



*ia*  
*interní auditor*

ČTVRTLETNÍK ČESKÉHO INSTITUTU INTERNÍCH AUDITORŮ

ROČNÍK 27, ČÍSLO 2|2023 (108)

2|2023

# KVALITA INTERNÍHO AUDITU

# Aktuality

z tábora INTERNÍHO AUDITU  
1.–2. listopadu 2023, Tábor

LH Hotel Dvořák Tábor \*\*\*\*



Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rok se s rokem sešel a opět jsme tu s nabídkou národní konference ČIIA s názvem „Aktuality z tábora interního auditu“. Oproti loňskému roku, kdy jsme se sešli v unikátní mozaice horského ekosystému vás tentokrát zveme ve dnech **1.–2. listopadu 2023** do historického města **Tábora**, které je proslulé dokonale zachovalou sítí křivolakých uliček v gotickém duchu. Místem našeho konferenčního setkání bude LH Hotel Dvořák, který vznikl v historické budově pivovaru nacházejícího se v uzavřeném areálu hradu Kotnov.

Jedno konkrétní nosné téma pro naši konferenci jsme tentokrát nahradili výběrem z širokého spektra aktuálních a vysoce popotávaných témat jako jsou:

- Nové mezinárodní Standardy, které pro nás chystá Mezinárodní institut interních auditorů.
- Jak nám může pomoci umělá inteligence?
- Aktuality ze světa regulace kybernetické bezpečnosti (NIS2).
- Trendy a zkušenosti z oblasti prevence a detekce podvodů, nevylímajme novou legislativu upravující whistleblowing.

Stranou nezůstanou specifická témata pro interní auditory z veřejné správy.

Z širší programové nabídky je patrné, že na své si přijdou jak interní auditori různého zaměření, tak i zástupci příbuzných profesí zajímaví se o aktuality nejen v interním auditu.

Vedle přednášek, panelových diskusí a odborně zaměřených skupin jsme pro vás samozřejmě připravili i zajímavý zážitkový program. K již tradičním prohlídkám, tentokrát spojeným s historickou tradicí města Tábora, jsme nově zařadili možnost zahrát si únikovou hru.

Věříme, že mezi pozitiva konference bude patřit nejen její odborné zaměření, ale zejména dobrý pocit ze vzájemných setkání se známými, ale i novými kolegy z interního auditu.

Neváhejte a společně s námi navštivte tábor interního auditu v Táboře.

O aktuálních informacích z přípravy konference se již tradičně dozvíte prostřednictvím webu [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz). Jménem přípravného výboru národní konference vás srdečně zve

Mgr. Tomáš Pivoňka, CIA, CRMA  
Prezident ČIIA



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

v čísle časopisu Interní auditor, který dostáváte ke čtení, se zaměřujeme na kvalitu interního auditu. Kvalita je v naší práci klíčová. Je nutné jí věnovat trvalou pozornost. Na kvalitu má vliv celá řada faktorů, které je nutné zohlednit a zavádět do auditorské praxe. Zdaleka nestačí mít pouze dobré předpisy, naplnit formální požadavky a získat vhodné spolupracovníky s řadou zkušeností. Je nutné splnit daleko více. Ke všem naplněným předpokladům musíme rovněž přidat schopnost auditorů komunikovat se všemi zainteresovanými osobami, vytrvalost, píli, nadšení a motivaci. Bez toho bude dosažení kvality a přínosu pro společnost obtížné.

Prostřednictvím autorů článků uvádíme, co o programu pro zabezpečení a zvyšování kvality říkají současné mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu. Nabízíme pohled zakladatele Českého institutu interních auditorů na cestu k zajištění kvality. Dočtete se, jak k hodnocení kvality přistupuje externí poskytovatel. Nechybí názory příjemců externího hodnocení. Seznámíte s některými úskalími, se kterými se mohou setkat auditoři při zajišťování kvality a rovněž hodnotitelé při své práci.

Toto číslo časopisu se rovněž věnuje problematice kybernetické bezpečnosti. Nechybí standardní bloky zabývající se aktuálními tématy a tradiční příspěvek související se společenskou odpovědností, které dlouhodobě věnujeme pozornost.

Pěkné léto vám za redakční radu přeje



*Jan Kovalčík  
předseda Redakční rady,  
člen Rady ČIIA*

# O B S A H

Kvalita interního auditu dle Standardů je a bude důležitá <b>Jana Báčová</b>	3
Kvalita v interním auditu <b>Ivo Středa</b>	6
Devět let s programem kvality <b>Blanka Štefanková</b>	11
Externí hodnocení kvality z pohledu hodnotitele aneb nebojme se kvalitního QARu! <b>Michal Čup</b>	14
Usměvavý QAR <b>Zuzana Haková, David Luňáček</b>	18
Hodnocení kvality interního auditu – strašák, nebo příležitost? <b>Pavel Rohlena</b>	19
Cílevědomý auditor mezi mlýnskými kameny <b>Rodan Svoboda</b>	21
Útoky a útočníci <b>Zbyněk Malý</b>	23
Nové Standardy jsou skoro na světě – pokračování (2. část) <b>Jana Báčová</b>	26
Role IT podpory v efektivním výkonu funkce interního auditu <b>Jiří Čihák</b>	29
BAU 2023 výzva změny klimatu <b>Josef Černý</b>	31
(Za)zářit můžete i vy, aneb odhalené tajemství charismatu <b>Alena Jachimová</b>	33
Fragmenty z workshopu Panelování bez hranic – interní audit 21. století	35
NIS2 jako příležitost? <b>Libor Štourač</b>	39
Dobrovolnictví ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze <b>Ilona Kyršová</b>	41
Noví členové	44

ROČNÍK 27, ČÍSLO 2|2023 (108)

**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)  
Náklad: 1500 kusů

**Redakční rada:**  
Předseda – Jan Kovalčík  
Daniel Häusler, Ludmila Jiráňová,  
Šárka Nováková, Ladislava Slancová,  
Petra Škvorová, Eva Štěpánková,  
Milena Widomská

**Editorka:** Jana Mikešová

**Grafika:** Viktor Beránek

Vydavatel nese odpovědnost za údaje  
a názory autorů jednotlivých článků

**Foto:** archiv ČIA, fotobanka 123RF

Neprodejné, určeno pro Český institut  
interních auditorů

**ia**  
interní auditor



#### Ing. Jana Báčová, CIA

Profesní kariéra Jany Báčové je významně spojena s Českou národní bankou, kde začala pracovat v r. 1992 v tehdejší SBČS. Zkušenosti získala v útvarech dohledu nad finančním trhem, kde se zaměřovala zejména na problematiku interního auditu a vnitřních řídicích a kontrolních systémů. Poté zastávala v České národní bance několik vedoucích pozic v různých oblastech její činnosti. Od r. 2002 vedla deset let útvar interního auditu, v roce 2012 se stala ředitelkou sekce peněžní a platebního styku a v roce 2015 byla bankovní radou jmenována do pozice ředitelky sekce kancelář, kde mimo jiné byla zodpovědná i za funkce compliance, GDPR, řízení operačních rizik, etiku a podporu good governance. V současnosti je členkou výborů pro audit ve skupině ČSOB. Tyto zkušenosti jí umožnily nahlédnout problematiku kontrolních systémů a interního auditu z různých úhlů pohledu – jako regulátor, auditor, auditovaný, a nakonec i z pohledu potřeb vrcholového vedení. Problematice interního auditu se dlouhodobě věnuje též na půdě Českého institutu interních auditorů, kde se zaměřuje na standardizaci profesní praxe interních auditorů v České republice.

# Kvalita interního auditu dle Standardů je a bude důležitá

Co by to bylo za kvalitu, kdyby v tomto čísle Interního auditora chyběl příspěvek, co ke kvalitě interního auditu uvádějí Mezinárodní standardy. Vyhnete se ale citacím jednotlivých standardů a prováděcích směrnic a využijeme je „jen“ pro stručnou a přehlednou inventuru požadavků.

Správně nastavené požadavky na kvalitu mají být zabudovány do samotné funkce interního auditu a do všech jeho činností. K tomu musí vedoucí interního auditu vypracovat metodiku a kvalitu průběžně sledovat (slovy Standardů mít „program kvality“). Tento program by měl:

- pokrývat všechna hlediska fungování a řízení útvaru interního auditu,
- garantovat, že kvalita interního auditu je nejen zajištěna, ale i průběžně zvyšována a nástroje podporující kvalitu reagují včas na nový vývoj.

Nezbytnou součástí hodnocení kvality jsou dle Standardů:

- 1) interní hodnocení (1311), 2) externí hodnocení (1312), 3) podávání zpráv o výsledcích programu kvality (1320), 4) správné užívání prohlášení o souladu (1321) a 5) prohlášení o nesouladu (1322).

1) **Interní hodnocení** využívá dva vzájemně propojené způsoby hodnocení – průběžné a pravidelné.

**Průběžné hodnocení** představuje zavedení standardních pracovních postupů do každodenní činnosti interního auditu a pomáhá zjistit, zda procesy interního auditu zajišťují kvalitu u každé zakázky a splnění plánu auditu.

Pro průběžné hodnocení se využívá např. vzorová dokumentace, kontrolní seznamy, supervize, zpětná vazba od klientů auditu, benchmarky a ukazatele výkonnosti (KPI) pokrývající

- personální oblast – tj. např. počet a struktura auditorů a jejich kompetence a zkušenosti, CPE, rotace a fluktuace auditorů a
- oblast realizace zakázky – tj. např. měřítko pro sledování rozpočtu kapacit, délky trvání jednotlivých fází auditu, vyhodnocování výsledků zakázky (počty doporučení, jejich významnost, rizikovost, disciplína plnění doporučení, přijetí rizika).

Ukazatele výkonnosti jsou v současné době stručně zmíněny v prováděcí směrnici a podrobněji rozpracovány až v Manuálu pro hodnocení kvality interního auditu.

V Manuálu je mj. uvedeno pět oblastí, které by měly KPI's ve vztahu k internímu auditu pokrývat – lidské zdroje, účinnost, kvalitu, produktivitu a reporting, a najdeme v něm též příklady ukazatelů pro jednotlivé oblasti. Zmíněna je zde též dobrá praxe, za kterou je považováno stanovení a sledování minimálního počtu deseti ukazatelů tak, aby v nich každá z pěti oblastí ovlivňujících kvalitu interního auditu byla zastoupena.

