

ia
interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 26, ČÍSLO 1|2022 (103) 1|2022



Český institut
interních auditorů

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE NA
WORKSHOP PRO INTERNÍ AUDITORY Z VEŘEJNÉ SPRÁVY



INTERNÍ AUDIT 2022

Cesta ke zlepšení

4.-5. května 2022

Třebíč, hotel Atom

registrujte se
na www.interniaudit.cz



Milé čtenářky, milí čtenáři,

změny, které se okolo nás odehrávají v poslední době, jsou často v mnohém šokující, překvapivé a těžko předvídatelné. Namísto toho, abychom si „pohrávali“ s „běžnými“ každodenními událostmi, které chceme zažívat, umíme je zvládat, přináší nám radost a motivují nás k dalším pozitivním krokům, tak se, jako společnost i jednotlivci, dostáváme do zcela reálných potíží s potenciálem nedozírných dopadů. Minimálně jsme se jim již v tuto chvíli hodně přiblížili.

K těm hravým a očekávaným událostem patří v životě Českého institutu interních auditorů například změna loga, kterou jsme již trochu skrytě avizovali na konci minulého roku v poznámce na zadní straně čtvrtého čísla našeho časopisu. Logo je tu, vidíte je na obálce a od února 2022 s ním žijeme. Návrh nového loga vzešel od Mezinárodního institutu interních auditorů. My jsme se připojili k většině národních institutů a logo přijali. Tím vizuálně vyjadřujeme naši příslušnost k „rodině“ interních auditorů na celém světě.

K dalším naplánovaným událostem je letošní 1. číslo našeho časopisu a jeho téma „Interní audit v různých odvětvích, jeho zaměření a priority“. Požádali jsme autory článků, aby toto téma uchopili ze svého pohledu a pokusili se vyjádřit svůj názor na odlišnosti podmínek a výkonu interního auditu v různých oblastech našeho působení. K obdobnému zamyšlení byla směřována anketa připravená k tomuto číslu, která proběhla mezi vámi, interními auditory a čtenáři. Jak to dopadlo? Existují významné rozdíly? V čem je autoři vidí? Nebo jsou rozdíly jen minimální? To posoudíte po přečtení tohoto čísla.

Tou velmi negativní, tragickou událostí je válka na Ukrajině, na území Evropy. Situace, které se normálně myslící člověk nechtěl nikdy dožít. Přináší utrpení, smrt, doživotní rány v lidské duši, poškození mezilidských vztahů. Má zásadní vliv na další společenský a ekonomický vývoj. Poznání a zkušenosti, které tento konflikt přináší a oživuje, jsou nesmírně drahé. V této souvislosti se Rada Českého institutu interních auditorů, z.s. rozhodla finančně podpořit ukrajinské válečné uprchlíky, a to prostřednictvím vyhlášené sbírky Arcidiecézní charity Praha. Jsme moc rádi, že jsme se mohli připojit k neuvěřitelně velké vlně podpory, která pomáhá občanům Ukrajiny. ■

*Jan Kovalčík
předseda Redakční rady a člen Rady ČIIA*

*Daniel Häusler
ředitel kanceláře ČIIA*

O B S A H

Rozhovor s generální ředitelkou Sekce auditu a kontroly Ministerstva financí Slovenské republiky Vladimíra Zacharidesová	5
Komerční Real Estate a Interní Audit Jiří Jelínek	9
Audit ve velké energetické skupině Martin Veselý	13
Interní audit v různých odvětvích, jeho zaměření a priority Jiří Dvořáček, Josef Tyll	16
Vyhodnocení ankety Daniel Häusler, Jan Kovalčík	21
Specifika interního auditu v pojišťovně Stanislav Klika, Pavel Mencl	22
Specifika interního auditu ve zdravotnictví Šárka Nováková	26
Nechodíme firmy pranýřovat, jsme efektivní podpora Karel Vabroušek	29
Specifika interního auditu ve veřejném sektoru Eva Štěpánková	33
Kde bych měl správně být a co bych měl dělat? Josef Severa	36
Audity různých oblastí Jiří Čihák	38
Paraple Zdeňka Svěráka Centrum Paraple	41
Rozhovor se Zdeňkem Svěrákem Alena Kábrtová	43
Noví členové	45
English Annotation	46

ROČNÍK 26, ČÍSLO 1|2022 (103)

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:

Předseda – Jan Kovalčík
Petr Hadrava, Daniel Häusler,
Ludmila Jiráňová, Andrea Lukasiková,
Šárka Nováková, Ladislava Slancová,
Petra Škvorová, Eva Štěpánková,
Milena Widomská

Editorka: Kateřina Zonygová

Grafika: Viktor Beránek

Vydavatel nenesे odpovědnost za údaje
a názory autorů jednotlivých článků

Foto: archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut
interních auditorů

ia
interní auditor

Rozhovor s generální ředitelkou Sekce auditu a kontroly Ministerstva financí Slovenské republiky



Ing. Vladimíra Zacharidesová
generální ředitelka
Sekce auditu a kontroly – Orgán auditu
Ministerstvo financí Slovenské republiky

Český institut interních auditorů již dlouhodobě spolupracuje s Ministerstvem financí Slovenské republiky. V čem vidíte hlavní přínos této spolupráce?

Prínos spolupráce vidím především v možnosti výměny a vzájemného zdielania skúseností v oblasti verejnej vnútornej kontroly (najmä v oblasti auditu), a to tak z pohľadu nastavenia, ako aj samotnej vecnej stránky. Naša vzájomná spolupráca sa taktiež týka aj prípravy odborného vzdelávania auditorov, najmä z dôvodu, že v SR v súčasnosti nie je taký ekvivalent platformy ako je ČIIA, ktorá by poskytovala široké spektrum tém zameraných na oblasť vnútorného auditu. Aj napriek skutočnosti, že SR a ČR má rôzne právne rámce pre zabezpečenie a výkon vnútorného auditu, mnohé oblasti sa aj významne prekrývajú a vždy si vieme z akcií a školení zabezpečovaných ČIIA odnieť zaujímavé a užitočné informácie. Vzdelávacie aktivity poskytované ČIIA sú realizované na vysokej profesionálnej úrovni a sú slovenskými internými audítormi veľmi vyhľadávané. Na druhej strane zároveň verím, že aj my, ako MF SR, ktoré je v SR zodpovedné okrem iného za zabezpečenie odborného vzdelávania pre zamestnancov vykonávajúcich finančnú kontrolu a audit, vieme ponúknuť zaujímavé informácie a skúsenosti kolegom z ČR.

Výhodu spolupráce v rámci vzdelávacích aktivít vidím taktiež v tom, že účastníci školení sa počas školení organizovaných ČIIA majú možnosť zoznámiť s internými

audítormi z rôznych inštitúcií, čím sa vytvára následne priestor pre ich ďalšiu vzájomnú komunikáciu zameranú na výmenu osobných praktických skúseností.

„Vnútorný audit vo verejnej správe na Slovensku bol zriadený v roku 2002 a v tomto roku teda oslavuje svoje 20. výročie.“

Jak se žije interním auditorům na Slovensku?

Vnútorný audit vo verejnej správe na Slovensku bol zriadený v roku 2002 a v tomto roku teda oslavuje svoje 20. výročie. MF SR zabezpečuje pre vnútorných auditorov pravidelné odborné vzdelávanie, rôzne stretnutia na zdieľanie a výmenu skúseností. Pri príležitosti 20. výročia vzniku inštitútu vnútorného auditu vo verejnej správe na Slovensku pripravujeme konferenciu, v rámci ktorej vystúpia viaceré osobnosti z oblasti auditu, či už zo SR alebo ČR. Počas týchto 20. rokov, a to v podstate od samého začiatku, sa stretávame s rôznymi reakciami a prístupom k pochopeniu poslania a úlohy vnútorného auditu a jeho samotného využitia v prospech fungovania organizácie. V posledných rokoch vnímame najmä zvyšujúci sa záujem zo strany vnútorných auditorov

„posúvať veci vpred“. Samozrejme nie vždy je to ľahké a na vývoj majú vplyv viaceré či už subjektívne faktory ako aj objektívne faktory, akými sú napr. zmena vlády, kedy je potrebné veľakrát vysvetľovať nanovo štatutárom o čom vnútorný audit je, a na čo všetko vie využiť jeho služby a aká je jeho pridaná hodnota. Z pozície MF SR sa snažíme veľmi pružne reagovať na problémy, s ktorými sa vnútorní audítori stretávajú, avšak tým, že máme decentralizovaný systém vnútorného auditu, je to hlavne na individuálnej „obratnosti“ každého jedného vnútorného audítora, ako si vytvorí priestor pre fungovanie svojho útvaru.

„Čo však vnímam ako problém je, že zákon kladie minimálnu požiadavku na zabezpečenie vnútorného auditu aspoň 2 zamestnancami, pričom mnohí správcovia kapitol rozumejú tomu tak, že dvaja je dosť.“

Okrem MF SR sa o potreby vnútorných audítorov zaujíma aj Výbor pre vnútorný audit a vládny audit (ďalej len Výbor) ktorého úlohou je predovšetkým poradenská a konzultačná činnosť pre vnútorných audítorov ako aj vládnych

audítorov. Členmi Výboru sú aj odborníci napr. na oblasť verejného obstarávania, a teda Výbor možno vnímať aj ako takú platformu, v rámci ktorej môžu vnútorní audítori zdieľať svoje skúsenosti, resp. riešiť konkrétne problémy, s ktorými sa stretnú v rámci svojej aplikačnej praxe. Výbor v roku 2021 vydal napríklad odporúčanie k zverejňovaniu správ z vykonaných vnútorných auditov, pričom snahou bolo nájsť rovnováhu medzi potrebou informovať verejnosť o problémoch identifikovaných vnútorným auditom a na druhej strane potrebou zachovať mlčanlivosť o skutočnostiach, o ktorých sa vnútorný audit dozvedel počas overovania.

Víme, že se struktura interního auditu / interních audítorů ve veřejné správě u nás a na Slovensku liší. V čem spatřujete pozitiva vašeho modelu a v čem modelu českého? Je něco, co byste z našeho modelu chtěli převzít?

Jednoznačným pozitívom je už samotné zavedenie inštitútu vnútorného auditu do verejnej správy. Zo zákona má povinnosť zabezpečiť vykonávanie vnútorného auditu každý správca kapitol štátneho rozpočtu, pričom kompetencia vnútorného auditu funguje pre celý „rezort“, tj. nielen v rámci samotného správcu kapitol, ale taktiež aj v rámci jeho „podriadených“ organizáciách, resp. aj v osobách, ktorým správca kapitol poskytol verejné financie. Čiže ten záber vnútorného auditu je obrovský, a správne nastavený systém vnútorného auditu je schopný poskytnúť štatutárovi správcu kapitol (napr. ministrom) komplexný obraz

o tom, ako funguje jeho rezort od hora až nadol a naspäť. Čo však vnímam ako problém je, že zákon kladie minimálnu požiadavku na zabezpečenie vnútorného auditu aspoň 2 zamestnancami, pričom mnohí správcovia kapitol rozumejú tomu tak, že dvaja je dosť. Správcovia kapitol sú však rôznorodí. V niektorých prípadoch tie 2 osoby skutočne stačia, avšak v niektorých prípadoch je to žalostne málo. Práve v takýchto situáciách je potrebné neustále vysvetľovať úlohu a funkciu vnútorného auditu, a vyzdvihovať dôležitosť jeho práce a pridanú hodnotu pre štatutára. Avšak aj v tejto súvislosti vnímame za posledné roky posun, i keď priznávam, že niekedy je ťažké vysvetliť, prečo je potrebné alokovať toľko miest práve pre vnútorný audit, keď aj vecné útvary sú častokrát personálne poddimenzované. Skúsenosť je aj taká, že ak dochádza k zníženiu stavov, tak sa častokrát siahne práve na miesta audítorov alebo kontrolórov, a vtedy je potrebné znova vysvetľovať.

V územnej samospráve nie je zákonom stanovená povinnosť mať zriadený vnútorný audit, kontrolu hospodárenia vykonáva hlavný kontrolór, a riadi sa predovšetkým zákonom o obecnom zriadení a zákonom o samosprávnych krajoch v gescii Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Vnútorný audit sa riadi zákonom o finančnej kontrole a audite z dielne Ministerstva financií Slovenskej republiky.

Český model interného auditu zahŕňa oveľa viac subjektov verejnej správy, počet interných audítorov je výrazne vyšší a systém je tak kompaktnější a harmonizovanejší.

„Vo vzťahu k auditom ako takým, však musím povedať, že vnímam veľký priestor práve na spoluprácu s ČIIA v oblasti vzdelávania vnútorných audítorov na Slovensku, na ktorú sa tešíme.“

Jsou témata pro interní audit, která v současné době vnímáte jako prioritní?

Okrem problematiky ochrany osobných údajov je to predovšetkým oblasť riadenia rizík a vnútorného kontrolného systému ako takeého, protikorupčná politika a rovnako je taktiež dlhodobou horúcou témou oblasť plánovania, keďže ako som spomenula, niektoré útvary vnútorného auditu majú skutočne ťažkú úlohu zostaviť risk based plán pri množstve „podriadených“ organizácií a navyše častokrát aj v situácii personálnej poddimenzovanosti. Zároveň mi nedá nespomenúť aj oblasť ako je samotné využívanie výsledkov vnútorného auditu vedením orgánov verejnej správy. Je to „večná“ téma súvisiaca s už uvedeným vnímaním pridanej hodnoty vnútorného auditu.

Vo vzťahu k auditom ako takým, však musím povedať, že vnímam veľký priestor práve na spoluprácu s ČIIA v oblasti vzdelávania vnútorných audítorov na Slovensku, na ktorú sa tešíme.

Zaznamenali jsme, že se vám již poněkoličkáte podařilo změnit legislativu pro oblast finanční kontroly. V čem tyto změny spočívaly a jak se dotýkají interních auditorů? Připravujete v nejbližší době další úpravy zákona, a jaké? Poradíte recept na jejich úspěšné prosazení u zákonodárců?

Áno, dobre ste zachytili, práve teraz od 1. marca máme účinnú aktuálnu novelu zákona o finančnej kontrole a audite. V roku 2015 sa nám podarilo presadiť prvú významnú zmenu, kedy sa prijala nová legislatíva, ktorá nahradila zákon o finančnej kontrole a vnútornom audite z roku 2001. Odvtedy sa nám podarilo uviesť do života niekoľko noviel, ktoré reflektovali na aplikačnú prax. Vo vzťahu k vnútornému auditu sme pristúpili k zmenám najmä v súvislosti s už spomínaným Výborom, aby sa jeho pôsobnosť a postavenie hýbalo tým správnym smerom. Inak sú to spravidla skôr procesné úpravy, podstata vnútorného auditu, teda otázky, kto má mať zriadený vnútorný audit a aká je jeho kompetencia, je stabilne ukotvená od roku 2016, kedy nadobudol účinnosť „nový“ zákon o finančnej kontrole a audite. Koncepcia vnútorného auditu samozrejme vychádza z medzinárodne uznávaných auditorských štandardov, pričom zákon kladie vnútornému auditu povinnosť štandardy aj zohľadňovať.

Či pripravujeme ďalšiu novelu? (smiech) Snáď aspoň na chvíľu budeme mať od legislatívnych prác pauzu, aby sme načerpali nové sily, a teda aj inšpiráciu a námety na prípadnú ďalšiu zmenu.

Předpokládáme, že se průběžně setkáváte s kolegy z České republiky. Vidíte nějaký zásadní rozdíl v aktuální situaci, a to jak ve vztahu k internímu auditu, tak ve vztahu k auditnímu orgánu?

Osobné stretnutia boli bohužiaľ počas pandemickej situácie obmedzené. Avšak s kolegami z Českej republiky bola možnosť stretnúť sa na konferenciách organizovaných ČIIA.

Pravidelná komunikácia prebieha aj na úrovni orgánov auditu, momentálne online, pričom v súčasnosti sú horúcimi témami nastavovanie nového programového obdobia 2021–2027 a tiež výmena skúsenosti z nastavovania auditov v rámci Mechanizmu na podporu obnovy a odolnosti, ktorý v tomto období pandémie rezonuje asi najviac.

Zároveň sekcia auditu a kontroly plní aj úlohy Centrálnej harmonizačnej jednotky pre systém verejnej vnútornej kontroly, takže komunikujeme aj s Centrálnou harmonizačnou jednotkou Českej republiky, ktorá okrem iného zabezpečuje legislatívnu činnosť v oblasti finančnej kontroly vo verejnej správe v ČR. Vnímame jej snahu vytvoriť novú koncepciu v tejto oblasti a veľmi sa tešíme na nápady českých kolegov.

Sme pripravení zdieľať naše skúsenosti pri tvorbe legislatívnych zmien v ČR a možno sa necháme niečím inšpirovať aj my 😊.

Na záver by sme chceli vyzdvihnúť výbornú spoluprácu s ČIIA a verím, že sa v júni stretne na konferencii k 20. výročiu vzniku vnútorného auditu na Slovensku. ■

Děkujeme Vám za rozhovor.

*Rozhovor vedli Dana Ratajská
a Daniel Häusler.*

Hledáme nového kolegu na pozici **specialista auditor**









Pro zajištění agendy interního auditu hledáme pečlivého kolegu / kolegyni.

U kandidáta uvítáme:

- VŠ vzdělání
- analytické myšlení, velmi dobré komunikační schopnosti, aktivní přístup k práci, flexibilitu
- praxe v energetice, znalost právních norem a energetické legislativy vítána
- praxe v auditu výhodou
- znalost anglického jazyka výhodou
- znalost SAP vítána
- znalosti práce s MS Office (Word, Excel, Outlook)

Nabízíme vám:

-  pracovní poměr na dobu určitou (zástup za MD a RD)
-  zázemí významné energetické společnosti
-  pružnou pracovní dobu 37,5 hod. týdně, tj. 7,5 hod. denně
-  8 dnů dovolené navíc, tj. 28 dnů celkem
-  benefity dle vlastní volby (systém caterie), stravenky, kartu MultiSport, nadstandardní péči o zdraví zaměstnanců
-  pracoviště v oddělené kanceláři Praze Holešovicích s možností parkování

Dejte přednost práci v Pražské teplárenské se zázemím mezinárodní energetické skupiny Veolia!

