

ia

interní auditor

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 26, ČÍSLO 2|2022 (104)

2|2022



ŽIVOT MALÝCH ÚTVARŮ INTERNÍHO AUDITU

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ VÁS ZVE NA
NÁRODNÍ KONFERENCI PRO INTERNÍ AUDITORY



HORIZONTY INTERNÍHO AUDITU



Český institut
interních auditorů

13.—14. říjen 2022 Harrachov Hotel Sklář

WWW.INTERNIAUDIT.CZ



Milé čtenářky, milí čtenáři,

k zařazení tématu časopisu „Život malých útvarů interního auditu“ nás vedly zejména dva impulsy. Prvním z nich je skutečnost, že těchto útvarů je mnoho a o jejich práci je nutné mluvit. Druhým impulsem byly signály od samotných auditorů z menších útvarů interního auditu. Zmiňovali se o tom, že časopis je spíše zaměřený na větší útvary, které se mohou v pokrytí oblastí činnosti interního auditu daleko více rozkročit. Díky kapacitám a znalostem v týmu mohou přistoupit k daleko hlubším a sofistikovanějším řešením a tím pádem zvládnou daleko více v kratším čase. Zmiňovali, že některá témata jsou v běžném pracovním rytmu pro malé útvary moc složitá, vzdálená.

Pro toto číslo jsme oslovili kolegy, kteří mají bohaté zkušenosti z odlišných organizací, pozic a různě velkých útvarů interního auditu. Požádali jsme je o zamyšlení a porovnání podmínek, které existují pro práci malých a velkých útvarů interního auditu. Položili jsme jim otázky a chtěli znát jejich názor. Autoři příspěvků se se čtenáři podělili o své názory na podmínky práce, specifika a rozdíly, které vidí v práci velkých a malých útvarů a v procesu provádění interního auditu.

I když je toto číslo časopisu zdánlivě věnováno převážně malým útvarům interního auditu, neznamená to, že jde o čtení pouze pro auditory z těchto útvarů. Zajímavá porovnání a zamyšlení, v čem jsou a v čem nejsou rozdíly mezi malým a velkým útvarem a o jaké rozdíly se jedná, jsou určitě zajímavá pro všechny. Útvar, ve kterém budete v budoucnosti pracovat, nemusí být tak velký jako ten, ve kterém pracujete nyní. Samozřejmě auditor z malého útvaru se může naráz ocitnout v útvaru velkém. Buď změní místo nebo útvar, ve kterém pracuje, dostane posily. I to se může stát. Potom bude větší prostor a proces auditu může probíhat trošku jiným způsobem.

Věřím, že je pro vás připraveno zajímavé čtení. Někteří z vás se seznámí s pohledy kolegů, pro některé z vás se bude navíc jednat o rozptýlení pochybností a povzbuzení ve vaší další důležité práci. ■

*Jan Kovalčík
předseda Redakční rady a člen Rady ČIIA*

O B S A H

Rozhovor s ředitelem odboru interního auditu a veřejnosprávní kontroly Ministerstva kultury České republiky David Polášek	5
Limity malých útvarů Pavel Vácha	10
I samostatní interní auditoři (malé útvary interních auditů), naplňují poslání interního auditu Miroslav Čtvrtlík	14
Malý útvar, taky útvar Lucie Kolodějová	18
Dosahování auditorských met v jednočlenném útvaru interního auditu Renata Lemfeldová, Rodan Svoboda	21
Seznamte se, prosím Eva Bolinová	24
Život interního auditu ve městě Chebu Květa Balgová	27
Strategie organizace a interní audit Jiří Dvořáček, Josef Tyll	32
Data, data, data. Jiří Čihák	36
Být skautem znamená umět si poradit Tereza Šlechtová	39
Noví členové	42
Workshop Šárka Nováková	43
English Annotation	44

ROČNÍK 26, ČÍSLO 2|2022 (104)

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 nenese 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 **Davidem Poláškem**, ředitelem odboru interního auditu a veřejnosprávní kontroly Ministerstva kultury České republiky



Davide, léta jsi pracoval ve společnosti, která má jeden z největších útvarů interního auditu v České republice. Byl jsi zástupcem manažerky jednoho z útvarů a určitou dobu jsi tento útvar řídil. Nyní již nějakou dobu řídíš, mimo jiné, útvar interního auditu, který je výrazně menší. To byl jeden z hlavních důvodů, proč jsem si Tě vybral, abych Ti položil několik otázek. Pokud existují rozdíly mezi prací ve velkém a malém útvaru interního auditu, tak jsi ideální osoba, která je může přiblížit našim čtenářům.

David Polásek, MBA, DBA, CIA

V současné době zastává pozici ředitele Odboru interního auditu a veřejnosprávní kontroly na Ministerstvu kultury. Dříve působil jako interní auditor v Raiffeisenbank a v České spořitelně, kde se věnoval oblasti tržních a operačních rizik. Byl zástupcem manažerky jednoho z útvarů interního auditu a po určitou dobu tento útvar také vedl. Vystudoval podnikovou ekonomiku v bakalářském, magisterském a doktorském studijním programu na Escuela Superior de Marketing y Administración (ESMA) Barcelona. Je také certifikovaným interním auditorem. Původní profesí je však zdravotnický záchranář.

Co na Tebe nejvíce zapůsobilo v okamžiku, kdy jsi nastoupil do útvaru interního auditu Ministerstva kultury České republiky?

Pokud bych to vzal hodně ze široka, tak si myslím, že asi na každého, kdo navštíví Ministerstvo kultury, zapůsobí jeho sídlo a umístění v centru Prahy na Malé Straně. Ministerstvo kultury sídlí na Maltézském náměstí v historické budově Nostického paláce. Nostický nebo též Nosticův palác je rozsáhlý barokní palác, který společně s Nosticovou zahradou je chráněn jako kulturní památka. Dal ho mezi lety 1660 a 1676 postavit Jan Hartvík z Nostic, nejvyšší kancléř Království českého. Jelikož jsem nikdy dříve nepracoval v podobně historické budově, tak jsem byl v podstatě překvapen, v jakých historických prostorách může moderní úřad sídlit a pracovat. K budovám bych ještě doplnil, že Ministerstvo kultury, kromě Nostického paláce, využívá další objekty v centru Prahy a jeho blízkém okolí.

„Toto jsem v korporátním sektoru nezažil, že by se vedoucí interního auditu účastnil každého jednání představenstva.“

Dále na mě zapůsobila kvalifikovanost interních auditorů a profesionální vystupování všech, se kterými jsem při svém nástupu přišel do kontaktu. Také nesmím zapomenout na skutečnost, že jako původně vedoucí

Samostatného oddělení interního auditu a dnes již jako ředitel Odboru interního auditu a veřejnosprávní kontroly, jsem členem porady vedení ministerstva a jsem tak v pravidelném kontaktu s nejvyšším vedením. Toto jsem v korporátním sektoru nezažil, že by se vedoucí interního auditu účastnil každého jednání představenstva, pokud přirovnáme představenstvo společnosti k vedení úřadu.

Jaké vnímáš nejzásadnější rozdíly v práci menšího útvaru interního auditu oproti útvaru velkému, ve kterém jsi v minulých letech pracoval?

Když se nad touto otázkou trochu zamyslím, tak pokud je interní audit dobře řízen a prováděn v souladu s Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu, neměly by být rozdíly příliš velké. Co se týče kvality poskytovaných služeb, systému plánování, procesu realizace zakázek a komunikace, tak by rozdíly mezi menšími a velkými útvary měly být, dle mého názoru, pokud možno co nejmenší. A o to se snažím při svém působení na Ministerstvu kultury.

A teď k rozdílům mezi menšími a velkými útvary interního auditu. Jak už otázka napovídá, podstatný rozdíl je ve velikosti, a tím pádem v dostupnosti disponibilních kapacit na auditní a mimo-auditní aktivity. Ještě, než odpovím, stručně shrnu své působení v interním auditu s uvedením velikosti útvarů. V interním auditu jsem začínal v Raiffeisenbank, kde nás bylo v průměru šest interních auditorů a ředitelka. Kromě interního auditu banky jsme měli na starost i interní audit ve dvou leasingových dceřiných společnostech. V České spořitelně si pamatují, že bylo přes 60 interních auditorů, kteří byli rozděleni v několika



specializovaných útvech, včetně útvaru, který měl na starosti dceřiné společnosti. A v útvaru, ve kterém jsem působil – Audit centrálních činností, bylo přibližně 17 interních auditorů, a příležitostně i několik externistů na specializované zakázky. V současné době v Ministerstvu kultury vedu interní audit, který tvoří tři interní auditori, a Oddělení kontroly, které je větší a je složeno z vedoucí a šesti kontrolorů s tím, že ještě jednu pozici kontrolora obsazujeme, takže nás v kontrole bude celkem osm. Důvod, proč je Oddělení kontroly větší, je zejména ten, že Oddělení kontroly vykonává veřejnosprávní kontrolu v celkem 31 státních příspěvkových organizacích Ministerstva kultury a dále veřejnosprávní kontrolu dotací a podpory výzkumu a vývoje, zatímco interní auditori se věnují internímu auditu uvnitř ministerstva, které je velikostí podstatně menší než jeho příspěvkové organizace.

„Z rozdílů vnímám asi jako největší možnost specializace.“

Z rozdílů vnímám asi jako největší možnost specializace interních auditorů a služby, které specializovaní interní auditori poskytují svým kolegům v útvaru. Větší útvary si mohou dovolit interní auditori specialisty, kteří mají rozsáhlé zkušenosti v jednom nebo více oborech, například v oblasti informačních technologií, účetnictví, řízení kreditních, tržních nebo operačních rizik a v dalších oborech. Větší útvary mají interní auditori, kteří se mohou více věnovat tvorbě a aktualizaci auditní metodiky, sledovat nové trendy, připravovat reporting pro vedení organizace a vedení interního auditu, koordinovat plánovací proces, zabezpečovat analýzu rizik a poskytovat další služby dovnitř útvaru interního auditu. Všechny tyto činnosti, které jsem uvedl, musí v menších útvarech zvládnout vedoucí interního auditu a jeho tým, a logicky tak zbývá méně kapacit na vlastní realizaci interních auditů. Navíc, menší útvary

mohou mít jen velmi omezený počet specializovaných interních auditorů, a příprava na audit tak může být časově delší z důvodu nezbytnosti nastudování problematiky auditované oblasti. V případě interních auditů zaměřených na oblast informačních technologií a na kybernetickou bezpečnost je často nutné rozšířit auditní tým o externisty, kteří mají požadované znalosti a zkušenosti s touto problematikou.

Ve které fázi auditorské práce se rozdílly nejvíce projevují?

Rozdílly, dle mého názoru, lze asi nalézt ve všech fázích auditní zakázky. Jak už jsem uvedl dříve, rozdílly začínají ještě před auditní zakázkou, a to tím, že si vedoucí útvaru interního auditu musí sám vytvořit vnitřní předpisy a auditní metodiku, samozřejmě ve spolupráci s týmem, ale převážná část je na vedoucím. Plánování interních auditů také není tak sofistikované jako ve velkých organizacích. Například z vlastní zkušenosti mohu říct, že nevyužíváme specializovaný auditní software, který bývá ve velkých útvarech i pro plánování. Příprava na zakázku může být o něco delší, pokud je auditovaná oblast pro interní auditori nová nebo ji neznají dostatečně. Ve fázi realizace je také třeba pracovat s velikostí vzorku, aby se neúměrně neprotahovala doba auditu.

„Plánování interních auditů také není tak sofistikované jako ve velkých organizacích.“

Osobně mně schází software pro monitorování a vyhodnocování nápravných opatření, respektive software pro celý auditní proces. Excel a databáze nejsou úplně špatné řešení, ale jistotu a určitý komfort spolehlivého auditního řešení rozhodně nenabízejí.

Máš nějakou radu, jak má manažer menšího útvaru postupovat, aby dokázal pokrýt maximum rizik a požadavků, které jsou na interní audit kladeny vedením úřadu, právními předpisy, standardy atd.? Je toho přece mnoho.

Tady by se dalo s nadsázkou říct, že „každá rada je drahá“, ale obecně by se měl manažer nebo vedoucí útvaru interního auditu řídit právními předpisy, Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu, v případě organizací z veřejného sektoru metodickými pokyny Centrální harmonizační jednotky Ministerstva financí a zdravým selským rozumem. Z vlastní zkušenosti doporučuji nastavit procesy v útvaru interního auditu srozumitelně, nekomplikovaně a s vědomím toho, že všechna práce se musí stihnout udělat s danými kapacitami útvaru. Pokud by se totiž vytvořil složitý a komplikovaný systém, hrozilo by, že se interní audit „utopí“ v administrativě a na vlastní realizaci zakázek mu nezbyde příliš času. Doporučuji proto začít s nastavením metodiky a procesů, které budou odpovídat velikosti útvaru, pak pokračovat s vytvořením systému plánování zakázek, který pokryje všechny podstatné oblasti (procesy) organizace v auditní periodě vypočtené na základě vyhodnocení rizik, a samozřejmě organizovat auditní zakázky tak, aby byly splněny cíle zakázek v čase daném auditním plánem. Zkrátka je zapotřebí neustále hledat optimální poměr mezi disponibilními kapacitami útvaru, pokrytím aktivit organizace (firmy) interními audity na základě výsledků analýzy rizik a rozsahem a hloubkou interních auditů.

Dále mohu doporučit plně elektronizovat/digitalizovat celý auditní proces a opustit „papírový“ systém vedení spisů a další auditní dokumentace. Elektronizací se dá uspořit nejen čas, ale navíc je to ekologické.

Jakých zdrojů pocituje menší útvar interního auditu nedostatek?

Jednoznačně jsou to disponibilní kapacity útvaru na realizaci auditních zakázek a specialisté na oblast informačních technologií. V případě interního auditu

na Ministerstvu kultury nám i tak malou kapacitu na realizaci interních auditů snižuje ještě zapojení do aktivit ministerstva, které nejsou přímo spojeny s výkonem interního auditu. Na druhé straně si zatím nemohu stěžovat na nedostatek zdrojů na vzdělávání, které považuji za důležitou část profese interního auditora. Prostředky na vzdělávání máme i v této složité době a za to jsem velmi rád.

„Z vlastní zkušenosti doporučuji nastavit procesy v útvaru interního auditu srozumitelně, nekomplikovaně.“

Existují některé postupy, které by bylo, podle Tvých zkušeností, vhodné aplikovat z práce ve velkém útvaru interního auditu v útvaru malém, a naopak?

Mám za to, že z velkého útvaru interního auditu je dobré aplikovat systém standardizace auditních aktivit, který dokáže trochu uspořít čas a celkově zvyšuje profesionalitu útvaru. Standardizaci mám na mysli využívání šablon, formulářů, jednoznačně nastavených postupů a procesů, a to od plánování přes realizaci zakázek až po reporting a monitorování a vyhodnocování plnění nápravných opatření.

Velké útvary naopak mohou více pracovat s rotací interních auditorů specialistů, a poskytnout jim tak příležitost více poznat vlastní organizaci/firmu, oblasti a problematiku, kterou se běžně nezabývají. Dle mých zkušeností interní auditori, kteří mají širší znalosti jejich organizace/firmy, mohou přinášet v rámci zakázek podněty s větším dopadem než jen úzce zaměřeni specialisté.

„Mohu doporučit plně elektronizovat/digitalizovat celý auditní proces a opustit ‚papírový‘ systém.“

Jaké specifikum přináší práce v interním auditu na Ministerstvu kultury? Jak se to projevuje na Tvém vztahu ke kultuře? Musí to být povznášející pocit. Nebo ne?

Ministerstvo kultury je z hlediska počtu jeho zaměstnanců jedním z nejmenších ministerstev, hospodaří s omezenými prostředky státního rozpočtu, a tomu odpovídá i velikost útvaru interního auditu. Z mého pohledu jde o malý útvar, který však zvládne značný kus práce, a to jak na poli interního auditu, tak mimo něj. Jak už jsem se zmínil v jedné z předchozích otázek, kromě specifika velikosti auditního týmu je pro mě nové být členem porady vedení ministerstva a s týdenní frekvencí se scházet s vedením na poradách a diskutovat témata, která s interním auditem

a veřejnosprávní kontrolou nemají úplně vazbu. Osobně tuto možnost oceňuji, protože mám k dispozici informace, které lze využít při auditní a kontrolní činnosti, a také mohu témata na poradě otevírat a zapojit se do diskuse. Specifikem také pro mě je umístění kanceláře interního auditu v historické budově. Kolegové z Oddělení kontroly bohužel s interním auditem kanceláře nesdílejí z důvodu nedostatku volných prostor v budově Nostického paláce a sídlí v Národním domě na Vinohradech, který je však též staršího data – budova má více než 120letou historii.