## **„Správně nastavené požadavky na kvalitu mají být zabudovány do samotné funkce interního auditu a do všech jeho činností.“**

**Pravidelné hodnocení** je ucelenější a využívá se pro ověření, že průběžné sledování kvality je účinné a interní audit je v souladu se Standardy, přičemž by se měl hodnotit každý jednotlivý standard. Provést takové hodnocení může zkušený zaměstnanec interního auditu (sebehodnocení) nebo někdo v rámci organizace, kdo zná Standardy a má zkušenost s procesy interního auditu.

Pravidelné hodnocení se zaměřuje zejména na:

- kvalitu auditních a poradenských prací a dohled nad nimi,
- adekvátnost metodiky a postupů interního auditu,
- způsoby, jak audit přidává hodnotu,
- plnění klíčových KPI's,
- rozsah plnění očekávání zainteresovaných subjektů (stakeholderů).

**2) Externí hodnocení** může být provedeno dvěma způsoby – uceleným externím hodnocením externím hodnotitelem nebo týmem nebo sebehodnocením s nezávislým externím hodnocením (validací)

**Ucelené externí hodnocení** zahrnuje zejména vyhodnocení:

- stupně souladu se Standardy, v některých případech i prověření plnění regulatorních a legislativních požadavků,
- účinnosti a efektivnosti interního auditu,
- míry, do jaké interní audit splňuje očekávání klientů auditu a poskytuje společnosti přidanou hodnotu.

**Sebehodnocení s nezávislou validací** předpokládá pečlivé a dobře zdokumentované sebehodnocení, které je pak na místě ověřeno nezávislým validátorem metodou výběru vzorku a rozhovory s vybranými klienty auditu.

Předpokladem externího hodnocení je absolutní nezávislost hodnotitele, tedy nesmí to být nikdo, kdo by byl majetkově nebo personálně propojen se společností, jejíž interní audit je právě hodnocen. Hodnocení mateřskou společností nebo vzájemné hodnocení mezi dvěma společnostmi nejsou považována za nezávislá. Pokud je hodnocení prováděno formou „peer review“ např. mezi organizacemi stejného odvětví nebo zájmu, což může být shledáno přínosným, tak musí být organizováno tak, aby bylo vyloučeno reciproční poskytnutí hodnotících služeb.

**3) Podávání zpráv o výsledcích sledování („programu“) kvality** nesmí chybět v žádné roční zprávě interního auditu pro vedení společnosti.

O průběžném hodnocení kvality a vyhodnocení ukazatelů výkonnosti může vedoucí interního auditu informovat každoročně. O pravidelném interním hodnocení a externím hodnocení informuje poté, co jsou tato hodnocení kvality uskutečněna.

Frekvence pravidelného hodnocení se odvíjí od zralosti interního auditu a velikosti dané společnosti, a tedy i velikosti útvaru interního auditu, od každoroční až po ověření jen v mezidobí mezi externími hodnoceními kvality či až těsně před ním (např. jako příprava na externí hodnocení). Může však probíhat i v průběhu

několikaletého období s postupným pokrýváním různých aspektů funkce interního auditu.

O externím hodnocení bude informace podávána minimálně každých 5 let, protože minimálně tuto periodicitu externího hodnocení Standardy vyžadují, nicméně nebrání ani častějšímu hodnocení, pokud je to považováno za přínosné.

## **„V nových Globálních standardech interního auditu bude kvalita uvedena komplexněji a konkrétněji, než doposud“**

Každopádně by se na frekvenci pravidelného interního a externího hodnocení měl vedoucí interního auditu dohodnout s vedením společnosti, a podle toho pak postupovat a vedení informovat.

**4) Správné užívání prohlášení o souladu** – prohlášení, ať už ústní, nebo písemné, o tom, že příslušný útvar interního auditu je v souladu se Standardy, je možné používat jen v případě, když externí hodnocení kvality takový soulad potvrdí. Prohlášení je možné používat maximálně 5 let, tedy do dalšího externího ověření kvality, a pokud v tomto období probíhala též interní hodnocení kvality, tak jediné v případě, že z nich nevzešla žádná pochybnost ohledně nesouladu, která by se potvrdila.

**5) Prohlášení o nesouladu** musí vedoucí interního auditu udělat v případě, když dojde k závěru, že činnost interního auditu není v souladu s některým standardem a mohlo by to mít dopad na celkový rozsah působnosti nebo postupy auditu. Toto se může přihodit, když je např. narušena objektivita auditora, dojde ke konfliktu zájmů, existují nedostatečné zdroje nebo kompetence pro provedení auditní zakázky,

a interní audit tak nemůže splnit svoji základní úlohu – ověřit rizika společnosti. V těchto případech může nesoulad tedy nastat i poté, co útvar interního auditu získal pozitivní externí hodnocení kvality. Takovému případu je pak potřeba věnovat pozornost, vyhodnotit ho, a pokud může mít negativní dopad na působnost interního auditu, informovat o něm vedení a udělat kroky k nápravě nesouladu. Samozřejmě nemůže prohlášení o souladu používat takový útvar, který po pěti letech neabsolvuje další externí hodnocení. Až do dalšího externího hodnocení, které kvalitu interního auditu znovu potvrdí, není tedy možné takové prohlášení používat.

**„Pro průběžné zajišťování a zvyšování kvality interního auditu jsou bezpochyby nejdůležitější průběžná a do každodenních postupů interního auditu zavedená kritéria.“**

V nových Globálních standardech interního auditu bude kvalita uvedena komplexněji a konkrétněji, než doposud nebo přesněji řečeno, mnohé z toho, co bylo nyní obsaženo v prováděcích směrnicích a co je uvedeno v tomto článku, bude nově závazným požadavkem Standardů. Např. povinnost jednou ročně komunikovat výsledky hodnocení kvality s vedením, nutnost při pravidelném interním hodnocení vyhodnocovat každý standard, sebehodnocení s nezávislou validací nebude plně nahrazovat externí hodnocení a bude ho

možné místo externího hodnocení použít jen jednou za 10 let.

Pro průběžné zajišťování a zvyšování kvality interního auditu jsou bezpochyby nejdůležitější průběžná a do každodenních postupů interního auditu zavedená kritéria. Těmto ukazatelům je potřeba věnovat pozornost, dobře je nastavit a průběžně je vyhodnocovat, popř. upravit dle nové situace. Vždyť i samotný audit při své auditní činnosti považuje kontrolní prvky přímo zabudované do procesů a postupů za neúčinnější. A možná právě proto budou v nových Globálních standardech ukazatele výkonnosti povýšeny nejvíce a budou vtěleny do samostatného standardu 12.2. Pokud tedy nastavení měření výkonnosti interního auditu budeme věnovat pozornost již nyní, nejenže tím můžeme přispět ke zvýšení kvality funkce interního auditu, ale ulehčíme si pak i splnění povinností dle nových Standardů. ■

## S autorkou článku se můžete setkat na seminářích ČIIA

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektorka: **Ing. Jana Báčová, CIA**

## Nové Globální standardy a Etický kodex

15. listopad 2023 (prezenční)

6. prosinec 2023 (webinář)

Cílem semináře je objasnit strukturu nového Rámce a orientaci v nových Globálních standardech, upozornit na hlavní změny oproti nynější úpravě a současně připomenout hlavní etické zásady a jejich pojetí v současném i budoucím Rámci. Účastí na semináři splníte 2 hodiny CPE v oblasti etiky.

### Obsah:

- Porovnání současné a budoucí struktury Rámce.
- Důvody pro revizi Rámce.
- Jak se orientovat v nových Globálních standardech.
- Hlavní změny, které můžeme očekávat a jejich dopady na funkci interního auditu.
- Zásady Etického kodexu a pravidla jednání podle současného Rámce.
- Možné kompromitující praktiky a konflikt zájmů.
- Etika a profesionalita podle nových Globálních standardů.

Objednávejte na webu ČIIA  
([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na  
[prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)

# KVALITA V INTERNÍM AUDITU



## Ivo Středa

Po absolvování Fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT pracoval 14 let v oblasti radiální bezpečnosti jaderných elektráren ve VÚJE Jaslovské Bohunice, v JE Dukovany a JE Temelín. Od roku 1993 pracoval 24 let v oblasti interního auditu, kde vybudoval či transformoval útvary IA ve společnostech ČEZ, Český Telecom, Ernst & Young ČR, E.ON Bohemia, ČSA a innogy ČR (RWE). V roce 1995 založil a byl prvním prezidentem Českého institutu interních auditorů, nyní je členem jeho čestného prezidia. Byl viceprezidentem pro profesní rozvoj Evropské konfederace institutů interních auditorů.

Působil v dozorčí radě Svazu průmyslu a dopravy ČR, v Radě pro veřejný dohled nad auditem a nyní je členem Výboru pro audit Letiště Praha a Výborů pro audit nemocnic Středočeského kraje (Benešov, Kladno, Kolín, Mladá Boleslav, Příbram).

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

**Jak zajistit kvalitu v interním auditu? To je poměrně komplikovaná záležitost. A co když položíme otázku ještě jinak – jak zajistit kvalitní interní audit? Jak zajistit kvalitu výkonu funkce interního auditu?**

**P**odíváme-li se do Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu, tak se dozvíme, že „*Program pro zabezpečení a zvyšování kvality je navržen tak, aby umožnil hodnocení souladu činnosti interního auditu se Standardy a dále umožnil hodnocení, zda se interní auditoři řídí Etickým kodexem. Tento program také hodnotí účinnost a efektivnost činností interního auditu a identifikuje příležitosti ke zlepšení.*“

To nám ale navozuje spoustu dalších otázek:

Platí opravdu, že kvalita rovná se soulad činností se Standardy a Etickým kodexem plus účinnost a efektivnost činností?

Nejde někdy dosažení souladu činností se Standardy a Etickým kodexem proti dosažení účinnosti a efektivnosti činností?

A jak budu měřit účinnost a efektivitu činností – jde o účinnost dosahování potřeb stakeholderů interního auditu při efektivním využívání zdrojů interního auditu, včetně dobré praxe?