Více informací a nabídku dalších pracovních pozic najdete na

<https://www.ptas.cz/kariera/>

nebo volejte na **tel. 266 752 154.**

Rádi vám sdělíme více.





Komerční Real Estate a Interní Audit

Představení daného odvětví bych rád demonstroval na svém zaměstnavateli. CPIPG je přední vlastník investičních nemovitostí generující profit v České republice, Německu, a dalších zemích CEE. Skupina působí v pěti segmentech: kancelářské prostory, retail, rezidence, hotely a další majetek mezi který patří farmy, LandBank a jiné nemovitosti. Společnost má v každém segmentu dominantní postavení na trhu, které těží z velikosti, efektivního řízení a dlouhodobých zkušeností. Společnost neustále roste a rozvíjí se. V roce 2021 došlo k několika zásadním akvizicím v Evropě, mezi které se řadí například nákup nemovitostí od známých italských rodin.

Ing. Jiří Jelínek, FCCA

Jsem zkušeným profesionálem v oblasti interního auditu a interní kontroly. V této oblasti se pohybuji téměř 20 let, již dva roky působím v radě ČIIA. Moje zkušenosti v provozování interního auditu jsou jak z národního, tak mezinárodního prostředí, působil jsem i v USA, kde jsem zastřešoval interní kontrolu pro severní Ameriku, Kanadu a Puerto Rico. V současné době pracuji ve společnosti CZECH PROPERTY INVESTMENT PROPERTY GROUP, a.s. (dále jen CPIPG) jako ředitel interního auditu skupiny. Své zkušenosti jsem získal ve farmaceutickém průmyslu, ve vodohospodářském průmyslu a v neposlední řadě v retailu. Posledních 14 let na vedoucích pozicích útvaru interního auditu a interní kontroly. Nejsem žádný teoretik, měl jsem možnost projít financemi, obchodním oddělením, procesním oddělením, provozem v retailu, a dokonce i personálním oddělením. Každá tato zkušenost mi pomohla vnímat společnost jako celek, nahlížet na věci globálně, a pochopit potřeby a důležitost kontrol a interního auditu. Mimo jiné se zaměřuji na řízení rizik, zjednodušování a harmonizace vnitropodnikových procesů, nastavování vnitřních kontrol a medializací. Jsem certifikovaným účetním a členem ACCA.

Interní audit a specifika segmentu

Interní audit u nás ve společnosti byl vnímán spíše negativně, bylo na nás pohlíženo jako na policisty, kteří přijdou neohlášení, hledají pouze nedostatky, napíší report s nálezy a ten pošlou na vedení, a pak chtějí vidět akční plán a termíny, což se postupně mění. Mojí úlohou bylo dostat interní audit do povědomí zaměstnanců v jiném módu. Demonstrovat přidanou hodnotu, být partnerem pro vedení, pro business a stále hlídat majetek akcionářům.

Dnes za mnou a mými kolegy přichází byznys na denní bázi, konzultují s námi projekty a klíčové činnosti, a hlavně se nás nebojí a vidí v nás partnery, což hodnotím jako obrovský úspěch. Máme obrovskou podporu vedení, a dveře jsou vždy otevřené.

„Máme obrovskou podporu vedení, a dveře jsou vždy otevřené.“

Vzhledem k mým zkušenostem si troufám konstatovat, že úloha interního auditu v tomto odvětví není zásadně odlišná od jiných odvětví. Provádíme analýzu rizik, zaměřujeme se na analýzu vnitropodnikových procesů, jsme tzv. byznys partneři, poskytujeme konzultace, účastníme se projektů a v neposlední řadě identifikujeme nedostatky v procesech, rozpory s legislativou a regulacemi, nedostatečné kontroly a navrhujeme nápravná opatření. Zaměřujeme se na ESG, aby se o něm jen nemluvilo, ale aby se skutečně řešilo. Také identifikujeme tzv. best practices, které sdílíme mezi jednotlivými odděleními a zeměmi. Učíme se navzájem.

Specifika bych spíše viděl v diverzitě vlastněného portfolia, dynamice růstu a rozhodování, zeleném financování. Interní auditor musí umět „přepínat“ mezi jednotlivými typy podnikání. Odvětví je velmi dynamické a rychle se mění samo osobě. I covidová doba značně ovlivnila odvětví, hotely nemohly operovat, důraz byl kladen na počet zaměstnanců a na snižování nákladů, většina obchodů v obchodních centrech a retail parcích byla zavřena na základě vládního opatření. Doba se dala využít různě, mohlo se investovat, renovovat a provádět nezbytnou údržbu, na druhou stranu firmy přicházely o značné příjmy, propouštěly zaměstnance a dnes mají problémy je nabrat zpět, protože nejsou.

Změnila se dostupnost některých komodit, a dodavatelů/poskytovatelů služeb, a s tím souvisí i míra inflace. Změnily si preference zákazníků i jejich způsoby nakupování. I cestovní ruch zaznamenal obrovské změny, lidé si dovolenou nenakupují rok dopředu, ale čekají na poslední chvíli, aby se vyhnuli případným komplikacím se stornem. Na druhou stranu se zrychlil proces digitalizace, automatizace, což s sebou přináší změnu procesů, vnitřních politik. Opět se otevírá prostor pro interní audit. V našem případě se zaměřujeme na výběrová řízení, počty účastníků v tendrech, kritéria hodnocení výběru, transparentnost, schvalovací procesy. Dále v souvislosti s robotizací je potřeba změny pohledu na věc, nedívat se na finální produkt, ale na vstupy. Pokud je proces správně nastaven, robot ověřen, tak pracuje s daty, které mu zadáme, pokud mu zadáme špatné vstupy, nemůžeme očekávat zázraky.

„Auditovaní to vždy berou osobně a vnímají to jako svoje osobní selhání a začnou bojovat a chovat se nepředvídatelně.“

Společnost je velmi flexibilní, a tím pádem i IA musí být velmi flexibilní. Musíme neustále sledovat rozvoj společnosti, plány a strategie, a také tomu přizpůsobovat svoje aktivity. Musíme se neustále učit nové věci a být v pozoru.

Klíčová rizika v tomto sektoru

Jako všude jinde tak i v našem odvětví je spousta rizik a příležitostí, kterým společnosti čelí. Je jenom potřeba rizika řídit, včas je identifikovat, kvantifikovat a zvolit správnou strategii, jak s nimi naložit, najít vlastníka rizik a připravit akční plán. Je zajímavé porovnávat různé vnímání rizik v různých zemích, odvětvích a způsoby jejich mitigace.

Běžně ošetřujeme rizika: strategická, právní, regulatorní a etická, provozní, finanční, personální a ochranu majetku, kam patří i IT. Vzhledem k limitaci délky článku, bych rád zmínil jen pár klíčových rizik pro dané odvětví.

Některá rizika jsou společná pro jednotlivé sektorové aktivity, a některá jsou odlišná. Mezi společná rizika řadíme například *nejasnou definici strategie společnosti, hrozbu kybernetického útoku, hrozbu ztráty/úniku dat* nebo *nedostatek talentů* na trhu. Za *politické riziko* a s tím související nová vládní opatření můžeme jmenovat změnu daňového systému, úpravu délky pracovního týdne, popřípadě covidová opatření apod.

Zmiňoval jsem riziko úniku dat, s tím souvisí i osobní údaje a tzv. GDPR, to je riziko, které je aplikovatelné více méně na celou společnost, ale když se zaměříme třeba na hotelnictví, obchodní centra a sběr dat o zákaznících, tak je to riziko mnohem závažnější. Společnost musí přijmout taková opatření, aby sběr osobních dat byl v souladu s platnou legislativou, nesbírat více informací, než je nutné, jen ty, ke kterým existuje právní titul, a v případě spolupráce se subdodavateli musí být uzavřeny zpracovatelské smlouvy. Existuje celá řada možností, jak ošetřit toto riziko, uvádím jen některé z nich.

Rád bych vzpomenu dominantní development a výstavbu ať už rezidenčních projektů, hotelů, kancelářských prostor, nebo obchodních center, tam to jsou například rizika typu *rozvoje podnikání a bariér vstupu na trh*. Jedná se o různé komplikace při získávání potřebných povolení k výstavbě. Jako například změna územního plánování, stavební povolení, popřípadě jiné povolení vycházející z povahy projektu a časové prodlevy. Dále *nákupní riziko*, inflace a s tím související abnormální růst ceny vstupů. Nedostatečné kapacity dodavatelů a poskytovatelů služeb, nedostatek materiálu. Dalším důležitým rizikem, které stojí za zmínku, je

riziko závislosti na dodavateli a riziko nedostatečné kontroly nákladů v různých fázích projektů. Tato rizika získávají na významu při využívání modelu generálního dodavatele. To znamená, že na výstavbu nějakého projektu je vybrán jeden generální dodavatel, který odpovídá za výstavbu a její koordinaci, a sám si najímá další subdodavatele. Faktura je vystavena ale pouze na jeden subjekt.

Hodně se řeší **rizika** týkající se **životního prostředí a udržitelnosti**. Firmy se snaží zlepšit kontrolu nad dopadem na životní prostředí a zlepšení udržitelnosti. Mění se procesy pro výběrová řízení, udržitelnost a životní prostředí jsou součástí vyhodnocovacích kritérií ve výběrových řízeních, už to není jen cena, záruka a reference. Vznikají nové reporty, jak společnosti snižují uhlíkovou stopu, zavazují se k odběru zelené elektřiny, tím se objevuje i další riziko, pokud poptávka převyšuje nabídku, **nedostatku zelené energie na trhu a nesplnění požadavku taxonomie EU**.

„To, co očekávám od klientů, a také nabízím, je vzájemný respekt.“

V současné době je na pořadu dne **riziko nepříznivého dopadu úrokových sazeb**. Ceny nemovitostí rapidně rostou a hypoteční úvěry se značně prodražují ve srovnání s minulými lety. Pořídít si tedy vlastní nemovitosti může být velmi náročné. I společnosti v tomto odvětví čelí tomuto riziku a musí usilovně pracovat, aby ho eliminovaly na akceptovatelnou úroveň. Roste i **riziko nesprávného ocenění** akvizic, vlastněného portfolia a odprodávaného majetku, a tím i přesnosti účetních záznamů. Hodnota majetku se rapidně mění.

Existuje celá řada rizik, která zde nebyla zmíněna, ale to neznamená, že by byla méně důležitá, jen na ně nezbyl v tomto článku prostor. Jedná se například o kontinuitu

podnikání, lidská práva, pojištění, financování, riziko třetích stran apod.

Mapa rizik se změnila za poslední dva roky. Kdo by před dvěma lety řekl, že bude nedostatek materiálu na trhu nebo že se budou zavírat některé obchody a restaurace či že se prodlouží schvalovací procesy na úřadech nebo čekací lhůty na firemní flotilu v řádech měsíců? Asi nikdo. Otázkou zůstává, jestli skutečně covid je hlavním důvodem, ale to ukáže až čas.

Očekávání klientů

Naši klienti jsou různí a s tím souvisí i jejich odlišné očekávání. Někdo si představuje, že interní audit poskytne 100% jistotu, že se ve společnosti budou dodržovat všechna pravidla, že se lidé budou chovat zodpovědně a chránit majetek akcionářů. Že výběrová řízení budou probíhat tak, jak mají, a nikdo je nebude manipulovat. Manažeři týmu občas zaměňují svoji odpovědnost s odpovědnostmi interního auditu, bojí se ukončit pracovní poměr se zaměstnancem za jeho dlouhodobé neuspokojivé výsledky a snaží se k tomu využít vnitřní auditory se slovy „to ten audit“. Nebo nekontrolují výsledky práce svých podřízených a mylně si myslí, že je to úloha interního auditu. Ale už je na nás, jak svoji roli představíme, jak dáváme na vědomí všem, jaká je vlastně úloha interního auditu. Ze začátku to může malinko skřípat, ale dříve nebo později se to podá. Vše je o komunikaci, komunikaci a zase jen o komunikaci. Interní audit musí být nejen viděn, ale také slyšen. Důležité je mít podporu managementu, bez které je činnost interního auditu velmi obtížná.

A co očekávám od klientů?

To, co očekávám od klientů, a také jim nabízím, je vzájemný respekt. Všichni se musíme vzájemně respektovat, každý zastáváme nějakou roli ve společnosti, a tím formujeme firmu, je to jako puzzle, když je skládáme a jeden dílek nám vypadne, tak to zkrátka nefunguje. Každá role ve společnosti je

důležitá, pamatuji si na dávného britského nadřízeného, který mi vždy vtloukal do hlavy, že člověk musí umět zdravit a respektovat. Vždy když zdravil uklízečku, tak mi říkával: „Dokážeš si představit, jak by to vypadalo, kdybys chtěl uzavřít obchod, pozval jsi protistranu do kanceláře a byl tam bordel?“

„Jako Interní audit se účastníme klíčových projektů, podílíme se na tvorbě řešení, specifikujeme požadavky vnitřních kontrol, konzultujeme, a v neposlední řadě i testujeme.“

Dále očekávám profesionální spolupráci, transparentnost a součinnost při auditech. To, že se najde někde nějaký nedostatek, neznamená, že to je vždy chyba konkrétního zaměstnance nebo úmyslný podvod, může, ale nemusí se jednat o nevhodně nastavený proces či selhání někoho jiného. Auditování to vždy berou osobně a vnímají to jako svoje osobní selhání. Začnou bojovat a chovat se nepředvídatelně. Samozřejmě, že to není tak „růžové“, za své dlouholeté praxe jsem se setkal i s úmyslnými podvody, manipulacemi a obohacováním se na úkor společnosti, s tím mohou vznikat i konflikty, které je potřeba řešit. Proto jsem se začal věnovat mediacím, které mi pomáhají tyto konfliktní situace zvládat.

IA a další činnosti

Dnešním trendem je hledání synergií a úspor, dochází ke kumulování pozic, snižování počtu manažerů a oddělení o jedné sobě. Dnes je běžné, že oddělení interního auditu se slučuje s jinými odděleními, například s oddělením interní kontroly nebo s oddělením compliance, často je vidět interní audit s oddělením procesů nebo s GDPR. Je důležité jen

pamatovat na nezávislost interního auditu, na konflikt zájmu a hrozbu self-testingu.

Oddělení IA, které mi bylo svěřeno, zahrnuje nejen interní audit, ale i GDPR a řízení procesů. Mým cílem je využít synergií a zkušeností členů mého týmu. Většina z kolegů začínala nebo během své profesní kariery pracovala v externím auditu, což přináší značné benefity. Lidé mají dostatečný „drive“, smysl pro analytiku, jsou schopní řídit auditní zakázky, komunikovat s klienty a být samostatní.

Jako interní audit se účastníme klíčových projektů, podílíme se na tvorbě řešení, specifikujeme požadavky vnitřních kontrol, konzultujeme, a v neposlední řadě i testujeme. Například při implementaci nového nástroje se nám otevírá možnost poznat detaily nástroje, nastavit kontrolní mechanismy, zkontrolovat schvalovací běhy a vyspecifikovat například reporty, které budou šablonově předdefinovány apod.

Jedním z úkolů, kterého se náš interní audit zhostil, byla i implementace etické linky a zachování anonymity oznamovatele dle nařízení EU, který nyní vstupuje v platnost.

Všeobecně mám pocit, že když se neví na koho „to“ dát, tak to padne na interní audit. Otázkou zůstává, zdali je to dobře, nebo ne? Myslím, si, že neexistuje jednoznačná odpověď, vše má svoje pozitiva i úskalí. ■

inzerce

NOVĚ

Akademie ESG

Pod zkratkou **ESG** jsou zahrnuty názvy 3 oblastí **Environment, Social a Governance**. Společnosti a organizace budou muset na tyto oblasti reagovat, jiným způsobem vnímat měnící se svět nejen okolo samotných firem, ale i přímo uvnitř, neb řada změn se bude týkat lidských, sociálních vazeb. Vlastníci a vrcholné vedení společností budou myslet jinak, v souladu se strategiemi ESG.

Jsou i instituce, ve kterých působíte připraveny na ESG změny? Interní audit bude zapojen do procesů ověřování rizik, která jsou spjatá s ESG. Vzrostl počet rizik a příležitostí spojených s environmentálními, sociálními a správními aspekty (ESG), a cíli udržitelného rozvoje. Téměř každá organizace nyní o odpovědném fungování alespoň uvažuje, některé již se odpovědně a udržitelně i chovají. A jak je to u vás? Pokud chcete více porozumět všem skutečnostem, které souvisí s procesy v oblastech **ESG**, je tato akademie přesně pro vás.

„ESG vás už nebude překvapovat.“

Ing. Radek Ščotka, MBA, odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ

30. května – 2. června 2022

CENA

Člen ČIIA	17 900 (s DPH 21 659)
Člen ČIIA BENEFIT	12 900 (s DPH 15 609)
Nečlen ČIIA	20 900 (s DPH 25 289)

SLEVA

Časová:
registrace do **29. dubna 2022** 15 %

Množstevní:

každý 2. a další účastník z jedné organizace 10 %

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

Audit ve velké energetické skupině

Interní audit ČEZ zastává roli skupinového interního auditu. Auditní činností tak nepokrýváme pouze ČEZ, ale jeho hlavní dceřiné společnosti, a i menší dceřiné společnosti a vnučky, a to nejenom v ČR, ale i v zahraničí. Skladba zahraničních společností se přitom v posledních dvou letech značně změnila, a tím i specifika auditování těchto společností.

VLIV SKUPINOVÉHO POSTAVENÍ NA AUDITNÍ ČINNOST

Auditování celé skupiny ČEZ zahrnuje jak auditování procesů, které mají nezbytně zavedeny všechny společnosti (např. nákup, účetnictví, HR, IT, vč. kybernetické bezpečnosti), tak auditování celého hodnotového řetězce v energetice (výroba – distribuce – prodej), a to včetně výstavby, investic a údržby, a dalších specifických oblastí, jako je komoditní trading, energetické služby, investiční fondy a Nadace ČEZ. Požadavky na auditní činnost v těchto oblastech klade i legislativa a normy.

