupili s krátkou prezentací a následovala otevřená diskuse k dané problematice.

Druhý den workshopu zahájil Jiří Knápek, manažer realizace (NETIA), svou přednáškou na téma Case study – Implementace SW pro řízení rizik a interních auditů. Další přednášku měl Aleš Špidla, prezident Českého institutu manažerů informační bezpečnosti, na téma Průběh současných trendů kybernetických hrozeb do interního auditu. Miloslav Kvapil, ředitel společnosti DYNATECH, pokračoval svou přednáškou na téma Zvládneme auditovat systémy s umělou inteligencí? a celý workshop svým velmi kvalitním

příspěvkem Digitalizace – co již dnes umíme zakončil Vladimíra Dzurilla, který je vládním zmocněncem pro IT a digitalizaci.

Účast na workshopu pro interní auditory z veřejné správy byla pro mě přínosem profesně, společensky i lidsky. Dobře využitelné jsou také prezentace z workshopu, které sdílím se svými kolegy a pro interní auditory mohou být cennou inspirací a zdrojem informací.

Ze závěrečného hodnocení ze strany účastníků workshopu vyplynulo, že třemi nejlépe hodnocenými vystupujícími byli Aleš Špidla, Vladimír Dzurilla a Vladimíra Zacharidesová. Nejlépe hodnocenou skupinou se stala skupina C Kybernetická bezpečnost (panelová diskuse). A víte, co si myslím? Že kdyby se vybíral maskot letošního workshopu, nejspíš by na celé čáře vyhrála naše nová čtyřnohá kamarádka, fenka Norinka.

Více se o ní, její vychovatelce i neziskovce Helpes dozvíte na následujících stránkách našeho časopisu.

>>>

## ČIIA DĚKUJE VŠEM PARTNERŮM WORKSHOPU ZA DOBRU SPOLUPRÁCI PŘI JEHO REALIZACI

ORGANIZÁTOR



PARTNEŘI



MEDIÁLNÍ PARTNER



## Navazující krátký rozhovor Šárky Novákové z VFN v Praze s Irenou Honzákovou ze Státní energetické inspekce

*Ahoj Ireno, naše čtenáře by jistě zajímalo, kolik pejsků jsi už vycvičila, od kdy a proč to děláš, a třeba i to, jak se se svými svěřenci dokážeš rozloučit, když přijde čas. Prozradíš nám to, prosím?*

Ahoj Šárko a všichni ostatní. O své zkušenosti se s vámi podělím velmi ráda. Norinka, která s námi byla na workshopu (Eleonor di Zucche), je moje třetí štěně,



kteřé mi centrum Helppes svěřilo do výchovy. První byl světle béžový labradorský retrívr Regis, který už dnes pomáhá, konkrétně panu Martinovi upoutanému na invalidní vozík. Druhým mým miláčkem je pro změnu černý labrador, kterého ke mně dovedl, jak to tak bývá, osud. Jeho vychovatel, který si ho pořídil k vycvičení, náhle zemřel a rodina si přála, aby ho docvičili v Helppesu, ke kterému mají největší důvěru.

A tak se stalo, že jsem Connýska měla ve své výchově a okamžitě také ve svém srdci. Je to úžasný pes – gentleman, klidný a chytrý pes, šťastný, když může někomu udělat službu. Od října pomáhá překonávat nesnáze Terezce, když ji postihne nečekaný kolaps nebo úzkost. Norinka je pro mne úplně jiný typ psa než pracovití labradři. Donedávna pro mne byli pudlíci jen cirkusová a rozmazlená psi, taková dekorace honorace ☺. Jak moc jsem se mylila! Norinka je úžasná. Je učenlivá, interaktivní, mazlíč i dovádívá, a i ve štěněčím období dokáže být velmi klidná a vyrovnaná. Byla jsem mile překvapena, jak se mnou ve svých šesti měsících věku zvládla celý program workshopu, včetně 2,5hodinové cesty vlakem tam a zpět. Určitě bude v dospělosti obrovskou oporou pro malého, dnes šestiletého, Vojtíška, který se narodil s úplnou slepotou a s kombinovanou vadou pohybového ústrojí.