„Je to především práce, která mě baví, a vidím v ní smysl.“

Specifikem, v tom horším slova smyslu, je to, že stále velká část práce na ministerstvu se realizuje papírově, a vzniká tak ohromné množství dokumentace, která je dostupná jen v papírové podobě. To samozřejmě omezuje interní audit při jeho práci a zvyšuje nároky na jeho kapacitu. Interní audit jde však ostatním útvarům ministerstva příkladem a podařilo se nám v loňském roce plně digitalizovat všechny naše aktivity. Kolegové z Oddělení kontroly mají převážnou část procesu digitalizovanou, nicméně stále musí pracovat s papírovými dokumenty, a část kontrolního spisu je tak v papírové podobě. Když jsem nastoupil, tak

bylo pro mě těžko pochopitelné, že v dnešní době vyspělých technologií, zavádění robotizace a začínání využívání umělé inteligence, a mnoha programů na digitalizaci státní správy, může existovat státní organizace (přesněji řečeno ústřední orgán státní správy), která nemá svůj hlavní a klíčový proces komplexně digitalizován.

„Je dobré aplikovat systém standardizace.“

Také jako určité specifikum vnímám komunikaci, ve které vidím prostor pro zlepšení v úrovni komunikace, a to jak na vertikální, tak na horizontální úrovni mezi útvary.

Co se týče mého vztahu ke kultuře, tak kulturu mám rád, ale ne úplně všechnu, o kterou se stará Ministerstvo kultury. Spíše bych se charakterizoval jako sportovní než kulturní typ člověka, ale osobně nemám rád takové škatulkování. Z hudby mám rád namátkou folk, rock, pop a country. Do divadla jsme s manželkou chodili nejraději na komedie do Divadla na Vinohradech a Divadla Na Jezerce a rádi navštěvujeme s dětmi hrady, zámky a muzea, které také ke kultuře patří. Z literatury mám rád detektivky, thrillery, akční a špionážní romány a science-fiction a to ve formě audioknih, které poslouchám nejraději v originále v angličtině.



A zdali je to povznášející pocit pracovat v interním auditu na Ministerstvu kultury? Pro mě je to především práce, která mě baví, a vidím v ní smysl. A rozhodně je jí hodně, takže nezbývá úplně čas se nad tím nějak více zamýšlet. Naštěstí mám dobrý tým interních auditorů a množství práce se nám zatím daří zvládnout.

a svoji mysl. Kolegy mohou povzbudit v tom, že pokud si vytvoří dobrý systém, budou mít štěstí na svůj tým jako já, tak nebudou mít problém zvládnout ani obtížné úkoly, a ještě jim při tom vyjde trocha času pobavit se a zasmát. S úsměvem, jde přece všechno líp. ■

*Děkuji Ti za rozhovor.
Rozhovor vedl Jan Kovalčík*

**„Doporučuji používat
zdravý selský rozum,
plánovat s rozvahou,
nebát se přijímat
odpovědnost za svá
rozhodnutí.“**

*Čím bys své kolegy v malých a menších
útvarech povzbudil v jejich práci?*

Kolegům především doporučuji používat zdravý selský rozum, plánovat s rozvahou, nebát se přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí, jít příkladem jak v pracovním, tak v osobním životě, dostatečně se věnovat svému týmu a poskytovat mu odpovídající podporu, komunikovat směrem k týmu a k vedení na různých úrovních organizace a nezapomenout při tom všem pečovat o své zdraví



LIMITY malých útvarů

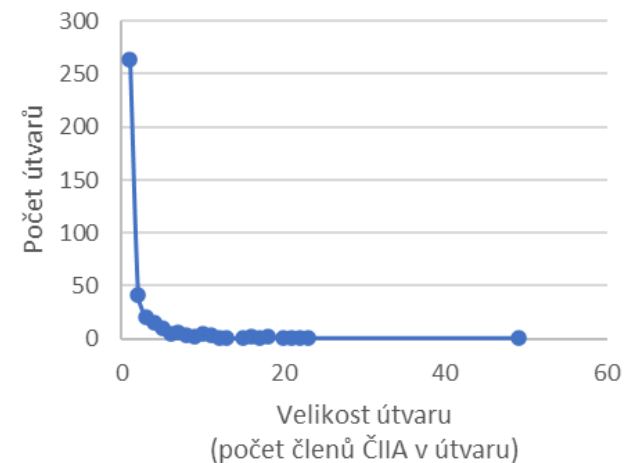
Máme Standardy. Ó my se máme, jsou téměř dokonalé. Víme jak auditovat, najdeme tam odpověď na každou metodickou otázku, žádná situace nás nepřekvapí. Je to naprosto perfektní jízdni řád pro interního auditora. Avšak jedna malá záludnost tu přece jenom je. Tenhle jízdni řád je pro tahač s třinápravovým návěsem. Takže jedete-li své auditní rallye v SUV, nemusí být pro vás vždy nejvhodnější. A máte-li smartíka, pak polovina informací je přinejmenším diskutabilní.

Vyhovět všem je vždycky složité. Ale těžko hledat jiný koncept, který by se hodil pro každý typ auditního útvaru. Navíc ty principy, na nichž jsou Standardy postaveny, jsou univerzální. Nicméně malé útvary interního auditu stojí před dilematem, jak dostat všem požadavkům, které Standardy definují.

Distribuce velikosti auditních útvarů

Statistické zpracování distribuce počtu auditorů a velikostí útvarů interního auditu v ČR jsem nikde nenašel. Pokud použijeme hypotézu, že korelace počtu auditorů s počty členů ČIIA je dostatečně vysoká (alespoň pro některé závěry ☺), můžeme získat následující graf:

Distribuce četnosti útvarů podle počtu členů ČIIA v těchto útvarech



- Čtvrtina auditorů pracuje v podmínkách jednočlenných útvarů.
- Téměř polovina auditorů pracuje v útvech interního auditu, které nemají více než čtyři auditory.
- 80 % útvarů má maximálně dva auditory¹.

Korelace mezi počtem členů ČIIA a počtem praktikujících auditorů může být menší, nicméně pořad je validní závěr, že v ČR existuje

- 1) větší než velká skupina „malých“ útvarů interního auditu a
- 2) nižší stovky „auditorů-samotářů“.

Kompetenčně pokrýt celou oblast činnosti organizace auditem je pro několik jedinců výzva již sama o sobě. Tím to ale nekončí. K efektivní alokaci zdrojů IA je nutno zmapovat auditní prostor a provést alespoň „nějaké“ hodnocení rizik jako klíčový podklad pro plán auditu (a pravidelně ho opakovat). Pokud z auditních zakázek vyplynou nějaká zjištění a doporučení, tak je vhodné to probrat s odpovědnými manažery a dojít k akceptovatelným nápravným opatřením. A po nějakém čase je třeba se podívat, zdali ta opatření byla realizována. Pokud nejde realizace podle plánu (a taková opatření se najdou vždy), zpravit o nich management. Interní auditní postupy mít shrnuté v nějakém manuálu a čas od času aktualizovat Statut interního auditu (nebo obdobný kodifikační dokument), který definuje auditní rámec. V mezičase prohodit slovo s vrcholovým managementem (aby auditor věděl, kterým směrem se organizace bude v nejbližší době ubírat). Samozřejmostí je být v kontaktu s dalšími zaměstnanci-neauditery, protože vědět, čím momentálně organizace žije, je k nezaplacení.

Přitom se auditor samozřejmě musí vzdělávat, jak v auditování, tak v businessových kompetencích. Vedoucí by měl dbát na kvalitu auditního výstupu, zajistit provádění supervize auditních zakázek a průběžně realizovat opatření z plánu zajištění kvality.

Jednou za pět let pak nechat zkouknout výsledky své práce někomu úplně cizímu, resp. nezávislému. A poté implementovat jeho doporučení. Pokud má chuť a zbude mu čas, tak využívat svých znalostí k poskytování konzultačních služeb.

Je evidentní, že auditora v malém útvaru omezují dva základní limity:

- množství znalostí a informací, které může využít při auditování,
- objem „fixních“, nebo chcete-li podpůrných, aktivit, které je nutné vykonat, aby výstup z auditu měl patřičnou kvalitu a poskytl očekávanou přidanou hodnotu.

„Malé útvary interního auditu stojí před dilematem, jak dostat všem požadavkům.“

Kompetence auditora

- Know-how

Bez dostatečné znalosti businessu, který je auditován, to prostě nejde. Je bezpodmínečně nutné rozumět tomu, CO organizace dělá a JAK to dělá. Výhodné je i vědět, PROČ to dělá. Ta špatná zpráva je, že vedle samotné činnosti organizace je nutné/vhodné rozumět i činností stakeholderů, tj. subjektů, které nějakým způsobem interagují s organizací (zákazníci, dodavatelé, partneři, vlastníci, regulátor...). Pokud auditor tyto znalosti nemá, a v takové situaci se asi nacházel někdy každý auditor, je nutno je získat. Jasně je, že je zapotřebí určitý čas na získání těchto kompetencí. A čas spíše delší než kratší. Auditor proniká do činnosti firmy samozřejmě vlastním auditováním. Takže vhodně orientované plánování podporuje růst auditorských kompetencí. Velmi důležitá je motivace auditora chtít tyto informace nasát. Není jich málo, a navíc dopředu

nelze říct, kterou specifickou informací bude auditor někdy potřebovat. Specificky zaměřené (dlouhodobé) doplňkové studium je velmi vhodné.

Auditní postup

Tahle disciplína je na první pohled jednodušší než ta předchozí. Auditování je profese jako každá jiná. Má svá specifika, ale zvládnout jde v relativně krátkém čase. Načíst Standardy a je to. Ale ruku na srdce, známe Standardy do posledního puntíku? A hlavně, dokážeme je aplikovat na konkrétní auditní zakázku ve všech aspektech? A děláme to automaticky? Asi bychom každý našli okamžik, kdy by to „něco“ šlo udělat lépe či správněji. Celé je to o tréninku a opakování, které dělá mistra.

Myšlení

A pak je tu práce s fakty, samotné auditování. Začíná to sběrem dat, jejich vyhodnocením, vytríděním těch relevantních, porovnání s předem vybranými a vytvoření částečného závěru. A těchto iterací provést tolik, až se dostanete k nějakému obecně platnému zjištění a doporučení. Někdy se takovému postupu říká analytické myšlení. Pokud je zkombinováno s (raději větší) kapkou kreativity, je vyhráno. Pokud tato složka v mysli auditora je minoritní, případně se tam vůbec nenachází, pak je na zvážení, zda v kariéře auditora pokračovat. Naučit se analyticky myslet či rozvinout do potřebné míry, pokud je startovní poloha hodně „dole“, je běh na hodně dlouhou trať.

Digitalizace

Rozvoj technologií, zejména těch informačně komunikačních, přináší další nároky. Je obtížné požadovat po auditorovi detailní znalosti v oboru ICT, a hlavně je udržovat aktuální. Nicméně, s přesunem dat do elektronické podoby dochází k „zneviditelnování“ i procesních uspořádání. Bez velmi dobré znalosti těchto technologií a způsobů, jak se dostat k příslušným datům, se pro auditora stává nutností. Alespoň základní

¹ Pozn.: V dalším textu je používán pojem „malý útvar interního auditu“ pro útvar s 4–5 auditery. Pojem velmi malý útvar znamená útvar s 1–2 auditery.

porozumění infomačním technologiím je proto naprosto nezbytné. Co je jisté, je fakt, že tento trend se nezmění a nároky na informační dovednosti interního auditora jen porostou.

■ Outsourcing

V dnešní době stále vzrůstá význam outsourcingu a nákup služeb je na vysokém stupni rozmachu. To de facto rozšiřuje auditní prostor, protože mezi nakupovanými službami mohou být i klíčové aktivity, které mají velký dopad na stabilitu a výkonnost hlavní businessové aktivity organizace. Pro malý auditní tým to klade dodatečné nároky na znalosti, protože k posouzení dílčích rizik u dodavatele, která jsou relevantní pro činnost mateřské organizace, je nutno nastudovat poměrně více informací, než je potom využitelné při potenciálním auditu.

„Čtvrtina auditorů pracuje v podmínkách jednočlenných útvarů.“

Očekávání managementu

■ Požadavky na výstup
Když dojde k zavedení funkce interního auditu, management má obvykle nějakou představu o tom, co by mu tato funkce měla poskytovat. Auditní zpráva se zjištěními a doporučeními je asi základní minimum. Ujištění ve zprávě bývá, ale co s doporučeními? Obvykle nejsou zase příliš překvapivá, a následuje tedy otázka co s nimi. Dokud není navrhovaná

změna zrealizovaná (a smysluplné doporučení nemůže být nic jiného než změna), veškeré auditní aktivity se nemusely vůbec odehrát. Formulovat změnu, a zejména cestu k ní ale už není odpovědnost interního auditu, to je odpovědnost liniového managementu. Tvorba akčního plánu, který popisuje cíl změny a naznačuje cestu k tomuto cíli, může být součástí auditní zprávy. Přítomnost akčního plánu zvyšuje hodnotu ujištění, ale jeho příprava chvíli trvá a určitá kapacita na jeho přípravu na straně interního auditu je nutná. Zapojení IA do jeho tvorby jednak celou věc urychlí a také dává IA lepší vhled do implementačních aktivit organizace.

■ Cena auditní „služby“

Snahy o vyjádření přínosu IA pro organizaci jsou vedeny s různou intenzitou určitě od samotného vzniku této funkce. Vyčíslení přínosu ve finančních jednotkách je ale obtížné. Výjimkou jsou auditní aktivity v oblasti nákupu, kde se lze dopracovat k doložitelným číslům. V ostatních oblastech je to mnohem problematičtější. Klíčové je přesvědčit vrcholové vedení, že přidaná hodnota, kterou IA poskytuje, je něco, za co stojí zaplatit.

■ Objem výstupu a jeho kvalita
Tady se dostáváme na ještě tenčí led než u ceny za auditní službu. Standardy sice hovoří o tom, že by auditorem zpracované informace měly být takového charakteru, aby obezřetná fundovaná osoba došla ke stejnému závěru jako auditor. Dosažení této mety ve všech případech je ale spíše přáním než rutinní

realitou. Tato procesní část auditování závisí na množství získaných informací, které je úměrné spotřebovanému času a nepřímo úměrné efektivitě auditora. Avšak jaké jsou určující parametry pro kvalitní výstup, tj. maximum zjištění a dopad navržených doporučení, to prakticky nejde určit. Tato část auditního procesu – vývoj/vymyšlení/navržení doporučení – je samozřejmě klíčovým prvkem auditu. Ale zpracovat „dokonale“ dokumentaci k auditu, přehledně uspořádat získané informace a popsat, jak auditor došel ke svým závěrům, to se v malých auditních týmech úplně nedělá. Ona je totiž otázka, nakolik je taková administrativně dokumentační činnost přínosná. Pro samotného auditora sotva, management zajímá přirozeně samotný výsledek a supervizor v malém týmu byl skoro jistě součástí procesu zpracování, takže přesně ví, na čem jsou výstupy založeny. Je velmi těžké se motivovat a připravit dokumentaci pouze pro hodnotitele kvality, který ani nemusí přijít.

■ Konzultace

Auditní útvar, který v organizaci působí již delší dobu, a etabloval se jako kompaktní tým, který rozumí businessu a dokáže řešit problémy, může být managementem vyzván, aby se zapojil do operativněji laděné činnosti, než je pouhé ujišťování. Není asi viditelnější ocenění práce útvaru auditu než toto pozvání k „operativnímu stolu“. Samozřejmě tato činnost ukrojí z roční kapacity útvaru nějaký díl.

■ Rizika

Termín „riziko“ se mezi manažery již dobře zabydlel. A proklamujeme-li, že interní audit, mimo jiné, chce zlepšovat efektivitu řízení rizik jako jeden ze svých hlavních cílů, musíme ta rizika dobře znát. Rizika, která číhají na „naši“ organizaci. Dopracovat se k tomuto poznání není vůbec jednoduché, trvá to nějaký čas a vyžaduje další kapacitu k získání informací. Ty jsou v podstatě dvojího charakteru. Buď jsou v organizaci a interní audit se k nim může dostat s obtížemi, protože neví, kde přesně jsou. Nebo jsou dostupné mimo organizaci a potom vznikají obtíže při jejich přenosu do organizace interním auditem.

„Vědět, čím momentálně organizace žije, je k nezaplacení.“

■ Role vedoucího IA mimo oblast auditu

Už je to skoro pět let, co Standardy akceptovaly realitu a „povolily“ využívat potenciál interních auditorů. Je už legální opustit komfortní zónu nezávislého arbitra ve třetí linii a zapojit se i do operativněji laděných aktivit. To jednak předpokládá získání nových kompetencí, jednak to vyžaduje jasně vysvětlit novou roli, kterou interní audit v tomto případě hraje. Na téhle konstrukci, jakkoli je to pro organizaci výhodné, je pro auditora asi nejsložitější mentálně přecházet z role nezávislého

a objektivního posuzovatele do role operativně odpovědné osoby.