Všechny hlavní oblasti podnikání Skupiny ČEZ, klíčová rizika a jmenované specializované oblasti díky promyšlenému plánování interních auditů, skladbě auditního týmu, efektivitě činnosti a vhodně nastavenému co-sourcingu pokrýváme. Konkrétně při středně velkém auditním týmu (15 auditorů) se jedná o tyto čtyři nezbytné přístupy:

Ing. Martin Veselý

Martin je manažerem interního auditu ČEZ. Do ČEZ nastoupil v roce 2018. Předtím měl na starost interní audit v České televizi, do které přešel z konzultační společnosti EY. V ní se zaměřoval na interní audit, nastavování vnitřních kontrolních systémů a řízení rizik u klientů.



1. Plánování interních auditů

Zakládáme plánování činnosti IA na **systematickém hodnocení rizik a diskusích s managementem** o jeho byznysových prioritách a o oblastech možných slabých míst. To nám umožňuje získat jednak oblasti k auditování z pohledu rizikového profilu, ke kterému máme nastavenou strategii pokrytí, generující střednědobý plán auditů, a jednak oblasti, které management považuje za důležité.

„Využíváme experty stojící mimo interní audit.“

2. Skladba týmu

Máme **vhodný mix interní auditorů**, kteří jsou nejen profesionály v auditní činnosti, ale **disponují odbornými znalostmi v tématech finančních, účetních, technických, IT a dalších**. Digitalizace procesů a nová auditní témata, které vyplývají z akcelерованé strategie Skupiny ČEZ, vyžadují současně auditory s chutí neustále se vzdělávat, a v povaze být zvědavý (a to jak dovnitř skupiny ČEZ, tak vně získáváním znalostí a povědomí průběžně z externích zdrojů), a s chutí se do složitějších a nových témat „zakousnout“ a přijít jim „na kloub“. K získávání znalosti o (možných) auditovaných tématech se nám osvědčuje průběžná komunikace s ostatními útvary

a navazování otevřených pracovních vazeb s nimi.

Jsme si vědomi limitů týmu ve znalosti odborných témat. Z tohoto důvodu **využíváme experty stojící mimo interní audit**. Osvědčuje se nám role **hostujících auditorů**, tj. odborníků na dané téma nebo pracovníků znalých téma z jiného úhlu pohledu (např. z útvaru strategie) z řad zaměstnanců skupiny ČEZ. V našem případě je výhodou velikost ČEZ a jeho dceřině společnosti, díky které takové odborníky můžeme využít při zachování objektivity auditního týmu. Zejména se nám osvědčuje spolupráce s útvarem, jelikož umožňuje navázat na jimi provedené analýzy a jít auditem v daném tématu dál, nebo do většího detailu, a výrazně zrychlit uvádění doporučených změn do praxe. Ve specifických tématech využíváme **externích konzultantů**.

3. Efektivita činnosti

Už při samotném plánování činnosti **posuzujeme, jakou cestou a formou je nejvhodnější provést potřebné ujištění** (detail k tomu rozvedu dále v článku). Obdobnou úvahu pak provádíme u jednotlivých auditů, kde při jejich přípravě hledáme nejefektivnější cestu k naplnění cíle auditu (a to jak v rozsahu ujištění či konzultace, tak v jejich provedení), kterou při realizaci auditu průběžně validujeme (zda zvolená cesta naplňuje očekávání, resp. zda ji není efektivnější a pro výsledek auditu potřebné upravit).

4. Co-sourcing s ostatními ujišťovateli

Máme vhodně nastavenou spolupráci s ostatními „ujišťovateli“. Otevřenou spolupráci máme se **statutárním auditorem**, kdy si nevyměňujeme pouze potřebné výstupy, ale realizujeme společné audity. Úzká spolupráce s útvary **compliance** (šetření incidentů, provádění kontrol), s interním **nezávislým jaderným dohledem** (audity a prověrky v jaderné oblasti) a s **pověřencem pro ochranu osobních údajů** (prověřování zpracovávání osobních údajů, audity třetí stran) nám umožňuje širší auditní pokrytí a minimalizaci neúčelových překryvů. Tuto úzkou spolupráci umožňuje spojení interního auditu a těchto útvarů do jednoho nadřízeného útvaru, při nastavení opatření omezujících narušení nezávislosti a objektivity IA dle standardu 1112.

„Máme vhodně nastavenou spolupráci s ostatními ujišťovateli.“

Pokrytí celé Skupiny ČEZ dále vyžaduje odstupňovaný přístup auditorů k auditování menších společností a specifík oblasti jejich podnikání. Zejména při formulaci doporučení musíme dobře zvažovat, co je realisticky možné od dané společnosti požadovat. Je určitý základ vnitřního kontrolního

systému, přes který „nejede vlak“, ale auditor si musí uvědomovat, že nejde vše mít vybroušené jako v mateřské společnosti, kde finanční, organizační a personální možnosti jsou diametrálně odlišné. Bez tohoto uvažování by audity těchto společností ztratily relevantnost nejen pro tyto společnosti, ale i pro vrcholové stakeholdery interního auditu.

PŘÍSTUP K AUDITOVÁNÍ A REAKCE NA AKTUÁLNÍ RIZIKA

Být relevantní pro nás dále znamená znát a být schopni reagovat na aktuální rizika. Pro Skupinu ČEZ jsou kromě všude potřebné IT bezpečnosti aktuálně klíčové oblasti dekarbonizace energetiky a s tím, ale nejen s tím, spojená vyšší volatilita komoditních trhů. Tyto dvě oblasti současně zapříčinily vznik akcelерованé strategie skupiny ČEZ v loňském roce.

Abychom byli schopni ve větším rozsahu reagovat na nová či prioritní témata (vyvolaná probíhajícími změnami v energetice) a rizika, na rok 2022 věnujeme výrazně více celkové kapacity interního auditu na mimořádné audity a další formy poskytovaného ujištění a konzultací (např. se jedná o zařazení healthchecků nových společností a quality assurance na projektech do stabilní činnosti IA, oboje více popíši dále v článku). Tato navýšená flexibilita nám i umožní rychleji reagovat, to znamená mimořádný audit či jinou formu ujištění a konzultace provést co nejdříve a co nejdříve managementu předložit výsledek naší práce.

Důvodem této změny pro tento rok je i to, že k auditování přistupujeme jako ke službě. V naší praxi to znamená interní audit silný ve své objektivní ujišťovací funkci v oblastech vyplývajících z rizikového profilu auditovaných oblastí, ale současně při tom adaptivní na potřeby byznysu a managementu. Adaptujeme se:

1. Auditními tématy

Jednak do plánu auditů zařazujeme auditu na námět vyššího a vrcholového managementu, jednak auditu témat zahrnutých do dlouhodobých úkolů a priorit managementu.

„K auditování přistupujeme jako ke službě.“

2. Podobou auditní činnosti a jejími výstupy

Před dvěma lety jsme do palety naší auditní činnosti zařadili „zrychlené“ auditu nově pořizovaných společností, tzv. healthchecky. Tyto healthchecky mají zkrácený časový průběh s menším rozsahem prováděných testů a jednodušší formou závěrečné zprávy. Jsou zaměřeny na nejrizikovější aspekty fungování společností. Zrychlený průběh mají, aby k odstranění případných závažných nedostatků došlo co nejdříve po začlenění těchto společností do skupiny ČEZ a aby výstup této auditní činnosti mohl být zahrnut do procesu integrace těchto společností.

Provádíme průběžnou auditní činnost ve formě monitoringu oblastí, transakcí či témat nebo ve formě quality assurance funkce na probíhajících projektech. Tato činnost probíhá po delší období a má průběžné výstupy relevantní pro danou fázi či výstupy, které je potřeba zohlednit pro další postup v auditované oblasti/ transakci/projektu.

„Na rok 2022 věnujeme výrazně více celkové kapacity interního auditu na mimořádné auditu a další formy poskytovaného ujištění a konzultací.“

3. Výsledkem auditní činnosti

Naším primárním cílem není identifikovat zjištění, slabá místa a k nim dát doporučení na nápravu, ale hledat vhodné cesty jejich odstranění a cesty dalšího posunu auditované oblasti (vyžaduje manažerský pohled navrch k auditnímu pohledu) ve spolupráci s managementem odpovědným za danou oblast. Pro tento účel máme i unikátní pozici skupinového auditu, kdy můžeme využít znalost ostatních částí skupiny ČEZ, kontextu a návazností, a současně můžeme přenášet dobrou praxi mezi společnostmi a oblastmi.

4. Změnou načasování auditů

Turbulentní doba v energetice a probíhající změny ve skupině ČEZ (řada změn vzniká v průběhu roku) vyžadují u některých plánovaných auditů upravit načasování provedení auditu, aby byl audit proveden ve vhodný okamžik. Vhodný tak, aby závěry auditu bylo možné zapracovat do připravované změny nebo aby ujištění bylo poskytnuto po provedené změně. Která možnost je vhodnější, záleží na tom, kde je vyšší přidaná hodnota v provedení auditu.

„Cílem této adaptace je co nejvíce maximalizovat hodnotu. Audit silný ve své objektivní ujišťovací funkci, současně adaptivní na potřeby byznysu.“

Cílem této adaptace je co nejvíce maximalizovat hodnotu, kterou interní audit poskytuje. Tento přístup současně zvyšuje renomé IA ve Skupině ČEZ.

V našem pojetí v ČEZ je interní audit založen nejen na kontinuálním vzdělávání auditorů a adaptaci moderních prvků auditování, na objektivním ujištění, které je založeno na rizikovém přístupu, ale stejnou měrou na pozornosti k potřebám byznysu a vrcholového managementu a důrazu

na ně. K získání znalosti těchto potřeb je nezbytný přístup k vrcholovému managementu, kontinuální komunikace s vyšším a středním managementem klíčových oblastí byznysu a (pro) aktivní zapojení do aktuálních témat (např. formou průběžné auditní činnosti). K auditování těchto potřeb je nezbytné naplňovat očekávání vrcholových stakeholderů interního auditu, prokázat kompetenci je flexibilně auditovat, přidat jiný pohled ve formě objektivní konzultace, a v neposlední řadě závěry dotáhnout do konce (dohlédnout, že nápravná opatření budou realizována). ■

Interní audit v různých odvětvích, jeho zaměření a priority



1. Jak vymežit odvětví, ve kterých interní audit působí

Vykonávání auditorské činnosti je především závislé na aktivitách, které představují hlavní náplň činnosti organizace, ve které je interní audit zřízen. Přitom vymezení hlavní činnosti může být různé, jak ukazuje následující text.

Ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařazovány podle klasifikace NACE (zkratka je odvozena z francouzského názvu Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes). Ta vychází z klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá OSN. Každé statistické jednotce, která vykonává nějakou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. Ekonomická činnost je výroba určitého výrobku nebo služby při použití kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproduktů. Ekonomické činnosti jsou tudíž charakterizovány vstupy,

výrobními postupy a jejich výstupy (zbožím nebo službami)¹. Existuje rozdíl mezi pojmy odvětví a sektor. Odvětví je představováno skupinou podniků, které vykonávají podobnou činnost. Sektor je jeden ze základních segmentů, na které lze ekonomiku rozdělit. I když se oba pojmy často zaměňují, lze za odvětví považovat mnohem specifičtější skupinu podniků či podnikání, sektor se týká většího segmentu ekonomiky.

„Vykonávání auditorské činnosti je především závislé na aktivitách, které představují hlavní náplň činnosti organizace.“

Zpravidla se ekonomika podle základních činností, které se v ní odehrávají, dělí na tři, resp. čtyři sektory. Hovoří se

¹ Pojmem průmysl je označována agregace ekonomických činností vycházejících z NACE, a to: těžba a dobývání, zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu, zásobování vodou a činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.

Prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
Ing. Josef Tyll, CSc.

Ve své stati si autoři položili otázku, jak vymežit odvětví, v nichž interní audit působí, definují specifika pro interní audit v návaznosti na odvětví, představují klíčová rizika, charakterizují očekávání klientů od interního auditu a stanovují další činnosti v interním auditu nad rámec výkonu interního auditu.

o tzv. primárním sektoru, do kterého jsou řazeny zemědělství a těžební průmysl, sekundárním sektoru s činnostmi v oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví a terciárním sektoru, což je sektor obchodu a služeb. Pokud se ze sektoru služeb vyčleňuje věda a výzkum, hovoříme o tzv. kvartérním sektoru.

„Odvětví je představováno skupinou podniků, které vykonávají podobnou činnost.“

Sektory lze však členit i podle předmětu podnikání, např. materiálový sektor, který může zahrnovat jak těžební podniky, tak podniky zabývající se prvotním zpracováním vytěžených surovin a jejich prodejem. Finanční sektor může být např. rozdělen na odvětví bankovníctví, životního pojištění, penzijního pojištění, stavebního spoření apod. Nejčastěji je pojem sektor spojován s vlastnickými vztahy – veřejný či soukromý sektor.

Jiná klasifikace podle vykonávaných činností vymezuje sektor ziskový a neziskový. Do ziskového sektoru patří subjekty, které vyhovují definici podnikání, tj. vykonávají soustavnou činnost samostatně pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Samostatná činnost spočívá v rozhodování o předmětu podnikání, způsobech financování, spolupracujících subjektech, cenové tvorbě a předpokládaném zisku.

Podnikatelské subjekty, které byly zřízeny za účelem dosahování zisku, mohou za předpokladu, že na to mají prostředky, sponzorovat neziskový sektor.

Neziskový sektor je opakem k sektoru ziskovému. Jedná se o organizace, které jsou založeny s jiným motivem, než je zisk. Tento sektor poskytuje veřejné statky,

které získávají příslušníci určité společnosti (státu) bez přímé protihodnoty (buď za ně vůbec neplatí, nebo platí netržní cenu). Existuje neziskový veřejný sektor – zakladateli jsou státní orgány, města a obce, které jsou samy neziskovými subjekty. Představitelem tohoto sektoru jsou příspěvkové organizace, zakladané organizačními složkami státu nebo územními samosprávnými orgány. Příkladem příspěvkových organizací mohou být muzea, galerie, divadla, školy či nemocnice. Neziskový soukromý sektor se zaměřuje na uspokojování potřeb v sociální, zdravotní, kulturní, náboženské aj. oblasti. Pro subjekty tohoto sektoru se někdy používá označení nestátní neziskové organizace. Tyto organizace mohou vytvářet zisk, který ale zase musí být použit k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.

„Sektor je jeden ze základních segmentů, na které lze ekonomiku rozdělit.“

Uvedli jsme, že odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. V závislosti na průběhu hospodářského cyklu lze odvětví rozdělit na cyklická, neutrální a anticyklická. Cyklická odvětví se vyvíjejí v souladu s hospodářským cyklem ekonomiky jako celku (příkladem může být automobilový průmysl). U neutrálních odvětví jejich vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem (odvětví potravinářského průmyslu, farmaceutický průmysl). Anticyklická odvětví dosahují nejlepších výsledků v krizové fázi hospodářského cyklu (např. odvětví zábavního průmyslu). Odvětví lze členit rovněž z jiného úhlu pohledu, a to např. na pracovně náročná, kapitálově náročná, investičně náročná.

Do infrastruktury, která vytváří základ pro rozvoj všech odvětví konkrétní ekonomiky, patří doprava,

spoje, energetika, bytové hospodářství, zdravotnictví, školy a výzkumné instituce. Podle charakteru těchto odvětví se infrastruktura dělí na technickou (někdy také na výrobní či ekonomickou) a sociální. Z hlediska možného krizového řízení ekonomiky bývá vymezována i tzv. kritická infrastruktura, zahrnující odvětví nezbytná pro udržení chodu státu.

„Z hlediska vykonávání interního auditu autoři považují za základní vymezení rozdílu mezi veřejným a soukromým sektorem.“

Veřejná správa je správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Jedná se o správní činnost podzákonného, nařizovacího a výkonného charakteru. Organizačně veřejná správa představuje soubor institucí – člení se na státní správu, samosprávu a zájmovou samosprávu. Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu. Samospráva představuje způsob řízení určitého celku, o kterém subjekt samosprávy rozhoduje sám. Základním územním samosprávným celkem je obec. Zájmová samospráva je představována např. profesními komorami, vysokými školami, veřejnými fondy, nadacemi apod.

2. Specifika pro interní audit v návaznosti na odvětví (průmyslové organizace)

Z hlediska vykonávání interního auditu autoři považují za základní vymezení rozdílu mezi veřejným a soukromým sektorem. Ve veřejném sektoru mohou příslušné instituce vykonávat pouze to, co jim zákon ukládá, resp. umožňuje, v soukromém sektoru pak mohou vykonávat vše, co jim zákon výslovně nezakazuje. V obou sektorech jde o uspokojení zákazníka (klienta), ten však je v každém sektoru

odlišně definován, ale oba sektory by pro zákazníka a další příslušné zájmové skupiny měly vytvářet hodnotu. Základní rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem a z toho vyplývající možnou základní orientaci interního auditu, přibližuje tabulka 1.

3. Klíčová rizika

V obou sektorech existují rizika, která musí brát interní audit při své práci v úvahu. Riziko je v interním auditu chápáno jako pravděpodobnost, že určitá událost či jev bude mít negativní dopad na příslušnou instituci. Jedná se o tzv. čisté riziko. Žádná instituce nepracuje v bezrizikovém prostředí.

Toto prostředí lze rozdělit na vnější a vnitřní. Ve vnějším prostředí působí rizika spojená s procesy globalizace a dotýkají se prakticky všech subjektů. Tato rizika bývají označována jako systematická a patří do nich např. vývoj cen ropy, možné finanční krize, terorismus, organizovaný zločin, ohniska mezinárodního napětí, náboženské

nepokoje, radikalizace islámu, migrace, změny klimatu, pandemie (jak současný covid-19, tak i stále aktivní ptáčí chřipka, prasečí mor apod.), celosvětový demografický vývoj a v neposlední řadě přírodní katastrofy. Do systematických rizik, která jsou spojena s vnějším prostředím konkrétní instituce, patří i rizika působící na národní úrovni, např. rizika spojená s vývojem makroekonomických ukazatelů, politická rizika, sociálně-ekonomická rizika apod.

Nesystematické riziko postihuje pouze určité instituce. Patří sem např. nespolehlivost dodavatelů, úvěrové riziko apod.

Kromě vnějších rizik působí na každou instituci i rizika vnitřní, která nesouvisejí s činností instituce (např. požár), nebo s touto činností souvisejí (podvod, nedodržení pravidel bezpečnosti práce, ztráta zákazníků nebo orientace na zákazníky, kteří pro instituci znamenají strategické riziko atd.).