Mám-li dobré výsledky interního i externího hodnocení, znamená to, že mám kvalitní interní audit?

A tak bychom mohli pokračovat dále a dále.



Ale nechci svůj dnešní příspěvek postavit jen na (nezodpovězených) otázkách. Jako obvykle zalovím ve svých mnohaletých (bohužel) zkušenostech vedoucího interního auditu v různých společnostech v České republice (ČEZ, Telecom, Ernst&Young, E.ON, ČSA, RWE/innogy).

## „hlavním produktem interního auditu je změna“

Vždy jsem vedl své kolegy v interním auditu k tomu, abychom vytvořili opravdu kvalitní produkt, ale co je vlastně produktem interního auditu? Nejprve jsme si mysleli, že je to zpráva, tedy souhrn zjištěných nedostatků. Později jsme k tomu přidali analýzu kořenových příčin těchto nedostatků, zvláště v oblasti governance, řízení rizik a obecně řízení a kontroly. Dále jsme přidali návrh nápravných opatření, která odstraňují zjištěné nedostatky, respektive jejich kořenové příčiny, a později stav realizace těchto nápravných opatření. Tak jsme postupně dospěli k názoru, že produktem interního auditu je mimo ujištění, že „věci jsou pod kontrolou“, hlavně změna (postupů, procesů, organizace apod.) způsobená realizací nápravných opatření.

## „musíme se všemi vrstvami našich stakeholderů komunikovat, komunikovat a komunikovat“

Přijmeme-li tedy myšlenku, že **hlavním produktem interního auditu je změna**, tak si najednou uvědomíme, že zajištění kvality tohoto produktu v konečném důsledku není zcela v rukou interních auditorů, ale naopak je v rukou prakticky všech stakeholderů (zainteresovaných stran) interního auditu – statutárních a dozorčích orgánů, top exekutivy, středního a nižšího managementu, a konečně i auditovaných zaměstnanců. Nevím, která jiná profese je na tom podobně jako interní audit?!

Ale co z toho tedy pro nás, chudáky interní auditory, vyplývá? Asi nikoho nepřekvapí, že jsem dospěl k tomu, co hlásám celý svůj profesní interně-auditorský život, a to, že musíme se všemi vrstvami našich stakeholderů komunikovat, komunikovat a komunikovat! Protože jinak nezajistíme, aby oni zajistili kvalitu našeho produktu!

Otázka tedy zní: **Jak, kdy a co komunikovat s našimi stakeholdery?**

Podívejme se nejprve na jednotlivé fáze auditního procesu a co se nám osvědčilo:

**Roční plán** – umožnili jsme top exekutivě (a někdy i střednímu managementu), aby navrhovala témata a načasování auditů v určených rizikových oblastech/procesech do plánu.

Na základě analýzy podnikatelských rizik, kterým je daná společnost vystavena, respektive na základě „audit universe“ – rizikovosti jednotlivých základních procesů společnosti byla vypracována základní nabídka procesů, které by měly být v nadcházejícím roce auditovány a vedení společnosti má možnost navrhnout konkrétní auditů v těchto procesech.

Má-li exekutiva možnost aktivně ovlivnit témata pro audit (v navržených procesech/oblastech), je větší pravděpodobnost přidání hodnoty tohoto auditu vyřešením problémů, které v daném procesu/oblasti jsou.

Má-li exekutiva možnost ovlivnit termín provedení auditu, minimalizuje se riziko nevhodného načasování (probíhající změna, zaneprázdněnost klíčových lidí apod.)

**Výsledek** – vedení jednotlivých společností bere interní audit jako svého pomocníka a vítá provedení auditů.

**Příprava programu auditu** – ve spolupráci se středním managementem odpovědným za auditované procesy jsme provedli detailní ohodnocení rizik těchto procesů a připravili podrobné zadání konkrétního auditu, ze kterého byl stanoven vlastní program auditu, resp. předaudit.

**Výsledek** – management rozuměl, co a proč se bude auditovat.

**Úvodní schůzka**, takzvaný „kick off“ – zahájení „fieldworku“ – osvědčilo se přítomným středním a nižším auditovaným managerům představit hlavního zákazníka (někdy hlavního zákazníky) tohoto auditu, většinou buď člena statutárního orgánu, nebo top exekutivy, který je seznámil s účelem/cíli auditu a co je od auditu očekáváno.

**Výsledek** – management auditované oblasti tak viděl, že provedení tohoto auditu nebylo výmyslem interního auditu, ale že to chce statutární orgán nebo top exekutiva.

Pravidelné **informační schůzky v průběhu „fieldworku“** – vedoucí týmu a auditori neustále komunikovali se svými určeným protějšky mezi auditovanými, aby měly obě strany stále obdobné informace o průběhu auditu.

**Výsledek** – minimalizace překvapení o průběhu auditu.

**Předběžné projednání dílčích výsledků**, jak s určenými protějšky, tak s odpovědnými managery, aby se okamžitě odstranila chybná zjištění, plynoucí z nedostatku informací, špatného pochopení apod.

**Výsledek** – první opravná smyčka kvality zjištění.

**Projednání jednotlivých zjištění, rizik a doporučení předem** s odpovědnými managery a zaměstnanci.

**Výsledek** – minimalizace dohadování při závěrečné schůzce.

**Příprava nápravných opatření** – spolupráce auditorů s auditovanými managery nebo zaměstnanci, zodpovědnými za formulaci, a následně realizaci nápravných opatření.

**Výsledek** – maximalizace toho, že navržená nápravná opatření dostatečně pokryjí zjištěné nedostatky a jejich příčiny a minimalizují rizika s nimi spojená.

**Draft zprávy** byl zasílán k připomínkování auditovaným managerům.

**Výsledek** – manažeři rozuměli formulacím a vzali je za „své“.

**Závěrečná schůzka**, takzvaný „close out“ – společná prezentace auditorů a auditovaných hlavněmu zákazníkovi (hlavním zákazníkům), na které auditori prezentovali „diagnózu“ (zjištění) a auditovaní prezentovali návrh „léčby“ (nápravných opatření), a hlavní zákazník to vzal na vědomí a odsouhlasil tím, že na realizaci nápravných opatření budou zdroje (lidské, finanční atd.).

**Monitoring plnění nápravných opatření** – zvláště u závažných zjištění / nápravných opatření je nanejvýš vhodné, aby auditori byli v pravidelném kontaktu s managery/zaměstnanci odpovědnými za realizaci nápravných opatření a diskutovali s nimi aktuální stupeň realizace.

**Výsledek** – předešlo se tomu, že při vypršení termínu realizace se zjistilo, že není nic uděláno a termín se musí prodlužovat.

**Následný audit** – je-li potřeba jeho provedením ověřit účinnost realizace nápravných opatření, tak by to mělo být opět provedeno v součinnosti s auditovaným managementem, viz příprava auditu výše a další kroky.

A proč tato neustálá komunikace s auditovanými managery a zaměstnanci? Na to je jasná odpověď: aby pochopili a vzali za své, že provedení konkrétního auditu až do realizace nápravných opatření je společným dílem auditorů a auditovaných, a že jedni bez druhých to nejsou schopni provést. **Pokud tento krásný okamžik nastane, tak dojde k zabezpečení kvality tohoto konkrétního auditu!**

## „má-li exekutiva možnost aktivně ovlivnit témata pro audit, je větší pravděpodobnost přidané hodnoty“

Já osobně jsem se vždy hlavně zaměřoval na počáteční fázi auditního procesu – přípravu ročního plánu, a tedy stanovení, co se bude auditovat. Pokud se totiž v tomto kroku udělá chyba a vybere se nevhodný proces nebo oblast (například zde společnost není vystavena takovým rizikům jako jinde, a tudíž se management spolu s interním auditem „zbytečně“ zaměřuje na nepodstatné a jinde hrozí mnohem větší nebezpečí), tak následující fáze auditu mohou být jakkoli kvalitní, avšak výsledek bude pro společnost nedostatečný, tedy nekvalitní.

Obdobně jsem se zaměřoval na konečnou fázi auditního procesu – realizaci nápravných opatření, kdy auditovaní rozhodují o tom, zda byl audit úspěšný a jeho produkt (změna) je kvalitní.

Kompetence a odpovědnost za obě výše uvedené fáze auditního procesu jsem i v případě provádění auditů formou co-sourcingu ponechával „doma“.

Samozřejmě je potřeba komunikovat se stakeholdery interního auditu (a tím si zajišťovat, že oni přispějí k zabezpečení jeho kvality) i mimo jednotlivé fáze auditního procesu. Vedoucí interního auditu je zodpovědný za prodej a marketing interního auditu a jeho produktů – je hlavním prodejcem. De facto nenásilně vychovává ostatní managery v tom, co to je interní audit a jak může managementu pomoci. Je zodpovědný za nastavení komunikačních kanálů. **A jaké komunikační kanály se mi osvědčily?**

**Firemní časopis** – například v innogy vycházel osmkrát ročně a byl tam třeba pravidelný sloupek „O podvodech na rovinu“, ve kterém jsme zveřejňovali v anonymizované formě výsledky šetřených případů; dále články interních auditorů nebo rozhovory s nimi nebo články auditovaných – co jim přineslo provedení interního auditu v oblasti, za kterou zodpovídají (nejlepší způsob marketingu – největší věrohodnost).

## „provedení konkrétního auditu až do realizace nápravných opatření je společným dílem auditorů a auditovaných“

**Intranet**, kde byly vystavené články o některých auditech/šetřeních a byla možnost zaslat reakci na speciální e-mailovou adresu.

**Portál interních auditů (PIA)** s přehledem auditů a nápravných opatření v oblasti, za kterou příslušný manager zodpovídá (přístup měl pouze tento manager a jeho nadřízení) – přehled historie 10 let zpátky.

PIA pro probíhající interní audity – formulace zjištění, rizika a doporučení ze strany auditorů a reakce odpovědného manažera plus jeho návrh nápravného opatření (akční plán) – po vzájemném konsensu automaticky odesláno nadřízenému odpovědného manažera k odsouhlasení. Následně bylo přiřazeno ID nápravného opatření.

PIA po realizaci nápravného opatření – odpovědný manažer vložil „důkaz“ realizace NO, jeho nadřízený schválil ukončení realizace NO a auditor mohl zahájit ověření (follow up).