Nezávislost

Být nezávislým je snadné. Stačí napsat dobrý Statut, definovat v něm závislost útvaru IA na nejvyšším správním orgánu či vhodně eliminovat možnost ovlivňování nejvyšší výkonnou pozicí, ideálně vytvořit ještě nějaký horizontální link na dalšího stakeholdera a je hotovo. Samozřejmě, cesta k tomuto stavu může být dlouhá. Navíc často ani není v moci samotného auditora. Ale princip je jednoduchý a jasný. Ovšem nezávislost sama o sobě nic neznamena. Je to pouhá podmínka umožňující být objektivní. Objektivita je jednak stav myslí auditora, jednak cíl procesního uspořádání v auditním týmu, kdy supervize a/nebo diskuse v rámci týmu je tou garancí, že výstup – auditní zpráva – obsahuje skutečně objektivní shrnutí stavu v auditované oblasti. Zajistit tu objektivizující zpětnou vazbu od kolegy v týmu/útvary je pro malé útvary výrazně problematičtější. Ne že by to nešlo, ale po několika letech může nastoupit rutina a tendence mít skutečně objektivní výstup se může zmenšit. Navíc malý či velmi malý útvar znamená skoro jistě i malou organizaci. Riziko stockholmského syndromu se může i částečně projevit a pro auditora může být obtížnější produkovat skutečně objektivní výstupy.

„Auditora v malém útvaru omezují dva základní limity.“

Vztahy s druholiniovými útvary

S tím, jak postupuje anticipace řízení rizik a jak je rizikově orientovaný přístup k operativnímu řízení běžnější, dochází k rozšiřování „rizikových kompetencí“ i v rámci druhé linie. Tím je dosavadní doména interního auditu „nabourávána“ ujišťovacími

aktivitami těchto útvarů a prostor dosud vyhrazený internímu auditu je zmenšován touto expanzí. Rozhraní k managementu, které zahrnuje rizika a dosud bylo obhospodařováno interním auditem, má nyní i další „operativní vlastníky“ a je nutno precizně definovat odpovědnost či její přesné rozdělení mezi oběma subjekty. To posunuje interní audit do situace standardního operativního útvaru, který musí definovat procesní rozhraní (a nikoli pouze projektové v rámci auditní zakázky).

„Vhodně orientované plánování podporuje růst auditorských kompetencí.“

Závěr

V tomto krátkém článku jsem se pokusil shrnout aktivity, které jsou nutné pro provoz útvaru interního auditu. Jsou to aktivity spojené s auditními zakázkami, ale také aktivity „fixní“, spojené s existencí útvaru interního auditu. U malých, a zejména velmi malých útvarů výkon těchto „fixních“ aktivit může představovat poměrně značnou část jejich disponibilní kapacity. To potom významně snižuje kapacitu, která je k dispozici pro hlavní činnost – ujištění a doporučení z auditních zakázek. Je na vedoucím útvaru, aby rozhodl, jak velkou kapacitu věnuje na tyto podpůrné, nicméně pro interní audit bezesporu důležité aktivity. Záleží i na podmínkách v dané organizaci a na skutečných výkonových a kompetenčních parametrech auditního útvaru.

K obdobnému rozhodování ale dochází i v rámci provádění auditních zakázek. Tady je situace možná složitější. Standardy pro profesionální praxi interního auditu definují mandatorní, kvalitativně orientované aktivity, které bezesporu přispívají ke kvalitě finálního výstupu útvaru a mají své logické zdůvodnění.

Na druhou stranu některé z těchto aktivit jsou projektované pro velké útvary, kde došlo k výrazné dělbě auditní práce v zájmu specializace a vysoké efektivity celého útvaru. Pro malé a velmi malé útvary mají výrazně menší význam, protože dochází ke sloučení některých rolí vzhledem k omezenému počtu fyzických vykonavatelů těchto rolí. A některé aktivity představují administrativní břemeno, které prostě ubírá z celkové kapacity útvaru. Je na zvážení, zda jejich přidaná hodnota (kvalita finálního výstupu) vyrovná cenu (snížení celkové výkonnosti útvaru), kterou malý útvar musí zaplatit.

„Auditní zpráva se zjištěními a doporučeními je asi základní minimum.“

Malé útvary mohou stát před volbou, na jaké auditní parametry se zaměřit a v čem se dále zlepšovat či čemu se prioritně věnovat. Má to být pronikání do detailu auditovaného businessu? Mají to být auditorské dovednosti? Soustředit se na výraznější pomoc a konzultace managementu? Nebo snad dokonce pracovat na expanzi mimo čistě auditní sféru? Odpovědi na tyto otázky musí najít každý vedoucí interního auditu sám. Každá organizace potřebuje něco jiného a univerzální rada asi neexistuje. Při seriózním zvážení takové situace se může stát, že některý aspekt Standardů nebude zcela naplněn. Musí to být samozřejmě na základě jasné úvahy a musí být zřejmé, že „zisk“ z této oběti jde jednoznačně ve prospěch organizace.

Standardy jsou skvělé, je třeba pracovat v maximálním souladu s nimi. Ale nejsou dogma. Alokace cenných auditních zdrojů, aby bylo maximalizováno přidávání hodnoty mateřské organizaci, je tak závažné rozhodování, že ospravedlňuje použití auditního kritického přístupu i pro samotný auditní proces. ■

I samostatní interní auditoři (malé útvary interních auditů), naplňují poslání interního auditu



Úvodem mého pojednání se krátce vrátím k již proběhlému workshopu Interní audit 2022 – Cesta ke zlepšení, který se konal v Třebíči a v rámci kterého proběhlo mimo jiné i vyhodnocení benchmarkingového dotazníku (průzkum proběhl u těchto útvarů IA orgánů veřejné správy – ústřední orgán státní správy /ministerstvo/, státní orgán, Krajský úřad nebo magistrát hl. m. Prahy, město nebo obec, zdravotní pojišťovna, vysoká škola, jiné orgány státní správy a územní samosprávy a ostatní). Přiznám, že mě přece jen překvapilo, že z osloveného segmentu respondenti v 50 % uvedli, že jejich útvar interního auditu má /včetně vedoucích pracovníků a asistentů/ pouze jednoho pracovníka (ve 21 % útvar IA tvoří 2–3 pracovníci, 15 % 4–5 pracovníků, 10 % 6–10 pracovníků a 4 % útvarů IA má více než 11 pracovníků). Pro úplnost musím dodat, že tento údaj se vztahuje pouze na Českou republiku, protože workshopu se zúčastnili i kolegové ze Slovenska. Osobně jsem předpokládal, že těchto útvarů je přece jenom méně a nadvládu si pevně drží ve svých rukou větší útvary IA.

Vzhledem k tomu, že jsem 15 let působil jako interní auditor v Komerční bance, a.s., kde jsem byl součástí týmu, a nyní působím již 15 let jako samostatný interní auditor na Katastrálním úřadu pro Olomoucký kraj, mám možnost srovnání. Pokusím se na vybraných příkladech sdělit svůj názor na to, v čem je role samostatných interních auditorů (resp. malých útvarů interního auditu) složitější, oproti těm, kteří pracují v týmech, a co by jim jejich práci usnadnilo.

Miroslav Čtvrtlík
interní auditor, tělem i duší ☺

Myslím si, že otázku „Je lepší pracovat v týmu, nebo jako samostatný interní auditor?“, nemá vůbec smysl pokládat. Většina odpovědí by byla podle mého názoru naprosto logická – samozřejmě v týmu. Prostě jak se říká, víc hlav, víc rozumu. Nebudu se tedy na tomto místě věnovat výhodám práce v týmu, ale především a zejména nám, samostatným interním auditorům. Vždyť je nás 50 % – a na rovinu, je nám věnováno i 50 % pozornosti? Já si osobně myslím, že ne. Svůj názor opírám mimo jiné o účast na všemožných seminářích, konferencích, workshopech apod., kde mi připadá, že se pozornost zaměřuje zejména na ty větší, případně velké, útvary interního auditu.

„Je nás 50 % – a na rovinu, je nám věnována i 50 % pozornost? Já si osobně myslím, že ne.“

Ale teď už zanechám obecných úvah a pokusím se být k práci samostatných interních auditorů konkrétnější. Abych to měl jednodušší, tak částečně využiji Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (Standardy).

Když bych měl definovat, co nejvíce samostatným interním auditorům chybí při provádění auditní činnosti, tak jsou to zejména informace. Informace vedoucí k tomu, že interní auditor získá přiměřenou jistotu v tom, že správně chápe, a hlavně pak ve své praxi

dostatečně efektivně aplikuje náplň jak základních standardů, tak zejména standardů pro výkon interního auditu. Objektivně však musím konstatovat, že to zřejmě není až tak tím, že by tyto informace nebyly, neexistovaly atd., ale spíše tím, že interní auditori jsou vystaveni mnohem většímu tlaku na zvládnutí administrativních požadavků spojených s výkonem samotného auditu než jejich kolegové, kteří pracují v týmu a mohou si tuto administrativní zátěž rozložit mezi sebou. A možná právě tyto zvýšené administrativní nároky jsou příčinou toho, že se jim zúžil prostor pro vzdělávání, které je zdrojem informací. Výše uvedené ovšem nemůže být výmluvou a samotní interní auditori by mi možná oponovali v tom, že se přece školení zúčastňují. Ano, souhlasím, ale podle mého názoru to jsou spíše vzdělávací akce zaměřené na konkrétní problematiku, která je následně využívána jako vodítko k sestavení programů konkrétních auditů. Nyní si však dovoluji položit jednu zásadní otázku a doufám, že za ni nebudu ukamenován – máme my všichni z malých útvarů interního auditu dostatečné znalosti o obsahu jak základních standardů, tak i standardů pro výkon? Na základě mých dlouholetých zkušeností a praxe si dovoluji konstatovat, že tomu tak ve všech případech není. Jenže právě tam je uvedeno to, co nejvíce malé útvary postrádají, a to jsou právě informace.

Myslím, že nebudu žádnou výjimkou, když uvedu, že právě Standardy pro mě byly

v začátcích mé praxe jakýmsi strašákem, který po mně jen něco chce, což přece nemohu v počtu „jeden“ zvládnout. A tak jsem se i já tvářil, že ano, vím, o co jde, ale naším úkolem je přece a hlavně, rychle „dělat audity“. Od toho tady přece jsme. V tomto směru mně otevřel oči Český institut interních auditorů, do kterého jsem se před více než deseti lety zapojil. Dnes mám na Standardy zcela opačný pohled a vím, že mi v mé práci pomáhají a jsou velkým zdrojem přesných informací vedoucích k tomu, že i samostatní interní auditori mohou vykonávat svou práci dobře, s maximálním důrazem na jejich respektování. Takže vůbec není na místě mít ze Standardů nějakou obavu, prostě se do nich „ponořte“, a až se „vynoříte“, tak si sami řeknete, že jste to měli udělat už dávno.

„Mně otevřel oči Český institut interních auditorů.“

Co dále malé útvary interních auditů, a zejména pak jednočlenné útvary nejvíce postrádají? Je to jistota. A teď nemám na mysli existenční jistotu, kdy už více než deset let jsou samostatní interní auditori vystavováni nepřetržitému stresu, zda mají své opodstatnění, nebo je ten či onen zákon zruší. Mám na mysli jistotu, zda to, co „mají“, a to, co „dělají“, odpovídá požadavkům, které na ně klade jak zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, tak i Standardy. Z vyhodnocení benchmarkingového dotazníku

vyplývalo, že Roční plán získal první místo, pokud jde o počet útvarů (včetně jednočlenných), které ho vyhotovují. Pomyslné druhé místo získala Strategie (střednědobý plán) a Statut interního auditu. Nicméně oba tyto důležité dokumenty oproti prvnímu místu ztrácejí 7 % a další důležitý dokument Manuál interního auditu, již na první místo ztrácí 20 %. Další „umístění“ již komentovat nebudu, protože oba, podle mého názoru veledůležité, dokumenty jsou již zmíněny. Je to Statut interního auditu a Manuál interního auditu. Setkal jsem se s tím, že řada samostatných interních auditorů sice Statut, definující zejména poslání, povinnosti, odpovědnosti a pravomoci interního auditu, vyhotoven má, ale chybí jim ujištění, že obsahuje všechno to, co obsahovat má. Ale i přesto je na tom Statut ještě „dobře“. Za závažnější považuji skutečnost, že Manuál interního auditu se vyhotovuje jen v 78 %. Já osobně, přitom považuji Manuál za „domácí kuchařku“, která by opravdu neměla chybět ani u jednočlenných útvarů interního auditu. Přece i malé útvary interního auditu chtějí a musejí mít stanoveny zásady a postupy, kterými se řídí činnost interního auditu. Na druhou stranu ale musím přiznat, že jsem se setkal s celou řadou samostatných interních auditorů, jejichž Manuál neobsahoval všechno to, co obsahovat má. A to jak v rovině, kdy interní auditor ví, že jeho Manuál není v souladu se standardem 2040 – Zásady a postupy, tak i v té horší, že o tom nemá ani potuchy. Tímto ale nechci kritizovat, právě naopak. Není nic jednoduššího než uspořádat brainstorming, workshop,

kulatý stůl apod., tedy to, co skutečně ČIIA umí, a na názorných a konkrétních příkladech a pomůckách ukázat jednočlenným útvarům IA, co má Statut, a zejména Manuál obsahovat. Ano a souhlasím s tím, že v tomto směru udělala CHJ MF ČR velký kus práce, když v roce 2018 vydala Metodické pokyny CHJ č. 5 a č. 6 – Statut a Manuál interního auditu. Je to velká pomůcka pro „všechny nás samostatné“, ale pojďme si například ukázat na výše uvedené vzdělávací akci, jak v Manuálu upravit nastavení standardu 1300 – Program pro zabezpečení a zvyšování kvality, který bývá také jeho obsahem.

„Více než deset let, jsou samostatní interní auditoři vystavováni nepřetržitému stresu.“

Při pohledu na základní standardy, bych se ještě rád krátce pozastavil nad již zmiňovaným standardem 1300 – Program pro zabezpečení a zvyšování kvality. Na otázku „Provádíte sebehodnocení interního auditu ve smyslu hodnocení souladu s legislativou a Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu?“, odpovědělo 54 % respondentů (zahrnujících jak malé, tak i ty větší a velké útvary IA) vyjádřením – neprovádíme. A dokonce 74 % respondentů uvedlo, že jejich útvar nebyl nikdy předmětem nezávislého hodnocení

kvality interního auditu. Domnívám se, že v případě směřování těchto otázek pouze do malých útvarů interního auditu by odpověď ve formě semaforu obsahovala jen jednu barvu, namísto těch tří, které známe z křížovatek. A sami tušíte, že by to nebyla ani zelená, ani oranžová. Jak se má samostatný interní auditor vypořádat, resp. co má všechno udělat v rámci průběžného sledování výkonnosti a pravidelného sebehodnocení, aby byl v souladu se standardem 1311 – Interní hodnocení? Je pravda, že Katalog akcí, seminářů a přednášek pořádaných ČIIA má každoročně ve své nabídce příslušné vzdělávací akce, které nám v tomto směru pomohou, ale zde je ten rozdíl mezi malým a velkým útvarem opravdu zřetelný. Automaticky se nabízí otázka, v čem je ten rozdíl? Podle mého názoru to není o tom, že by samostatní interní auditoři neměli potřebné znalosti, rozdíl je v tom, že v týmu se realizace tohoto požadavku rozloží mezi vedoucí a výkonné interní auditory. Ale v našem případě tento úkol dopadá plně jen na naše bedra.

„Já osobně, přitom považuji Manuál za ‚domácí kuchařku‘.“

Časová dotace na skutečně zodpovědné vyhotovení Protokolů k nezávislé validaci sebehodnocení – základní standardy a standardy pro výkon, zajištění sebedelnicích dotazníků

atd., je v rámci pravidelného hodnocení (sebehodnocení) poměrně výrazná. Na druhou stranu je sebehodnocení, tzv. „Auditem auditu“, takže lze jeho zdrojovou náročnost vymezit v ročním plánu.

Základem k průběžnému internímu hodnocení (supervizi) je auditní spis. Ten by měl obsahovat stěžejní dokumentaci z provedeného auditu, včetně poznámek, tabulek, check listů, připravených otázek, kopií auditované dokumentace, kontrolních formulářů apod. Mít všechnu tuto základní a podpůrnou dokumentaci v podobě, která bude kvalitně připravena pro následnou validaci, je rovněž spojeno se zvýšenými časovými nároky. Z výše uvedeného je patrné, že na bedra jednoho auditora je toho naloženo pořádně.

Nyní bych měl ovšem uvést, „jak z toho ven“. Určitě však neuvedu – tak to nedělejte. Ale téměř zavelím – jděte do toho! Hodnocení kvality interního auditu je mimo jiné důkazem proaktivního přístupu ke zlepšování vašich činností. Jsem přesvědčen, že i samostatní interní auditoři by měli interním hodnocením projít. Mimo jiné si tím také prověří, zda jsou jejich znalosti Standardů dostatečné. A já budu pak všem těm, kteří pravidelné a průběžné hodnocení provedli, držet palce, aby jejich úřad našel finanční prostředky k následné validaci.

Z výše uvedených řádků je patrné, že jsem se snažil o vyjádření svého názoru na vybranou oblast z řady základních

standardů. Sám vím, že je to jen jejich zlomek, a sdělit své zkušenosti, které by snad mohly být přínosem pro „nás malé“, lze ke každému Standardu. Ale teď se již chci krátce vyjádřit ke Standardům pro výkon interního auditu. Tentokrát to však udělám obecně za všechny, protože dle mého názoru, mají téměř všechny Standardy společného jmenovatele. A začnu opět otázkou – co nejvíce „trápí“ interní auditory, kteří „jsou ve své kanceláři“ (rozuměj útvaru IA) sami? Odpověď je velice jednoduchá – ukázka či prezentace konkrétních případů. Určitě platí, že příslušná legislativa, resortní předpisy, interní předpisy atd. se „dají“ nastudovat, ale pokud je někdo sám, tak nejvíce pomůže, když uvidí konkrétní případ.