Jakákoliv instituce působící v jakémkoliv odvětví či sektoru nesmí na řízení rizika rezignovat, ale musí k tomuto řízení aktivně přistupovat. A přizpůsobit si systém tohoto řízení potřebám činnosti organizace. Zvládnutí systému řízení rizika jak manažery, tak interními auditory představuje výrazný příspěvek ke zvýšení efektivity každé instituce.

Zatímco není vždy možné anticipovat faktory, které mohou vést ke krizi, audit musí hledat odpověď na otázku, zda je

	Soukromá sféra	Veřejná sféra
Základní cíl	konkurenční schopnost	efektivní naplňování poslání (mise)
Základní finanční cíl	zisk, růst, tržní podíl	snižování nákladů
Hodnoty	inovace, kreativita, goodwill, uznání	skládání účtů veřejnosti, integrita, poctivost (čestnost)
Zájmové skupiny	vlastníci, akcionáři, trh	daňoví poplatníci, zákonodárci, externí auditoři
Rozpočet sestavován	na základě spotřebitelské poptávky	podle legislativy, plánů, osob stojících v čele (a jejich politické či jiné síly)
Ospravedlnění pro zachování mlčenlivosti	ochrana lidského kapitálu, znalostí vlastníků	národní bezpečnost
Klíčové faktory úspěchu	míra růstu, zisky, tržní podíl	nejlepší manažerská praxe
	jedinečnost, specifická	monotónnost
	pokročilá technologie	standardizovaná technologie

Tabulka 1: Základní rozdíly v zaměření činnosti soukromé a veřejné sféry

Zdroj: Vlastní zpracování

organizace dostatečně flexibilní, aby přenastavila a znovu posoudila priority, pokud jde o obchodní cíle, a komplexně řešila rizika. V každém případě však přístup k rizikům musí interní audit spojovat se strategií organizace. Je nutné počítat s tím, že frekvence ujišťování o riziku se zvýší. Interní audit musí s novými riziky počítat při tvorbě, resp. úpravě svých plánů.

„Žádná instituce nepracuje v bezrizikovém prostředí.“

Covid-19 demonstroval organizacím, jak je důležité disponovat vlastním robustním systémem řízení rizik.

4. Očekávání od klientů

Profese interního auditu se musí podle našeho mínění urychleně přizpůsobit novým výzvám, které budou příznačné pro post-pandemické období. Interní audit musí reagovat zejména na budoucí rizika v reálném čase, rychle a efektivně je vyhodnocovat a kontrolovat jejich řízení v organizaci. Interní auditoři tak musí být nezávislí, flexibilní, jednat nestranně, úzce spolupracovat s obrannými liniemi organizace a různými zúčastněnými stranami.

Dopady krize, způsobené pandemií, mohou ovlivňovat světovou ekonomiku na dlouhou dobu. Podaří-li se internímu auditu prověřit účinnost

opatření, kterými se organizace snaží vyrovnat s pandemií a implementovat nová strategická rozhodnutí, posune se zajisté do role důležitějšího poskytovatele přidané hodnoty svým hlavním klientům. Může nejen předávat zkušenosti, získané během krize, ale i nabídnout alternativní cesty a východiska pro postpandemické období.

Podle našeho názoru musí interní auditoři rychle získat zpětnou vazbu o budoucích cílech, úkolech a potřebách organizace. Jako vhodný nástroj se jeví šetření a dotazníky, kterými osloví vedení organizace, výbor pro audit a ostatní klíčové třetí strany. Výsledky takových šetření poskytnou hodnotný input pro následné analýzy rizik a plánování auditní činnosti.

„Zvládnutí systému řízení rizika jak manažery, tak interními auditory představuje výrazný příspěvek ke zvýšení efektivnosti každé instituce.“

Hlavní klienti v první řadě očekávají od interního auditu, že jim pomůže zabránit, aby se organizace za čas neocitly před další, a ještě horší globální hrozbou a nebyly zaskočeny a nepřípraveny. Interní auditoři musí ocenit nejen

připravenost organizace na globální hrozby a projevy krize, ale i jejich vlastní připravenost k poskytnutí větší přidané hodnoty svým klientům.

„Přístup k rizikům musí interní audit spojovat se strategií organizace.“

Podle našeho názoru v budoucnu uspějí ty organizace, jejichž interní auditoři se zaměřují na zkoumání dostatečnosti jejich systémů řízení rizik z hlediska zvládnutí krize a jejich schopnost uchopit potenciální příležitosti, které se projevují prostřednictvím inovačních podnikatelských modelů, např. dodávky online, internetový trh.

Velkým pozitivem pandemické krize je skutečnost, že organizace donutila přistoupit urychleně k využití robotizace, digitalizace, vzdálené elektronické komunikace. Ruku v ruce s tím se stupňují požadavky vedení organizace a dalších zúčastněných stran, aby interní auditoři identifikovali a ocenili riziko výskytu technologické zranitelnosti organizace a podvodů. V souvislosti s tím se interní audit musí zabývat oblastmi, jako jsou kybernetická bezpečnost, Business Continuity management, IT bezpečnost.

V souladu s potřebami svých klientů musí interní audit prověřit přiměřenost Business Continuity Managementu

z hlediska dopadu pandemie prostřednictvím testování efektivnosti tzv. Business Continuity (BC) plánů. Zkušenosti ukazují, že před pandemií postrádaly BC plány řady organizací náležitý rozpočet a trpěly nedostatkem zdrojů. Nelze se ani divit, když se organizacím daří, potřeba plánovat z hlediska příštích krizí není na pořadu dne.

Práce z domova (tzv. home office) s sebou přináší i nové nároky na kvalitní a účinný vnitřní kontrolní systém. Interní auditoři musí sehrát aktivní roli při zavádění samokontroly a při ověřování produktivity práce při práci z domova.

Jako podvodné se v čase může ukázat přijímání různých státních podpor spojených se snižováním dopadů pandemie, pokud se zjistí, že organizace na tyto podpory neměla nárok. Interní auditoři by proto neměli na rizika možného podvodného jednání zapomínat.

Paralelně se musí interní audit zaměřit na fungování vnitřní správy a řízení (governance) organizace, zejména managementu. Pandemie ukázala, že 30–50 % činností, které firma nebo organizace standardně prováděla, dělat vůbec nemusí. Např. služební cesty, účast na konferencích a seminářích, pracovní schůzky. Osobní kontakty by se neměly rušit, nicméně je třeba ke zvýšení efektivity využít online kontaktů. Naše zkušenost je taková, že videokonference,

teleworking jsou dobrým nástrojem na předání informací, ale špatným nástrojem na řešení problémů.

„Profese interního auditu se musí podle našeho mínění urychleně přizpůsobit novým výzvám.“

V neposlední řadě centrem pozornosti interního auditu musí být transparentnost, konzistentnost a spolehlivost informací. Primárně se jedná o informace, vydávané vedením organizace, které umožní zaměstnancům, klientům a investorům, aby byli seznámeni s jeho rozhodnutími v době krizí. Pandemie ovlivňuje přístup interního auditu zejména tím, že klade jiné nároky na komunikaci s managementem i výborem pro audit. Ta nabývá především elektronické podoby a je nutné zajišťovat její bezpečnost. Zkušenosti z pandemie též poskytují příležitost CAE vytvořit nebo prověřit jejich vlastní přístupy, jak proaktivně komunikovat s vedením organizace a výbory pro audit o dopadu pandemie na byznys, o změnách v rizikovém profilu a výsledcích přehodnocení plánů interního auditu a o nových auditních zakázkách.

5. Další činnosti v interním auditu nad rámec výkonu interního auditu

Oproti předpandemické době se určitě zvýrazní role interního auditu. Jeho unikátní pozice a profesionalita ho předurčuje k tomu, aby poskytoval organizaci kromě ujišťovacích služeb kvalitní poradenské služby. Interní audit musí napomáhat k neustálému zdokonalování jejich vnitřních procesů, zejména řízení rizik a kontrolních mechanismů. Jako vnitřní poradce může interní audit působit dokonce k hledání optimálního řešení. Avšak to v žádném případě neznamená, že přebírá odpovědnost za rozhodnutí vedení či vlastnictví rizik.

„Pandemie ukázala, že 30–50 % činností, které firma nebo organizace standardně prováděla, dělat vůbec nemusí.“

CAE by měl být schopen v krizi předvídat, v kterých oblastech poskytne vedení a orgánům správy a řízení organizace co největší přidanou hodnotu z poradenských služeb. Např. interní auditoři mohou pomoci vedení koncipovat a realizovat náležitě strategie ke zmírnění rizik nebo mohou identifikovat a upřednostňovat nová v souvislosti s pandemií vyvstalá rizika, která ohrožují nosné strategie organizace.

Zatímco postavení poradenských služeb je odůvodněné v rámci moderního pojetí interního auditu, pandemie posunula interní auditory do rolí mimo jejich zaběhlou zónu. Některé auditní funkce doznaly změn vně jejich tradičního rozsahu působnosti, i když to může vést k ohrožení nezávislosti jejich funkce a oslabení jejich objektivitu. Např. díky jejich znalosti rizik a kontroly se někteří auditoři přesunuli dočasně do útvarů druhé či první obranné linie. Jiné útvary IA analyzují procesy, které jsou nejvíce ovlivněny covidem-19 a identifikují potřebné změny v klíčových kontrolách, aby minimalizovaly riziko v hlavních procesech organizace. Dokonce se lze setkat s tím, že v některých organizacích dochází k integraci funkce interního auditu s některými funkcemi druhé obranné linie (např. compliance).

„Není třeba se bránit integraci interního auditu s některými funkcemi druhé obranné linie v malých průmyslových organizacích.“

I když zdůrazňujeme nutnost aktivního působení interního auditu ke zvýšení spolupráce s druhou obrannou linií, není třeba se bránit integraci interního auditu s některými funkcemi druhé obranné linie v malých průmyslových organizacích. Jsme však proti integraci

ve velkých organizacích, protože by interní audit neposkytoval pozitivní přidanou hodnotu organizaci ve formě kvalitního poradenství. Vycházíme ze skutečnosti, že interní auditor zná nejlépe vnitřní prostředí organizace, a může tak fungovat jako nepostradatelný interní poradce v oblasti správy a řízení, včetně strategického řízení rizik, jejich procesů a činností.

Zároveň musíme poznamenat, že poskytování poradenských služeb by však nemělo ohrozit v žádném případě rutinní ujišťovací práci interních auditorů. Interní audit musí nadále aplikovat přístup, založený na rizicích v plánování a uskutečňování auditních plánů. Pokud se mění rizikový profil organizace, musí se přehodnotit a upravit, resp. doplnit i plán auditu. V době pandemie musí být interní audit ve stálém spojení s Výborem pro audit a ostatními třetími stranami, včetně těsného spojení s externím auditorem. Středem pozornosti se musí stát aktuálnost plánu auditu, vyřazování nepotřebných zakázek a zařazování nových, vyvolaných dopadem pandemie. ■

VYHODNOCENÍ ANKETY

V souvislosti s tematicky zaměřeným číslem Interního auditora jsme položili vám interním auditorům 3 otázky:

- **Jaká specifika v interním auditu vnímáte s ohledem na odvětví?**
- **Uvedte klíčová rizika (max. 5), související s podnikáním vaší organizace, kterým je vaše organizace vystavena.**
- **Jaký rozsah činnosti případně vykonáváte v rámci útvaru interní audit nad rámec náplně činnosti interního auditu (compliance, řízení rizik, zaměření na kvalitu dle ISO, kontrola, vyřizování stížností či jiná agenda)?**

Celkem jsme zaznamenali 17 reakcí a všem, kteří jste odpověděli moc děkujeme. V níže uvedeném přehledu jsme se snažili různorodé odpovědi agregovat a zobecnit za jednotlivá odvětví, ze kterých jsme obdrželi reakce.

Daniel Häusler a Jan Kovalčík

ODVĚTVÍ	SPECIFIKA ODVĚTVÍ	KLÍČOVÁ RIZIKA	ČINNOSTI NAD RÁMEC INTERNÍHO AUDITU
VEŘEJNÁ SPRÁVA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Právní předpisy a regulace ■ Hlavní zákazník může být volený politik ■ Interní auditor je vnímán jako kontrolor ■ Interní audit je vnímán jako prvek, který je nutné akceptovat z důvodu zákonné povinnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Časté legislativní změny ■ Nižší finanční ohodnocení ■ Politické vlivy a rozhodování, včetně závislosti na výsledku voleb ■ Veřejné zakázky ■ Rizika kybernetické bezpečnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řízení rizik (metodika, poradenství) ■ Řízení kvality ■ Prošetřovatel protiprávního jednání ■ Benchmarking ■ Vyřizování stížností ■ Compliance
ZDRAVOTNICTVÍ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Specifická rizika a velmi široký záběr ■ Fondové hospodaření a smluvní ujednání s poskytovateli (zdravotní pojišťovny) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rizika kybernetické bezpečnosti ■ Omezené finanční zdroje ■ Informační systémy ■ Veřejné zakázky ■ Nízké povědomí o VKS mezi zdravotníky ■ Reputační rizika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řízení rizik ■ Kontrola ■ Řízení kvality ■ Protikorupční strategie ■ Compliance ■ Vyřizování stížností
FINANČNÍ OBLAST (banky, pojišťovny)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regulace a dohled ze strany České národní banky ■ Významné reputační riziko ■ Specifické účetní standardy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreditní rizika ■ Operační rizika ■ Rizika kybernetické bezpečnosti a zabezpečení dat ■ ESG ■ Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agenda whistleblowingu ■ Audit Committee secretary
PRŮMYSL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Specifické procesy v závislosti na průmyslu, kde působíte ■ Široký záběr procesů (např. nákup, obchod, výroba, finance, ochrana ŽP, logistika,....) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG ■ Rizika kybernetické bezpečnosti a zabezpečení dat ■ BOZP ■ Riziko nejnižší soutěžní ceny ■ Dostatečné výborní kapacity a kvalitního personálu ■ Procesní rizika spojená s výrobou a logistikou 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Šetření compliance ■ Evidence a dohled na vyřízení stížností / podnětů na etické porušení

SPECIFIKA INTERNÍHO AUDITU V POJIŠŤOVNĚ

Mgr. Stanislav Klika, CRMA, CIPP/E,
CIPM, FIP
Head of Risk Advisory Services, BDO

Ing. Pavel Mencl, FCCA, CIA, CISA
Senior Consultant BDO
Specialista interního auditu



V rámci procesu vzniku pojištění vychází interní auditor především ze seznamu pojistných smluv. V souvislosti se vznikem pojištění by měl auditor ověřit, zda pojišťovna zjistila všechny relevantní cíle, požadavky a potřeby klienta, a nabídla mu vhodný produkt pro jeho situaci. Budoucí klient by měl obdržet všechny předsměrní informace, na jejichž základě se může rozhodnout.

OBCHODNÍ PROCESY

Proces vzniku pojištění

Smyslem těchto postupů a informací je ošetřit riziko, že pojišťovna nabídne klientovi pojistný produkt, který mu nebude užitečný. Devadesátileté babičce by tak například nemělo být nabízeno investiční životní pojištění v akciových fondech, těhotným ženám cestovní pojištění, které nepokrývá rizika od určitého měsíce těhotenství, nemělo by být nabízeno také pojištění, které klient již má, poplatky by měly být definovány srozumitelně (např. nikoliv jako „určené na základě výpočtu pojistných matematiků“) atd.

Dále by měl auditor ověřit, že smlouva byla řádně uzavřena a jsou splněny legislativní požadavky (např. na životní pojištění, kdy je zkoumán zdravotní stav, je potřeba získat souhlas ze zpracování osobních údajů, pro rezervotvorné životní pojištění je potřeba provést AML procedury). Smlouva by měla být také řádně zanesena do systému. Že pojišťovna některé smlouvy nezanesla, může být dokonce záměrem. Setkali jsme se i se situací, kdy deset smluv se zámořskými loděmi nebylo vůbec registrováno v systému, pojišťovna byla odkoupena, a teprve až nastaly škodní události, se na dané smlouvy přišlo.

„Jedním z rizik, s kterými jsme se v minulosti setkali, jsou také nedostatečné rezervy.“

Auditor by měl získat ujištění, že rizika smluv jsou řádně hodnocena a probíhá automatický či manuální underwriting. V rámci underwritingu pojišťovna zjišťuje, jestli jsou pro ni rizika akceptovatelná a zda smlouvu přijme, popř. nepřijme či vypoví. Mezi tato rizika může patřit i riziko podvodu. V Rumunsku jsme se zabývali případem, kdy pojišťovna akceptovala smlouvu na pojištění známé tržnice. Později se ukázalo, že zločinecká skupina hledala, kde tržnici pojistit a spáchat pojistný podvod, což se jí nakonec podařilo. Pojištění může být také často předmětem

tzv. „nepříznivého výběru“. Pokud se cítím zdravý a o dvacet let mladší, než ve skutečnosti jsem, mám menší tendenci se pojistit, než pokud jsem nemocný a cítím se o naopak o dvacet let starší. Nebo pokud si koupím pojištění pokrývající rozbití mobilního telefonu, mohu s telefonem zacházet hůře, než bych zacházel s nepojištěným exemplářem.

Auditor by si měl také zjistit, zda je nastaven účinný monitoring přijatých plateb a upomínací proces. Součástí nastavených postupů by měla být také výpověď smlouvy. Smlouva totiž nekončí automaticky, když se neplatí pojistné, ale až když je na základě této skutečnosti vypovězena.

Součástí práce auditora by mělo být také prověření fungování postupů souvisejících se získateli. Do systému by měli být tito získatelé (vázaní zástupci či samostatní zprostředkovatelé) řádně zaneseni. Měla by se monitorovat a vyhodnocovat jejich práce, odborná způsobilost a vzdělávání. V systému by měly také být řádně zaneseny provizní a bonusová schémata. Ta by měla být také řádně aplikovaná na dané smlouvy.

Provizní schémata jsou preferována v systému průběžně placených provizí na základě zaplaceného pojistného místo předem placených (tzv. upfront) provizí. U upfront provizí by měla být aplikována a v praxi claw-back formule (vrácení provize v případě, kdy nebyly dodrženy podmínky). Prodejní síť

se často snaží vnutit životní pojištění lidem, kteří to nepotřebují, přetáčet pojistné smlouvy či vymýšlet schémata, kdy květinářka či námořník uzavře pět pojistných smluv životního pojištění a každé má pojistné 10 tis. Kč. V některých východoevropských zemích jsme se setkali i s celými podvodnými získatelskými sítěmi. Například největší získatelé byli „bílí koně“, na které se psala produkce, kterou přeměrovali obchodní ředitelé z neprovizních poboček.