## „nejlepší vizitkou pro interní audit bylo, když se jeho názor objevil v usnesení představenstva“

Výroční zpráva interního auditu byla distribuována na vedení společností skupiny a na dvě úrovně managementu pod nimi. Obsahovala také citace vrcholových managerů, co jim v minulém roce interní audit přinesl a co od něj očekávají v nadcházejícím roce. Samozřejmě zde bylo hodnocení vnitřního řídicího a kontrolního systému, statistiky jednotlivých auditů a audity plánované na nadcházející rok.

**Workshopy k formulaci nápravných opatření** – někdy bylo potřeba je zorganizovat, zvláště pokud šlo o součinnost různých útvarů či různých společností skupiny. Největší proběhly v innogy s pracovníky provozu a údržby (jeden workshop s 80 pracovníky a druhý s 35 pracovníky) – většina z těchto pracovníků měla poprvé osobní zkušenost s touto částí procesu interního auditu, ve které se hledá řešení, jak postupovat lépe a radostněji (dosud byli jen subjektem rozhovorů/testů, jak provádějí svoje činnosti).

**Sdělování výsledků šetření** při podezření na jednání proti zájmům společnosti. Osobně jsem informoval „dotčené zaměstnance“ na společné schůzce o výsledcích šetření. Pokud podezření na neetické jednání nebylo prokázáno, tak to znamenalo očištění podezřelého před jeho kolegy. Pokud podezření na neetické jednání bylo prokázáno, tak to přispělo k tomu, že se „dotčení zaměstnanci“ zbavili „iluzí“ o kolegově.

**Jednání/porady managementu.** Například v innogy jsem se účastnil na čtvrtletních dvoudenních výjezdních Executive management meetings, kde obzvláště přínosné byly večerní neformální diskuse. Na měsíčních

jednáních členů představenstev a jednatelů společností innogy v ČR jsem pravidelně informoval o statusu jednotlivých auditů a hlavních výstupech ukončených auditů a obdobně to probíhalo na týdenních poradách úseku CEO/CFO.

Vedoucí IA jako stálý host při zasedání statutárních orgánů (představenstva – ČEZ, ČSA; Výboru pro audit – ČEZ, Telecom).

Vedoucí IA jako člen porad vrcholové exekutivy (exekutivního vedení společnosti – ČSA; generálního ředitele – ČEZ, Telecom, innogy).



Ivo Středa se synem Ivo Středou

Vedoucí IA (nebo jeho zástupce – odborník na problematiku příslušné divize) jako člen porad vedení divizí nebo středisek (CFO – Telecom).

**„i kdyby za nás většinu naší práce provedla velice kvalitně umělá inteligence, tak komunikaci s našimi stakeholdery ve všech jejich nuancích za nás neudělá“**

**Připomínkování dokumentů pro zasedání představenstva** jsme zavedli například v ČEZU a Telecomu. Nejprve takto získával interní audit důležité informace, kterým směrem se společnost ubírá. Následně interní audit takto vytvářel podporu předsedovi představenstva (a celému představenstvu) v nezávislém pohledu na danou problematiku – nejlepší vizitkou pro interní audit bylo, když se např. jeho názor objevil v usnesení představenstva nebo když předseda představenstva prohlásil, že nikdy nelitoval, když se řídil názorem interního auditu, ale naopak litoval, když se jím neřídil!

**Připomínkování zásadních řídicích dokumentů.** Hlavně v oblasti VŘKS je tím dána internímu auditu možnost už předem ovlivnit jeho správné nastavení. „Aktivní“ připomínkování

opět přispívá k obrazu užitečnosti interního auditu a netřeba se bát „ztráty nezávislosti“. Odchycení nedostatků před vydáním řídicího dokumentu má pro společnost větší přínos, než že interní audit nebude muset při následném provádění auditu v dané oblasti změnit své původní stanovisko.

Určitě mnozí z čtenářů budou namítat, že pro zajištění kvality interního auditu jsou přeci nejdůležitější lidé a jejich vzdělání, zkušenosti a dovednosti; nebo vhodné nastavení procesu interního auditování, a v současnosti i jeho moderní IT podpora; nebo v blízké budoucnosti vhodné využívání umělé inteligence atd.

Já se však domnívám, že vše výše uvedené je jistě nutnou podmínkou pro zajištění kvality interního auditu, nikoli však postačující podmínkou. Jsem si jistý, že i kdyby za nás většinu naší práce provedla velice kvalitně umělá inteligence, tak komunikaci s našimi stakeholdery ve všech jejich nuancích za nás neudělá. **A my právě osobním kontaktem a komunikací se všemi úrovněmi našich stakeholderů budeme vždy ovlivňovat a určovat kvalitu interního auditu!** ■

# Digitalizace, datová analýza a blockchain v interním auditu?

Pojďte s námi tvořit interní audit budoucnosti

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

Více na [ey.com/cs\\_cz/risk](https://ey.com/cs_cz/risk)



# DEVĚT LET S PROGRAMEM KVALITY



**Kvalitu interního auditu jsme sledovali vždy, ale vzhledem k tomu, že aplikace Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu ve veřejné správě není podle zákona o finanční kontrole povinná, nepoužívali jsme všechny možnosti hodnocení kvality tak, jak vyžaduje Standard 1300 Program pro zabezpečení a zvyšování kvality.**

**P**oužívali jsme prvky supervize, hodnocení auditovaným, přezkoumání statutu interního auditu a postupů interního auditu. Proč nám to najednou nestačilo? Co bylo impulsem pro změnu? Prostě jsme se chtěli přesvědčit, že děláme interní audit správně. Chtěli jsme získat zpětnou vazbu zvenčí. To znamenalo zauditovat audit. Zkušenosti kolegů z jiných institucí ve veřejné správě nebyly příliš pozitivní, na naše nápady se dívali skepticky, a navíc, stojí to dost peněz, a vlastně to nikdo po nás nevyžaduje, tak proč? A taky, neměli jsme naplněn již zmiňovaný program kvality.

**Ing. Blanka Štefanková**  
interní auditor  
Krajský úřad Moravskoslezského kraje

Dalším impulsem byla výzva z jednoho operačního programu, která umožňovala zafinancovat rozvoj kvality řízení a good governance. Psal se rok 2012, připojili jsme se k žádosti o finanční prostředky, které nám byly nakonec poskytnuty a v únoru 2014 jsme začali spolupracovat s Českým institutem interních auditorů na nastavení programu kvality interního auditu (Quality Assurance and Improvement Program „QAIP“), a posléze také s E&Y, s.r.o., na provádění externího hodnocení kvality interního auditu (Quality Assessment Review „QAR“).

**„Prostě jsme se chtěli přesvědčit, že děláme interní audit správně. Chtěli jsme získat zpětnou vazbu zvenčí. To znamenalo zauditovat audit.“**

Souběžně byla v naší organizaci realizována organizační změna – interní auditoři byli vyjmuti z odboru kontroly, a organizačně a funkčně byli přímo podřízeni řediteli krajského úřadu (vedoucí orgánu veřejné správy). Odbor kontroly byl totiž pověřen novými úkoly spojenými s poskytováním sdílených služeb v rámci korporace (krajský úřad a 230 zřízených příspěvkových organizací) a s tím spojenou realizací centrálního nakupování. Tato nová role je výkonnou rolí, nebylo by možno naplnit nezávislost interního auditu na výkonných a řídicích strukturách tak, jak to vyžaduje zákon o finanční kontrole.

Všechny tyto impulsy nás „donutily“ nově definovat postavení interního auditu. Díky vzorovému nastavení programu kvality interního auditu a díky výstupům prvního kola externího hodnocení kvality interního auditu jsme měli hodně nabitou a připravili jsme vnitřní předpisy k internímu auditu. A jak jsme v Ostravě zvyklí, šli jsme si svou cestou.

Do Organizačního řádu jsme po dohodě s našimi legislativci začlenili samostatný článek – Statut interního auditu. Upravuje postavení interního auditu v organizaci, povinnosti a pravomoci. Tato úprava se vešla do pár odstavců. Vyvarovali jsme se opisu zákona, vyhlášky nebo Standardů. K tomu jsme dále vytvořili dokument Postupy interního auditu jako související dokument k Organizačnímu řádu. Postupy interního auditu obsahují část právního základu, etický kodex, jednotlivé fáze interního auditu, ustanovení k poradenské/konzultační činnosti a část programu kvality interního auditu. Součástí dokumentu je také seznam vytvářené dokumentace interního auditu, grafické znázornění časového harmonogramu provádění interního auditu formou RASCI matice a znázornění průběhu interního auditu v procesním modelu.

Kvalitu IA jsme postavili na pilířích:

1. kvalifikace interních auditorů,
2. zpracované procesní postupy pro výkon interního auditu,
3. hodnocení kvality podle Standardu 1300 – průběžné, pravidelné a externí hodnocení,
4. zpětná vazba od auditovaných,
5. stanovení ukazatelů výkonnosti interních auditorů.

### **1. Kvalifikace interních auditorů**

Nad rámec legislativy upravující zařazení pozice interního auditora do příslušné platové třídy – tedy vysokoškolské vzdělání, jsme nastavili, že interní auditor musí mít minimálně pětiletou odbornou praxi v ekonomickém nebo příbuzném oboru. Pro územní samosprávu není vyžadováno v oblasti výkonu interního auditu žádné ověření odborné způsobilosti, my jsme však pro zajištění kvality stanovili podmínku, že interní auditor je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu. Kromě toho se samozřejmě průběžně vzdělávají podle pravidel nastavených pro úředníky územně samosprávných celků.

Interní auditoři procházejí také hodnocením na základě plnění požadavků vyplývajících z kompetenčního modelu, úkolů a cílů. Máme upravenou i možnost účasti externí osoby na interních auditech. Výběr externího auditora je pro konkrétní audit prováděn formou veřejné zakázky.

### **2. Zpracované procesní postupy pro výkon interního auditu**

Jak jsem již zmínila, procesní postupy jsme zpracovali včetně povinně používané dokumentace. Pro auditované jsme vytvořili srozumitelnou matici jednotlivých kroků a odpovědností při výkonu interního auditu. Neboli jedna tabulka vydá za tisíc slov.