„Hodnocení kvality interního auditu je mimo jiné důkazem proaktivního přístupu k zlepšování vašich činností.“

Je jasné, že samostatný interní auditor je v podstatě pod stálým tlakem, zda to, co dělá, dělá dobře. Důvod je prostý, není to s kým konzultovat, není to s čím porovnávat. A ruku na srdce, když provedete audit, jehož výsledkem je závěrečná zpráva, poskytl byste jej někomu dalšímu bez toho, že máte jistotu, že je vaše dílo dokonalé? Teď se

nechci vyjadřovat k tomu, zda by vám to bylo vůbec umožněno ze strany vedení úřadu. Domnívám se, že právě tato obava je tím hlavním, proč všemožné vzdělávací akce nejsou z pohledu samostatných interních auditorů dostatečně konkrétní.

„Pokud je někdo sám, tak nejvíce pomůže, když uvidí konkrétní případ.“

Z vlastních zkušeností při lektorování atestačních kurzů vím, jak doslova lační (v dobrém slova smyslu) jsou účastníci kurzů po konkrétních případech. A při pohledu na Standardy pro výkon, je to jeden Standard za druhým. Interní auditoři by rádi viděli konkrétní (vzorový) roční plán, střednědobý plán, systém řízení rizik, pracovní program zakázky, zprávy z různých typů auditů, výstupy z předávání a projednání zpráv atd.

Takže to byl pohled na samostatné interní auditory (malé útvary interního auditu) pohledem Standardů. Vzhledem k uvedení dosavadního textu a příležitosti, která je mi tímto umožněna považuji téměř za svou povinnost, uvést ještě pár následujících řádků.

Velice by mne mrzelo, kdyby čtenář po přečtení výše uvedeného nabyl dojmu, že samostatný interní auditor, resp. malý útvar interního auditu,

nemůže zodpovědně a při maximálním respektování Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu, vykonávat svou práci. S takovým výkladem bych rozhodně nesouhlasil. Jsem hluboce přesvědčen o tom, že role interního auditora je i v těchto případech zcela nezastupitelná. Žádný jiný zaměstnanec „úřadu“ (myšleno obecně), nedá vedoucímu orgánu veřejné správy objektivní informaci o tom, jak

mu skutečně úřad „funguje“, než právě interní auditor. A tam, kde příslušný vedoucí orgánu veřejné správy ví, co je skutečným obsahem interního auditu, tak spolu se svým auditorem dokáží příslušný úřad nesmírně kvalitativně pozvednout. A promiňte mi, takto to nedokáže ani veřejnosprávní kontrola. Ta zcela objektivně nezná úřad tak detailně jako jej zná interní auditor.

Na druhou stranu ovšem i zde platí, že tak jako jiní tak i samostatní interní auditoři si musí své místo na slunci vydobýt sami. A to zejména tím, že ve vztahu ke své profesi neznají slovo pasivita, nechuť či neochota, ale právě naopak.

Já věřím, že takových interních auditorů je naprostá většina a já osobně si jich nesmírně vážím... ■



MALÝ ÚTVAR, TAKY ÚTVAR

Jak běžně fungují auditoři v malém útvaru interního auditu? Dovolte mi seznámit vás blíže s prací interního auditora působícího v malém útvaru, a předejít tak mylným představám o naší (ne)činnosti. Neboť jak se říká, nesud knihu podle obalu.



Lucie Kolodějová
Odbor interního auditu
Pražská plynárenská, a.s.

Odbor interního auditu společnosti Pražská plynárenská, a.s., zahrnuje aktuálně dva auditory – vedoucího odboru a mne. Pracovat ve dvou lidech má své plusy i minusy. Obrovskou výhodou je samostatná kancelář, kde sedíme pouze my dva, a máme tak na práci ticho a klid. Někdy, když se oba soustředíme na svůj úkol, je však toho ticha až příliš a člověk potom poslouchá, co kolega z vedlejší kanceláře dělal o víkendu nebo jaké téma aktuálně řeší maminky na mateřské, které tráví volné odpoledne v cukrárně, jež se nachází pod našimi okny. To, že kancelář nesdílíme s nikým jiným, je nepochybně výhodné i tehdy, potřebujeme-li prodiskutovat záležitosti týkající se interního auditu, případně si jeden druhému postěžovat na auditované. ☺ Současně se my oba přímo podílíme na činnosti našeho oddělení, což rozhodně neplatí pro auditory působící ve velkých útvarech. Nicméně nevýhodou tak malého útvaru je případná nižší odbornost v některých oblastech, které je rovněž nutné zauditovat. Při naší práci musíme pokrýt svými auditami nejrůznější procesy a aktivity, a nemáme-li nezbytné znalosti dané oblasti, potom nám stejně nezbyvá nic jiného, než se s tím popasovat sami, případně si nechat poradit od kvalifikovaných kolegů z jiných oddělení či externích specialistů.

„Aktuálně vedoucí interního auditu koncernu Pražská plynárenská nezastává role a odpovědnosti, které spadají mimo interní audit, a tak se můžeme soustředit pouze na samotné auditování.“

I přesto, že interní auditor může být v některých společnostech vnímán negativně jako ten otrava, co ostatním mluví do práce, jsem moc ráda, že v koncernu Pražská plynárenská jsem se doposud nesetkala s nikým, kdo by tento názor zastával. Asi i proto máme nejen svou kancelář, ale také každý svůj stůl, židli a počítač se dvěma

monitory. Dokonce máme vlastní auditní program, kam nahráváme jednotlivá auditní doporučení, a poté provádíme pravidelnou kontrolu plnění nápravných opatření. Náš rozpočet nám umožňuje průběžně doplňovat kancelářské potřeby i účastnit se odborných školení, přičemž získané informace si následně vzájemně sdílíme. V létě máme k dispozici stolní větrák a v zimě si můžeme zatopit pomocí ústředního topení. Co víc si auditor může přát? ☺

Můj začátek pracovní doby se neliší od té kohokoliv jiného, kdo vykonává kancelářskou práci. Po příchodu do práce zapnu počítač, uvařím si kafe a projdu zprávy, které mi v průběhu pozdního večera či brzkého rána dorazily do e-mailové schránky od kolegů „workoholiků“ z jiných oddělení, kteří se očividně pracovní dobou neřídí. Mrknu, co je nového ve světě, podělím se o zážitky z předchozího dne se svým vedoucím a po zbytek dne se věnuji své auditní zakázce či jiným auditním činnostem, které je potřeba řešit. Ať už jste interním auditorem ve velkém korporátu, nebo v menší společnosti, nikdy se nesetkáte s nudou či stereotypem. A to platí i pro práci v Pražské plynárenské. Každý den se dozvídáme nové (občas až překvapivé) informace, a i když je to někdy těžké, snažíme se udržet si nestranný a nezaujatý postoj.

Ale teď vážně. Vzhledem k tomu, že v interním auditu působíme pouze dva, znamená to uzpůsobit naše činnosti omezeným kapacitním možnostem našeho oddělení tak, aby byl výkon interního auditu efektivní. Audity i další úkoly (např. analýzy, poradenství, spolupráce s externími subjekty) plánujeme vždy na období jednoho kalendářního roku, přičemž při sestavování návrhu plánu interního auditu s rizikově nejvýznamnějšími oblastmi koncernu vycházíme nejen z vyhodnocení analýzy rizik, ale rovněž požadavků členů orgánů společnosti či jiných zaměstnanců, vlastních podnětů, požadavků ISO norem apod. Jinými slovy, při plánování auditních zakázek postupujeme stejným

způsobem jako auditoři působící ve velkých útvarech. Návrh ročního plánu interního auditu předkládáme před jeho schválením výboru pro audit a dozorčí radě za účelem poskytnutí jejich vyjádření. Následně jej poskytujeme k projednání a schválení představenstvu společnosti. S orgány společnosti komunikujeme pravidelně i ohledně navržených a schválených auditních opatření i jejich plnění, činnosti odboru interního auditu, vnitřních předpisů týkajících se interního auditu a dalších skutečností. Díky pravidelné komunikaci s představenstvem, dozorčí radou a výborem pro audit si dovolím říct, že orgány společnosti vnímají přidanou hodnotu odboru interního auditu při hodnocení procesů řízení a správy společnosti a v oblasti fungování vnitřního kontrolního systému. Samozřejmě bychom si dokázali představit rozšířit náš tým o dalšího auditora, a věnovat se tak více a častěji klíčovými rizikům a procesům ve společnosti, nicméně v souvislosti s aktuální situací na energetickém trhu a cenami zemního plynu a elektřiny jsou přednostně řešeny otázky s vyšší prioritou.

„Audity si mezi sebe rozdělujeme zejména dle našich zkušeností, neboť na jednotlivých zakázkách pracujeme do značné míry samostatně.“

Někteří auditoři z velkých korporátů, kde útvary interního auditu čítají až několik desítek auditorů, si možná nedokážou představit, jak přesně fungujeme při výkonu interního auditu. Aktuálně vedoucí interního auditu koncernu Pražská plynárenská nezastává role a odpovědnosti, které spadají mimo interní audit, a tak se můžeme soustředit pouze na samotné auditování. Auditní zakázky provádíme kvalifikovaně, s náležitou profesní péčí a dle best practice postupů a metod

užívaných v interním auditu tak, aby odbor interního auditu byl pro společnost co největším přínosem. Audity si mezi sebe rozdělujeme zejména dle našich zkušeností, neboť na jednotlivých zakázkách pracujeme do značné míry samostatně. Pokud si však s auditem nevíme rady, nebo je třeba probrat konkrétní nález, obracíme se vždy na toho druhého, jenž současně plní i funkci dohledu nad daným auditem.

Velkou otázkou spojenou s malými útvary interního auditu je jejich soulad s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu. S ohledem na potřeby a kontext naší organizace a kapacitu interního auditu jsme schopni prokázat soulad s naprostou většinou Standardů. Tento stav považujeme za odpovídající vzhledem k tomu, že stoprocentní naplnění všech Standardů by dle našeho názoru nepřineslo očekávaný přínos pro naši společnost.

Jako interní auditoři v malém útvaru čelíme různým výzvám, a proto musíme být kolikrát vynalézaví a musíme si umět poradit v každé situaci. Jelikož se neustále snažíme zefektivnit proces interního auditu, máme pro Český institut interních auditorů a všechny jeho členy návrh, jak zjednodušit a zrychlit přípravnou fázi některých auditů, a to prostřednictvím sdílení checklistů samotnými členy institutu. O možném způsobu sdílení aktuálně diskutujeme s ředitelem ČIIA. Máte se na co těšit. ☺ ■

VE SPOLUPRÁCI S ACFE



ANTI FRAUD AKADEMIE

AKTUALIZOVÁNO

➔ **Anti-Fraud akademie** je vzdělávací program zaměřený na řízení rizika podvodného a nekalého jednání, vhodný zejména pro interní auditory, pracovníky compliance či risk managementu. Akademie je složena ze dvou modulů.

➔ **Základní modul** je vhodný zejména pro začátečníky, kteří se chtějí seznámit s rizikem podvodného jednání a porozumět tomu, proč je jeho řízení důležité pro každou společnost, bez ohledu na velikost a zaměření.

Pro ty, kteří již určité znalosti v oblasti řízení podvodů mají, je určen **specializační modul** zaměřený na:

- ➔ podvodné jednání ve finančních institucích;
- ➔ anti-korupční programy a přeshraniční vyšetřování;
- ➔ forenzní datové analýzy a podvodná jednání a
- ➔ psychologii korporátních podvodníků a detekce lži.

Účastníci akademie získají dobré znalosti v oblasti prevence, detekce a vyšetřování podvodného jednání.

„Připravili jsme jedinečný program jak pro ty z vás, kteří se s tématem řízení rizika podvodného a nekalého jednání teprve seznamují, tak pro ty, kteří si chtějí své znalosti dále prohloubit. Přijměte naše pozvání do Anti-Fraud akademie a staňte se tak součástí komunity odborníků na řízení rizika podvodů.“

Ing. Kateřina Halásek Dosedělová, FCCA, CFE, LLM
za odborného garanta Czech Republic Chapter of ACFE

TERMÍN KONÁNÍ

Základní modul 5.–6. října 2022
Specializační modul 21.–22. listopadu a 29.–30. listopadu 2022

CENA

Varianta I (Základní + specializační modul)
Člen ČIIA / člen ACFE 27 000 (s DPH 32 670)
Člen ČIIA Benefit 22 500 (s DPH 27 225)
Nečlen 34 000 (s DPH 41 140)

Varianta II (2 samostatné části)
Základní modul (2 dny)
Člen ČIIA / člen ACFE 9 500 (s DPH 11 495)
Člen ČIIA Benefit 4 750 (s DPH 5 748)
Nečlen 11 800 (s DPH 14 278)

Specializační modul (4 dny)
Člen ČIIA / člen ACFE 19 000 (s DPH 22 990)
Člen ČIIA Benefit 14 250 (s DPH 17 243)
Nečlen 24 800 (s DPH 30 008)

SLEVA

Časová sleva 15% do 9. září 2022.
Množstevní sleva 10% pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Bubníková
telefon: 222 263 761
mobil: 731 157 250
e-mail: bubnikova@interniaudit.cz



Ucelený vzdělávací program v oblasti kybernetické bezpečnosti

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

Program je rozdělen do dvou bloků:

I. Základy kybernetické bezpečnosti podle obecně závazných norem a potřebné základní znalosti.

II. Provedení auditu kybernetické bezpečnosti.

Kromě výukových materiálů účastníci získají také několik dalších pomůcek:

- ➔ Vzorový program několika nejčastějších auditů prováděných v oblasti kybernetické bezpečnosti.
- ➔ Materiály k procvičení získaných vědomostí.
- ➔ Certifikát o absolvování.

VÝBĚR Z TÉMAT

NÚKIB – doporučení/přístup/kontroly legislativa ke kybernetické bezpečnosti
AUDIT KB firewall
FYZICKÁ A PERSONÁLNÍ BEZPEČNOST
COBIT, ITIL cyklus řízení KB
přístupová oprávnění **ZABEZPEČENÍ SÍTĚ**
DOKUMENTACE KB
IT rizika a analýza rizik
POSTUP HACKERA PŘI ÚTOKU A NAŠE OBRANA
AUDIT PŘÍSTUPOVÝCH PRÁV
IT architektura

„Důležitým prvkem programu je demonstrování a procvičování získaných vědomostí na příkladech. K vypracovaným příkladům je poté účastníkům poskytnuta individuální zpětná vazba.“

Ing. Jan Bukovský
odborný garant

TERMÍN KONÁNÍ

1. blok 31. října – 2. listopadu 2022
2. blok 5.–7. prosince 2022

CENA

Člen ČIIA 31 000 (s DPH 37 510)
Člen ČIIA Benefit 25 833 (s DPH 31 258)
Nečlen ČIIA 34 000 (s DPH 41 140)

SLEVA

Časová sleva 15% do 11. října 2022.
Množstevní sleva 10% pro druhého a každého dalšího účastníka z jedné organizace.

KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Bubníková
telefon: 222 263 761
mobil: 731 157 250
e-mail: bubnikova@interniaudit.cz

Dosahování auditorských met v jednočlenném útvaru interního auditu

Renatu Lemfeldovou, interní auditorku města Děčína, jsem potkal na jedné z konferencí Českého institutu interních auditorů. Prý mě znala už ze Základního kurzu, ale to je z pohledu lektora vždy o trochu složitější, neboť těmito kurzy prošly za ta léta, co zde přednáším, stovky účastníků. Měli jsme oba chvíli volného času, tak jsme si dali spolu v hotelovém lobby baru kávu a skleničku vína. Z rozhovoru pak vyplynulo, že nás spojuje nejenom profese a zkušenosti z auditorské práce, ale i severní Čechy, neboť jsem pár let bydlel v domě, odkud jsem se koukal děčínskému magistrátu přímo do oken, a hlavně máme stejný pohled na svět a život v něm.



Rodan Svoboda
Renata Lemfeldová

Podařilo se nám navzájem zasítovat, což je jedna z největších přidaných hodnot, které ČIIA svým členům poskytují. Od té doby víme, kam můžeme zavolat, když řešíme metodické problémy při nastavování finanční kontroly nebo když nám jsou v realizovaném auditu házeny drobné překážky pod nohy a my je potřebujeme zdolat. Oba nás totiž v současné praxi spojuje to, že auditujeme sami. Nikdo jiný nám nepomůže s tvorbou předpisů, analýzou rizik, sestavením plánu, realizací šetření a sepsáním závěrečné zprávy a jejím projednáním. My jsme zároveň vedoucími interního auditu odpovědnými za funkci auditu v organizaci i jednočlennými týmy, co audit musí podle svého nejlepšího svědomí vykonat.