Auditor by měl také ověřit, že je v účetnictví řádně kalkulováno časové rozlišení předepsaného pojistného. Kalkulace kapitalizovaných pořizovacích nákladů by měla být adekvátní očekávanému průběhu smluv. Často se například setkáváme s tím, že nastává agresivní kapitalizace, kde se provize rozpouští třeba dvacet let a smlouvy v průměru končí po pěti letech.

Jedním z rizik, s kterými jsme se v minulosti setkali, jsou také nedostatečné rezervy. Některé pojišťovny tyto rezervy v dostatečné míře netvořily (se záměrnou „podrezervovaností jsme se setkali např. na Balkáně). Pokud se pak vyskytne větší pojistná událost, pojišťovna se může stát nelikvidní. Proto by měl odpovědný pojistný matematik řádně a periodicky prověřovat a upravovat cenotvorbu dle segmentů. Úkolem interního auditora je prověřit, že je tento proces nastaven.

Likvidace pojistných událostí

Při auditu likvidace pojistných událostí pracuje auditor především se seznamem škod. Každá škoda by měla být řádně zaregistrována. Současně by měla být stanovena rezerva, která je logickým způsobem stanovena na základě předchozího vývoje. Zde spočívá riziko v tom, že rezervy jsou často podhodnoceny. Setkáváme se s tím zejména u škod na zdraví z povinného ručení, které mohou jít v některých zemích až do výše 2–5 mil eur.

Pojišťovna by měla vytvářet rezervy i na škody, které dosud nebyly nehlášené, popř. na náklady na pojistná plnění. Zde je nutné přezkoumat metodu, jak se tyto rezervy počítají. Po vyřešení škodní události by měla být rezerva na pojistné plnění vynulována. Nenulové rezervy u uzavřených škodních případů poukazují na nadhodnocené rezervy.

„Při auditu likvidace pojistných událostí pracuje auditor především se seznamem škod.“

Škody by měly být řešeny bezodkladně, minimálně v rámci termínů stanovených právními předpisy (podle české legislativy platí, že vyplatit pojistné plnění je nutné do tří měsíců od obdržení posledního relevantního

dokumentu potřebného k tomuto vyřízení). Častým prohřeškem je, že se nepracuje průběžně s rezervou. Například v rámci řešení konkrétní škodní události si je pojišťovna vědoma, že bude muset vyplatit 1 milion Kč, ale rezervovaných zůstává stále jen původních 10 tis. Kč. V jiném případě pojišťovna naopak pojistné plnění vyplatí, ale rezervu nesníží.

Pojišťovna by si také měla dobře pohlídat, zda jsou uplatněny všechny relevantní regresy a postihy. Například pokud klient řídí vozidlo pod vlivem alkoholu, pojišťovna by po něm měla vyplacené pojistné plnění vymáhat.

„Často se například setkáváme s tím, že nastává agresivní kapitalizace, kde se provize rozpouští třeba dvacet let a smlouvy v průměru končí po pěti letech.“

Auditoři by se měli dále zabývat posouzením, zda hrazené škody odpovídají tomu, co je pojištěno. Daný případ by tedy měl být podložen platnou smlouvou. Často se totiž stává, že pojistné události jsou spárovány k již ukončeným smlouvám, a následně jsou také proplaceny.

Kromě uvedených rizik by měl řídicí a kontrolní systém pojišťovny ošetřovat také riziko podvodu. Anti-fraud management by měl být zaveden jak vůči klientům, tak i vůči zaměstnancům. Odhadem až polovina případů nahlášené škody z povinného ručení či havarijního pojištění může představovat podvod. Podvody jsou často kryty také samotnými likvidátory. V rámci východní Evropy jsme se setkali s celou sítí likvidátorů napojenou na albánskou mafii, kteří dostávali za svou činnost odměnu na přilepšenou.

I proto je důležité, aby systém řešení stížnosti řádně fungoval a tyto stížnosti byly brány vážně a řádně se prošetřovaly a vyřizovaly. Stížnosti jsou také cenným zdrojem zpětné vazby, kterou lze využít pro zlepšení celého systému, a přispět tak ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Pokud se škodní případ otevře znovu, musí být ošetřeno, že nedojde k podvodnému opětovnému plnění. Je znám případ jedné z velkých pojišťoven působících v ČR, kdy si likvidátoři vypláceli malá pojistná plnění na vlastní účty z původně uzavřených pojistných událostí, které účelově znovu otevřeli. Ke snížení rizika podvodu může přispět adekvátní správa bankovních účtů. Auditor může v této souvislosti zkontrolovat, jestli na stejný bankovní účet není placeno plnění z deseti různých škod. Samozřejmě je potřeba odlišit například bankovní účty penzijních a investičních společností, kde se klienti liší variabilním symbolem.

V neposlední řadě by pojišťovna měla udržovat adekvátní management soudních případů. Soudní řízení je vhodné monitorovat, včetně činnosti spolupracujících právníků. Může se totiž stát, že pojišťovna soud prohraje kvůli nekompetentnosti či hrubé nedbalosti právních zástupců.

Zajištění

V případě aktivního zajištění může auditor postupovat obdobně podle toho, co jsme uvedli pro procesy úpisu či likvidace.

Je třeba ověřit, že existují řádně uzavřené zajistné smlouvy. V těch by měly být jasně a logicky zkalkulována rizika odpovědným pojistným matematikem. Pokud se totiž pojišťovna zajistí nedostatečně a přijde velká pojistná událost (např. povodeň), pojišťovnu pak výplata pojistného plnění může ohrozit na finančním zdraví.

Auditor by měl dále ověřit, že jsou řádně evidovány předpisy a platby zajistného. Škodní případy, které spadají do zajištění, by měly být adekvátně a logicky řešeny s pojišťovnami/zajišťovnami. Často se stává, že nikoho nenapadne, že dotyčná škoda by měla být předmětem plnění od zajišťovny.

Finanční umístění

Interní auditor by měl také v rámci plánované činnosti ověřit, zda je zaveden adekvátní management finančního umístění (tj. kam pojišťovna investuje,

na jak dlouho a v rámci jakých limitů). U investičního životního pojištění by mělo být pojišťovnou pravidelně kontrolováno, že objemy prostředků, které se investují do fondů, se rovnají nakoupeným podkladovým aktivům. Zajímavým případem, s kterým jsme se setkali, byl fond na kakaové boby. U něj si investoři kupovaly jednotky odpovídající hodnotě tohoto fondu u pojišťovny, přičemž si pojišťovna „zapomněla“ koupit jednotlivé podíly u příslušného fondu, čímž si držela spekulativní pozici na kakaové boby.

Správa pojištění

Proces správy pojištění je (pokud jde o technické změny jako navýšení/ /snížení pojištění či přidání a ubrání rizik) podobný procesu vzniku pojištění. Je třeba znovu provést analýzu potřeb klienta, vytvořit potřebnou předmluvní i smluvní dokumentaci atd.

„Často se totiž stává, že pojistné události jsou spárovány k již ukončeným smlouvám, a následně jsou také proplaceny.“

Klientské středisko by mělo zvládat řešit klientské požadavky dle pravidel stanovených na provádění změn. Cílem je zajistit spokojenost zákazníků a také

soulad se zákony a předejít řádně neautorizovaným změnám a možným podvodům (např. svévolné přepsání životního pojištění klienta na pracovníka pojišťovny tímto pracovníkem).

Zánik pojištění

Proces je opět analogický vzniku a správě pojištění s tím, že důraz by měl být kladen na zmírnění rizik podvodu, chybného zaslání peněz, vypovězení smlouvy, které je nevýhodné pro klienta – např. smlouvy na investiční životní pojištění po uplynutí claw-back periody.

PODPŮRNÉ PROCESY

Vedle výše uvedených specifických procesů je potřeba řešit např. i následující podpůrné procesy (nejde o vyčerpávající výčet).

Finanční účetnictví a controlling

Zde je potřeba vedle nových pravidel účetní závěrky zaměřit se také na povinnosti dle Solvency II. Mezi nové požadavky patří také ESG reporting.

Procurement

Auditor může ověřit, jak je nastaven nákupní proces, včetně schvalování nákupů, a riziko nedodržení zásad 3E. Setkali jsme se například s případy, kdy generální ředitel nakupoval obrazy od své manželky nebo se kupovaly erotické služby či velké množství alkoholu.

Informační systémy a technologie

Auditor by měl ověřit, zda jsou používané systémy spolehlivé. Zároveň je potřeba mít kvalitní BCP/DRP plán, který často zpracován není či je vytvořen čistě formálně.

Legal a compliance

Tento proces by měl mj. zajistit, že pojišťovna přiměřeně promítne nové legislativní požadavky do svých směrnic a procesů.

Marketing

V souvislosti s marketingem je důležitá provázanost na legal a compliance. Mnoho pojišťoven totiž čelí nařčením, že propagují produkt, který má ve skutečnosti jiné vlastnosti, než pojišťovna prezentuje.

Projektový management

Toto oddělení bývá ve většině případů zřizováno v souvislosti s neustálými změnami, ale často není adekvátně řízeno. Stává se, že projektový manažer ze dne na den ukončí spolupráci a není zajištěna zastupitelnost.

Risk management

Často se setkáváme s tím, že je opomíjena důležitost risk managementu, který by měl pomáhat s řízením rizik pojišťovny. Tato funkce pak může být zajištěna pouze z formálního hlediska. ■

inzerce



AKADEMIE MEDIACE PRO INTERNÍ AUDITORY

DŮSTOJNÉ ŘEŠENÍ SPORNÝCH SITUACÍ

Akademie mediace vám přinese nový pohled na konflikty a jejich řešení. Vybaví vás základními komunikačními technikami, kterými budete moci nahlédnout pod pokličku sporu a přenést ho z roviny „kdo s koho“ do roviny „win – win“.

Mediace vás naučí rozpoznat skryté skutečné potřeby všech stran sporu a vyjednat takové výsledné řešení, které bude v dané situaci nejlepší možné pro všechny, kterých se důsledky řešené věci dotýkají.

„Spor vás neohrožuje. Spor vám ukazuje, že je potřeba se na něco podívat tak, aby vás to neohrozilo do budoucna.“

JUDr. Radka Medková, odborná garantka

TERMÍN KONÁNÍ 13.–15. června 2022

CENA	
Člen ČIIA	12 900 (s DPH 15 609)
Člen ČIIA BENEFIT	8 600 (s DPH 10 406)
Nečlen ČIIA	14 900 (s DPH 18 029)

SLEVA
Časová:
registrace do 13. května 2022 15 %

Množství:
každý 2. a další účastník z jedné organizace 10 %

Specifika interního auditu ve ZDRAVOTNICTVÍ

Hlavním specifikem interního auditu ve zdravotnictví (i důvodem, proč mě to v nemocnici tolik baví) je až nevídaná různorodost jednotlivých interních auditů. Finanční kontrola ve smyslu zákona o finanční kontrole je v naší nemocnici zajištěna vnitřní kontrolní činností všech vedoucích pracovníků a interními audity realizovanými Odborem vnitřního auditu a kontroly (dále OVAK).



Při interních auditech se věnujeme nejen čistě zdravotnickým procesům, jako je preskripce receptů a poukazů, provoz nemocniční lékárny, praní nemocničního prádla nebo procesy spojené se zdravotnickou technikou, ale zaměřujeme se i na další procesy, obdobné jako v ostatních odvětvích. Za příklad mohu uvést skladové hospodářství, evidenci majetku, zaměstnanecké i patientské stravování, nákladní a osobní autodopravu, odpadové hospodářství, klíčové hospodářství, bezpečnost informací, vzdělávání zaměstnanců, nákupy, veřejné zakázky, smlouvy atp.

Ke všem auditovaným tématům se pravidelně vracíme při posuzování plnění doporučení z interních auditů, kterému se věnujeme minimálně jednou (zpravidla však dvakrát) ročně.

V minulých letech jsme přínosné interní audity zařazovali do plánů opakovaně, v současnosti je v praxi však stále častěji nahrazuje průběžný monitoring a online přístup managementu nemocnice ke klíčovým datům a informacím v reálném čase.

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

Část interních auditů provádíme analýzou dostupných dat, část auditů vyžaduje naopak velké množství osobních schůzek a naši fyzickou přítomnost ve vybraných úsecích nemocnice.

Při velikosti Všeobecné fakultní nemocnice v Praze (43 klinik, ústavů a oddělení s více než 6500 zaměstnanci) se z kapacitních důvodů nemůžeme zaměřit na všechna pracoviště, a proto procesy probíhající napříč nemocnicí posuzujeme na vhodně vybraném vzorku.

Plány interních auditů vycházejí z objektivního hodnocení rizik, která vyplývají ze stanovených úkolů VFN, s přihlédnutím k závěrům externích kontrolních orgánů a ke zjištění vnitřního kontrolního systému. Při plnění schválených plánů však vycházíme i z aktuálních návrhů a námětů vedení nemocnice. Občas se totiž i v průběhu roku stane, že jsou priority přehodnoceny a je na místě zařadit původně neplánovaný interní audit, který reaguje na aktuální situaci a koresponduje s požadavky a očekáváním managementu. Ale to už je život a ochota pružně reagovat je nezbytností.

Báječným specifíkem interního auditu v naší nemocnici, kterého si nesmírně vážím a přála bych ho vám všem, je intenzivní podpora činnosti Odboru vnitřního auditu a kontroly ze strany ředitele nemocnice. Skutečnost, že jsou výsledky realizovaných interních auditů pro vedení nemocnice přínosné a členové vedení je považují za přidanou hodnotu, se totiž odráží nejen v plném respektování souvisejících doporučení, ale i v personálním zajištění Odboru vnitřního auditu a kontroly, kde se pod mým vedením interním auditům (a dalším agendám v kompetenci našeho odboru) intenzivně věnuje hned pět interních auditorů.

Možná vás napadlo, jestli počet interních auditorů OVAK nesouvisí i s tím, že v nemocnici zajišťujeme nejen funkci interního auditu ve smyslu zákona o finanční kontrole, ale i další agendy, a částečně máte pravdu. To ale nic nemění na tom, že v naší nemocnici mohou souběžně probíhat i dva interní audity, což v prostředí veřejné správy považuji za „auditorský ráj“.

Když už jsem zmínila další agendy, budu konkrétnější. Odbor vnitřního auditu a kontroly má v kompetenci interní audity podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, je garantem centrální evidence kontrol VFN ze strany externích kontrolních orgánů, garantem centrální evidence kontrol v rámci vnitřního kontrolního systému VFN, vyřizuje a eviduje stížnosti podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, a plní úkoly vyplývající z Interního protikorupčního programu VFN ve vazbě na Rezortní interní protikorupční program Ministerstva zdravotnictví ČR.

Ráda bych zde také hrdě zmínila, že v návaznosti na pandemii covid-19 se všichni interní auditori dobrovolně aktivně zapojili do provozu očkovacích center VFN, kde zajišťovali přímý kontakt s pacienty a související administrativu.

V roce 2021 jsme ve VFN realizovali celkem sedm interních auditů podle zákona o finanční kontrole, zaměřených na provozní a technickou oblast, oblast personální, oblast organizační a vzdělávací, oblast objednávání a nákupů, legislativní oblast a oblast uzavírání smluv. Jednalo se zejména o audity výkonu, systému a audity zaměřené na plnění doporučení k odstranění nedostatků zjištěných předchozími audity. V loňském roce byly všechny interní audity plánované, nicméně v předchozích letech jsme zařazovali zpravidla jeden až dva audity operativně nad rámec plánu.

Při jednotlivých interních auditech jsou metody a postupy voleny s ohledem na specifické cíle konkrétního interního auditu. Na základě pověření





k provedení interního auditu mají všichni zaměstnanci VFN povinnost umožnit interním auditorům vstup do vyžádaných prostor, předložit veškerou požadovanou dokumentaci a na vyžádání ji poskytnout k dalšímu šetření. Musí také auditorům podat o auditované oblasti úplné a pravdivé informace a v požadovaném rozsahu spolupracovat.

Přidanou hodnotou realizovaných interních auditů jsou následně přijatá dílčí i systémová opatření, eliminace zjištěných nedostatků, předcházení a řízení detekovaných rizik a informace pro management nemocnice o kvalitě vnitřního kontrolního systému v auditované oblasti.

Ke každému internímu auditu sestavujeme mapu rizik s návrhem souvisejících úkolů k jejich eliminaci, kterou aktualizujeme ve vazbě na přijatá nápravná opatření. Grafické zobrazení snížení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti identifikovaného rizika je pro všechny zainteresované vítanou motivací.





NECHODÍME FIRMY PRANÝŘOVAT, JSME EFEKTIVNÍ PODPORA

Projekt „**Technický legislativní servis**“ informuje, šetří náklady a pomáhá technikům

Úsek interního auditu funguje na centrále koncernu AGROFERT úspěšně již dvanáctým rokem. Původně dvoučlenný tým se postupně rozrůstá. Jedním ze zásadních inovativních projektů bylo zavedení technického legislativního servisu. Auditní výstupy patří z hlediska extenzity i intenzity ke špičce tohoto oboru.