**„Závěrem ročního hodnocení je pak výrok, zda je interní audit v souladu se všemi ukazateli a se Standardy. Součástí výroku jsou přijatá opatření ke zvýšení kvality interního auditu.“**

### **3. Hodnocení kvality podle Standardu 1300 – průběžné, pravidelné a externí hodnocení**

Jsme dva interní auditoři. Při realizaci konkrétního auditu je vždy jeden z nás interním auditorem, který vede audit, a ten druhý pak dělá supervizora – tedy interního auditora provádějícího dohled nad průběhem interních auditů (průběžné hodnocení). Prověřuje obsah a postup prací interního auditu, vyhodnocuje soulad s plánem, odsouhlasuje postupy a závěry, posuzuje, zda byly naplněny cíle interního auditu. To stvrzuje svým podpisem na vytvořené dokumentaci. Protože jsme veškerou dokumentaci k internímu auditu elektronizovali (včetně poznámek a podkladových materiálů, které případně skenujeme), supervizor

provádí záznam o provedeném dohledu prostřednictvím podpisového řádku v konkrétním elektronickém souboru.

## **„Dotazník obsahuje 15 otázek s hodnocením známkami jako ve škole a jednu otevřenou otázku ke slovnímu vyjádření.“**

U pravidelného hodnocení jsme zvolili roční periodicitu formou sebehodnocení. Používáme námi vytvořený dotazník, který obsahuje sadu hodnotících otázek ke kvalitě, výkonu, souladu s vnitřní a vnější legislativou a se Standardy. Součástí je také vyhodnocení získané zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců a také hodnocení plánované a skutečně spotřebované časové dotace interních auditorů. Závěrem ročního hodnocení je pak výrok, zda je interní audit v souladu se všemi ukazateli a se Standardy. Součástí výroku jsou přijatá opatření ke zvýšení kvality interního auditu. Tento dokument je pak součástí povinně zpracovávané roční zprávy o činnosti interního auditu podle zákona o finanční kontrole a je předkládán řediteli ke schválení.

Externí hodnocení jsme nastavili v programu kvality způsobem uceleného hodnocení jednou za pět let samostatnou zakázkou pro externí auditory.

### **4. Zpětná vazba od auditovaných**

Zpětnou vazbu od auditovaných realizujeme jednou za rok pro pravidelné hodnocení kvality formou dotazníkového šetření prostřednictvím anonymního elektronického formuláře v aplikaci Microsoft Forms. Oslovujeme vedoucí zaměstnance na všech úrovních řízení bez ohledu na to, zda byli v hodnoceném roce auditováni. Přeci jenom s nimi spolupracujeme

průběžně při konzultační činnosti, při účasti v různých pracovních skupinách nebo projektech. Dotazník obsahuje 15 otázek s hodnocením známkami jako ve škole a jednu otevřenou otázku ke slovnímu vyjádření. Zpětná vazba je vyhodnocena a v rámci celkového pravidelného hodnocení kvality jsou přijata opatření ke zvýšení kvality interního auditu. Jediné, co vnímáme jako negativní, je, že když použije některý respondent „horší“ známku a nenapíše k tomu komentář, pak neznáme konkrétní výtka a obtížně přijímáme opatření.

### **5. Stanovení ukazatelů výkonnosti interních auditorů**

Tato část programu kvality byla největším oříškem a taky místem, kde jsme provedli několik změn. Neuměli jsme se ztotožnit s navrhovanými ukazateli, jako bylo: Poměr mezi počtem doporučení navržených interním auditem a doporučení akceptovaných vedením a poté realizovaných. Pravděpodobně by došlo ke stoprocentnímu plnění z důvodu nastaveného procesu projednávání zjištění z interního auditu s auditovaným. Zjištění, doporučení, a následně opatření ladíme společně i s vedením tak, že vždy dojdeme ke konsensu. V prvních pěti letech jsme přijali ukazatele výkonnosti, které vypovídaly o naší aktivitě. Ukazatele byly ve struktuře: aktivita – termín dokončení aktivity – výstup aktivity – ukazatel aktivity – vyhodnocení. Byly to aktivity:

- procesní analýza jednoho procesu,
- návrh optimalizace analyzovaného procesu,
- realizace revize vnitřních norem podle nového rámce,
- nastavení, koordinace a provedení interních auditů kvality dle normy ISO 9001,
- hodnocení ukazatelů výkonnosti – metrik procesů a případná revize ve spolupráci s manažerem kvality.

Po druhém externím hodnocení kvality jsme pohled na ukazatele kvality přehodnotili i dle doporučení hodnotitele a současné ukazatele výkonnosti jsou:

- 90 % pozitivních odpovědí v dotazníkovém šetření hodnocení kvality IA,
- po ukončení výkonu interního auditu bude maximálně do tří pracovních dnů předán návrh zprávy z interního auditu auditovaným odborům, a do 10 pracovních dnů bude zpráva uzavřena a předána řediteli KÚ.

## **„A vzkaz na závěr? Nebojte se zavedení programu kvality interního auditu.“**

A vzkaz na závěr? Nebojte se zavedení programu kvality interního auditu. Popřemýšlejte, co už děláte, doplňte procesy, sestavte si dokument a aplikujte v praxi. Vzorové programy kvality interního auditu získáte z publikací Českého institutu interních auditorů nebo Centrální harmonizační jednotky. Programem kvality a jeho jednotlivými kroky uděláte velkou službu své roli v interním auditu, protože získáte cennou zpětnou vazbu ke své práci. ■

# Externí hodnocení kvality z pohledu hodnotitele aneb nebojme se kvalitního QARu!



**Michal Čup**  
Manager,  
Risk Consulting,  
KPMG Česká republika

Michal Čup se v oblasti hodnocení kvality interního auditu pohybuje více než 10 let. Ve svém článku vám shrnuje rozdíly mezi externím hodnocením kvality a externí validací interního hodnocení a popisuje, jak projekt hodnocení kvality vypadá a co od něj můžete očekávat. Jaká pochybení Michal se svým týmem nejčastěji nachází a jaké výzvy podle něj čekají interní audit v oblasti hodnocení kvality v budoucnu?

## Co na to Standardy IIA?

O kvalitě interního auditu nám pojednává nejen toto číslo časopisu, ale samozřejmě se mu věnují i Standardy IIA. Požadavkům na její udržování a zvyšování se věnují zejména Standardy 1300 až 1322. Nedílnou součástí Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu je požadavek na externí hodnocení kvality, které je upraveno Standardem 1312. Ten specifikuje odpovědnost vedoucího útvaru interního auditu za zajištění toho, že útvar interního auditu provádí alespoň jednou za pět let externí hodnocení kvality interního auditu prostřednictvím nezávislého externího hodnotitele nebo hodnocícího týmu. Toto hodnocení můžete provést buď uceleným externím hodnocením, nebo sebehodnocením s nezávislou externí validací. Externí hodnotitel musí vyjádřit závěr týkající se souladu s Etickým kodexem a se Standardy; externí hodnocení může také obsahovat komentáře k provozním nebo strategickým oblastem.

## Jaké útvary zpravidla hodnotíme?

S poptávkou na provedení externího hodnocení se na nás nejčastěji obracejí útvary interního auditu z finančního sektoru – zejména banky, které mají již řadu let legislativně zakotven požadavek na vytvoření a aktualizaci programu pro zabezpečení a zvyšování kvality IA, z čehož implicitně vyplývá i požadavek na průběžné a periodické hodnocení, včetně toho externího.

Dále hodnocení poptávají větší auditní útvary z průmyslu, obchodu a služeb, které fungují/chtějí fungovat podle Standardů IIA nebo orgány veřejné správy, nejčastěji ministerstva.

## Komplexní hodnocení vs. validace sebehodnocení: Kterou variantu zvolit?

Ve většině případů výběr hodnotitele provádí formou standardního výběrového řízení zástupci nákupního oddělení. Zpravidla poptávají standardní komplexní externí hodnocení, v menší míře pak z důvodů předpokládané úspory nákladů i externí validaci



interního sebehodnocení. Ze své osobní zkušenosti ale vím, že pracnost obou variant není zase tak rozdílná.

Od externího hodnotitele se sice v rámci validace sebehodnocení očekává omezenější rozsah prací, ale v případě, že kvalita, rozsah a výsledek sebehodnocení neodpovídá skutečnosti, musí hodnotitel za účelem dostatečného ujištění rozsah svého zkoumání rozšířit. Jedná se zejména o posouzení dalších vzorků, zapojení dalších respondentů atd., z čehož pro hodnotitele vyplývají dodatečné náklady z důvodu víceprací. Rozdíly mezi plně externím hodnocením a validací sebehodnocení tak téměř mizí, z toho důvodu nejsme variantě validace sebehodnocení příliš nakloněni.

## „Pracnost validace sebehodnocení není o tolik nižší než komplexní QAR“

### Hodnoticí aktivity, které firmy poptávají

Poptávky na externí hodnocení v naprosté většině případů obsahují následující požadavky:

- zhodnocení souladu činnosti funkce interního auditu s Mezinárodním rámcem pro profesní praxi interního auditu (a navazujícími manuály),
- zhodnocení vyspělosti funkce interního auditu při provádění ujišťovacích a konzultačních zakázek pro vedení a orgány společnosti a posouzení celkové přidané hodnoty pro organizaci,
- identifikaci silných a slabých stránek interního auditu a doporučení priorit budoucího rozvoje činnosti,
- návrh konkrétních doporučení ke zlepšení činnosti interního auditu,
- benchmarking funkce interního auditu se srovnatelnými útvary.

Nad rámec výše uvedených oblastí poptávají některé útvary z orgánu veřejné správy i posouzení souladu výkonu interního auditu s požadavky zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a jeho prováděcí vyhláškou. Klienti z bankovního sektoru výjimečně poptávají i ověření souladu s obezřetnostní vyhláškou (164/2014 Sb.). Tyto požadavky samozřejmě navyšují rozsah a dokumentaci hodnocení a mají vliv na výslednou cenu.