Jak jsem se k tomuto nádhernému poslání dostala? Při prvním lockdownu jsem si položila otázku: „Co dělat, když ke mně do mého malého relaxačního centra, které mám doma, nemohou chodit lidé?“ V tu dobu přišla do schránky obálka z Helppes centra s prosbou o finanční příspěvek. Helppes znám už několik let a také finančně přispívám na jejich činnost. Měla jsem čas, tak jsem podrobně pročetla jejich internetové stránky, včetně části Jak se stát dobrovolníkem. A druhý den mne napadla odpověď na mou otázku – psi ale mohou, těch se pandemická opatření netýkají! Napsala jsem jim e-mail, ozvali se hned druhý den. Poslala jsem speciální „psí životopis“, abych popsala své dosavadní zkušenosti se psy a jaké nabízím zázemí. Pozvali mne na osobní pohovor, kde jsme probrali podrobnosti. A za týden jsem si už vezla domů tehdy půlročního Regísku.

Často se mne lidé ptají: jak je těžké se s nimi loučit. Bez slziček se to u mne sice neobejde, ale je to snazší, než by se zdálo. Psi jsou na středisku, a především lidi v Helppesu, zvyklí, mají to tam rádi, takže když jsem odevzdávala prvního, ani se za mnou neotočil a s vrtícím ocáskem vesele odpochoďoval za svými

kamarády do kotce. Jsou záměrně vybírána plemena, která změnu majitele zvládnou bez psychické újmy. Svěvěřence vídám spokojené na různých akcích a také rodiny se mnou rády komunikují. Možná se to bude zdát nadnesené, ale já cítím, že psi superhrdinové z Helppesu poznají, že jsou užiteční a že našli smysl svého života. Já se momentem odevzdání netrápím, užívám si těch nespočet šťastných a veselých chvil po boku úžasných bytostí, jakými štěňata z Helppesu jsou. Víím, že jsem se stala navždy součástí jejich života a pomohla k jejich poslání – pomáhat lidem. Jsem za to nesmírně vděčná.

Věřím, že by vychovávat štěňata budoucích asistenčních psů zvládl každý, kdo má lásku a cit pro psy. Podpora a vedení Helppesu jsou velké, zkusit to může každý, stačí kontaktovat paní ředitelku Daušovou nebo jakéhokoliv jejich zaměstnance. Budou moc rádi.



■ Pudl Norinka se svou vychovatelkou, paní Irenou Honzákovou, se zástupci Redakční rady časopisu Interní auditor na workshopu v Olomouci.





# HELPPES®

## Rozhovor s paní Zuzanou Daušovou, ředitelkou HELPPES

O organizaci Helppes jsem se poprvé doslechla od našeho rodinného kamaráda a velmi záhy jsme už s manželem společně s vámi a spoustou dalších nadšenců trávili příjemné odpoledne při „psí promoci“ a předávání speciálně a zcela individuálně vycvičených pejsků novým majitelům. Akce měla opravdu výstižný název Super den 2021 a musím uznat, že to super den byl. Další velkou motivací k tomu, požádat o tento rozhovor do našeho profesního časopisu, byla pro mě účast jednoho z pejsků na letošním workshopu pro interní auditory.

**Zuzana Daušová**, dr.h.c. of Cynology  
& Social Service (CLCI/USA)  
ředitelka  
Centrum výcviku psů pro postižené o.p.s.  
[www.helppes.cz](http://www.helppes.cz)



**N**a webových stránkách [helppes.cz](http://helppes.cz) jsem se dozvěděla, že jste jediná profesionální nezisková organizace svého druhu v České republice, která je registrovaným poskytovatelem sociálních služeb. Můžete nám k tomu říct ještě něco bližšího?

Jsme nejen registrovaným poskytovatelem sociální služby, ale také držitelem akreditace jedné ze dvou mezinárodních odborných organizací, které provádějí detailní prověrky a hodnocení výcvikových škol, na jejichž základě pak udělují akreditace. Právě akreditace je jak pro klienty, tak ale i pro dárce, veřejnost, i psy samotné, zárukou kvality ve všech oblastech. Od výběru psů, procesu péče o ně, jejich výchovy, výcviku přes odpovídající zázemí, práci s dobrovolníky, zodpovědné zacházení s finančními prostředky, bezpečnostní krytí ve všech směrech až po výběr žadatelů a práci s klienty.