V posledních letech si stále více manažerů uvědomuje, že se audit jejich firmě vyplatí a odborné poradenství si sami objednávají. Spolupráci s českým auditním týmem přitom vysoce oceňují i managementy velkých zahraničních subholdingů. Interní audit však považuje řada lidí za kontrolu. I dnes

se s takovým názorem ještě setkáváme, ale je to zdaleka v menší míře, než tomu bylo v období od roku 2010 a po dobu přibližně dalších sedmi let. Dnes už je situace z tohoto pohledu mnohem lepší. Interní audit je především služba vrcholovému vedení, představenstvu (dříve majiteli). Jeho úkolem je hlídat dodržování interních pravidel, kodexů,

Ing. Karel Vabroušek

Vystudoval obor Ekonomika a řízení hutního provozu na Vysoké škole báňské v Ostravě. Sedm let působil jako vedoucí finanční účtárny a controllingu ve švýcarské společnosti Alusuisse Děčín s. r. o. a tři roky jako vedoucí ekonomického úseku po fúzi do Alcan Extrusions, s. r. o. Během osmiletého působení na pozici finančního ředitele společnosti Siemens NST s. r. o. se mj. podílel na založení společnosti mdexx Magnetronic Devices s. r. o. a v této i dalších dceřiných společnostech Siemensu vykonával funkci jednatele. Jako finanční ředitel společnosti Siemens Kolejová vozidla s. r. o. se zasloužil o stabilizaci finanční situace firmy, a např. i o vývoj a implementaci nových vozových souprav metra. V roce 2010 převzal po návratu ze zahraničí úkol vybudování úseku interního auditu a exekutivního controllingu v koncernu AGROFERT. V průběhu svého působení na pozici ředitele úseku interního auditu koncernu AGROFERT byl pověřen také exekutivním řízením skupiny GreenChem Holding B. V. v holandské Bredě v době její restrukturalizace. Dnes mimo jiné působí ve vedení společnosti AGROFERT Polska Sp. z o. o.; je likvidátorem společnosti GreenChem Polska Sp. z o. o. w likvidacii.

legislativních norem a poskytovat zpětnou vazbu o nakládání firmy s majetkem. Jako přidanou hodnotu náš tým auditorů následně nabízí managementu službu ve formě zpracování analýz jednotlivých procesů a sděluje firmám, kde jsou rizika a potenciál, dává jim doporučení a návrhy na zlepšení. Vše je samozřejmě podloženo výpočty a reálnými čísly. Takto asi zná výkon interního auditu řada čtenářů, kolegyň a kolegů interních auditorů.

„V posledních letech si stále více manažerů uvědomuje, že se audit jejich firmě vyplatí.“

Naše snaha v uplynulých letech byla však ve smyslu otevření zcela nového pohledu na tento typ služby a další možnou podporu ze strany interního auditu. Shora zmíněné aktivity v podobě klasických analýz efektivního fungování procesů a detekce rizik nás přivedly do zcela, pro nás, nové oblasti. Při pohybu ve výrobních jednotkách, v rámci komunikace s našimi technickými kolegy, a i ze studia technické legislativy nám najednou vyvstala potřeba zcela nové auditní disciplíny – **technické audity**.

Začalo to již před více než šesti lety. Zrealizovali jsme první technický audit, jehož cílem bylo posouzení míry rizika při dodržování technické legislativy v podobě nařízení vlády a technických norem spojených s bezpečným provozem technických zařízení. Tato interní zakázka byla převratnou novinkou, neboť tento typ auditu doposud nebyl v českém prostředí proveden. Ve spolupráci s Inspekčním orgánem Mostecké montážní, a. s., byl nastaven rozsah takového typu interního auditu, a navíc byl definován základní rámec nezbytné provozní technické dokumentace, kterou musí každý provozovatel technických zařízení (TZ) mít

k dispozici v podobě řízené dokumentace k zajištění bezpečného provozu všech vyhrazených TZ (VTZ) a nevyhrazených TZ (NTZ).

„Vyvstala potřeba zcela nové auditní disciplíny. Technické audity.“

Závěry této první specifické auditní zakázky vyvolaly poptávku po této službě i u dalších manažerů, kterým není lhostejný bezpečný provoz TZ na jejich pracovištích. Jen skutečný odborník a manažer v dané oblasti ví, jak obrovské penzum dokumentace napříč všemi VTZ (plynová, elektrická, tlaková a zdvihací zařízení) musí mít k dispozici, a to hlavně v aktuální podobě, což upřímně řečeno v rámci běžné fungujícího technického týmu nelze naplnit. Většina techniků je utopena v havarijní údržbě, případně v investiční výstavbě. Na pravidelnou a preventivní údržbu jim zbývá pouze málo času. A kde máme vzdělávání, studium nových evropských, ev. lokálních norem, jejich nových edicí atd. To vše už je nad rámec běžných povinností technika. Proto vznikla i poptávka po auditech tohoto typu, prostě mít informaci, jaká zařízení jsou provozována bezpečně, jaká v režimu rizika, jaká bez dokumentace, jaká s neúplnou technickou dokumentací, a naopak jaká jsou provozována zcela v souladu s legislativou.

Z uvedeného vyplývá, že došlo k posunu od klasického procesního auditu, ev. finančního auditu do roviny podpory technické obce. Rostoucí povědomí o našich aktivitách napříč technickými úseky vedlo i k definici nových potřeb např. v podobě technického legislativního servisu (TLS). Jednou z nich byl i projekt interní podpory osobám odpovědným za jednotlivá VTZ. Pro nezasvěcené uvádím, že osoba odpovědná je hlavním partnerem pro kontrolu orgánů státní správy (IBP), je

garantem udržování provozní technické dokumentace za danou oblast, a zároveň i dbá na dodržování všech vydaných pravidel (správné vedení provozních deníků TZ, kontrola zápisů, přebírání revizních výkonů, jejich plánování, ale i třeba rozhodování o uvedení nebo odstavení TZ z provozu).

Projekt „Technický legislativní servis“ informuje, šetří náklady a pomáhá všem našim technikům.

Divize interního auditu skupiny AGF začala v rámci nově zřízené kompetence pod názvem „IA&EC SSC TLS – Shared Service Center pro Technický legislativní servis“ nabízet od roku 2019, za účelem podpory technické obce koncernu, nový nástroj s názvem „Legislativní servis a legislativní hotline“. Nová služba vznikla za podpory výboru údržby Agrofertu a ve spolupráci s Inspekčním orgánem Mostecké montážní, a. s. Všichni technici mají díky této formě centrální podpory neustálý přehled o české i evropské legislativě. Dostávají informace o všem, co se v těchto oblastech právě mění a jaké jsou novinky například na úrovni zákonů, vyhlášek, nařízení vlády, soudních judikátů, ale i např. technických norem. Významnou měrou se tím ve firmách předchází rizikům spojeným s provozem nejrůznějších technických zařízení, rizikům proti TOPO, dochází k úspoře nákladů, a *velkým bonusem je i sdílení zkušeností mezi technickou veřejností celého koncernu*. Zástupců technické obce jsme se například ptali anonymní dotazníkovou akcí, jak jsou s touto novou službou spokojeni v prvních třech měsících po zavedení jejího fungování a v čem bude podle nich její velký přínos i do budoucna. Bylo pro nás velmi povzbudivé, když většina anonymních odpovědí vyzněla v pozitivním duchu a kolegové technici se velmi rychle naučili nové možnosti využívat.

Kde se objevil nápad na vytvoření externí služby s názvem Technický a legislativní servis?

Důvodů je hned několik. Nápad vznikl při běžných aktivitách interního auditu (aplikace projektu **Roll-outu vzorové technické dokumentace v subholdingu ZZN Polabí**), když jsme mapovali rizika a viděli, kde je potřeba určité skupině lidí podat pomocnou ruku, abychom měli tato rizika pod kontrolou. Dalším důvodem je nedostatek lidí na trhu práce. Obecně z řady firem dnes odchází technicky vzdělaní odborníci do důchodu a nedaří se je nahradit mladými. Selhává učňovské školství a na odborné technické univerzity se hlásí málo studentů.

„Všichni technici mají díky této formě centrální podpory neustálý přehled o české i evropské legislativě.“

Technická obec se díky tomu zmenšuje a je velmi těžké shánět za tyto odborníky náhrady. Některé naše společnosti se tím dostávají do situace, že nejsou schopny veškeré legislativní požadavky nebo procesy spojené s bezpečným provozem zařízení plně pokrývat z vlastních zdrojů a musí si tyto služby nakupovat externě. To je ale dražší, a mnohdy i neefektivní.

Nemají-li firmy dostatek technických kapacit a odborníků, poptávají tyto služby venku. Je toto správná cesta?

Může se zdát, že je to rychlé řešení, avšak společnosti se pak dostávají do područí dodavatelských firem. Navíc se jedná o komplex problémů, které se snažíme tímto způsobem řešit. Technické skupiny v našich firmách se denně potýkají s obrovským množstvím provozních problémů a nemají zároveň kapacity na studium legislativy, norem, vyhlášek a toho, co se v nich mění. Dá se říci, že jim ujížděl vlak a neměly žádný informační kanál, který by jim řekl, POZOR, tady se změnila norma v určité oblasti. Jenže taková změna má vliv na revize, které si firma kupuje od externího dodavatele. Pokud tuto informaci příslušný technik nemá, koupí si revizní výkon od externího dodavatele, zaplatí ho, ale stává se, že je tato revize provedena chybně, a firma kvůli tomu neprovozuje své zařízení v souladu s aktuální legislativou. Technický a legislativní servis má proto přinášet především informace o tom, co všechno se v nejrůznějších technických oblastech legislativně mění, a současně dodávat vzory provozní technické dokumentace k jednotlivým zařízením tak, aby tyto byly aktuální a nedocházelo např. ke školení obsluh TZ na bázi provozního předpisu, který však nebyl včas aktualizován. Záběr tohoto projektu je opravdu obrovský.

V poslední době se velmi rychle aktualizuje zákonodárství a vznikají nové normy, vyhlášky atd. TLS je užitečnou platformou, která propojuje celou odbornou veřejnost v koncernu. Za prvé dostáváme od Inspekčního orgánu Mostecké montážní, a. s., informace,

jak se mění legislativa a jak se mají změny implementovat. Neméně důležitá je i možnost směřovat na hot linku dotazy (TLShotline), pokud se ve firmě vyskytne nějaký technickolegislativní problém a naši lidé se s ním neumí rychle vypořádat nebo neví, jestli postupují správně. Během 72 hodin dostanou garantovanou odbornou odpověď. A funguje to.

„Z řady firem dnes odchází technicky vzdělaní odborníci do důchodu.“

Dnes jsou oba tyto projekty zcela zavedeny. V rámci TLS probíhá pravidelná distribuce všech novinek v technické legislativě cíleně na ty odborné skupiny, kterých se daná změna týká. IA SSC TLS disponuje detailními adresáři a dokáže oslovovat např. osoby odpovědné za VTZ elektrická (OO VTZ EZ) nebo osoby zodpovědné za komíny, zdvihací zařízení atd. Je zcela normální, že OO za VTZ přebírá revizní zprávu (dále jen RZ) od externího revizního technika. Ve většině případů nemají OO za VTZ odbornou kvalifikaci revizního technika, tak nic nebrání danou RZ naskenovat a zaslat ke kontrole na IA SSC TLShotline. Obvykle do 12 hodin obdrží odesílatel odpověď, z jakých důvodů je dobré příslušnou RZ vrátit k přepracování nebo jaké chyby se v ní vyskytují. Služba TLShotline je však využívána i při konzultacích

k plánovaným odstávkám ve výrobě, generálním opravám, investiční výstavbě atd.

Veškerá tato aktivita IA SSC TLS je dále podporována technickými konferencemi. Vyjma omezujících podmínek proti šíření nemoci covid-19 byly konference organizovány dvakrát do roka a vždy se zaměřením na určité technické problémy, které spojují naše společnosti napříč výrobním spektrem. Mohu jmenovat např. konferenci zaměřenou k problematice ocelových konstrukcí, vzorové provozní technické dokumentaci, na letošní rok plánujeme konferenci k problematice protokolu o určení vnějších vlivů a prostředí nebezpečí výbuchu (SNV).

„Veškerá tato aktivita IA SSC TLS je dále podporována technickými konferencemi.“

Ale ani tyto aktivity nelze dělat bez dobrého auditora. Níže dávám k dispozici souhrn vlastností, schopností a zkušeností, které by měl mít.

Získat pro firmu dobrého auditora je velmi náročný personální proces. Nepůsobíme jen v České republice, ale velmi náročné hloubkové komplexní audity provádíme prakticky v rámci EU. Členové našeho týmu působí i v exekutivních funkcích v některých

zahraničních entitách, proto musí být každý člen našeho auditního týmu velmi dobře jazykově vybavený a disponovat minimálně dvěma cizími jazyky.

Další podmínka, která se mi v praxi osvědčuje, je fakt, že člověk, který nemá dlouholetou praxi ve výrobních podnicích, se bude při auditech logicky dostávat do problémů. Auditor musí vést rozhovory s nekonečným množstvím odborníků – jednou jste v chemičce, jednou v potravinářské společnosti, prvovýrobě nebo mediální firmě.

Nemá-li člověk praktickou zkušenost, jak fungují výrobní závody, jak se řídí lidi nebo si nevyzkoušel roční účetní závěrku, má to mnohem těžší. Naš tým se málokdy setkává s tím, že je mu vytýkáno, tak jako externím auditorům, že jsme jen teoretici, kteří nevědí, jak to v praxi chodí.

A zda si berou naše firmy připomínky vždycky k srdci nebo zda existují mezi firmami rozdíly v přijímání kritiky?

Postoje managementů se velmi liší. Zažil jsem projednávání auditních zpráv, které trvalo třeba i 12 hodin a management firmy byl doslova hladový po dalších informacích. Na druhé straně mám i opačné zkušenosti, kdy vedení firmy chtělo zůstat v povrchové rovině a seznámit se jen s tím nejdůležitějším. Někdy se ale bohužel stává, že řada důležitých detailních informací zanikne nebo s nimi není správně nakládáno.

„Zažil jsem projednávání auditních zpráv, které trvalo třeba i 12 hodin.“

Závěrem si dovoluji nabídnout těm čtenářům, kteří by se rádi o našich projektech na podporu technické obce chtěli dozvědět více, že je vám celý náš tým IA&EC s detailnějšími informacemi rád k dispozici. ■

Použité zkratky:

- AGF – Agrofert
- IBP – inspektorát bezpečnosti práce
- IA&EC SSC TLS –
Shared Service Center pro
Technický legislativní servis
- NTZ – nevyhrazená technická zařízení
- OO – osoba odpovědná
- RZ – revizní zpráva
- SNV – prostředí nebezpečí výbuchu
- TLS – technický legislativní servis
- TOPO – trestní odpovědnost právnických
osob
- TZ – technická zařízení
- VTZ – vyhrazená technická zařízení
- ZZN – Zemědělské zásobování a nákup



SPECIFIKA INTERNÍHO AUDITU VE VEŘEJNÉM SEKTORU



Jestliže bych měla hodnotit rozdíl mezi auditní činností ve veřejné správě a v dalším ziskovém sektoru, tak se domnívám, že v samotné auditní činnosti tento rozdíl by být neměl. Vždycky by měl auditor chápat potřeby organizace a jejího vedení, přinášet vhodné náměty na systémová opatření k zefektivnění činnosti, a hlavně by měl mít dostatečnou odbornou připravenost a zkušenost, aby dokázal provádět svoji práci fundovaně.

Eva Štěpánková
ředitelka odboru rozpočtu
Ministerstvo pro místní rozvoj

Rozdíl lze jistě hledat v typech auditů, které se nejčastěji provádějí ve veřejné správě, ale i v celkovém chápání postavení interních auditorů v organizaci.

Ze své zkušenosti vím, že auditní činnost a potřeby organizace veřejné správy se výrazně mění vždy v návaznosti na výsledky voleb, a tedy v souvislosti s velmi častou obměnou vedení úřadů. To nastává jak na územně samosprávných celcích, tak na úřadech státní správy. Bývá tedy logické a v mnohých případech velmi žádoucí, aby interní audit pro každou takovouto změnu připravil dostatečné souhrnné podklady, které budou sloužit jako výchozí informační bod o oblastech s významnými riziky, o možnostech opatření, cestách ke zvýšení efektivity a hospodárnosti. Žádná organizace není statická. Ani ta výrobní, ani úřad veřejné správy. Takže náměty k jejímu dalšímu zlepšení, systémovým opatřením či ke snížení nákladovosti, se také vyvíjejí. V ziskovém sektoru mají

všechna opatření určitou míru kontinuity ve vztahu k výrobním nebo obdobným plánům. Veřejný sektor musí reagovat na geopolitickou situaci, vládní strategie a na plánovaný rozvoj daného území. To s sebou přináší nároky na flexibilní změny ve výkonu veřejné správy, a tedy i na navazující změny v řízení samotných úřadů.

Veřejný sektor je jistě velmi významná součást národního hospodářství, nicméně způsob jeho financování je dosti složitý a podléhá jiným zákonitostem než trh. Proto je třeba, aby i veškerá kontrolní, a také auditní, činnost měla svoje specifika, která odrážejí i specifická rizika veřejné správy.

Ze samotné podstaty fungování veřejného sektoru, tím, že zaměstnanci nejsou odměňováni dle výkonu a celkových tržeb organizace, a že sama organizace nedisponuje pouze vlastními prostředky získanými vlastní činností, nýbrž vyjednaným nebo jinak určeným rozpočtem, vyplývá, že tyto organizace mají tendenci k neefektivnímu a netransparentnímu využívání prostředků, a zvláště k plánování takových aktivit, které nejsou měřitelné ve vztahu k jejich rentabilitě. Přestože výkon některých takových činností ve veřejném sektoru je nezbytný a dalo by se říci, že je to vlastně podstata jeho fungování, je na druhou stranu v zájmu veřejných rozpočtů vytvořit takové ekonomické, právní a organizační podmínky, které budou působit na minimalizaci negativních tendencí ve výdajích veřejného sektoru.

Cílem interních auditů ve veřejné správě je poskytnout přiměřené ujištění o funkčnosti a účinnosti řídicího a kontrolního systému, o hospodárnosti a efektivnosti operací, o spolehlivosti finančního výkaznictví, tedy o zajištění 3E v procesech orgánu veřejné správy, o souladu s obecně platnými právními předpisy a o dodržování interních řídicích aktů organizace.

Činnost interního auditu v orgánech veřejné správy se primárně řídí zákonem o finanční kontrole a jeho prováděcí vyhláškou. Dle ustanovení § 5 zákona o finanční kontrole se při zavádění interního auditu vychází z mezinárodně uznávaných standardů. Mezinárodně uznávané standardy nejsou v tomto ustanovení konkretizovány a je zcela na rozhodnutí vedoucího orgánu veřejné správy, které standardy a v jakém rozsahu budou pro nastavení fungování interního auditu zohledněny. Nejčastěji orgány veřejné správy přihlížejí k Mezinárodnímu rámci profesní praxe interního auditu, který vydává Mezinárodní institut interních auditorů.