### Fáze projektu hodnocení

#### Plánování

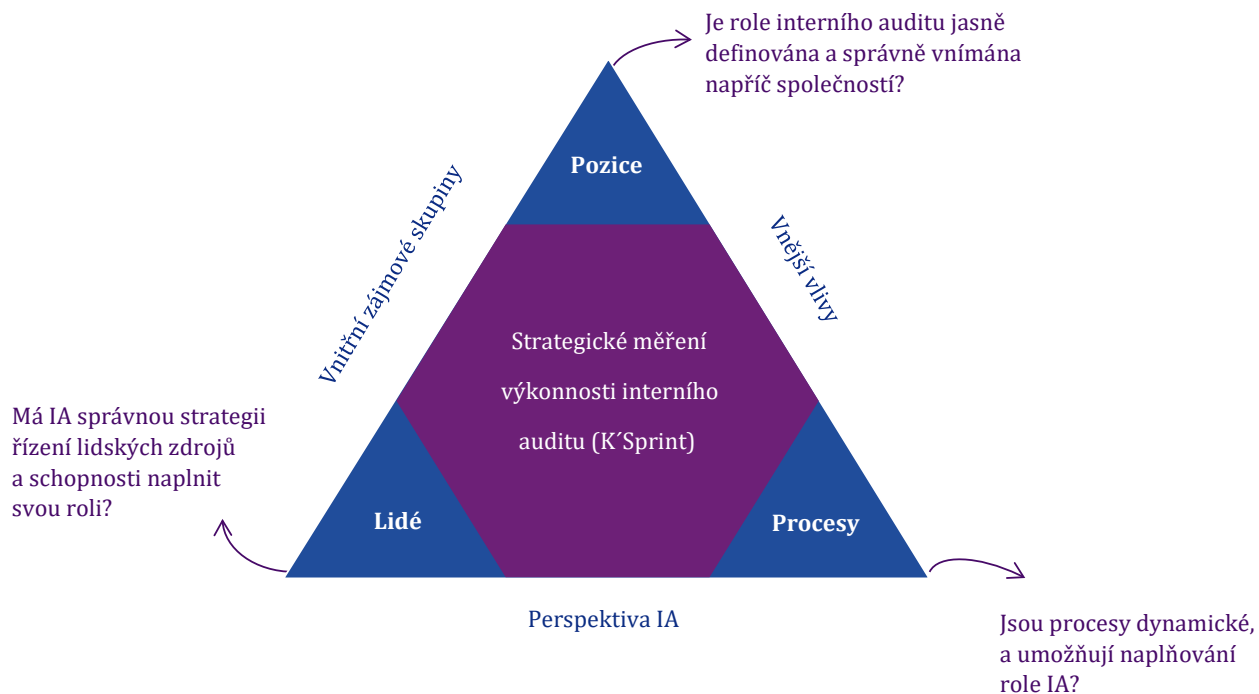
V plánovací fázi máme zpravidla přípravnou („kick-off“) schůzku s vedoucím útvaru interního auditu, a případně jeho týmem, kde shrneme náš navrhovaný přístup k projektu, který jsme již rámcově prezentovali ve své nabídce. Společně se domluvíme na konkrétním

harmonogramu celého hodnocení, prodiskutujeme požadovanou dokumentaci, domluvíme základní principy spolupráce, včetně formy předávání informací. Současně identifikujeme klíčové uživatele interního auditu pro rozhovory a navrhujeme harmonogram schůzek.

V některých případech proběhne i formální úvodní schůzka se zástupci Výboru pro audit nebo vedením společnosti.

#### Realizace

Při našem hodnocení využíváme globální metodiku K'SPRint (KPMG Strategic performance review of internal audit quality), kterou KPMG vyvinula **pro posouzení vyspělosti útvarů interního auditu a souladu se standardy vydanými IIA. Ta zahrnuje**



Obrázek Metodika K'Sprint

**i principy a porovnání s nejlepší praxí v interním auditu.** Metodika K'SPRint představuje zúročení dlouholetých zkušeností s poradenstvím v oblasti interního auditu po celém světě a obsahuje kvalitativní i kvantitativní hodnocení úrovně interního auditu podle jednotlivých kategorií Standardů IIA.

Naše hodnocení se zaměřuje na následující **tři základní oblasti: Pozice, Lidé a Procesy**

**Celkový proces hodnocení se skládá ze čtyř pilířů:**

1. rozhovory s klíčovými uživateli,
2. analýza relevantní dokumentace a nástrojů interního auditu,
3. revize vzorku auditních misí,
4. benchmarking.

## „Při našem hodnocení využíváme globální metodiku K'SPRint.“

### 1. Rozhovory s klíčovými uživateli

Rozhovory s klíčovými uživateli interního auditu jsou velmi důležitou součástí hodnocení. Jako hodnotitelé získáme povědomí o tom, jak je útvar interního auditu (a jeho zaměstnanci) vnímán různými skupinami uživatelů, kterými jsou zejména:

- vybraní členové vrcholového vedení,
- vybraní členové Výboru pro audit / Dozorčí rady,
- vybraní manažeři (auditovaní).

Pro každý rozhovor využíváme strukturovanou agendu / sadu otázek, která nám slouží jako osnova. Tuto agendu upravujeme vždy na míru konkrétnímu respondentovi, a současně ji přizpůsobujeme i délce rozhovoru. Zpravidla schůzky plánujeme na 30–45 minut, nicméně někdy mají respondenti méně času, a tak se musíme přizpůsobit a zaměřit se na nejdůležitější oblasti.

Z rozhovorů získáme ucelenou zpětnou vazbu na většinu aspektů práce útvaru interního auditu, které se prolínají různými standardy IIA (nezávislost, reporting, kvalita komunikace, kvalita výstupů atd.)

### 2. Analýza relevantní dokumentace / nástrojů interního auditu

Dalším pilířem pro hodnocení je revize klíčové dokumentace. Na začátku projektu připravíme pro klienta seznam požadovaných dokumentů a po jeho předání analyzujeme zejména:

- statut IA, manuál IA a další směrnice a postupy IA,
- periodické plány interního auditu,
- program pro zabezpečování a zvyšování kvality IA, včetně vzdělávání,
- sledovaná KPI a jejich vyhodnocení,
- zprávy o činnosti interního auditu,
- využívané nástroje/systémy.

## „Z rozhovorů získáme ucelenou zpětnou vazbu na většinu aspektů práce útvaru interního auditu.“

V průběhu této analytické fáze absolvujeme několik rozhovorů/workshopů s vedoucím/ředitelem útvaru interního auditu a jeho týmu, a diskutujeme s nimi rozsah a kvalitu dokumentace, komunikaci s klíčovými uživateli, používané nástroje, způsob přípravy a schvalování strategického/periodického plánu, včetně rizikové analýzy, a další aspekty činnosti útvaru.

### 3. Revize vzorku auditních misí

Nedílnou součástí našeho hodnocení je i posouzení vzorku interních auditů. Ačkoli někteří hodnotitelé tuto časově poměrně náročnou část při svých hodnoceních vynechávají, já tuto část považuji za velmi důležitou, protože jinak bychom nemohli řádně zhodnotit samotný proces výkonu interního auditu.

Ze seznamu realizovaných auditů si vybíráme vzorek ideálně tak, aby pokrýval různé typy auditů (např. standardní procesní, IT nebo jinak tematicky specifické nebo konzultační). Abychom posoudili dodržování metodiky jednotlivými členy auditního týmu, analyzujeme také audity vedené různými vedoucími.

Pro posouzení získáme přístup k dané auditní složce, procházíme detailně její dokumentaci a současně také vedeme rozhovory s daným vedoucím auditu o rozsahu, cílech, rizicích auditu i dokumentaci auditní práce, včetně finálních výstupů auditu a jejich komunikaci. V této fázi zapojujeme kolegy, kteří jsou experty na danou auditovanou oblast (např. IT auditory) a mohou efektivně zhodnotit, zda přístup k auditu a provedené auditní práce odpovídají definovaným cílům, zaměření a zda pokryly rizika/hypotézy, které byly/nebo měly být v auditu definovány.

Abychom získali přímou zpětnou vazbu na daný audit, a to jak na jeho přínos, vhodnost zaměření, rozsah, úroveň komunikace a přístupu auditního týmu, realizujeme v některých případech i rozhovory s vybranými auditovanými.

## „Nedílnou součástí našeho hodnocení je i posouzení vzorku interních auditů.“

### QAR Checklist

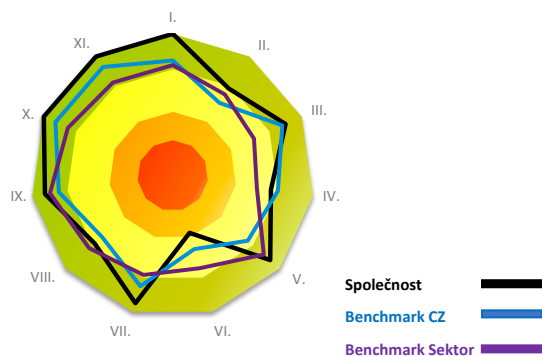
Pro celkové posouzení souladu s IIA Standardy používáme speciálně vyvinutý checklist, který umožňuje systematické zpracování individuálních rozhovorů, analýzu získané dokumentace a grafickou prezentaci výsledků. Checklist obsahuje rozdělení Standardů do 11 oblastí (viz obrázků níže). Pro každou oblast

máme několik kritérií hodnocení/otázek, ze kterých plyne celkové procentní hodnocení souladu se Standardy i dílčí hodnocení za každou z 11 oblastí.

#### 4. Benchmarking

KPMG získává data pro účely benchmarkingu z projektů externího hodnocení provedených pomocí K'SPRint metodologie v České republice a v Evropě a současně také z výsledků vlastních průzkumů.

Díky jednotné metodologii jsme schopni porovnat hodnocenou společnost na základě stejných kritérií s českými i evropskými společnostmi ze stejného sektoru.