***Komu a co mohou ulehčit vámi speciálně vycvičení psi pomocníci? Tuším, že dokáží kompenzovat velmi neobvyklé, a třeba i kombinované handicapy.***

Asistenční, signální a vodící psi jsou speciálně vycvičeni k provádění úkonů pro zvýšení nezávislosti a zmírnění omezení osoby se zdravotním postižením. Typů handicapů, ve kterých psi dokáží významně lidem pomáhat, je mnoho. Jedná se o vozičkáře či osoby s tělesným postižením, osoby s poruchami autistického spektra či posttraumatickým syndromem, lidi s diabetes, osoby trpící stavy ztráty vědomí či záchvatovými onemocněními, se zrakovým postižením, se sluchovým handicapem, s kombinovanými handicapy. Psi pomáhají s nadšením lidem bez ohledu na jejich věk a typ postižení.

***Kdo to všechno platí a jakou formou může pomoc každý z nás?***

Je velký rozdíl ve financování psů asistenčních, signálních a vodících. Zatímco lidem se zrakovým postižením přispívá plnou částkou na vodícího psa příslušný úřad práce, na psy asistenční a signální stát nijak nepřispívá. Tudíž žadatelé o tyto psi asistenty jsou plně odkázáni na pomoc dárců. Pomoci těmto lidem pro možnost získání asistenčního či signálního psa může prakticky kdokoli, např. zasláním DMS. I zdánlivě malá částka pomáhá. O formách pomoci se lze dozvědět více na našem webu na tomto odkazu – <https://helppes.cz/vase-pomoc/jak-pomuzete-vy/>.

***Líbí se mi, že pořádáte také kurzy společenské výchovy psů pro veřejnost, při kterých neučíte jen psy, ale i jejich páníčky, jak lépe svému čtyřnohému kamarádovi porozumět. Jak dlouho takový kurz trvá a co všechno obnáší?***

Kurz obsahuje 12 lekcí a je tříměsíční. V kurzu se učí majitelé psů se psy spolupracovat tak, aby to bavilo psa i paničku/páníčka. Frekventanti kurzů se učí, jak ze svého psa vychovat příjemného společníka, jak se chovat se psem na veřejnosti, zodpovědnosti za psa i vůči

svému okolí. Navíc výtěžek z kurzů jde ve prospěch žadatelů o psi asistenty.

***Zaslechla jsem heslo „pomoc přichází na čtyřech tlapkách“. Co přesně to znamená?***

Toto „heslo“ si lze představit doslova obrazně – znamená projekt výcviku psích asistentů a jejich předávání lidem s postižením. Mnoho lidí s postižením má pocit, že svými žádostmi o nutnou pomoc obtěžují okolí, čtyřnozí pomocníci ale nikdy nesoudí, vždy s nadšením pomohou, chtějí být potřební a chtějí za to „pouze“ lásku.

***„Psi pomáhají s nadšením lidem bez ohledu na jejich věk a typ postižení.“***

***Jak důležitá je pro vaši ‚neziskovku‘ osvětová a vzdělávací činnost?***

Osvětová a vzdělávací činnost je velmi důležitá, protože mnoho lidí stále nechápe význam psích pomocníků, z čehož plyne mnoho nepříjemností pro jejich držitele. Pokud lidé vidí někoho s bílou holí či na vozičku se psem, tak ještě dokážou pochopit, proč ten člověk toho psa má. Pokud ale potkají maminku s dítětem za ruku nebo na kočárku, nebo člověka, na kterém není nic viditelného, pak často nechápou, proč ten člověk má asistenčního psa. Vznikají z toho situace, kdy je těmto lidem bráněno ve vstupu např. do obchodu, na úřad, do restaurace apod. Představte si situaci maminky s dítětem s PAS či děckem na kočárku, které trpí epilepsií, či mladého člověka s diabetes nebo PTSD, kteří vcházejí do obchodního centra a začne na ně křičet „securiták“, aby s tím „čoklem“ okamžitě vypadli. Tito lidé se neumí ohradit proti takovému jednání, nemají na to ani sílu. Takovéto zbytečné situace můžou zhoršit jejich zdravotní stav, příp. je i ohrozit na životě – dítě

s PAS či dospělý s PTSD se začne bát a chce ze situace co nejdříve utéct, člověku s diabetes začne kolísat v rozrušení krevní cukr, u dítěte s epilepsií to může spustit záchvat apod. Všichni naši klienti ví, že pokud někam vstupují, má právo ochranka, prodavač, vrátný ad. je požádat o předložení služebního průkazu psa. Ale křičet na ně nemá právo nikdo.