Velmi mě potěšilo, když se mi jednou Renata ozvala s nabídkou, zda bychom se nemohli na jeden audit spojit. Prosadila si externího člena auditorského týmu na audit, u něhož se předpokládal velký dopad do interních procesů předběžné řídicí kontroly jak při realizaci nákupů zboží, služeb a investic, tak do úpravy

vztahů mezi jednotlivými odbory magistrátu. Neváhal jsem ani okamžik. Myslím, že se nám zmíněný audit povedl. Popsali jsme několik problémů, které bylo třeba vyřešit, aby se dosáhlo souladu s právními požadavky. Implementace opatření však nebyla vůbec lehká, neboť jsme zasáhli do zaběhlých postupů úřadu, přičemž zpravidla platí, že se před systémovým řešením zprvu hledá cesta drobných kosmetických úprav.

„Implementace opatření však nebyla vůbec lehká, neboť jsme zasáhli do zaběhlých postupů úřadu.“

Uvědomil jsem si, že mé letité zkušenosti, kdy jsme auditovali v minimálně tříčlenných týmech a kdy naše závěry prosazoval ředitel útvaru na jednáních představenstva, se diametrálně odlišují od praxe tisícovek auditorů v územní samosprávě a auditorů ve státních příspěvkových. Stojí za to se někdy zastavit a popovídat si o tom. Minimálně proto, abychom pomohli těmto auditorům pozvednout sebevědomí. **Využil jsem tedy příležitost a položil Renatě pár otázek.**



Interní auditor není nikdy sám.

Povinnost zřídit útvar interního auditu vyplývá pro vaše město ze zákona o finanční kontrole, kde jsou nastaveny zásady a v prováděcí vyhlášce pak postupy. Přece jen teorie je jedna věc a praxe jiná... Renato, jak se využívá interní audit ve statutárním městě Děčíně, na co se ve své práci zaměřuješ?

Povinnosti vyplývající pro interní audit z právních předpisů si plně uvědomuji. Přesto lze v územní samosprávě zaznamenat akcentaci témat, která především souvisejí více se zadáním ze strany politického vedení města. Provozní rizika vyplývající z procesů magistrátu jsou sice rovněž vnímána

a zabývám se jimi v rámci rizikových analýz, ale dostávám se k nim až tehdy, je-li to nezbytné. Zjednodušeně řečeno, pokud mi čas nedovolí se zabývat vyhodnoceným zvýšeným rizikem, předávám vedení alespoň vypracované upozornění na rizikové skutečnosti, což jim pak umožňuje rychle reagovat na vzniklou situaci.

Mám-li shrnout, čím se v posledních letech interní audit v Děčíně zabývá, zaměřuje se rozhodně na hodnocení vnitřního kontrolního systému, dodržování požadavků vyplývajících ze zákonů a interních předpisů s dopady

na organizační složky města, a v neposlední řadě se provádí monitoring toho, jak fungují konkrétní agendy úřadu s případnými doporučeními k úpravě nastavení jednotlivých procesů. V nedávné minulosti se audity týkaly například informační koncepce, vyúčtování dotací dotčeným odborem, vnitřního kontrolního systému či procesu zaúčtování majetku.

Z tvé odpovědi jsem pochopil, že vlastní proces plánování auditních zakázek sice vyplývá ze standardy popsanych zásad, přece jen je však úzce spjatý s potřebami města a jeho politického vedení. Renato, v jakém rozsahu plánuješ svou auditorskou činnost?

Na tvou otázku není jednoznačná odpověď, každý rok je jiný. Témata vyplývající z pokynů primátora zastupujícího vůči mně politické vedení města se v čase mění. Zakázky, které zohledňují potřeby vedení, pak doplňuji po dohodě s primátorem ještě o náměty, které čerpám z provedené analýzy rizik. Takto se zpravidla dobereme ke třem rozsáhlejším systémovým auditům. Roční plán pak doplňuji o své zapojení jako přizvané osoby zhruba do osmi veřejnosprávních kontrol zřizovaných organizací a o další konzultační činnost.

„Zakázky, které zohledňují potřeby vedení, pak doplňuji po dohodě s primátorem ještě o náměty, které čerpám z provedené analýzy rizik.“

Z vlastní zkušenosti vím, že právě pro auditory z jednočlenných útvarů platí, že jsou ve svých organizacích více propojeni se systémy řízení. Renato, jak je to u vás na magistrátu? Využívá město tvé znalosti a zkušenosti i pro jiné neauditní činnosti?

Má konzultační činnost je poměrně dost úzce zaměřená na problematiku vnitřního kontrolního systému, zapojila jsem se do aktualizace směrnice s dopadem do vnitřních

organizačních změn. Koordinuji zpracování mapy rizik a dále i udržení certifikace ISO, kde odpovídám za zpracování zprávy dle normy ISO 9001:2015 a vztah na externí hodnotitele. Určitě není neobvyklá ani úzká spolupráce při řízení změn a zlepšování výkonnosti, kde je naše město zapojeno do vypracovávání benchmarků v rámci skupiny srovnatelných měst.

Jak úspěšná jsi při prosazování doporučení interního auditu k popsáním zjištěním? Renato, máš pravidelný přístup do vedení? Respektují tě zaměstnanci úřadu?

Pamatuji si, jak jsi na svých přednáškách zdůrazňoval potřebu komunikace závěrů auditu s auditovanými a s vedením. Mohu potvrdit, že mé zprávy z auditu již v průběhu auditu konzultuji jak se zaměstnanci, na které budou mít dopad, tak s tajemníkem, a případně s vedením města. Konečnou zprávu pak projednávám s panem primátorem, který posoudí navržená doporučení a vytvořený akční plán nápravných opatření. Tím to však rozhodně nekončí, ten největší úkol mě teprve čeká. U nás se očekává, že jako interní auditorka se budu podílet na prosazení navržených doporučení. Někdy přitom narážím na neochotu k jakékoliv změně, někdy pak na argument, že doporučení je nerealizovatelné... Nemyslím si to, spíš pozoruji, že zaměstnanci neradi vybočují ze svého zaběhnutého režimu a jakákoliv novota je zatěžuje.

Jistě víš, že mou parketou v profesi interního auditu je i zabezpečení a zvyšování kvality auditu. Renato, co Program kvality u jednočlenného útvaru? Dokážeš zohlednit něco z toho, co požadují naše profesní standardy?

Rodane, ty sám víš, že jsem vděčná za příležitost potkávat se na školeních, workshopech či konferencích pořádaných ČIIA s ostatními auditory, obzvláště s těmi, kteří působí v malých útvarech veřejné správy. Odtud získávám nové poznatky, jak svou práci zlepšovat a ve své praxi neustrnout. Odnáším si pokaždé i nové kontakty na lektory a auditory z praxe, na které se v případě potřeby mohu v budoucnu obrátit.

Při pravidelném interním hodnocení narážím právě na omezení vyplývající, že jsem v auditu sama. Rozhodně se držím nastavených postupů, využívám i šablon, které jsme spolu vytvořili. Dosud však neprovádím sebesupervizi v rozsahu, který jsme řešili na workshopu pro auditory veřejné správy v Olomouci. Jelikož jsem osamoceným vojákem v poli, tak jsem ani nezavedla pravidelná interní hodnocení, případně externí hodnocení. Přispívá k tomu rovněž skutečnost, že ze strany vedení po něčem takovém není náležitá poptávka.

„Zaměstnanci neradi vybočují ze svého zaběhnutého režimu a jakákoliv novota je zatěžuje.“

Přes mnohé dílčí stesky, které jsem možná ve svých odpovědích zmínila, si myslím, že má práce interní auditorky v městě Děčíně není vůbec zbytečná. Možná někdy zatoužím, že bych chtěla auditovat v týmu, jako jsem to poznala s tebou, využít průběžné konzultace a zpětnou vazbu k výstupům. Něco však změnit nejde, tak se budu rozhodně prát o svou auditní roli dál sama a dosahovat auditorských met s využitím všeho, co mi život nabídne. A čekej, že tě ještě párkrát zavolám, aby ses se mnou se svými znalostmi podělil. ■



SEZNAMTE SE, PROSÍM

Postřehy Evy Bolinové, interní auditorky z Nejvyššího kontrolního úřadu

Odbor interního auditu je nejmenším odborem na Nejvyšším kontrolním úřadu. S tím, jaké to je být nejmenší, i s tím, jak se pracuje v malém útvaru interního auditu, bych vás ráda seznámila.

Přesně před pěti lety jsem nastoupila do odboru interního auditu na místo interního auditora, po patnáctileté praxi kontrolora v odboru kontroly státního rozpočtu Nejvyššího kontrolního úřadu (NKÚ) ...a nadále jen Úřad.

A byla to jízda!

Skutečně jsem dostala další možnost se naučit mnoho nových a zajímavých věcí, a dále rozšiřovat vědomosti a obohacovat své znalosti nejen v odborném, ale i organizačním a technickém zabezpečení našeho Úřadu.

Z hlediska počtu zaměstnanců jsme nejmenším odborem na Úřadu, ale na druhé straně máme v organizační struktuře velmi vysoké postavení a otevřenou cestu k managementu. Pro pana prezidenta představujeme partnery, kteří mají u něho dveře vždy otevřené. Pracujeme tedy s vědomím, že musíme panu prezidentovi přinášet objektivní

a nezávislé informace o chodu Úřadu a nesmíme zklamat jeho důvěru v nás vkládanou.

Nyní mi dovoluňte se s vámi podělit jen o drobné postřehy z mé praxe a působení v interním auditu Nejvyššího kontrolního úřadu.

Ten, kdo ještě nebyl auditován, je určitě rozpačitý z dost těžké definice interního auditu, jak z hlediska zákona o finanční kontrole, tak mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. Správné pochopení významu interního auditu vidím především v osobnosti interního auditora, který musí být schopen řádně vysvětlit roli interního auditu a objasnit, že spolupráce mezi auditory a auditovanými bude přínosem ke společnému úspěchu. A to vysvětlování se nám v Úřadu podařilo a stále daří.

Sice jsme malý odbor, ale v současné době již není žádný útvar Úřadu, který by nebyl auditován nebo jsme u něho neprováděli konzultační činnost.

„Správné pochopení významu interního auditu vidím především v osobnosti interního auditora.“

Mimořádné pracovní nasazení a rozsah našeho výkonu je skutečně široký, ve smyslu zákona o finanční kontrole, tj. od „povinně auditovaných“ oblastí, jako je vnitřní kontrolní systém, kybernetická bezpečnost, hospodaření s majetkem pro dosažení optimálního vztahu mezi jejich hospodárností, účelností a efektivností, k doporučeným nebo vybraným: strategie rozvoje



Úřadu, informační koncepce, informační systémy, BOZP a PO, ochraně osobních údajů a čerpání peněžních prostředků na stanovené konkrétní účely.

„Smysluplnost práce, lidský přístup a také příjemné pracovní prostředí tvoří nedílnou součást výborných výsledků.“

Samozřejmě to vše v souladu s právními předpisy a dle Metodiky hodnocení souladu kvality interního auditu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu. Naše paní ředitelka chce mít přehled o všech procesech Úřadu a má nadšení pro chuť měnit věci či je posouvat dopředu :-))))). Pro mne další přínosnou činností bylo a je zpracování připomínek k návrhům vnitřních předpisů i právních předpisů a jejich změn, např. stanoviska k závěrečnému účtu a dalším dokumentům Úřadu, které odbor interního auditu také připravuje nebo se na nich podílí. Tím se dokonale rozprostírají další oblasti k provádění interního auditu v Úřadu.

Ing. Miloslav Kala po nástupu do funkce prezidenta NKÚ zdvojnásobil personální kapacitu interního auditu. V době, kdy jsem nastupovala do odboru já, jsme na začátku spolupracovali slovy dvě

auditorky, asistentka-sekretářka a naše paní ředitelka. V tomto složení jsme potřebovaly obsáhnout mnoho oblastí v různých problematikách v našem Úřadu. Díky mimořádnému pracovnímu nasazení, dobře postavenému střednědobému plánu interního auditu, vysoké odborné úrovni a získaným zkušenostem kolegyně jsme rizikové oblasti činnosti v Úřadu postupně prověřily, a to i v předepsaných obdobích. Po několika měsících se vrátila na místo interního auditora z mateřské dovolené třetí kolegyně, a tím se nám rozšířila možnost plnit úkoly a činnosti interního auditu s větší specializací dle odborného zaměření každé auditorky.

„Ing. Miloslav Kala po nástupu do funkce prezidenta NKÚ zdvojnásobil personální kapacitu interního auditu.“

V týmu to totiž nemáme stejné. Míša je dokonalý IT specialista a zástupce ředitelky odboru. Je to správný člověk na správném místě, s velkým srdcem a oplývá velkou ochotou. Současná druhá kolegyně Zdeňka je hlavně právní opora odboru interního auditu. Na práci oceňuje hlavně různorodost a analytické procesy. A já, s ekonomickým vzděláním, se soustřeďuji především na úplnost, správnost a průkaznost účetnictví.

Nesmím však také zapomenout na asistentku Míšu, která dohlíží na správné vedení dokumentace a archivace odboru interního auditu.

„Poznala jsem možnost rychle vidět výsledek vlastní práce, a tím také její smysl.“

Po odborné stránce výkonu interního auditu v Úřadu bylo a bude napsáno ještě mnoho článků, proto jsem se zaměřila na můj osobní pocit a zachycení atmosféry. Poznala jsem možnost rychle vidět výsledek vlastní práce, a tím také její smysl a konkrétní přínos v rámci celku. K tomu přispěla i daná možnost odpovědnosti a prostor pro rozhodování.

Lidský přístup paní ředitelky přispěl k vybudování dlouhodobých, či přímo osobních vztahů, a z toho vyplývá další přínos spolupráce s lidmi, kteří jsou zapálení pro stejnou věc.

Nedílnou součástí naší práce je odborná příprava k získání konkrétních znalostí, dovedností a schopností pro plnění dalších pracovních úkolů. Absolvování různých školení, kurzů a seminářů bylo a je pro mě mimořádné obohacení nejen znalostí, ale i osobních kontaktů a další komunikace v Úřadu. Zvyšování odbornosti dodává naší práci pocit větší jistoty a důležitosti. A to se potvrdilo i v těžké době pandemie covid-19

a naše práce v online formě, která nás nasměrovala k řešení nepředpokládaných problémů. Smysluplnost práce, lidský přístup a také příjemné pracovní prostředí tvoří nedílnou součást výborných výsledků činnosti interního auditu a patří k přínosům k budoucímu rozvoji.

Díky všem těmto zážitkům a zkušenostem jsem se „na vlastní kůži“ přesvědčila o smysluplnosti týmové spolupráce a že synergický efekt skutečně funguje!

Můj přestup do odboru interního auditu v závěru mé pracovní kariéry bylo to správné rozhodnutí! ■



ŽIVOT INTERNÍHO AUDITU VE MĚSTĚ CHEBU

Než začnu popisovat život interního auditu v městě Chebu, dovolte mi své rodné město představit. Cheb leží v západní části České republiky, Karlovarském kraji, v blízkosti hranic s Německem. Žije v něm 32 tisíc obyvatel. První písemnou zmínku nalezneme v listině, která se týká „...darování části lesa u cesty směřující z Chebu“ z roku 1061.

O městě a městském úřadu

Město je zaměstnavatelem zhruba 250 zaměstnanců začleněných do 12 odborů, oddělení interního auditu a městské policie. Město je zřizovatelem 19 příspěvkových organizací

a spolumajitelem čtyř obchodních společností. Výše rozpočtovaných zdrojů a výdajů na rok 2022 činí 1,2 mld. Kč. Patří mezi 205 obcí v České republice s rozšířenou působností, a ono rozšíření čítá 21 obcí.

ING. KVĚTA BALGOVÁ

Absolventka ekonomických fakult Západočeské univerzity v Plzni a České zemědělské univerzity v Praze je v současné době vedoucí interního auditu města a pověřenkyní pro ochranu osobních údajů. Je držitelkou vysokoškolského certifikátu řízení lidí v organizaci; odborného certifikátu Interní auditor ve veřejné správě – senior; zvláštní odborné způsobilosti pro správní činnosti při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu a zvláštní odborné způsobilosti při správě daní, poplatků a jiných obdobných peněžních plnění.

Vykonávala funkci

revizorky edukativní nadace a revizorky nadačního fondu na podporu kulturních a historických památek.

Má praxi

s výkonem auditů a veřejnosprávních kontrol, s kontrolou spotřebních daní ve státní správě, se správou daní, cel a poplatků, s řízením ekonomických procesů v příspěvkové organizaci. Aktivně působí jako lektorka ČIIA.

O samostatném oddělení interního auditu

Samostatné oddělení interního auditu zajišťuje nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací v různých formách procesu a jako celek zajišťuje vícero funkcí svými jednotlivými zaměstnanci:

- **funkci auditorskou** dle §30 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole;
- **funkci kontrolní**
 - v příspěvkových organizacích dle § 9 zákona, odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole;
 - při kontrolách dotací dle §9 zákona, odst. 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole;
- **funkci podpůrného orgánu** na základě zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů;
- **funkci pověřence pro ochranu osobních údajů** v rámci plnění povinnosti dle zákona 110/2019, o zpracování osobních údajů;
- **funkci tajemníka kontrolního výboru zastupitelstva města** dle interních předpisů
- a nakonec novinku: **činnost příslušné osoby** dle Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1937 ze dne 23. října 2019 o ochraně osob, které oznamují porušení práva unie pro město a zřízené příspěvkové organizace.