Oblast	Společnost	Benchmark ČR	Benchmark Sektor
Oblast 1: Účel, pravomoci a odpovědnosti	100 %	93 %	91 %
Oblast 2	89 %	84 %	87 %
Oblast 3	91 %	94 %	85 %
Oblast 4	88 %	90 %	83 %
Oblast 5	96 %	88 %	94 %
Oblast 6	69 %	80 %	87 %
Oblast 7	98 %	93 %	89 %
Oblast 8	89 %	86 %	91 %
Oblast 9	96 %	92 %	95 %
Oblast 10	100 %	96 %	92 %
Oblast 11	100 %	96 %	91 %

Hodnocení vyspělosti útvaru IA podle metodiky K'Sprint a benchmarking s relevantními společnostmi

#### Prezentace výsledků hodnocení

Předběžné výsledky hodnocení samozřejmě projednáváme s vedoucím interního auditu. Výstupy našeho hodnocení shrnujeme v závěrečné zprávě ve formě prezentace, která obsahuje manažerské shrnutí celkového výsledku hodnocení a výroku o souladu se Standardy a s Etickým kodexem a také shrnutí silných stránek útvaru a oblastí ke zlepšení. Následuje část věnovaná jednotlivým zjištěním a také kapitola s benchmarkingem. Závěrečnou zprávu zpravidla prezentujeme osobně výboru pro audit, a případně i vedení společnosti.

#### Jaké nedostatky nejčastěji nacházíme?

Z řady provedených hodnocení mohou říct, že mezi nejčastější nedostatky útvarů interního auditu patří tyto:

- zcela chybějící nebo nedostatečný program pro zvyšování a zabezpečování kvality,
- roční plán auditu není založen na analýze rizik,
- nedostatečná dokumentace cílů, zaměření a konkrétních rizik pro jednotlivé audity,
- absence dostatečné auditní stopy – nedostatečná dokumentace provedených auditních procedur, postupů a testů,
- nedostatečný rozsah nebo nepokrytí klíčových rizik technicky specifických auditů (IT, kybernetická bezpečnost, sektorově specifické audity – pojistná matematika, interní modely, finanční deriváty) související s nedostatečnou odborností auditorů, kteří byli za audit odpovědní,
- absence plánování, evidování a vyhodnocování kapacit na jednotlivé audity s ohledem na rizikovost a komplexnost auditované oblasti.

#### Hlavní výzvy do budoucna

Návrh nových standardů (který byl zveřejněn a ke kterému bylo možné posílat zpětnou vazbu až do konce května) v sobě zahrnuje i úpravy, které se týkají hodnocení kvality interního auditu. Je to zejména:

1. **Sebehodnocení s externí validací:** Návrh zmiňuje, že tento typ hodnocení nenahrazuje plně externí hodnocení a umožňuje střídání sebehodnocení s plně externím hodnocením jednou za 10 let.
2. **Návrh standardů zvyšuje kvalifikační požadavky na externí hodnotitele,** kdy by externí hodnotitel kromě požadavků definovaných současnými standardy musel absolvovat speciální školení pro externí hodnocení kvality, které je uznávané IIA. Mám pocit, že tento bod splňuje opravdu minimum hodnotitelů, a to nejen v České republice.

**„Návrh nových standardů v sobě zahrnuje i úpravy, které se týkají hodnocení kvality interního auditu.“**

Nás hodnotitele čeká po zveřejnění finální verze nových standardů hlavní úkol, a to aktualizovat naši hodnotící metodiku, všechny vzory a checklisty, a to tak, abychom mohli pokračovat v externích hodnoceních podobným způsobem jako doposud, a mohli tak realizovat benchmarking nově hodnocených útvarů na základě stejných principů. No a možná budeme na stránkách IIA nebo ČIIA hledat specializovaná školení ☺

# Usměvavý QAR

**Ocitli jste se už někdy na druhé straně a stali se místo auditorů auditovanými? Že to není příjemný pocit? Musíte připravit hromadu podkladů, udělat si čas na schůzky, a hlavně máte intuitivní strach z negativního hodnocení. My jsme si to zažili nedávno, když jsme absolvovali externí hodnocení kvality interního auditu (Quality Assurance Review – QAR).**

**B**yla to pro nás všechny velká neznámá, protože hodnocení kvality doposud prováděla naše mateřská společnost vlastními zdroji. Navíc i teď si dodavatele externího hodnocení vybrala na celoevropské úrovni sama. Avšak katastrofické scénáře, jako když se ve filmu objeví audit a všichni se hroutí nad svými zločiny (ne, naštěstí v bance nekrademe peníze:-)), se nepotvrdily. Právě naopak.

Vše začalo středně propečeným steakem, u kterého jsme měli možnost se vzájemně poznat a nastavit si očekávání. Vlastní hodnocení odstartovalo vzápětí několika schůzkami nad naší metodikou, procesy a IT systémy. Vládla příjemná atmosféra, bavilo nás vysvětlovat naši práci někomu, kdo klade dobré otázky, přistupuje k nám se zájmem a respektem, pochopením a úsměvem. Následovaly schůzky nad vybraným vzorkem auditů. Za dodavatele se této části účastnil vždy expert na auditovanou oblast, což zajistilo věcný přístup místo obecných otázek a zaměření pouze na formální stránku každého auditu. Třetím elementem byly schůzky se členy představenstva banky, výboru pro audit a dalšími stakeholdery a také anonymní zpětná vazba od celého týmu. Jako nová šéfká auditu (byla jsem v té době ve funkci pět měsíců) jsem dostala důležitou zpětnou vazbu a ujištění, že jsem nakročila

správným směrem. Poslední část hodnocení obnášela benchmarking naší funkce interního auditu s jinými útvary ve finančních institucích.

**„Získali jsme cenné informace, jak vypadá v několika ohledech průměr našeho sektoru.“**

## **Co jsme díky QARu zjistili?**

Že jsme a máme být na co pyšní. Že vynikáme ve sledování a uzavírání přijatých opatření, a to i těch regulatorních. Že nemáme žádné nedostatky ve vztahu k mezinárodním standardům, jen pár příležitostí ke zlepšení, se kterými se absolutně ztotožňujeme nebo o nich už sami přemýšlíme, a tudíž jsme dostali potřebný impuls k jejich realizaci. Získali jsme cenné informace, jak vypadá v několika ohledech průměr našeho sektoru (počet a závažnost zjištění, počet zpráv, náklady na externisty atp.). QAR bereme jako nástroj nejen k posouzení souladu se standardy, ale k celkovému zlepšení naší práce. Byla to přínosná zkušenost, kterou si určitě rádi zopakujeme, nejspozději za pět let :).



**Zuzana Háková, CIA, CISA, CPA**

Zuzana je ředitelkou interního auditu v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. Je také členkou Rady ČIIA. V UniCreditu postupně prošla několika manažerskými pozicemi. Před příchodem do UniCreditu pracovala v KPMG v Austrálii a v České republice jako konzultantka.

**David Luňáček, FCCA**

David je metodikem interního auditu v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. Před příchodem do UniCreditu pracoval v KPMG.



# Hodnocení kvality interního auditu – strašák, nebo příležitost?



**Ing. Pavel Rohlena**

vedoucí Odboru auditu a kontroly  
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ v BRNĚ  
www.vutbr.cz

Internímu auditu se věnuje od roku 2008, v současné chvíli působí jako vedoucí Odboru auditu a kontroly na VUT v Brně.

**Na Vysokém učení technickém v Brně (dále jen VUT) jsme absolvovali již tři externí hodnocení kvality interního auditu (tzv. QAR), a to v letech 2009, 2014 a 2021. Těmito hodnoceními jsme pokaždé úspěšně prošli s výrokem, že interní audit (dále jen IA) na VUT je celkově v souladu s požadavky Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu (dále jen Mezinárodní standardy).**

**P**okud si kladete otázku, proč vůbec interní audit na veřejné vysoké škole potřebuje QAR, tak odpověď je prostá. Doporučení provádět externí hodnocení kvality minimálně jednou za pět let vyplývá z Mezinárodních standardů. Především jsme však institucí, která čerpá nemalé finanční prostředky z různých zdrojů (VUT v roce 2022 hospodařilo s rozpočtem 4,6 mld. Kč) a která je organizačně poměrně členitá. V rámci efektivního řízení je tedy více než žádoucí ověřovat nastavené procesy, kontrolní mechanismy a jejich plnění prostřednictvím zavedeného vnitřního kontrolního systému (dále jen VKS), jehož funkčnost interní audit pravidelně ověřuje. Úspěšným absolvováním hodnocení kvality získalo vedení VUT ujištění o tom, že IA funguje a poskytuje dostatečnou odbornost a přidanou

hodnotu. Dalším důvodem pro externí hodnocení IA, jež je integrální součástí VKS, bylo to, že jsme mohli v rámci popisu a prokazování existence VKS (resp. celkového compliance management systému) argumentovat, že se subjekt, který má funkčnost zavedeného VKS nezávisle ověřovat, řídí mezinárodně uznávanými postupy a best practice, což nepřímo dodá větší důvěryhodnost celému systému.

Při prvním hodnocení jsem na VUT působil teprve krátce a moc velká očekávání jsem od něho neměl. Bylo to hlavně tím, že jsem interní audit a jeho principy teprve objevoval. Nejvíce se hodnocení dotklo mé vedoucí a také kolegyně, která s auditory procházela spis a celý proces IA. Díky profesionálnímu přístupu tehdejší vedoucí Útvaru interního auditu a kontroly

jsme hodnocením prošli bez větších problémů. Dostali jsme několik přínosných doporučení, která jsme v následujících letech postupně zavedli do praxe.

**„Na některých oblastech jsme se sice úplně neshodli, patrně proto, že vysokoškolské prostředí je poměrně specifické.“**

Vysoká očekávání jsem měl naopak od druhého externího hodnocení kvality. Tým, který v té době v rámci IA na VUT působil, fungoval velice dobře a měli jsme již spoustu zkušeností z vykonaných auditů, konzultačních zakázek, komunikace s auditovanými subjekty a komunikace s vedením VUT. Externí hodnocení provedené v roce 2014 tak bylo z mého pohledu daleko klidnější a hodnocení jsme brali především jako výzvu k dalšímu posunu. Samozřejmě stresu se člověk nevyhne nikdy, ale dopadlo to dobře a opět jsme prošli s výrokem, že jsme celkově v souladu s požadavky Mezinárodních standardů.