„Veřejný sektor má tendenci k neefektivnímu a netransparentnímu využívání prostředků.“

Tento Mezinárodní rámec řeší zvláště následující oblasti:

- posláni interního auditu,
- hlavní principy profesní praxe interního auditu,
- definice interního auditu,
- etický kodex,
- mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu,
- doporučené prováděcí a doplňkové směrnice.

Zákon o finanční kontrole definuje interní audit jako nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému orgánu veřejné správy, které zjišťuje, zda:

- a) právní předpisy, přijatá opatření a stanovené postupy jsou v činnosti orgánu veřejné správy dodržovány,
- b) rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána, a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- c) řídicí kontroly poskytují vedoucímu orgánu veřejné správy spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,
- d) provozní a finanční kritéria podle § 4 jsou plněna,
- e) zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,
- f) dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů orgánu veřejné správy poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle tohoto orgánu budou splněny.

Na to navazují cíle a poslání interního auditu v orgánech veřejné správy, které zákon vymezuje jako:

- a) dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,
- b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- c) včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,

d) hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Vnitřní kontrolní systém musí být zaveden v každém orgánu veřejné správy a za jeho vytvoření a udržování odpovídá vedoucí tohoto orgánu. Tento systém je rozdělen na řídicí kontrolu a interní audit. Řídicí kontrolu zajišťují odpovědní vedoucí zaměstnanci, a to při přípravě operací, při průběžném sledování uskutečňovaných operací a do jejich konečného vypořádání, vyúčtování a následném prověření vybraných operací.

Interním auditem je pak přezkoumávána a vyhodnocována přiměřenost a účinnost řídicí kontroly.

Mezinárodní rámec definuje, že posláním interního auditu je zvyšovat a chránit hodnotu organizace tím, že poskytuje objektivně učišťovací služby založené na vyhodnocení rizik, poskytuje poradenství a přináší porozumění podstatě věci.

Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že by měl orgánům společnosti a vrcholovému managementu poskytovat informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy by pak interní audit měl poskytovat ujištění o tom, že orgán veřejné správy si je vědom rizik, kterým je vystaven, řídí je a předchází jim.

Toto není lehký úkol pro interní auditory. Pokud by měl být audit vlastně poradním orgánem vedení úřadu, který hledá úspory ve veřejných výdajích a neefektivnější cestu k dosažení vlastních cílů, je třeba navrhovat neustálé zdokonalování procesů uvnitř organizace, používaných nových metod, zefektivnění systémů a postupů.

„Auditor musí najít cestu k vedení společnosti.“

Jediná cesta k úspěšnému prosazování profese interního auditu je dosažení kvalifikovaných výsledků, které přesvědčí vedoucí pracovníky o užitečnosti interního auditora. Výhodou interního auditu je dokonalá znalost vlastní organizace a také zkušenost s přímým výkonem některých činností. Domnívám se, že interním auditem nelze spolehlivě hodnotit procesy, které auditor zná pouze teoreticky. Jak auditovaný útvar, tak vedení organizace vnímá profesionalitu auditorů zejména v tom, že znají detaily výkonu hlavních činností organizace, a nikoli pouze postupy auditorské činnosti. Zákon o finanční kontrole konkrétní kvalifikační předpoklady pro výkon funkce interního auditora nespécifikuje, ale znalost širokého spektra oblasti výkonu veřejné správy by měl být základním odborným předpokladem činnosti interního auditora.

Kromě odborných znalostí auditor musí najít cestu k vedení společnosti a k projednání svých závěrů, vyhodnocení a doporučení. Pokud není navázána pravidelná komunikace, důvěra a výměna informací mezi útvarem interního auditu a vedením, stávají se veškeré auditní činnosti vesměs formálními bez dalšího jejich využití. ■

KDE BYCH MĚL SPRÁVNĚ BÝT A CO BYCH MĚL DĚLAT?



Dnešní doba je doba extrémů a blbé nálady. Je to těžká doba. Je to doba transformační. První zmínky, že přichází něco jako transformace, jsem zaslechl tak před deseti lety, to byla doba růstu. Všechno bylo stále lacinější, přitom se vydělávalo více peněz, firmy prosperovaly, byla to štědrá, pozitivní doba. Tak po pěti letech se začalo říkat, že to už není normální, že je to „přeřtáté“ a že to nezbytně musí skončit, zkolabovat. No, a je to tady, už jsme v tom, asi dva roky. Dějí se věci, které jsme nechtěli a nepředpokládali, nejhorší možné scénáře, den co den, u nás i ve světě. Většina z nás to už nechce, je zaskočena. Jako kdybychom si odvykli uznávat to, že život má dvě stránky, dobrou a špatnou. Že je duální. A že abychom si mohli dosyta užít růst, musí zákonitě nastat pád.

Josef Severa

Josef Severa je konzultant manažerského poradenství s více než 25letou zkušeností v oblasti interního auditu. Věnuje se také výcvikům osobnostního rozvoje.

Každý z nás si v této době bytostně uvědomuje, o čem ten život vlastně je. V profesi interního auditu navíc – za předpokladu že připustíme, že náplň interního auditu je velmi variabilní škála služeb (od ujištění přes konzultace po pomoc v důležitých otázkách firmy) – před námi stojí otázka – CO MÁM V TĚTO VÝJIMEČNÉ DOBĚ VLASTNĚ DĚLAT? Kde budu nejužitečnější? Jak nejlépe fungovat, abych mé organizaci pomohl tuto dobu přečkat bez vážných karambolů?

Pokud je otázka na světě, je zhmotnělá, je už půlka řešení hotova. Říká se, že otázka je důležitější než odpověď. Procházím v životě také transformací, profesní, a možná

i generační (danou věkem). Odpovědi na otázky jsem mimo jiné hledal i na terapii tmou, kde se najednou ocitnete v úplném vzduchoprázdnu, bez jediného (téměř) vnějšího podnětu. Tma, ticho, zamčeno. Na sedm dní. Pro zábavu vám zůstanete jen vy sami, vaše hlava a vaše srdce. Vlastně je toho více, třeba žaludek, ale to bych raději nechal plavat. Při odpovídání si na řadu podobně laděných otázek jsem si pomohl konceptem tradiční čínské medicíny. Ono mi vlastně nic jiného nezbylo, neboť pole indických tradic jógy už obsadil prezident Pivoňka. Čínská filozofie je prodchnuta principem harmonie, která je všudypřítomná a nedělitelná. Dynamika dění je řízena principem jin a jang. Pokud bych si směl pohrát – jako laik – s těmito principy a použít je pro současnou situaci v profesi interního auditu, vychází mi z toho tato doporučení.

„Jak nejlépe fungovat, abych mé organizaci pomohl tuto dobu přečkat bez vážných karambolů?“

1. Vyvažuj situaci firmy – pokud jde do útlumu, tlač ji nahoru. Zaměř se na to, čím firma může nastartovat růst, a tam jdi. Pokud pomůže audit, audituj, pokud pomůže dobrá rada, porad, pokud potřebují člověka do první linie – prodávat, telefonovat, balit zboží – jdi do toho. Tato situace je unikátní a třeba už se nikdy opakovat nebude. Je to i šance

pro Tebe udělat něco výjimečného. Pokud firma příliš vyletěla někam mimo běžné rámce, zklidňuj situaci, upozorňuj na rizika, dodávej zpomalení. Zastavuj se u důležitých rozhodnutí. Mapuj zlomové okamžiky a přitahuj k nim pozornost. Pokládej zkoumavé otázky a motivuj firmu k odpovědím. Možná budeš potřebovat uplatnit obě strategie na různé procesy ve firmě.

„Vždy pomůže úsměv a lidský kontakt.“

2. Zaměř se na klíčové lidi ve firmě – určitě máš napojení na důležité lidi ve firmě. Interní auditor má často až důvěrný (chtěl jsem napsat intimní, ale sebecenzura toto spojení vyřadila) vztah s top managementem. Jak na tom jsou? Co nejvíce potřebují? Co ocení? Určitě bude každý potřebovat trošku něco jiného, něco osobního, ale v podstatě půjde o to dodávat, co jim chybí. Člověk musí být v harmonii – práce musí být vyvážena odpočinkem. Stres pohodou. Blbá nálada smíchem. Odcizení láskou. Konkurence spoluprací. Jako auditor jsi určitě citlivý a najdeš vhodnou cestu – jakkoliv to zní divně – a dodáš, co je potřeba. Vždy pomůže úsměv, lidský kontakt.

„Otázka je důležitější než odpověď“.

3. Buď praktický a pragmatický. Dnes není dobrá doba na sebezviditelňování prostřednictvím doporučení na obecně dlouhodobé zlepšování. Zaveďte nový informační systém. Zlepšete procesy. Kontrolujte více a více. Ne a ne. Naše doporučení musí být úderná a prokazatelně funkční k překonání současné těžké doby. Nepřidělávejme lidem práci. Doba realizace by měla být na rok, maximálně na dva (jako doba přežití bolševika – starší pochopí, mladší nepochopí – alespoň drobná výhoda pokročilejšího věku). Zbav se zbytečných papírů a procedur. Nedělej věci, které se dělaly dříve, ale nikdo je nepotřebuje. Zkrať zprávy. Tři stránky a nějaká ta příloha, aby se ostatní nelekli.

„Nedělej věci, které se dělaly dříve, ale nikdo je nepotřebuje.“

4. Dodávej lidskost a lásku. Buď pozitivní. Jdi příkladem. Spolupracuj. Nebylo by krásné, kdybys jen tak mimochodem zaslechl tato slova na chodbě: „Podívejte paní Macháčková na toho Nýlta, jak von hledá příležitost pomoci lidem. Kdo by řekl, že takový buzerant je taky jen člověk.“ Buď velmi milý na své kolegy. Je doba, kdy vzájemná soudružnost pomůže zvládnout všechny trable. Vracíme se zpátky, k sobě. Lidi k lidem. Interní auditori, bez rozdílu sektorů a pleti, mohou opět hovořit o tom, co dělají, aniž by byli vedením firem popotahováni (divil bych se, kdyby na to měli čas

a chuť). Možná je ideální doba na to, mnohem více si pomáhat v technických typech auditů. Toto číslo časopisu je toho ukázkou – pojďme se společně naučit auditovat rizika spojená s energiemi – například.

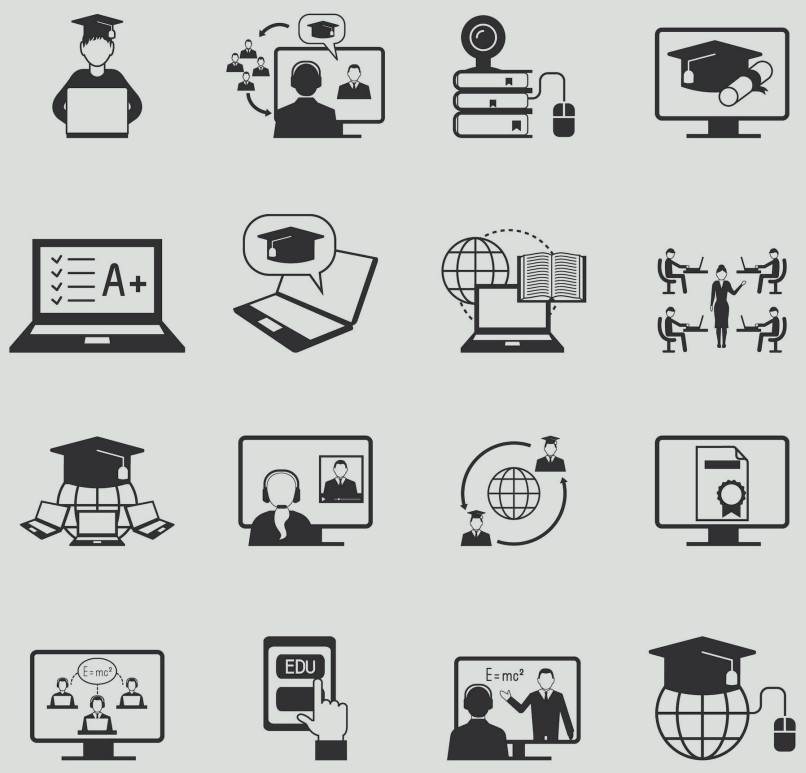
5. Udělej si plán, svůj vlastní plán. Jen pro sebe a jen na rok 2022 (ejhle, samá dvojka, připomíná to tu dualitu). Napiš si věci, které stojí za to udělat. Vzít to tak nějak proletářsky, od podlahy. Když ty si poradíš, poradí si i tvé okolí. Nezapomeň, že jako auditor jsi příkladem pro ostatní. Jsi třetí linií obrany, nezávislou, potřebnou, silnou – za tebou už nic dalšího není. Je to výsadní postavení, které vyžaduje samostatné jedince. Zaslouží se o to.

„Tři stránky a nějaká ta příloha, aby se ostatní nelekli.“

Hm, hm, hm, když očima proletím svůj text, tak se mi někam vytratila ta čínská harmonie a zase jsem skončil u cílů a typického západního úkolování. Ale nežijeme v Číně a nic není dokonalé. Jsem už k sobě shovívavější. Mám se tak nějak víc rád. A vás taky. Přeji hodně úspěchů v 2022! ■

Tato úvaha byla sepsána před zběsilou invazí Ruska na Ukrajinu. Za navívu některých myšlenek se předem omlouvám.

Audity různých oblastí



Dílčí priority interního auditu se sice v různých odvětvích hospodářství částečně liší, samotné jádro a princip činnosti, smyslu a účelu útvarů interního auditu zůstává totožný.

Toto číslo Interního auditora na svých předchozích stránkách prezentuje interní audit v různých odvětvích hospodářství. Útvary interního auditu se napříč odvětvími liší nejen charakterem organizace a sektoru, pro který pracují, ale především svým zaměřením a zkušenostmi, co a jak dokáží auditovat, ohodnotit a tematicky zpracovat – právě na základě odborných zkušeností reflektujících specifika odvětví a velikost samotného útvaru interního auditu.

V široké charakterové paletě organizací, pro které naši čtenáři pracují, lze rozhodně vysledovat tematické linky společné takřka pro všechny organizace a útvary interního auditu, které je z pohledu IA žádoucí ošetřit.

Věnovat zvýšené úsilí auditu IT, zejména ve společnostech, které doposud neměly

IT témata uprostřed svého zaměřovače a v ústředním plánu, má pro zodpovědný přístup obzvláště v současné době smysl.

Nejen v kontextu současné (březen 2022) geopolitické situace je bezpečí a bezpečnost informačních systémů obzvláště aktuálním tématem. Pro všechny sektory a odvětví. Nemusíte být součástí kritické infrastruktury státu, abyste měli zájem na bezpečnosti svých IT struktur a dat a měli toto téma zařazené na vyšších příčkách svých auditních priorit. Argumentační podklady k rozvahám nad auditním plánem či volbou ad hoc auditů může dodat NÚKIB skrze svůj Infoservis reflektující mj. aktuální či predikované hrozby.

„Nejen v kontextu současné geopolitické situace je bezpečí a bezpečnost informačních systémů obzvláště aktuálním tématem.“

V tomto díle se proto pojďme v kostce podívat na to, co neopomenout při auditu IT. Výčet nebude nikterak extenzivní a rozhodně nepokryje celou oblast podnikového IT. Daleko praktičtěji však nabídne oblasti a auditní podněty založené na vlastní zkušenosti s identifikací slabších míst podnikového IT.

PhDr. Ing. Jiří Čihák
 Specialista interního a forenzního auditu IT.
 V současné době pracuje pro jednu z největších českých bank v oblasti interního auditu. Předchozí zkušenosti získal ve společnosti tzv. velké čtyřky, kde se věnoval externímu forenznímu auditu, a v instituci veřejné správy v oblasti IT.

Znáte ve vaší organizaci odpovědi na následující otázky?

Z hlediska chráněného obsahu:

- Ochraňujete data? Jak? Jak máte identifikována klíčová datová aktiva a máte je ohodnocena? Kdo jsou jejich odpovědní vlastníci a máte přehled, kde všude se vaše data pohybují?
- Co děláte jako prevenci úniku, poškození nebo ztráty dat?
- Implementovali jste DLP plán? DR/BC plány? Jak budete reagovat v případě úniku dat nebo nefunkčnosti vašich systémů? Bude zajištění kontinuity vašeho byznysu dostačující?
- Odpovídá technologické, a zejména i fyzické zajištění bezpečnosti IT hodnotě obsažených aktiv?



Z hlediska provozu:

- Máte přehled – evidenci – o svých IT assetech (hardware/software)? V jakém je evidence stavu? Je aktuální? Kdo je za ni odpovědný?
- Máte v organizaci služební telefony? Pokud ano, věnovali jste se již auditu jejich zabezpečení?
- Máte přehled o svých mobilních zařízeních? Jsou součástí evidence IT assetů? Jaké jsou postupy v případě jejich ztráty? Vědí zaměstnanci, jak se mají zachovat?

- Umožňujete vzdálené přístupy do svých systémů? Jak máte toto technicky ošetřené, probíhá korektní logování?
- Máte přehled o používaném a instalovaném software? Jsou případná pravidla omezující instalace v přiměřeném souladu s byznysovými požadavky?
- Jaká je efektivita využívání IT SW/HW prostředků? Všechno, co nakoupíte, je využíváno? Měříte efektivitu?
- Je proces nákupu HW a SW hospodárný a účelný? Nedochozí ke střetům zájmů?
- Jste si jistí, že je váš proces vyřazování, odprodeje nebo likvidace HW procesně řízený, z finančního pohledu ekonomický a ze strany ochrany dat bezpečný?
- Jaký je stav formální dokumentace vašeho prostředí?

Právní/governance ošetření používání IT:

- Pokud umožňujete přístupy do svých systémů (či jen k datům) externistům, aplikujete na ně stejně dostatečné zásady, politiky a formální nastavení odpovědností, jako na kmenové zaměstnance?
- Řešíte dostatečně outsourcing a dodavatelské vztahy? Jaká data předáváte a k jakým datům mají třetí strany přístup?
- Je směrem ke spolupracujícím třetím stranám obecně dostatečně ošetřeno právní zajištění odpovědnosti?
- Jaká je vaše acceptable use policy pro IT směrem k zaměstnancům? Probíhají školení o vnitřních předpisech, a dále například o základním bezpečnostním povědomí, či trénujete odolnost zaměstnanců vůči různým hybridním formám útoků? Jak jste to schopni jako organizace případně prokázat?
- Jaká je vaše politika pro práci na dálku a vzdálené využívání firemních technologií?