Další kapitolou je hlazení psích pomocníků. Lidé ví, že asistenční psi je nekousnou, a i když každý ze psů má na postroji napsáno, aby se nehladil, lidé to často nerespektují. Lidé si neuvědomují, že tím, že vyruší psa v práci, mohou ublížit jeho páníčkovi, třeba tím, že pes neoznačí snížení hladiny cukru v krvi, protože svou pozornost, právě v té rozhodné chvíli, věnuje tomu, kdo ho hladí. Lidé si také neuvědomují, že žádný pes, ani ten asistenční, není veřejný majetek, na který lze sahat bez svolení jeho majitele. Je to úplně stejné, jako kdyby jim někdo sahal na jejich dítě, na jejich tašku či jiné osobní věci. Každý psi asistent má hlazení a projevů náklonnosti od svého pána dostatek, není to žádný chudák, který by strádal. A také jeho člověk je tím jediným, kdo ho může hladit a mazlit, a to právě z důvodu, že práce psa pro člověka je založena nejen na výcviku, ale hlavně na vzájemném vztahu. Navíc v této době je hlazení psa ještě daleko bezohlednější vůči jeho paničce či páníčkovi. Mnoho z našich klientů patří do velmi ohrožené skupiny, tudíž dodržování distance dvou metrů je velmi důležité. A pokud někdo hladí psa, rozhodně ty dva metry odstupuje nedodržuje.

***Pracuji v nemocnici, a tak mě napadlo, zda se svými svěřenci věnujete také canisterapii?***

Ano, chodíme s našimi psy ve výcviku do dvou stacionářů. V jednom jsou lidé s postižením, v jednom staroušci. Testujeme ale canisterapeutické týmy, tedy psa a jeho majitele, kteří pak provádějí výkon praktické canisterapie v rámci celé ČR.

*Kdyby měl některý z našich čtenářů zájem o psiho pomocníka, ať už pro sebe, nebo někoho ze svých blízkých, jak na to a jak časově náročný je to proces?*

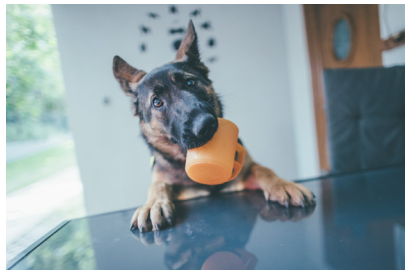
Na úvod je nutné říci, že každý žadatel o asistenčního či signálního psa od nás získává psa zdarma. V první řadě nám musí dotyčný dát o svém požadavku vědět, tedy napsat nám e-mail, příp. zavolat. My mu poté zašleme formulář žádosti. Pro možnost rozhodnutí o přidělení psiho pomocníka je nutné doložit i další podklady, zejm. doporučení lékaře na asistenčního psa, zaslání kopie průkazu ZTP/P, ZTP, příp. TP (pokud dotyčný má) a kopii o rozhodnutí o stupni závislosti. Poté žadatele (příp. s jeho zákonnými zástupci) pozveme na osobní setkání a vstupní pohovor, na kterém s ním probereme všechna pozitiva i negativa soužití se psem. Protože se jedná o živou pomůcku, vhodnost žadatele pro přidělení psiho pomocníka musí posoudit nejen naši pracovníci v sociálních službách, ale také naše spolupracovnice – lékařka psychiatrie, psychologka a sociální pracovníce. Pokud je shledáno vše v pořádku a všichni souhlasí s přidělením psa, je vydáno rozhodnutí o přidělení psiho pomocníka a žadatelé je zaslán podrobný dotazník a je s ním uzavřena smlouva o poskytování sociální služby. Tento dotazník je již rozsáhlý a velmi detailní, abychom se dozvěděli co nejvíce informací jak o postižení žadatele, tak i o prostředí, ve kterém žije, a stylu jeho života, abychom mohli vybrat psa, který bude přesně odpovídat potřebám i požadavkům žadatele.