Kumulaci funkcí nejlépe zobrazuje graf. Jednotlivé výseče však neodpovídají množstevnímu podílu každé z funkcí, ale poskytují informaci o rozmanitosti činnosti oddělení interního auditu (viz. graf).

O týmu a kompetencích

Oddělení interního auditu, které je přímo podřízeno starostovi města, tvoří vedoucí oddělení, auditor a kontrolor.

„Roční plán je zpracováván na základě hodnocení rizik, návrhů a požadavků starosty města a tajemníka městského úřadu.“

Primárním cílem auditu je v rámci auditních šetření prověřovat funkčnost vnitřního kontrolního systému v plnění příjmů a realizacích výdajů stanovených aktuálním rozpočtem s ohledem na účelnost, hospodárnost a efektivnost.

Kompetence, které jsou oddělení svěřeny organizačním řádem a pracovními právními dokumenty, jsou například oprávnění monitorovat veškeré procesy, možnost požádat o spolupráci kteréhokoliv pracovníka úřadu za účelem co nejlepšího plnění svěřených úkolů, právo přístupu ke všem dokladům a do všech prostor a objektů města, a do všech prostor a objektů zřízených příspěvkových organizací.

Na druhou stranu mají interní auditori povinnost maximálně chránit zájmy města, jsou odpovědní také za co neobjektivnější zpracování auditních zpráv, a to při dodržení nejpřísnější profesionální mlčenlivosti a v souladu s pravidly auditorské činnosti.

Tento specifický výčet pravomocí a povinností je základem pro logické vyústění kumulace funkcí, které oddělení nyní vykonává.

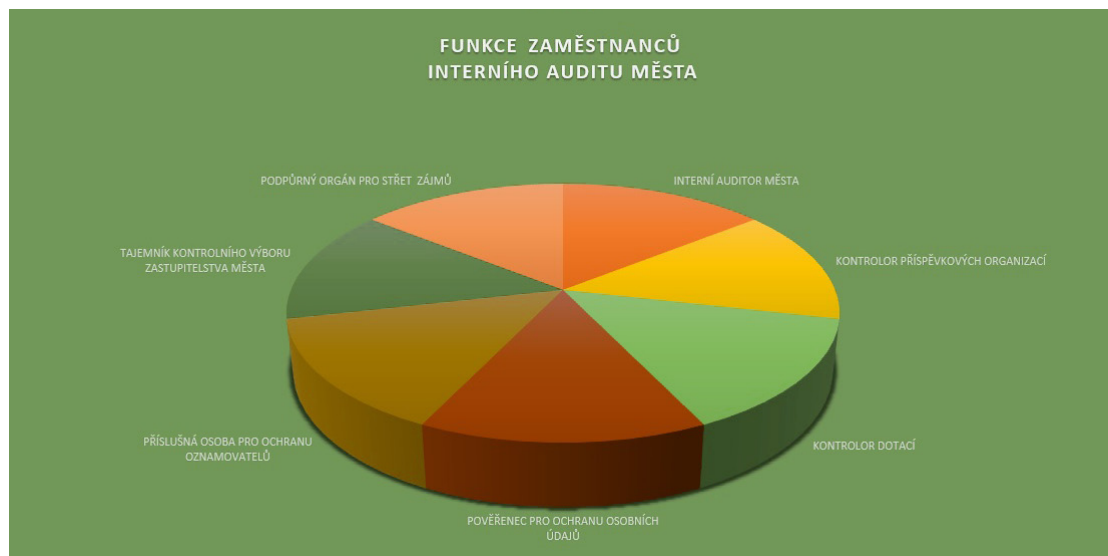
Za ideální počet zaměstnanců oddělení interního auditu v prostředí měst považují tři osoby. Pokud budeme ctít zásadu minimálního počtu auditního nebo kontrolního týmu jako dvoučlenného, vytvoříme si ze tří zaměstnanců tři týmy: AB, BC a AC. Což je třikrát více, než dokážeme sestavit při obsazení oddělení dvěma zaměstnanci.

O plánech

Roční plán je zpracováván na základě hodnocení rizik, návrhů a požadavků starosty města a tajemníka městského úřadu.

Na základě čtyřletého střednědobého plánu interního auditu a kontrolní činnosti je upřesňován roční plán v rozsahu: věcného zaměření a typů auditů, jejich časové rozvržení a cíle, a také personální zajištění.

Při plánování zdrojů ve vztahu k úkolům je plán sestavován na podkladu ročního kalendáře: z celkové roční pracovní doby pracovníků oddělení se odečítají

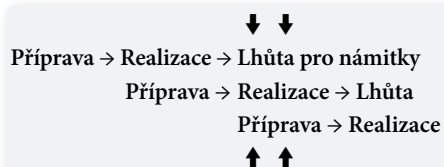


nároky na dovolenou, pravděpodobné indispozice, odborná příprava, reporting, metodické a konzultační činnosti.

Jednotlivé audity nebo kontroly dělím na tři fáze:

**Přípravu
Realizaci
Lhůtu pro podání námitek**

Efektivního plnění časového plánu dosáhneme v případě propojení všech tří fází v jednom čase, tedy pracujeme na třech kontrolách nebo auditech zároveň:



O rizicích

Oddělení zjišťuje, zda je zajištěna ochrana veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům, zda jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění.

Každoroční sběr informací v rámci úřadu je prováděn více než 10 let a lze konstatovat, že se agenda víceméně ustálila. Výstupem je mapa rizik, která je grafickým vyjádřením sumáře identifikovaných rizik v pětistupňových parametrech:

**pravděpodobnost výskytu rizika
x
závažnost dopadu rizika**

O úkolech

Výrazným aktuálním počinem oddělení byla implementace směrnice EU na ochranu oznamovatelů do prostředí úřadu a příspěvkových organizací. Výsledkem realizace bylo zřízení funkce příslušné osoby a oznamovacího kanálu.

Implementace obsahovala též technické a organizační zajištění výkonu této agendy, které se týkaly doplnění organizačního řádu, náplně činnosti oddělení, spisové služby, oblasti ochrany osobních údajů. Audit je prováděn obvykle u více auditovaných odborů najednou.

U těchto typů auditů, kde je více auditovaných odborů, je složitější časové plánování jednotlivých fází auditu. Problémy v časovém harmonogramu způsobí i minimální odchylka způsobená byť jedním odborem.

V minulosti proběhly z okruhu samostatné působnosti audity, jejichž předmětem byly např.:

- veřejné zakázky,
- smluvní pokuty,
- administrace dotace,
- vymáhání pohledávek.

Ani odbory, jejichž náplní je výkon přenesené působnosti, nezůstávají stranou od auditního šetření. Jejich

funkčnost musí být zajišťována i formou řídicích kontrol, proto jsou zahrnuty do auditů s cílem prověřit jejich postupy např.:

- přísně zúčtovatelné tiskopisy,
- pokladní hotovost a ceniny,
- řídicí kontrola při plnění příjmů,
- vyřizování písemných podnětů občanů.

O naplňování standardů

V souladu s § 5 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu, konkrétně Standardu 1300, byl vydán „Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu“. Program slouží ke zdokonalování procesů v oddělení interního auditu a jeho provedení v praxi poskytuje vedoucí interního auditu a starostovi města ujištění, že se interní audit řídí standardy a etickým kodexem interního auditora.

Pro zajištění profesionální praxe interního auditu jsou jednotlivé procesy vykonávané v rámci auditu rozpracovány dále v „Manuálu spisové a archivní služby interního auditu“ a návaznost se nachází ve vnitřních předpisech:

- Statut interního auditu,
- Kontrolní řád,
- Řízení rizik,
- Směrnice o finanční kontrole a interním auditu.

O hodnocení interního auditu

Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu města Chebu zahrnuje postupy pro sledování a hodnocení celkové účinnosti programu kvality dle Mezinárodních standardů pro profesionální praxi interního auditu, především pak Standardu 1311.

Interní hodnocení pro zabezpečení zpětné vazby od auditovaného subjektu je realizováno dotazníkem, který vyplňuje v elektronické formě vedoucí auditovaného nebo dotčeného odboru.

Elektronické zpracování usnadňuje oddělení interního auditu celkové vyhodnocení všech auditovaných subjektů. Hodnocení je čtyřstupňové s cílem vyhnout se průměrnému výsledku vyhodnocení.

„Za přínosné v práci s identifikací rizik bych považovala rozšíření v hodnocení rizik o faktor ekonomického dopadu rizika na chod úřadu.“

Závěrečným bodem je novinka, která se týká úvahy auditovaného subjektu nad přínosem z vykonaného auditu. Auditní orgán nabízí auditované osobě možnost si zvolit odpověď v nabídnutých okruzích: finanční úspora, ochrana aktiv, úpravy vnitřních předpisů, zlepšení

bezpečnosti systému, odstranění nežádoucích rizik aj.

Pravidelné prověřování výkonu interního auditu na základě využití zásad sebehodnocení je výstup, který je součástí roční zprávy interního auditu.

O hodnotě interního auditu

Položila jsem otázku: „**Jakou má pro Vás interní audit hodnotu?**“ svému šéfovi, starostovi města Chebu, Mgr. Antonínu Jalovcovi, který odpovídá:

„Jako většina politiků jsem se na městském úřadu objevil jako mimozemšťan, tedy tvor bez znalosti vnitřních procesů úřadu, jeho směrnic, kompetencí... I když jsem si po letech už leccos „osahal“ je pro mě interní audit cenným zdrojem informací o chodu úřadu a rezervách v jeho činnosti.

Důležitým je pro mě tento proces i ve vztahu k příspěvkovým organizacím. Jednak radě města poskytuje významné informace pro hodnocení jejich ředitelů, jednak umožňuje nastavovat a precizovat vztahy mezi zřizovatelem a těmito organizacemi.“

O vizi a inspiraci

Za přínosné v práci s identifikací rizik bych považovala rozšíření v hodnocení rizik o *faktor ekonomického dopadu rizika* na chod úřadu. Tento způsob hodnocení by vyžadoval pořízení již profesního e-systému, který by vedoucím zaměstnancům usnadňoval zadávat parametry identifikovatelného rizika do evidence.

Výstupy by poskytovaly vedení města hodnotnější informace v širším rozsahu dopadu identifikovatelných rizik, jejich příčin a jejich eliminace by mohla být operativnější. Pro fungování oddělení interního auditu jsou podstatné obecně a interní předpisy města.

Pro činnost tohoto oddělení jsou inspirujícím zdrojem profesní setkání auditorů a kontrolorů nejen ve formě seminářů, ale hlavně workshopů auditorů

veřejné správy a mentoringu. Plánované setkání auditorů a kontrolorů měst, obcí a krajského úřadu v Karlovarském kraji, které organizovalo město Cheb, bylo dvakrát zrušeno v důsledku omezení vyplývající z ochrany a prevence nebezpečí vzniku a rozšíření onemocnění covid-19.

V letošním roce je setkání plánováno na podzim a jeho osnova by se měla týkat dobré praxe měst, novinek

z ČIIA, konzultací poskytovaných interním auditem, optimalizací využívání nemovitostí v majetku obcí a monitoringů nápravných opatření. ■



■ Náměstí Krále Jiřího z Poděbrad

Budoucí technologie

na dosah ruky

- Projektové řízení
- SW pro řízení rizik a interních auditů
- SW podpora GRC
- Kybernetická bezpečnost včetně SW podpory
- Školení, certifikace
- Implementace ISO norem
- Poradenství v IT

STRATEGIE ORGANIZACE A INTERNÍ AUDIT

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

V příspěvku se autoři zamýšlejí nad rolí interního auditu v procesu strategického řízení organizace. Uvědomují si, že v konkrétní organizaci bude tuto roli ovlivňovat především postavení a vnímání interního auditu, zařazení interního auditu v organizační struktuře, zabezpečení jeho nezávislosti a nestrannosti, portfolio vymezených funkcí, a v neposlední řadě i personální a technické vybavení interního auditu. Pokud se interní audit do posuzování a implementace strategie organizace aktivně zapojí, má v podstatě dvě možnosti:

1. auditovat, jak management organizace přihlíží k rizikům, která jsou spojena s vytvářením strategie a jejím zavedením do praxe, nebo

2. auditovat proces strategického řízení, tj. od formulace strategie přes vytváření dílčích strategií a jejich zavádění do praxe až do posuzování stanovených cílů a ukazatelů výkonnosti a kontrolu realizace strategie managementem organizace.

Autoři příspěvku se zaměřují na tuto druhou možnost. A předem vylučují, že by se interní audit měl podílet na formulování strategie organizace. Za vytváření strategie je odpovědný vrcholový management, který by při její tvorbě měl přihlížet zejména k zájmům vlastníků i dalších zájmových skupin (stakeholderů).

Co je strategie, jak se vytváří, jaké metody používá

Strategii lze chápat jako metodu či dlouhodobou politiku, pomocí níž organizace dosahují svých specifických

cílů nebo žádoucích efektů. Strategie naplňuje poslání organizace a určuje směr a rozsah aktivit, stanoví, jak bude dosaženo strategických cílů. Strategie se musí přizpůsobovat měnícím se vnitřním i vnějším podmínkám. Současné dramatické změny, ke kterým dochází zejména vně organizace, vyžadují nové strategie, jejich posouzení a zavádění.

„Za vytváření strategie je odpovědný vrcholový management.“

Strategie organizace nemá být pouhou představou v hlavách manažerů či vlastníků organizace, ale musí to být dokument, který specifikuje misi organizace (zdůvodnění, proč existuje), hodnoty (ve které věří, způsob, jak se organizace chová) a vizi (čím se chce stát, jakou úlohu chce hrát na trhu). Strategie vychází z posouzení aktuálního směřování organizace a rozhodování o tom, co dělat, na co se soustředit

a jaké aktivity zrušit. Moderní strategie musí být podle našeho názoru v mnohem větší míře postavená na datech, racionalizaci všeho, i administrativních procesů organizace a jejich digitalizace.

„Strategie se musí přizpůsobovat měnícím se vnitřním i vnějším podmínkám.“

Vytváření strategie musí být spojeno s využíváním principů strategického myšlení, ke kterým patří:

- Princip variantnosti strategií, které musí být kompatibilní. Strategie musí být vypracována ve více variantách, aby se organizace vyhnula momentu tzv. strategického překvapení.
- Princip permanentní práce na tvorbě strategie. Organizace nemůže rezignovat na to, že vypracovala určitou strategii a teď bude mít na několik let klid. Práce na strategii nikdy nekončí.
- Princip globalizačního přístupu, který vychází z toho, že svět je stále propojenější a strategie musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, sociálního, demografického a právního vývoje ve světě.
- Princip tvůrčího myšlení. Prosadí se pouze organizace, které přinášejí něco nového, co se rychle uplatní na trhu.
- Princip mezioborového myšlení, tj. princip interdisciplinarity. K tvorbě strategie je nutné přistupovat z širšího pohledu, využívat poznatky a metody z řady jiných vědních oborů.
- Princip vědomí práce s časem a rizikem. Co platí dnes, nemusí platit zítra, a žádné strategické rozhodnutí nemusí mít z hlediska času stoprocentní úspěšnost. Vytváření strategie musí přihlédnout k rizikům, která jsou s vytvářením a realizací strategií spojena.

- Princip koncentrace zdrojů na hlavní článek. Je lepší soustředit se na klíčové cíle než rozměňovat zdroje na cíle, které klíčovými nejsou.

„Vytváření strategie musí být spojeno s využíváním principů strategického myšlení.“

Východiskem tvorby strategie je strategická analýza. Cílem této analýzy je posouzení všech relevantních faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít důležitý vliv na strategii organizace.

Strategická analýza vychází z rozdělení okolí organizace na tzv. vnitřní a vnější. Analýza vnitřního prostředí si všímá vnitřních zdrojů organizace a využívá se při ní tzv. model 7S (strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty). Soulad těchto prvků zajišťuje úspěch organizace.

„Východiskem tvorby strategie je strategická analýza.“

Pro hodnocení zdrojů organizace se používá VRIO analýza, která dělí zdroje na finanční, lidské, materiální a nemateriální (informace, znalosti). U každého z těchto zdrojů se zkoumá jeho hodnota (Value), vzácnost (Rareness), napodobitelnost (Imitability) a organizace (Organization).

Vnější okolí je členěno na mikrookolí (okolí, které organizace vlastními silami může do určité míry ovlivňovat) a makrookolí (které je představováno faktory, které mohou organizaci výrazně ovlivňovat,

ale organizace je ovlivňovat nemůže – např. ceny ropy, plynu, elektrické energie).

Pro analýzu mikrookolí se nejčastěji používá tzv. Porterova analýza pěti sil, která je založena na pochopení sil působících ve vnějším prostředí organizace a které může organizace svým strategickým rozhodováním ovlivnit. Patří k nim vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, současná konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů.