Z hlediska bezpečnosti:

- Máte přehled nad vlastní infrastrukturou a jejím momentálním zdravím a provozuschopností?
- Jak řídíte přístupy do IT systémů? Provádíte revize přístupových práv? Jak často? Jaký je proces jejich přidělování a odebrání?
- Je logování aktivit ve vašich IT systémech funkční, spolehlivé a v případech nutnosti upotřebitelné?

- Jaké jsou doby retence? Je uchovávání logů zajištěno vůči jejich zničení či změnám? Jsou logy vyhodnocovány?
- Monitorujete incidenty? Jak je u vás systém monitoringu incidentů organizovaný, a to včetně jejich řešení? Odpovídá potřebám, povinnostem a požadavkům vašeho byznysu a reflektuje hrozby, které očekáváte? Jaké hrozby očekáváte?
- Jaká je vaše ochrana proti ransomware? Jak zálohujete? Jak často, kam, a jak chráníte zálohy? Jak rychle jste schopni obnovit zálohy, dokážete to?
- Používáte nějaké obecně uznávané baselines ke konfiguracím assetů? Na co porovnáváte vlastní konfigurace?
- Řídíte systémově patch management? Udržujete software na úrovni odpovídající interním potřebám oproti externímu prostředí? Jak stanovujete plány patchování?
- Jak máte zajištěnu bezpečnost svých účtů na sociálních sítích? Máte připravené krizové plány pro scénáře zcizení identity? (Více viz IA 4/2020.)
- Je váš proces odchodu zaměstnance provázán s potřebnými kroky v IT oblasti, zejména s odebráním přístupových oprávnění a snížením rizika úniků dat?
- Máte dostatečně zajištěnou i fyzickou bezpečnost IT komponent, například datových center nebo vlastních počítačů v kancelářích?

Ilustrovali jsme si jen některé vybrané aspekty auditu v IT oblasti. Výběr to byl velmi úzký a cílil na několik dílčích oblastí IT auditu. Rozhodně se nejedná o kompletní pokrytí problematiky. Uvedené body však mohou představovat vítanou inspiraci pro vybrané aspekty IT review, a to především pro malé útvary interního auditu, jejichž specializace leží zejména v jiných oblastech. A právě malé útvary interního auditu budou tématem příštího vydání časopisu Interní auditor. ■



PARAPLE

Zdeňka Svěráka



O Parapleti jste už z médií určitě někdy slyšeli, nejspíš díky přičinění Zdeňka Svěráka. Ten se také spolu se Svazem paraplegiků podílel na samotném vzniku Centra Paraple v roce 1994. Od té doby Paraple pomáhá lidem, kteří se po poškození míchy ocitli na vozíku. Jeho pracovníci představují oporu nejen pro ty, kteří právě ochrnuli po úrazu nebo nemoci. Obrací se na ně i ti, kteří třeba až po dlouhé době narazili na problém, s nímž si nevědí rady.

Po revoluci v roce 1990 bylo založeno občanské sdružení Svaz paraplegiků. Rozhodlo se pomáhat lidem s poškozením míchy a usilovalo o lepší podmínky jejich života ve společnosti. V roce 1994 společně se Zdeňkem Svěrákem otevřelo Centrum Paraple. Paraple od magistrátu získalo k užívání objekt bývalých jeslí v pražských Malešicích. Ve zdejších prostorách bylo zřízeno ambulantní a informační centrum. Týdenní sociální rehabilitační pobyty pro klienty probíhaly v objektech mimo Prahu. „Vždycky se našly nějaké prostory, mnohdy ani nebyly bezbariérové a tam terapeuti s našimi starými matadory učili první klienty na vozíku pomocí svých zkušeností. Pak už ale nebylo únosné pořádně kam dojíždět, a proto jsme začali pracovat na vybudování plnohodnotného pobytového domu tady u nás,“ popisuje náročné začátky David Lukeš.

Jak se staví Paraple

Na takový záměr ovšem bylo nutné sehnat dostatečné finanční prostředky. Ve spolupráci se Zdeňkem Svěrákem začala Česká televize vysílat Dobročinnou akademii, díky níž se dařilo Paraple budovat. Mohla se tak rozběhnout stavba. Nejprve byl starý objekt zvýšen o mansardu, kam byly umístěny pokoje. Pak bylo možné spustit pobytovou rehabilitaci. V roce 2009 byla přistavěna další část, nezbytná pro pokračující rozvoj centra. Brzy poté se Paraple stalo partnerskou charitativní organizací taneční soutěže StarDance. Stávající rozsah budovy Paraple není konečný – už na podzim letošního roku by měla „vypuknout“ jeho celková rekonstrukce. Přibudou dvě podlaží nad novější budovou, přistaví se parkovací dům a starý objekt ze 60. let, který trpí různými haváriemi rozvodů, podstoupí modernizaci – více informací na www.vetsiparaple.cz. Pan ředitel Lukeš je rád, že se lidé mohou i touto cestou o chystané stavbě dozvědět předem: „Víme, že není ideální čas pro jakýkoliv stavební projekt, ale bohužel

nemáme jinou možnost. Intenzivně se připravujeme na stavbu poslední čtyři roky a rádi bychom zajistili pokračování naší činnosti na další desítky let. Jsme neuvěřitelně vděční všem, kteří svými dary pomáhají moderní centrum vybudovat.“

„Paraple je dnes poměrně velká nezisková organizace se stovkou zaměstnanců a externistů.“

Jak služba probíhá

Paraple je dnes poměrně velká nezisková organizace se stovkou zaměstnanců a externistů, i když začíná pocítovat nedostatek kvalifikovaného personálu, zejména zdravotních sester. Hlavní zdejší službou je pobytová sociální rehabilitace, která probíhá turnusovým způsobem. Vždy na tři týdny sem přijíždějí 18členné skupiny klientů. Každý z nich má svůj osobní cíl, jehož by chtěl dosáhnout. Vše funguje na principu „case managementu“ neboli případového řízení, kdy se ke každému přistupuje individuálně podle jeho momentálního stavu a potřeb. Klientovi se intenzivně věnuje tým vedený sociálním pracovníkem, který má k dispozici dalších šest odborníků (fyzioterapeut, ergoterapeut, pohybový terapeut, psychoterapeut, ošetrovatel / osobní asistent, zdravotní sestra). Zní to trochu jako lázeňský pobyt, ale takové označení je podle Davida Lukeše zavádějící: „Někdo to tady možná bere jako dovolenou, protože má během roku jedinou příležitost si skutečně odpočinout. Ale nejde o wellness. Sem přijíždějí lidé, kteří touží po nějaké změně ve svém životě. Třeba se chtějí osamostatnit, do něčeho se pustit, zvolit k něčemu jiný přístup, někoho poznat. My tady s nimi na tom můžeme pracovat, ale důležité také je, zda se cíl nastaví reálně, nebo zda pobyt neovlivní nějaká zdravotní komplikace.“

„Klienti si tu mohou neustále předávat zkušenosti.“

Pobyt v Parapleti plní také důležitou komunitní funkci. Klienti si tu mohou neustále předávat zkušenosti, ať už při řízených skupinových setkáních, neformálně při posezení v kavárně, či u ohně nebo večer na pokoji. Své místo tady mají i tematické programy mimo areál, které se dosud zaměřovaly především na sportovní aktivity. Jelikož ale přibývá klientů ve starším věku, připravuje se trochu odlišné pojetí, aby si i oni mohli vyzkoušet fungování v běžném prostředí. Ani v tomto případě nejde o zážitkové výlety, ale o terapii, při níž klienti získají inspiraci a ověří si, co nového by mohli zvládnout. Kromě pobytových rehabilitací poskytuje Paraple i další služby, především ambulantní fyzioterapii, a nově vznikající terénní službu.

„Hlavní zdejší službou je pobytová sociální rehabilitace.“

Přijďte k nám!

Pokud se chcete do centra podívat, určitě najdete při různých příležitostech dveře otevřené. Můžete se stavit na dobrou kávu, zavítat s dětmi na zahradu s trampolínou, posedět na terase. „Pomáhá nám to utvářet přirozenější prostředí pro naše klienty, kteří se s návštěvníky náhodně setkávají, jsou rádi i za přítomnost dětí. Občas pro nás dělá akce sousední školka,“ vysvětluje David Lukeš. Pro veřejnost jsou určeny i kurzy pilates, živé natáčení rozhovorů se známými osobnostmi pod názvem Host pod Parapletem nebo letní hudební festival Sejdeme se na zahradě, který se uskuteční 21. července. Věhlas si získal i Běh pro Paraple, který by se měl letos kromě virtuálního prostředí znovu uskutečnit i reálně v sobotu 4. června v Malešickém parku.

Centrum Paraple

Ovčáráská 471/1b, Praha 10 – Malešice
telefon: 274 771 478
e-mail: paraple@paraple.cz
www.paraple.cz
www.facebook.com/paraple.cz



PARAPLE
CENTRUM



Foto: Archiv Centra Paraple

Rozhovor se Zdeňkem Svěrákem

Pane Svěráku, Centrum Paraple s Vaší podporou působí v Praze 10 už 28 let. Jak vlastně vznikla Vaše spolupráce?

Herec Divadla Járy Cimrmana a můj kamarád Honza Kašpar mě na podzim roku 1989 požádal, abych přijel do Kladrub u Vlašimi. Vozíčkáři po poranění míchy tam byli na týdenním sociálně rehabilitačním pobytu. Ve dne trénovali samostatnost, zkoušeli různé pomůcky a večer zapomínali na starosti a únavu a bavili se. Honza tenkrát spolupracoval s Originálním videojournalem a měl k dispozici kameru. Psycholožce doktorce Aleně Kábrtové, která pobyt pořádala, nabídl, že bude to nejdůležitější z pobytu nahrávat,

třeba jako instruktážní materiál pro další vozíčkáře. Pozvali mě jako hosta, který s účastníky jeden večer stráví. Tenkrát jsme s Láďou Smoljakem zrovna dopsali hru Bláník. Večer jsem ji všem přečetl. Druhý den jsem odjížděl s pocitem, že jsem byl v dobré společnosti a udělal něco užitečného. No, a za čtyři roky, v prosinci 1993, mě Honza Kašpar a manželé Kábrtovi požádali, abych jim pomohl. Založili s přáteli Svaz paraplegiků, chtěli zřídit centrum, které by lidem s poškozením míchy pomáhalo, ale neměli vhodnou budovu a ani finanční prostředky, které by na nutnou přestavbu takové budovy potřebovali. Tak jsme se domluvili, že se o to pokusíme společně.

v přímém přenosu. Vystupovali v něm hlavně mí přátelé herci a zpěváci. Všichni jsme vystupovali bez nároku na honorář, a diváky a posluchače jsme žádali, aby finančně podpořili naši myšlenku vybudovat Centrum Paraple. Povedlo se. Paraple pomáhá vozíčkářům už 28 let.

Centrum jste nazval „Paraple“, inspirovalo Vás slovo paraplegie. Paraple neboli deštník ale je současně symbolem ochrany před nepohodou. Jakou pomoc podle Vás lidé na vozíku po poškození míchy potřebují od nás, běžných lidí, nejvíc?

Když se člověk octne na vozíku, drasticky se mu změní život. Ročně to v naší republice potká asi 250 lidí, většinou mladých. Centrum Paraple je tu od toho, aby jim pomohlo se s novou situací vyrovnat. Podle mě je důležité nejen to, že disponuje odbornými pracovníky na špičkové úrovni, ale také to, že se tu člověk po úrazu míchy setká se zkušenými vozíčkáři, kteří jsou důkazem a povzbuzením, že život s handicapem není tak omezený, jak se obávali. Od nás chodících nepotřebují lítost, ale pochopení a solidaritu. Myslím si, že jedním z největších darů je, když nepřijdou o práci, respektive když jim osvícený zaměstnavatel najde pozici, kterou můžou zastávat. Můj kamarád Honza Kašpar byl vděčný za sedací role, které mohl na jevišti hrát.

*Rozhovor se Zdeňkem Svěrákem vedla:
spoluzakladatelka Centra Paraple
PhDr. Alena Kábrtová*

■ Zdeněk Svěrák a fyzioterapeut Mgr. Martin Gregor s klientem na válci při nácviku stability sedu



Foto: Jan Altner

A jak to bylo dál?

Měli jsme štěstí. Začátek 90. let, to byla doba, kdy se u nás naplno probudila občanská společnost. Lidé i firmy viděli, s jakou samozřejmostí v okolních zemích pomáhají lépe zajištění občané těm, kteří jsou v nouzi. Vznikaly u nás první neziskové organizace, které nabízely svou pomoc. Tehdy nám ohromně vyšla vstříc Česká televize. Vymysleli jsme pořad Dobročinná akademie a Česká televize ho vysílala



■ Zdeněk Svěrák a Mgr. David Lukeš, ředitel Centra Paraple, na slavnosti k 25. výročí otevření Centra Paraple v prosinci 2019

Foto: Jan Altnér

Noví členové

- Marie Adamcová, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Mgr. František Babický, ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- Veronika Benešová, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Ing. Bc. Josef Brož, Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.
- Pavel Drahotský, MBA, J&T BANKA, a.s.
- Ing. Monika Händelová, MBA, Krajská nemocnice Liberec, a.s.
- Ing. Petra Holeksová, Sociální služby Vsetín, příspěvková organizace
- Ing. Pavel Javůrek, Letiště Praha, a. s.
- Ing. Jiřina Javůrková, Státní fond dopravní infrastruktury
- Ing. Marta Kelnerová, Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.
- Ing. Martina Křesťanová, ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
- Ing. Barbara Lancová, DiS., TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
- Helena Lozej, Generali CEE Holding B.V., organizační složka
- Ing. Jiří Majdl, Česká republika – Kancelář senátu
- Ing. Viera Malčeková, Česká spořitelna, a.s.
- Ing. Lukáš Maule, Ředitelství silnic a dálnic ČR
- Ing. Michal Milo, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Mgr. Julie Motyčka, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Martin Novodvorský, MBA, Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
- Hana Novotná, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Bc. Alina Oana Opris, Individuální členka
- Ing. Mgr. Andrea Pfeiferová, Deloitte Audit s.r.o.
- Ing. Matěj Polák, MBA, E.ON Česká republika, s.r.o.
- Mgr. Zuzana Pultarová, MBA, Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.
- Mgr. Kateřina Rašová, Česká spořitelna, a.s.
- Bc. Bronislava Retzlová, BA, Sberbank CZ, a.s.
- Ing. Milan Sedláček, Česká národní banka
- Mgr. Ivo Skopal, E.ON Česká republika, s.r.o.
- Ing. Eva Soukupová, Česká správa sociálního zabezpečení
- Ing. Nikola Stejskal, KPMG Česká republika, s.r.o.
- Ing. Ondřej Szabó, Generali CEE Holding B.V., organizační složka
- Ing. Tomáš Šindelka, Psychiatrická nemocnice Jihlava
- Ing. Zuzana Šperlová, Ministerstvo zemědělství ČR
- Mgr. Andrej Špitalský, PPF banka a.s.
- Mgr. Naděžda Štádlarová, Krajský úřad Libereckého kraje
- Michal Šulai, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Mgr. Diana Trabulsi, Hlavní město Praha
- Ing. Martin Truksa, Fio Banka, a.s.
- Vitalii Tymoshenko, AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
- Bc. Robert Urbánek, Statutární město Pardubice
- Vladimír Vaněk, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Ing. Petr Vilimovský, Letiště Praha, a. s.
- Ing. Darina Vlčková, innogy Česká republika a.s.
- Ing. Stanislava Volková, ČEZ, a. s.
- Ing. Radka Vosátková, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Ing. Kateřina Zachová, Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
- Ing. Veronika Zárubová, Individuální členka
- Ing. Dalimil Zrůbek, Generali CEE Holding B.V., organizační složka

English Annotation

Vladimíra Zacharidesová – Interview with the General Director of the Section of Audit and Control of the Ministry of Finance of the Slovak Republic

Interview with the General Director of the Section of Audit and Control of the Ministry of Finance of the Slovak Republic

Jiří Jelínek – Commercial Real Estate and Internal Audit

The author describes functioning of the internal audit in the specific industry which deals with the investment in the real estate.

Martin Veselý – Audit in the Big Energy Group

The author describes for the reader the audit in the big energy group. He mentions besides other areas the approach to the actual risks and the forms of adaptation to the needs of the business and management.

Jiří Dvořáček, Josef Tyll – Internal Audit in Various Industries, Its focus and Priorities

The authors in their article deal with the definition of industries, where the internal auditors operate, specifics of the internal audit in relation to the industry, they introduce key risks, characterize the clients' expectations. Also they touch the topic of other internal audit activities beyond the internal audit performance.

Stanislav Klika, Pavel Mencl – Specifics of the Internal Audit In the Insurance Company

The authors describe concrete specifics on internal audit processes which might be audited in the financial insurance company.

Šárka Nováková – Specifics of the Internal Audit in the Healthcare

In Šárka Nováková's article the readers get to know the specifics of internal audit in the healthcare and other agendas, which are in the competence of the Department of Audit and Control in the General Faculty Hospital in Prague.

Karel Vabroušek – We Do Not Come to the Companies to Criticize, We Are Effective Support

The author shows the readers the technical audits which lead to increasing demand for audits and definition of new needs. One of these needs is the technical legislative service. Its form and sense is further described by the author in the article.

Eva Štěpánková – The Specifics of Internal Audit Activities in the Public Sector

The article talks about the specifics of internal audit activities in the public sector, the importance of the expertise of the internal auditor and the need for communication with the company's management.

Josef Severa – Where Should I Be Properly and What Should I Do?

The author comes with the reflection at what should the internal audit focus in the current days when a number of bad scenarios are being met. He thinks how should the internal audit help the organization to overcome the current period as well as possible.

Jiří Čihák – Audits of Various Areas

The author deals in his article, which is in the permanent part of the magazine „Tips and Tricks“ with selected topics which are to be focused when realizing the IT audits. These topics could be inspiration primarily for small internal audit departments.

Centrum Paraple – Zdeněk Svěrák's Paraple

The authors of the article get the readers to know with the history and the mission of the Centre Paraple, the forms of approach and the procedure of help with which the mission is being fulfilled.