■ Podání čepice



■ Vyndání prádla z pračky



■ Podání hrnku ze stolu



■ Můj asistent je i můj terapeut

Zhruba na začátku druhé třetiny výcviku psa se již začíná učit i jeho budoucí držitel. Setkávání v této době je velice důležité, protože je nutné psa učit již zcela přesně dle konkrétních potřeb žadatele. Např. u vozíčkáře s postižením jemné motoriky rukou je důležité vidět, jakým způsobem je schopen si od psa převzít podávaný předmět – zda pes má naskočit zepředu na vozík, zda z pravé či levé strany apod. A také je velmi důležité postupné navazování vztahu se psem, seznamování se s ním. Potřebujeme vidět, že mezi těmi dvěma – člověkem a psem – přeskočila jiskra, že si „sednou“ a že právě oni dva budou výborným týmem.

Kvůli covidové době se čas od podání žádosti po předání psa prodloužil v průměru na dobu cca jeden a půl roku.



*Jak dlouho se těmto užitečným aktivitám věnujete, co z toho vás těší nejvíc a kde čerpáte energii k další práci?*

Výcviku psů se věnuji od r. 1974. S výcvikem psů vodicích jsem začala v roce 1993, tedy v době, kdy se u nás ještě o tom, že psi mohou pomáhat i lidem s jiným postižením než zrakovým, ani nevědělo. Jakmile jsem zjistila, že psi mohou pomáhat v daleko větší škále postižení (v té době lidem s tělesným a sluchovým postižením), a získala jsem ze zahraničí dostatek informací, založila jsem organizaci Helpes – Centrum výcviku psů pro postižené. To bylo v roce 2001, tudíž letos Helpes slaví již své 20. narozeniny.

Psům a jejich výcviku se věnuji od dětství, psi jsou můj život. Nejvíce mne těší to, že můžu prostřednictvím psů pomáhat těm, co neměli v životě takové štěstí jako já. Výcvik psů mně přináší stále radost a naplnění, ale k mé práci, samozřejmě, patří hlavně práce administrativní, jednání s úřady, politiky apod., což je často velmi náročné a vyčerpávající. energii čerpám jak při samotné práci se psy, tak hlavně ze zpětné vazby od klientů. Použiji text z vypálené tabulky, kterou mi věnovala maminka jednoho našeho dětského klienta s PAS: „Pozor, skvělá trenérka – diagnóza Helpes! Dobrý trenér dokáže vycvičit psa. Skvělý trenér dokáže změnit celý život.“ K tomu asi není co dodat, to je přesně to, co je mým hnacím motorem a důvodem, proč tuto práci miluji. ■

*Děkuji Vám za rozhovor.  
Rozhovor vedla Šárka Nováková*





a databázích. Na jejich kvalitě většinou záleží, jak rychle a kvalitně dokážete poskládat například nový požadovaný regulační report.

Výše uvedené je možné shrnout do následujících auditních otázek:

- Mají všechna data svého vlastníka?
- Jak vlastníci přistupují k práci s daty – definovali kvalitu dat, měří ji a vyhodnocují?
- Není benchmark nastaven příliš volně? Kdo ho pravidelně aktualizuje?
- Má top management pravidelný přehled o kvalitě dat v organizaci?
- Kdo kontroluje/vytváří/sleduje rodokmen důležitých dat a jak je definována důležitost?
- Jak jsou chráněna data v databázích?
- Existuje seznam všech excelů, ze kterých se čerpají důležitá data? Z jakého důvodu se údaje počítané v excellech nepočítají v systémech s auditním logováním?
- Kdo, kdy a jak zachytí únik dat? Existují ex ante varovné mechanismy?
- Jak se pracuje s daty v projektech, kdo k těmto datům má přístup, kde jsou uchovávána?

### Marketing a externí komunikace

Způsob marketingu a externí komunikace je jedním z vlivů na to, jakým způsobem na vás vnější svět pohlíží. V současném světě samozřejmě existují miliony možností, jak se informace šíří, často bez vlivu samotné organizace.

Dobré jméno má velmi vysokou cenu a je nutné ho chránit.

Zároveň i marketingové kampaně je dobré cílit na aktuální potřeby uživatelů a plánovat tak, aby opravdu organizaci přinesly potřebný efekt.