„Lídři musí nést plnou odpovědnost za své manažerské a obchodní funkce a výkon.“

PESTLE analýza slouží jako metoda analýzy faktorů vnějšího prostředí, které působí na organizaci a které organizace nemůže vlastním úsilím zásadně ovlivnit. Tyto faktory jsou zkoumány z pohledu hrozeb a příležitostí pro danou organizaci, a to vzhledem k předpokládanému budoucímu vývoji. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu organizace z hlediska jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategií a strategických cílů. Je zaměřena na posuzování vnitřního i vnějšího okolí organizace.

Na strategickou analýzu navazuje vytváření možných strategií, výběr optimální strategie, zavádění strategie do praxe a posuzování úspěšnosti strategie, včetně jejího odůvodněného modifikování. To vše je náplní strategického managementu, jehož nositelem (představitel) je vrcholový management organizace.

Strategie vytyčuje budoucí cíle organizace, taktika stanoví možné cesty a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout.

Jak auditovat strategii organizace

Jak již bylo v úvodu řečeno, autoři se budou soustředit na audit procesu strategického řízení, tj. na jeho jednotlivé fáze od formulace strategie přes vytváření dílčích strategií a jejich implementaci až po posuzování stanovených cílů a ukazatelů výkonnosti a kontrolu realizace strategie managementem organizace.

„U útvarů malých bývá ze strany managementu požadováno ,hodně muziky za málo peněz.“

Interní audit by se měl zaměřit zejména na:

- zjednodušení procesů tvořících podstatu činnosti organizace, je to důležité pro efektivní fungování a poskytování zboží a služeb klientům;
- na interní prostředí, kde leží zásadní hodnota (vnější prostředí se jeví být akcelérátorem nebo brzdou), to znamená zejména zjednodušování, optimalizaci a redefinici struktur organizace. Prvním krokem musí být odstranění nadbytečných struktur, administrativních procesů, bariér či prostředníků, kteří jsou pouze článkem mezi byznysem nebo jednotlivci, kteří by měli komunikovat napřímo.

Veškerá rozhodnutí ohledně nových struktur by se měla opírat o následující zásady:

1. Činnosti organizace musí být strukturované a řízené dynamicky, schopné rychle a flexibilně reagovat na příležitosti a výzvy.
2. Lídři musí nést plnou odpovědnost za své manažerské a obchodní funkce a výkon.
3. Organizace musí odrážet nejvyšší standardy vnitřního kontrolního systému (tzv. tři obranné linie) integrované do struktury podnikání.
4. Racionalizace, technologie a digitalizace se musí stát nosným směrem, o které se opírá činnost organizace.
5. Identifikace nových možností a hledání nových trhů.
6. Všeobecná podpora klientů.

- na komplexní přístup k udržitelnosti, který je založen na tzv. corporate shared value. Tento přístup zohledňuje všechny stakeholdery a posouvá udržitelnost do jádra činnosti organizace. Organizace by měly investovat do čistých a obnovitelných zdrojů a cirkulárního hospodaření. Vznikat by měly udržitelné produkty a služby v celém portfoliu a měly by být monitorovány a snižovány negativní dopady přímo spojené s činností organizace na životní prostředí i občanskou společnost. Udržitelnost v organizaci a s ní spojenou modernizaci podnikání musí řešit všichni od top managementu po zaměstnance, jinak organizace nemusí za dalších pár let existovat. Musí se v první řadě zaměřit na získání ESG (environment, social and governance) know-how, které je nezbytné pro vytváření klimaticky udržitelných strategií.

Interní audit, který se zaměřuje na posuzování a kontrolu strategie organizace, by měl vycházet z následujících otázek:

1. Formulace strategie a vytváření dílčích strategií

- Je si organizace vědoma své mise a vize?
- Jak je v organizaci zabezpečen proces tvorby strategií?
- Jaké jsou klíčové kroky v procesu tvorby strategie?
- Je tvorba strategie založena na racionalizaci, moderních technologiích a digitalizaci?
- Kdo je zapojen do procesu tvorby strategie? Kdo nese odpovědnost za vytváření strategie?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé časové horizonty (milníky) spojené se strategií, na základě čeho jsou tyto horizonty stanoveny?
- Na základě jakých dat a informací je strategie zpracována?
- Jak jsou do strategie zahrnuty výsledky strategické analýzy?
- Jak je strategie promítnuta do dílčích cílů a akčních plánů?
- Jsou k dispozici alternativní strategie?
- Jsou stanovené cíle náležitě odůvodněné? Jsou přijaté akční plány adekvátní?
- Je strategie v souladu se zájmy všech klíčových stakeholderů?
- Je nastaven komplexní ESG reporting?

2. Implementace strategie do praxe

- Byly stanoveny reálné časové milníky pro uvedení strategie do praxe?
- Probíhá kontrola dodržování časových milníků a jsou vedením organizace průběžně přijímána opatření v případě zjištěných odchylek?
- Jsou náležitě a včas vyhodnocována rizika ohrožující zavedení strategie do praxe?
- Byly vyčleněny adekvátní zdroje na implementaci strategie?

3. Vyhodnocování stanovených cílů a ukazatelů výkonnosti

- Je pravidelně vyhodnocováno plnění stanovených cílů?
- Jsou přijímána včas opatření v případě neplnění stanovených cílů?
- Jak je posuzována výkonnost? Postihují ukazatelé výkonnosti činnost celé organizace?
- Je možné porovnávat výkonnost posuzované strategie s výkonností hlavních konkurentů?
- Dělá organizace správné věci a dělá je správně?

4. Kontrola realizace strategie a vyvolání opatření k řešení zjištěných odchylek

- Je nastavena systematická kontrola realizace strategie?
- Byl včas ustaven kontrolní tým, včetně jmenování expertů?
- Byl implementován důsledný reporting signalizující včas odchylky od stanovené strategie?
- Jsou přijímána včasná a účinná opatření k odstranění zjišťovaných odchylek?
- Jak je zabezpečeno, že v případě změny okolností dojde ke změnám akčních plánů?

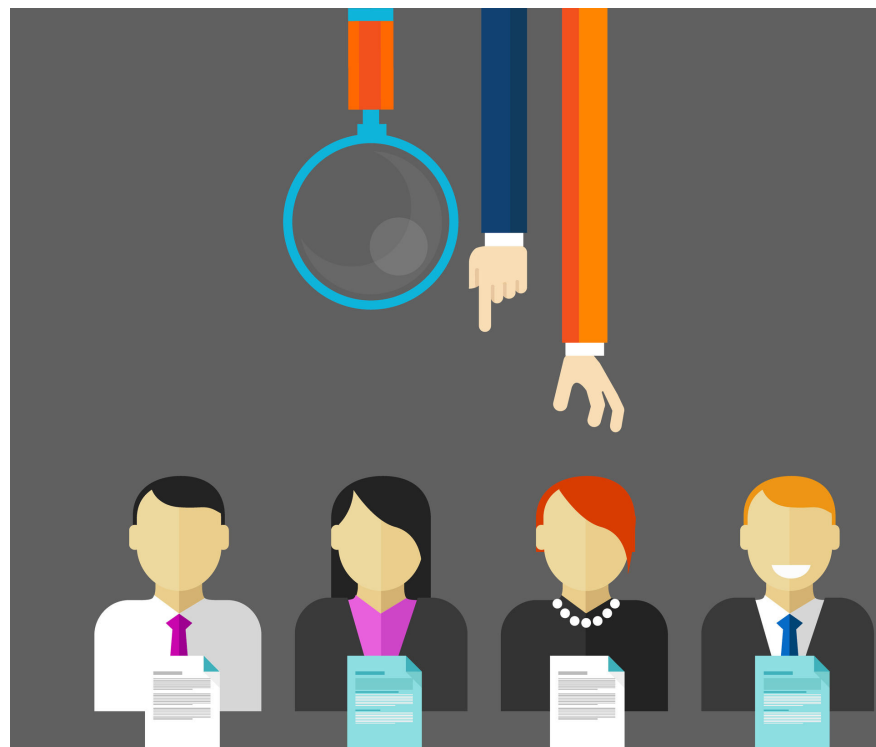
Závěr

Strategie je základem pro fungování každé organizace, neboť ta tak naplňuje svou misi a vizi. Výhodou velkých organizací je, že se jejich management může opírat o specializované útvary, které mohou proces tvorby a realizace strategie usnadňovat. U malých organizací tato výhoda schází.

„V ostré konkurenci zvítězí ty organizace, které budou mít k dispozici fundovanou klimaticky udržitelnou strategii.“

Pro interní audit má znalost strategie klíčový význam. Z této strategie musí vycházet plány auditů a jejich provádění. Zde je opět výhoda na straně velkých organizací, které zpravidla mají v útvarech interního auditu specialisty pro vybrané činnosti. U útvarů malých (často s jedním interním auditorem) bývá ze strany managementu požadováno „hodně muziky za málo peněz“. Interní audit by však nikdy neměl rezignovat na své poslání dané definicí interního auditu a doporučení pro praxi. V oblasti strategie by zejména neměl opomíjet práci s riziky a s kvalitou vnitřního kontrolního systému.

Dlouhotrvající pandemie a válečný konflikt budou podle našeho mínění spouštěčem tzv. velkého resetu. Rychle se ukáže, které organizace jsou připraveny, a které budou zaskočený. V ostré konkurenci zvítězí ty organizace, jež budou mít k dispozici fundovanou klimaticky udržitelnou strategii, ESG know-how a manažerský tým, jenž ji bude úspěšně realizovat. Velkou úlohu v tom sehraje, podle našeho názoru, interní audit, pro nějž se strategický proces stane jednou z hlavních výzev tohoto desetiletí. ■



Není potřeba mít na všechno hned od prvopočátku specialisty. Pracovat datově je, alespoň z počátku, především o uvažování, respektive změně uvažování, a až následně o dovednostech – datových.

dosažení vyšší specializace, ovšem na úkor snížení flexibility a vice versa, s plošným přístupem k rozložení znalostí v organizaci bývá spojena typicky nižší úroveň těchto znalostí,

Datově analytické znalosti jsou velmi dobře přenositelné a může se jevit vhodné je transferovat a dále šířit v týmech, nikoli je držet separované v jedné skupince izolované od ostatních útvarů a zaměstnanců. Ale chce to odvahy a ne všechny týmy jsou na to připraveny. Čím více jedinec sdílí své zkušenosti s organizací, tím více ztrácí na své výjimečnosti a je právě na organizaci, aby toto tradiční, a v moderním pojetí dnes již zcela přežitě uvažování, vymýtila. Když investujeme do člověka, využijme jeho znalosti. Ať to, co umí, byť alespoň částečně, naučí i své okolí. Uznáváme však, že právě pro některé struktury je bližší budovat svoji výjimečnost a nepostradatelnost držním si znalostí

zaměstnanců (oproti malému množství vysoce specializovaných zaměstnanců). Takovéto uspořádání mohou preferovat organizace kladoucí důraz na dynamiku vývoje a pružnou reakci na změny. Je typické pro vybrané začínající firmy, kde umožňuje těm nejnadanějším zaměstnancům v krátké době vyrůst v úzce specializované experty. A tím se dostaneme zpátky k centralizaci znalostí.

Chybou může být v některých případech segregovat datové analytiky do speciálních útvarů, odtrhávat je od dennodenních potřeb společnosti, byznysu. Agilnější cestou je zakomponovat zkušené datové analytiky

V širším kontextu auditu datové oblasti je vhodné zohlednit přinejmenším následující oblasti:

- Vlastníci dat – kdo vám dokáže povědět, co tato data znamenají a zda jim lze věřit? Víte, co se s daty děje a kam putují?
- Identifikace golden source, důvěryhodnosti dat – je nějaké místo, kde se nalézají důvěryhodná data, která můžete používat bez provedené bezprostřední verifikace? Jaká je jejich čistota?
- Přístupy k datům – kdo má k čemu přístup? A skutečně ho potřebuje? Pomyslíte dostatečně na možná zneužití a úniky dat?
- Katalog reportů – pokud tvoříte rozsáhlejší reporty, nevytváříte je vícekrát, nevykládáte duplicitně kapacity na tvorbu toho stejného?

Pokud se tento přístup osvědčí a zjistíme, že jsou k dispozici data, ze kterých můžeme čerpat a výstupy z nich jsou užitečné, pak má smysl začít uvažovat o nabírání specialistů, zajišťování specializovaných nástrojů a prostředí apod. Určitě není smysluplné, tak jak je někdy možné pozorovat, nachystat si nejprve prostředí a experty, a později zjistit, že nevíme, čeho vlastně chceme dosáhnout. Výbava, kterou organizace zainvestovala, pak může přijít vniveč. Začínat skromně a v tomto smyslu poskytovat i konzultace či auditní review, tak může být smysluplnou cestou.

I u datových znalostí totiž existují dva přístupy k zacházení se znalostmi v organizaci. Přístup centrický a přístup plošný. Centrický přístup umožňuje

zejména v počátečním startovacím období. Nicméně právě v datové oblasti jistá datová agilita, flexibilita či obecná datová maturita v organizaci, může být podpořena spíše zmíněnou cestou plošného přístupu.

„Implementace a rozvoj, budování data driven culture je spíše proces s otevřeným koncem než něco předem definovaného, čeho by se mělo za každou cenu dosáhnout.“

V užším měřítku menších organizací přinejmenším:

- Kde a co máte uloženo – pokud zaměstnanci ztratí notebook, telefon, jak je jeho obsah chráněn? Ať již z hlediska úložiště (je šifrovaný?), tak i z hlediska přístupu do podnikové infrastruktury (typicky e-mail)?
- Jak si sdílíte data interně (mezi zaměstnanci) a externě (vně organizace) – šifrujete obsahy e-mailů, nebo alespoň jejich přílohy? Typický je modelový scénář odeslání e-mailu na mylně zadanou adresu, adresu s překlepem a podobně. Jaká by byla škoda v běžném operativním a nejhorším uvažovaném scénáři?
- Jak máte zajištěnou datovou důvěryhodnost – řídíte přístupy?
- Jak máte zajištěnou datovou dostupnost – zálohujete obsah?

u sebe pod pokličkou než podporovat přenos znalostí v rámci organizace.

Pro efektivitu vaší organizace, anebo i útvaru, může být ve vybraných případech vhodnější mít sice nižší úroveň znalostí, nicméně právě široce rozprostřenou mezi větší množstvím

přímo do týmů, jež konzumují jejich služby, byť i jen dočasně, anebo třeba formou rotace zaměstnanců. To může být zajímavé opatření i z pohledu navázání vazeb mezi separovanými datovými odborníky (CoE – centry of excellence ve větších organizacích) a samotným byznyssem a jeho potřebami.

Pokud totiž chce organizace skutečně budovat data driven culture, neměla by vědomosti segregovat do speciálních útvarů odtržených od reálných potřeb zbytku společnosti. Ba právě naopak, a to i po vzoru školství, měla by tyto vědomosti začleňovat do organizace po vzoru inkluzivních programů.

„Pro základní operace leckdy i bohatě stačí MS Excel.“

Nicméně, tak jako ve školství, nelze ani zde zcela jednoznačně a paušalizovaně určit, který přístup je lepší a vhodnější. Je to volba šitá na míru dané organizaci a její interní otevřenosti, kultuře sdílení a motivaci po efektivitě.

Může se zdát lákavé, že dojde k vytvoření snadno reprezentativní specializované skupiny. Ano, v tom případě je však vytvořen data analytický tým, ale ne data driven culture.

„Není potřeba mít na všechno hned od prvopočátku specialisty.“

Nicméně v protikladu k data driven culture, úzce specializované profesionální týmy datových analytiků budou schopni dosáhnout složitějších

analýz a náročnější kombinatoriky. Opět se však nejedná o budování data driven culture.

Je vhodné mít na paměti, že není praktické tlačit data driven culture do myslí naprosto všech jedinců v organizaci. Jsou lidé, u kterých jsou například jejich intuice a softskilové zkušenosti daleko cennější (týká se i auditorů) než nutná znalost datových principů. Datová analytika je jen dílčí a pomocný prvek a zmíněné softskilové zkušenosti jsou nepostradatelné například při vedení auditních a investigativních rozhovorů, kde mohou být daleko cennější než prosté zobrazení v číslech.

Implementace a rozvoj, budování data driven culture je spíše proces s otevřeným koncem než něco předem definovaného, čeho by se mělo za každou cenu dosáhnout.

A proč je právě datová analytika, jakožto nezbytná součást data driven culture, tak sexy? Vytváří něco nového, velmi dobře (pokud je správně uchopeno) použitelného pro rozhodování nebo podporu svých názorů (případně vyvracení cizích), za využití něčeho, co již existuje (data).

Při efektivním uchopení tak často není potřeba kupovat, získávat něco nového (na straně vstupů, nikoli nástrojů), jen vezmeme to, co máme, data, zatřepeme a získáme nové výstupy poskytující nové pohledy a možnosti využití.

A proč data driven culture? Ta prosazuje datovou analytiku, je to vyšší cíl, dlouhodobější a uchopitelný i vyššími úrovněmi řízení. Nabízí dlouhodobější horizont vyhodnocení dílčích cílů a hlavně, v powerpointových prezentacích zní velmi dobře, moderně.