Jinými slovy, dobrý marketingový průzkum, a správně a VČAS zacílená kampaň, je umění, proto si organizace najímají odborníky v této oblasti. Mnohem více než dřív je nyní důležité, aby pracovníci marketingu a komunikace dobře věděli, kde a jaké informace o organizaci jsou, a dokázali na ně pružně reagovat. Ze své praxe vím, že na internetu dlouho byla např. informace o tom, že jedna společnost koupila druhou, a vůbec se to nezakládalo na pravdě. Pro váš výběr nabízím například následující tipy auditorských otázek:

- Jak proběhlo výběrové řízení na dodavatele v oblasti marketingu?
- Jakým způsobem se počítá odměna pro dodavatele kampaně, a kdo a jak přezkontroloval i kvalitu jeho sub-dodavatelů?
- Odpovídají faktury skutečnosti?
- Platíte-li např. za televizní reklamu, opravdu se vysílá v domluvených časech? Kdo toto kontroluje a jak?
- Kdo a jak kontroluje informace, které se objevují o organizaci v médiích, a kdo a jak rychle dokáže reagovat na pomluvy a negativní reference?
- Jak proběhlo plánování marketingových aktivit (rozsah, cena, zaměření)? Jsou položky logické a potřebné, zacílené na to, co organizace potřebuje propagovat?

- Kde a jak jsou uchovávány informace o kontaktech, které externí komunikace využívá? Např. novináři, influenceři aj.?

Milí kolegové, děkuji vám za přízeň a milé ohlasy na můj letošní miniseriál tipů a rad, a velmi ráda se s vámi v budoucnu opět podělím o některé další, užitečné pro vaši praxi.

Do nového roku vám přeji vše dobré, hlavně zdraví a pohodu.



## Noví členové

- Ing. Vladislav Jetenský, CIA, FCCA, Česká národní banka
- Bc. Alice Kolářová, DiS., Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

- Ing. Lenka Krnová, Individuální členka
- Ing. Jaroslav Svoboda, Liberty Ostrava a.s.
- Ing. Lenka Velasová, Agentura pro podnikání a inovace

# English Annotation

**Marek Nezveda** – CSOB Group Audit as One of the Leaders in the Czech Republic's Market  
Interview with Marek Nezveda – Head of Internal Audit, CSOB Group Audit.

**Antonín Šenfeld** – How to Audit RPA?

The author describes the robotic automation process (RPA) in selected financial institution.

**Martin Vlček** – How Not to Become a Robot

The author describes his experience with robotic automation of processes in the Regional District Office.

**Vladimír Rohel** – The Internet of Things And Its Risks

The author deals with the topic of internet of things and its risks both in the working and home environments.

**Tomáš Spurný, Adam Boleslavský** – Robotics and Issues of Its Education

Robotization is currently a very popular topic. Robots help us with daily activities at home and at work. However, there is still a lot of room to move their use further. Experts from the University of Mining – Technical University of Ostrava will try to bring you closer to this issue, current research and what knowledge is needed to create a robot.

**Jan Kovalčík** – A Few Questions for Šárka Taxová

Šárka Taxová answers the questions relating to the impact of robotization and automation on the structure of the working force and the job market.

**Zbyněk Malý** – The Audits of the Integrated Management Systems

The article deals with the description of the audit process of integrated management systems and builds on the contribution from the previous issue.

**Milena Widomská** – News from the CHJ in 2021

CHJ creates a concept for the development of the legislative framework of the system of public administration controls, including harmonization of legislation, in connection with EU legislation. It also provides opinions in the areas of internal control system, internal audit, public administration control, management review, compliance with 3E principles, purchasing, etc. Within the scope of Act No. 320/2001 Coll., On Financial Control in Public Administration and on Amendments to Certain Acts, coordinates and cooperates with public administration bodies and organizes its own trainings, seminars and workshops.

**Rodan Svoboda** – From the Ability to Audit to the Art of Auditing

In his contribution, the author considers the auditing profession, its development and the approach to auditing.

**Šárka Nováková** – Workshop for the Public Sector in Olomouc

The article from Šárka Nováková, the Internal Auditor from the General University Hospital in Prague, informs readers about the workshop for public administration, which took place in October this year in Olomouc.

**Šárka Nováková** – Interview

Interview with Zuzana Doušová, director of Helppes – Dog Training Center for the Disabled o.p.s





PF 2022



**Nový ROK, nová kapitola?  
Stejný institut, nová  
vizuální identita!**

— více v lednu 2022