„Datová analytika je jen dílčí a pomocný prvek.“

Proto je vhodné audity v rámci data driven culture zaměřit spíše na posouzení procesu implementace oné data driven culture a jejího následného fungování v organizaci, než na používané technologie.

Data a data analytics

Další ze sexy pojmů dnešní doby. Mantra dnešní doby. Určitě mocný nástroj. Lze na něm postavit kariéru. Ale co to je? Diskuse na samostatný článek. Každopádně je dobré vědět, že i práce v Excelu nad daty může být datovou analýzou. Kvalitní. Na smysluplnou datovou analýzu nejsou potřeba drahé a specializované nástroje. Je potřeba ten smysl. Musím vědět, čeho chci dosáhnout.

Samozřejmě, jde to i opačným postupem, synteticky. Na základě dat, která mám k dispozici, mohu vytvořit a ideálně dosáhnout i cíle, který mi bude prospěšný.

Oproti tomu audity datové oblasti je vhodné soustředit do technických směrů, cílit na bezpečnost a ochranu dat a obdobné klíčové aspekty.

„Softskilové zkušenosti jsou nepostradatelné.“

Obě uvedené oblasti jsou silně propojené a platí, že čím je datová kultura v organizaci silnější a zakořeněnější, tím je vhodnější, aby byla infrastruktura odolnější proti technickým výpadkům, únikům dat nebo nežádoucím destruktivním aktivitám, jako je například ransomware, který může být tím, co vám data zničí.

K dalšímu tématu ransomware se můžeme vrátit v jednom z příštích vydání časopisu Interní auditor nebo na některém ze seminářů pořádaných ČIIA. ■

Ransomware

Vyplatí se vědět, že spoléhat se na možnost zaplacení výkupného se nemusí vyplácet. V zájmu urychlení procesu a snížení vytížení CPU (potřeby menšího výpočetního výkonu) některé ransomwarové kódy šifrují jen vybrané soubory, a ostatní, např. velké soubory, mažou či pouze nahrazují změtí znaků. Bez možnosti zpětného dešifrování. To, co však zůstane, je leckdy totální destrukce dat.

BÝT SKAUTEM ZNAMENÁ UMĚT SI PORADIT



Asi všichni ve svém okolí známe někoho, kdo je nebo byl skautem. Možná si říkáte, co na tom skautu všichni vidí? Pokusím se vám skautské hnutí trochu přiblížit, a třeba v jeho myšlenkách najdete něco, co vás zaujme. Protože skaut není jen pro děti, já sama jsem skládala skautský slib, až když mi bylo čtyřicet.



■ Tábor Ostrých hochů v Andělském údolí

Historie světového skautingu se začíná psát v roce 1907, kdy Robert Baden-Powell uspořádal ve Velké Británii první skautský tábor pro dvacet chlapců, kterým se líbila jeho příručka pro průzkumníky. Už tehdy chlapci spolupracovali ve skupinách po pěti pod vedením jednoho zkušenějšího hocha, systém družin je dodnes základní organizací většiny oddílů. Po úspěchu prvního tábora Robert Baden-Powell píše příručku Skouting for boys, která položila základy skautské výchovy k čestnosti, úctě k hodnotám a lásce k přírodě. Skauting si brzy našel cestu i do ostatních zemí, u nás Antonín Benjamin Svojsík vydává svou příručku Základy junáctví, na níž spolupracoval s anglickými skauty, již v roce 1912, kdy také pořádá první tábor. V následujícím roce se naši skauti zabydlují v podsadových stanech, což je český unikát, který dodnes obdivují skauti z celého světa (zatím nejdále byly na jamboree v Chile a Thajsku). Ani děvčata nezůstávají pozadu, už v roce 1915 se koná první dívčí skautský tábor, v sukních, pochopitelně.

Pro český skauting představovalo 20. století velmi turbulentní období. Po období rozkvětu za první republiky, na jejímž budování se skauti aktivně podíleli, přicházejí složitá období zákazů a omezení, kdy se sjednocené skautské hnutí stává ilegální organizací.

„Pro český skauting představovalo 20. století velmi turbulentní období.“

Poprvé byl skauting zakázán za druhé světové války výnosem K. H. Franka v roce 1940. V kronice našeho oddílu „Ostří hoši“, který vloni oslavil stoleté výročí svého založení, je smutná kapitola o tom, jak místní četníci přišli okamžitě po vydání výnosu rozehnat náš

sotva postavený tábor a jak se hoši museli vrátit domů, odhodláni scházet se i nadále, tajně. Pro dnešního čtenáře až patetická vyjádření v krásné ručně ilustrované kronice ukazují, jak důležitý byl tehdy skautský život a jeho hodnoty pro mnoho mladých lidí.

„Obliba skautského hnutí stoupá.“

Historii zapojení skautů do odboje za druhé světové války pomáhá mapovat Skautský institut, který zpracovává osobní příběhy všech 700 skautů, pro které slib služby vlasti nebyl jen prázdnými slovy a kteří za vlast položili život. Jako připomínka skautů z 1. oddílu v Ostravě, které na samém konci války popravilo gestapo v Polském Těšíně, vznikla v roce 1946 mohyla Ivančena na hřebeni pod Lysou horou. Každý rok sem kolem svátku sv. Jiřího mnoho skautů z celé republiky i z okolních zemí přichází s větším či menším kamenem k uctění jejich památky, na kopec už jsme nanosili asi 195 m³ kamenů i kamínků.

Po krátkém období nadšené obnovy hnutí po druhé světové válce přichází Vítězný únor, kdy zvítězila další totalita. Ihned v únoru 1948 bylo ústředí Junáka rozpuštěno a obsazeno lidmi, kteří měli za úkol jej zlikvidovat, oficiálně hnutí zaniklo v roce 1950. Politické procesy se bohužel nevyhnuly ani členům skautského hnutí, asi 600 členů bylo odsouzeno k různě vysokým trestům i k trestům nejvyšším.

V období Pražského jara bylo hnutí na krátko opět obnoveno, mohlo oficiálně působit mezi lety 1968 a 1970. Poté přišel již třetí zákaz a hnutí spolu se svými členy opět přechází do ilegality nebo do exilu, část skautů se pak sdružovala v oddílech pod záštitou jiných povolených organizací, například jako turistické oddíly. Až po letech jsem si uvědomila, že to, co jsme prováděli s jedním z našich vychovatelů v družině, byla vlastně utajená skautská výchova, byť jsme starého pána museli ve škole oslovovat „soudruhu“.

Prakticky okamžitě po sametové revoluci, již 28. listopadu 1989, se v Praze otevřela Skautská informační kancelář pro zájemce o obnovení hnutí, což se podařilo již za několik dní, 2. prosince 1989, na ustavující schůzi skautských činovníků. Od té doby obliba skautského hnutí stoupá, k dnešnímu dni je registrováno 73 315 skautů, což je o 75 % více než před 15 lety. Jsou mezi námi děti od 6 let v družinách Benjamínků, ale i ti staří, kteří to všechno zažili na vlastní kůži, „oldskauti“. V našem oddíle se staří pánové setkávají jednou za měsíc a občas připraví i nějaké hry ze svého mládí v oddíle pro děti, které mají zrovna schůzky ve vedlejší klubovně. Je hezké vidět, že jim budoucnost jejich oddílu není lhostejná, a i když už není chlapecký, ale smíšený, berou „ostré holky“ s nadhledem.



■ z letošního setkání u mohyly Ivančena

Jak jsem se skautem stala já? Vlastně poté, co do oddílu začal chodit syn. Zjistila jsem, že s nimi trávím spoustu času, začala jsem jezdit na tábor i s mladší dcerkou jako zdravotník a uvědomila jsem si, že je mi s těmito lidmi dobře. Kdykoliv potřebujeme s něčím pomoci, máme tady já i mé děti kamarády, na které se můžeme obrátit. Narozheniny mívám v průběhu tábora, a když mi bylo 40, rozhodla jsem se dát si dárek a složit slib, začít tak hnutí alespoň trochu vracet to, co mi dává – pocit sounáležitosti se všemi skauty světa a vědomí smyslu skautské výchovy, který vidím na svých dětech (i pod nánosem puberty je dobrý základ vidět).

„Skauting poskytuje příležitost lidem všech věkových kategorií smysluplně se zapojit do výchovy mládeže.“

Skauting poskytuje příležitost lidem všech věkových kategorií smysluplně se zapojit do výchovy mládeže, a tím ovlivnit směřování celé naší země. I když většina skautů se práci v oddíle věnuje jen v určitém období, hodnoty a postoje, kterými je skauting formoval, si odnášejí s sebou i do soukromého a profesního života. Bylo by zajímavé vědět, kolik interních auditorů u nás skauting také ovlivnil. ■

*Tereza Šlechtová
zdravotník 5. oddílu Ostří hoši Olomouc*

O rozhovor jsem požádala Zuzičku, vedoucí olomouckého 3. střediska Zdimíra Touška, kam patří i náš 5. oddíl Ostří hoši.

Jak ses, Zuzko, stala skautem?

Od malinka mě bavily dobrodružné knížky foglarovky, tak když mi nabídla spolužačka, abych s ní šla do skautu, nezaváhala jsem. První zkušenost byla trošku zklamání, protože to nebylo tak ideální, jak jsem si vysnila. Ale pak jsem zjistila, že život ve skautském oddíle není jen o ideálech, ale hlavně o přátelství. A to mě při skautování drží.

Jaký je podle tebe přínos skautingu pro společnost?

Skauting učí děti praktičnosti, určité nezištnosti, skauti se umí podělit, nebojí se výzev a dokážou je překonávat. Také se naučí spolupracovat a vést tým lidí v bezpečném prostředí. To zní trochu jako agitace, ale myslím, že to tak opravdu je.

Co ti skauting dal, a co naopak vzal?

Díky práci v oddíle jsem si uvědomila, že mě baví práce s dětmi, a vybrala jsem si profesi, kterou dělám, učím matematiku na základní škole. Našla jsem ve skautu manžela a naše tři děti také vedeme ke skautingu. Mám ve skautu celoživotní přátele.

Na druhou stranu mi studium trvalo déle a mám méně času na jiné aktivity. Ale klady rozhodně převažují. ■

*Děkuji za rozhovor
Rozhovor vedla Tereza Šlechtová*



■ Zuzana Stodůlková,
vedoucí 3. střediska Zdimíra Touška, Olomouc

Noví členové

- Ing. Růžena Anderlová, Jihočeská univerzita České Budějovice
- Ing. Mgr. Linda Babincová, Komerční banka a.s.
- Veronika Benešová, Generali Česká pojišťovna a.s.
- Ing. Jan Beníšek, Správa železnic, státní organizace
- Bc. Tereza Bubníková, Český institut interních auditorů, z. s.
- Ing. Peter Čunderlík, Západoslovenská energetika, a. s.
- Ing. Mgr. Jana Dlouhá, FCCA, Komerční banka, a.s.
- Michal Fulka, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Maroš Gazdarica, Západoslovenská energetika a. s.
- Ing. Jana Gemelová, MBA, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Mgr. Jiří Göde, Nemocnice na Homolce
- Bc. Iveta Hatwiková, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra
- Ing. David Hille, NLT, a.s.
- Mgr. Jiří Hladík, Severočeská vodárenská společnost a.s.
- Mgr. Kristýna Houšková, Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
- Vendulka Hugová, Ministerstvo životního prostředí ČR
- Ing. Ondřej Jagoš, Město Uherské Hradiště
- Ing. Jiří Kadlec, Ministerstvo obrany ČR
- Bc. Kateřina Klimková, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Bc. Tomáš Kokstein, Fio banka, a.s.
- Mgr. Petra Kroczeck, Ernst & Young, s.r.o.
- Ing. Mgr. Kateřina Kuklíková, individuální člen
- Mgr. Jan Labuda, Atlas Copco Services s. r. o.
- Ing. Vendula Lajblová, Komerční banka, a.s.
- Bc. et. Bc. Katarína Lenárová, Atlas Copco Services s. r. o.
- Ing. Miroslav Mlýnek, Ph.D., Ministerstvo obrany ČR
- Bc. Jana Nováková, Univerzita Pardubice
- Ing. Robert Pecha, individuální člen
- PhDr. Jiří Pešek, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
- Ing. Alice Stibalová, Město Tábor
- Ing. Rudolf Stupka, MBA, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Pavel Sychrovský, MONETA Money Bank, a.s.
- Michal Šarapatka, Individuální člen
- Ing. Filip Štulc, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Bc. David Vajdík, Česká spořitelna, a.s.
- Kateřina Volhejnová, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
- Ing. Ludmila Vráželová, Moravský zemský archiv v Brně
- Mgr. Karel Winter, Institut klinické a experimentální medicíny

Workshop

Letošní workshop pro interní auditory z veřejné správy měl podtitul „Cesta ke zlepšení“ a uskutečnil se 5. a 6. května 2022 v Třebíči.

Workshop zahájili František Beckert, viceprezident ČIIA a Pavel Pacal, starosta města Třebíče v prostorách hotelu Atom, kde se sešlo 100 interních auditorů.

Dopolední část byla věnována vyhodnocení benchmarkingového dotazníku rozeslaného mezi útvary interního auditu napříč veřejnou správou a panelové diskusi o vhodných formách prezentace útvaru interního

auditů a jeho přidané hodnotě pro konkrétní organizaci. Odpoledne se účastníci workshopu rozdělili do čtyř skupin, z nichž každá se věnovala jinému tématu: auditu ve státní správě, auditu v územní samosprávě, kvalitě a whistleblowingu. Osobně jsem si vybrala skupinu zaměřenou na kvalitu ve veřejné správě a spontánně jsem se připojila ještě ke skupině zaměřené na ochranu oznamovatelů.

V podvečer měli účastníci workshopu možnost seznámit se s městem Třebíč při komentované prohlídce Baziliky sv. Prokopa i historické části města a nechyběla ani příležitost k neformální výměně zkušeností při číši vína.

Následující den zazněly prezentace výsledků práce jednotlivých pracovních skupin, které byly zaměřeny zejména na praktické zkušenosti a sdílení dobré praxe.

Následovala přednáška Vladimíry Zacharidesové, generální ředitelky sekce auditu a kontroly MFSR o systému vzdělávání interních auditorů na Slovensku.

Workshop byl zakončen velmi otevřenou a podnětnou panelovou diskusí bývalých interních auditorů, kteří v současné době působí na jiných manažerských pozicích. S účastníky workshopu sdíleli své pocity a shodli se na tom, že předchozí pracovní zkušenosti v interním auditu jsou pro ně velkou devizou a považují je ve své pracovní kariéře za klíčové.

Účast na workshopu pro interní auditory z veřejné správy byla přínosem nejen profesně, ale i společensky a lidsky. Prezentace z workshopu jsou pro nás inspirací a cenným zdrojem v praxi využitelných informací. ■

Šárka Nováková

WORKSHOP PRO INTERNÍ AUDITORY Z VEŘEJNÉ SPRÁVY

INTERNÍ AUDIT 2022

Cesta ke zlepšení

4.–5. května 2022
Třebíč, hotel Atom



Děkujeme hlavnímu partnerovi workshopu

English Annotation

Interview with **David Polášek**, MBA, DBA, CIA, Head of Internal Audit and Public Administration Control of the Ministry of Culture of the Czech Republic

Interview with Mr. Polášek is focused on the comparison of the work in the big and small Internal Audit Department. Through the interview, the reader can also get to know the internal audit of the Ministry of Culture of the Czech republic.

Pavel Vácha – Limits of Small Departments

In his article the author focuses on the activities that are necessary for the operation of internal audit. He reflects how are these activities handled by small and very small internal audit departments and what limitations there are.

Miroslav Čtvrtlík – Also the Small Internal Audit Departments Meet the Mission of Internal Audit

In his article the author shows the readers how the small Internal Audit Departments meet the Mission of Internal Audit and who they miss while performing the internal audit activity. The author used in his article also the results of the survey conducted at Internal Audit Departments in the public sector in the Czech Republic. For the opinion on internal auditors he uses The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

Lucie Kolodějová – A Small Department, Also Department

The author introduces us the activity of the two members' team of internal auditors.

Renata Lemfeldová, Rodan Svoboda – Meeting the Aims in the One-Member Team of Internal Audit Department

Through the interview the readers get to know the activity of the Internal Audit Department of the town of Děčín. They also learn how the role of internal audit is met by a one-member team.

Eva Bolinová – Meet, Please

The Internal Audit Department is the smallest department of the Supreme Audit Office. Eva Bolinova shares her insight on how it is to be the smallest and how is the work in the small internal audit department.

Květa Balgová – The Life of Internal Audit in the Town of Cheb

The author describes how the internal audit operates in the town office.

Jiří Dvořáček, Josef Tyll – The Organisation Strategy and Internal Audit

In their article the authors discuss the internal audit role in the process of strategic management. The focus is on the strategy development and further on the audit of the strategic management of an organization.

Jiří Čihák – Data, data, data.

The author this time in the column Advice and tips focuses on data environment and the work with data. He introduces the readers the data analytics and the ways they are ensured and used. He shows how to aim the audits of data driven culture and audits of data areas.

Tereza Šlechtová – Being a Scout Means Being Able to Cope

The author shows the readers in brief the Scouting Movement, its history and meaning.