Poslední hodnocení, které proběhlo v roce 2021, jsem již absolvoval v roli vedoucího Odboru auditu a kontroly. Příprava pro mě byla časově náročnější. Zahrnovala jednak důkladné prostudování Mezinárodních standardů, supervizi auditních spisů a revizi nastavených postupů v rámci všech fází IA. Vzhledem k tomu, že jsme v reakci na druhý provedený QAR zavedli „Program pro zabezpečení a zvyšování kvality činnosti IA“ a průběžnou evaluaci postupů (byly zavedeny kontrolní listy, hodnotící formuláře atd.), měl jsem průběžně detailní přehled jak o plnění interních auditních procesů, tak o obsahu jednotlivých auditních spisů, a tato skutečnost mě dost uklidňovala. Co mě naopak nenechávalo klidným, byly otázky, které by mohli hodnotitelé položit ve vztahu k vedení Odboru auditu a kontroly, projednávání výsledků s auditovanými

subjekty, a hlavně statutárním zástupcem, v našem případě rektorem. V praxi se ukázalo, že na ověření procesu komunikace zjištění z auditů s vedením, předávání zpráv, řešení nápravných opatření a jejich monitoring byl kladen opravdu velký důraz. V rámci posledního hodnocení bylo také samostatně vyhodnoceno používání IT v rámci činnosti našeho odboru, na jehož základě jsme upravili elektronický auditní spis.

Ze své zkušenosti mohu konstatovat, že všechna hodnocení se zaměřila především na postavení IA v organizaci a na jeho vnímání ze strany vedení a auditovaných subjektů, na lidské zdroje pro zajištění řádné funkce IA, na řízení auditních procesů a výstupů z IA a na sledování zavádění nápravných opatření.

#### **Nutné podmínky úspěšného podstoupení hodnocení**

- Osvícené vedení, které chápe smysl a účel samotného externího hodnocení kvality. Rektor si je vědom, jak velká rizika jako statutární zástupce podstupuje a má eminentní zájem na tom, aby byl nastavený VKS vysoce funkční a pomohl vedení ke snadnějšímu řízení a rozhodování.
- Kompaktní auditní tým – dle mého názoru bylo velkou výhodou při samotném hodnocení to, že tým byl zkušený a z předchozích hodnocení již věděl, co ho čeká. Víceletá zkušenost s prováděním auditů a znalost vnitřního prostředí a procesů současně dodala jednotlivým auditorům potřebnou sebejistotu pro zodpovězení případných dotazů.
- Dostatečné povědomí o činnosti interního auditu v rámci organizace – velkou výhodou je, když je v rámci dané organizace povědomí o tom, že nějaký interní audit existuje a jaké činnosti provádí. Tato skutečnost, tj. dobré povědomí o IA v rámci VUT, se nám vyplatila v okamžiku, kdy hodnotitelé vedli rozhovory s auditovanými subjekty, vedením jednotlivých fakult a s vedením celého VUT.

#### **Hlavní přínos externího hodnocení kvality**

- Ujistění o tom, že naše postupy v rámci prováděných auditů, jsou v souladu s best practice.
- Doporučení na zlepšení fungování činnosti Odboru auditu a kontroly v rámci VKS. Na základě externího hodnocení jsme zavedli Program pro zabezpečování a zvyšování kvality činnosti IA, průběžnou evaluaci auditních postupů, upravili jsme strukturu závěrečné zprávy z IA, zavedli detailnější popis postupu auditních prací a další.
- Možnost prodiskutovat problematické otázky provádění interního auditu s hodnotitelem. V našem případě měl hodnotitel velice bohaté zkušenosti s prováděním auditů v různých orgánech veřejné a státní správy, a také s externím hodnocením různých veřejnosprávních subjektů. Velice otevřeně se s námi podělil o své zkušenosti a postupy. Na některých oblastech jsme se sice úplně neshodli, patrně proto, že vysokoškolské prostředí je poměrně specifické, ale většina doporučení byla velice přínosná a věděl jsem, že pokud se nám je podaří zrealizovat, zvýšíme naši přidanou hodnotu.
- Možnost v závěrečných auditních zprávách uvádět sdělení, že činnosti IA byly provedeny v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi IA.

Závěrem mohu konstatovat, že není třeba mít z externího hodnocení kvality obavy. Základem je podrobná a poctivá příprava v podobě revize zavedených postupů, navíc spousta věcí se dá vysvětlit v rámci pohovorů s hodnotiteli. Externí hodnocení není zdarma, v našem případě to však byly efektivně vynaložené peníze a pohledem celkového rozpočtu ne tak zatěžující. Jako vedoucího Odboru auditu a kontroly mě příprava na externí hodnocení přiměla k tomu, že jsem si znovu důkladně prošel celý proces interního auditu a našel jsem oblasti, které šlo zefektivnit, a podobnou revizi nastavených postupů bych doporučil jednou za čas provést každému. ■

# CÍLEVĚDOMÝ AUDITOR MEZI MLÝNSKÝMI KAMENY

Jak se tak poslední dobou pohybuji mezi interními auditory napříč českými firmami, bankami či veřejnými institucemi, střetávám se se zajímavým fenoménem. Mám zpravidla za úkol externě ohodnotit kvalitu práce útvaru interního auditu s ohledem na profesní standardy. Nebudu napínat, je většinou dobrá, snad až na několik drobných odchylek... V ten okamžik však ze strany hodnocených začíná rétorické cvičení. Vedoucí interního auditu snáší jeden argument za druhým, aby obhájil, že to jejich řešení je vlastně s ohledem na postupy dostatečné a nemá žádný dopad na výsledky auditu. A co víc, vedení naopak právě mnou vytýkaný stav s dopadem do auditní činnosti oceňuje. Mám tomu proto ustoupit?



**Ing. Rodan Svoboda, CIA, CICA, CRMA**

jednatel vzdělávací a poradenské společnosti Eurodan, s. r. o., konzultant v oblasti VRKS a IA

Uvědomte si, že i v rámci externího hodnocení kvality platí v zásadě onen auditní triangl. Na jednom vrcholu je hodnotitel, na druhém hodnocený a managementu na třetím vrcholu se předává zpráva. Optimální je, když externí hodnotitel ujistí vedení, že nastavený systém interního auditu uvnitř organizace přináší dostatečnou přidanou hodnotu vzhledem ke zlepšení plnění cílů, snižování dopadu operačních rizik a fungování řídicího a kontrolního systému. Čili hodnocený interní audit dělá svou práci správně v souladu s legislativními požadavky a profesními standardy.

A teď nastává ona anomálie. Management organizace vlastně o to ujištění nestojí. Audit ten by rád, jinak by do externího hodnocení ani nelezl. Ale je si přitom vědom, že to, co po něm vedení chce, pokřivuje jím poskytované služby. Rád by dělal všechno správně, ale přece nemůže za to, že mu útvar auditu začlenilo vedení do odboru kontroly, že ho pověřuje nastavováním compliance zásad ve vnitřních

předpisech a jejich hodnocením. A je jedno, zda za nimi v tuto chvíli vidíme veřejné zakázky, ochranu osobních údajů, oznamovatelskou linku, nebo bezpečnostní politiku jako takovou.

**„Management organizace vlastně o to ujištění nestojí.“**

Mám snad uvěřit zmiňovaným zárukám o neexistenci střetu zájmů? Že spojení s kontrolou do jednoho týmu přináší více výhod než následně pokřivené hodnocení výkonu vnitřní kontroly v organizaci? Jasně, že generální ředitel má rád všechno ve svých rukou, a ani mu popsany stav tak moc nevadí. Koneckonců vždyť ani neví, co vlastně od auditu chtít... Jenže v tom se mýlí. Zatímco kontrola mu slouží, aby plnil úkoly v parametrech, které mu stanoví klíčové indikátory výkonnosti, audit se cíleně postará o to, aby vůbec nějaké indikátory měl. A to žádný ředitel dobrovolně nechce, aby se upozorňovalo,

že něco nefunguje, že? A máme to. Čím víc vedení zaměstná audit kontrolními aktivitami, tím méně kreativity mu zbyde na zefektivňování řídicího a kontrolního systému. A že to bude mít dopad na operační rizika? Možná, ale třeba to projde bez povšimnutí.

## „Mám snad uvěřit zmiňovaným zárukám o neexistenci střetu zájmů?“

A co na to Jan Tleskač? Promiňte, nebudu jmenovat... Co interní auditor? Dostane auditní zakázku a tu splní, jak nejlépe dokáže. Má snad do prohlášení o neexistenci střetu zájmů psát, že se podílí na výkonu vnitřní kontroly, jejíž nastavení teď bude auditovat? Vždyť on nic takového nechtěl, on přece přišel do organizace dělat interní audit...

Na druhou stranu větší útvar generuje vyšší tabulkové zařazení, větší plat a odměny. To snad za drobnou výtku od externího hodnotitele stojí, či ne? Cože to po mně hodnotitel chce? Prohlášení o bezkonfliktnosti? Vždyť my nic takového neděláme, od toho je přece etický kodex auditora, a ten už jsem kdysi četl a za integritu se schovávám. A že se má nezávislost vyhodnocovat v rámci průběžného interního hodnocení a uvádět to v roční zprávě? A to vážně? Vždyť nic takového generální po mně nechce, tak proč bych si komplikoval život...

Připustíme si alespoň na chvíli, že by to chtěl cílevědomý auditor změnit. Vezme vážně doporučení externího hodnotitele a začne naplňovat požadavky profesních standardů. Při projednání hodnotící zprávy navrhne vedení úpravu organizačního řádu, při které by se audit oprostil od dalších povinností souvisejících s výkonným řízením organizace. Kdože jiný by to teď měl jako dělat? Vždyť tomu nikdo ani tak dobře nerozumí jako interní auditor, expert na řídicí a kontrolní systémy v organizaci. Vedení se však jen tak nevzdá, přece mu nebude auditor radit, jak si to má v organizaci nastavit.

## „Vždyť nic takového generální po mně nechce, tak proč bych si komplikoval život.“

Z pohledu externího hodnotitele mohou nastat dvě možné situace. Buď nad organizací není nikdo, kdo by se postaral o to, aby následně interní audit dělal vše tak, jak má. Pak tahá za kratší provaz. V optimálním případě to však lze projednat s orgány společnosti a přesvědčit je o účelnosti změny. Nebo je organizace regulovaná a je více než pravděpodobné, že při první regulatorní kontrole se dostane zpráva z externího hodnocení kontrolorům do ruky. A ti si nenechají máslo na hlavě. Moc se jim bude vyhovovat, aby nefunkčnost řídicího a kontrolního

systému mohli hodit na bedra interního auditu.

Mám to rozseknout? Přece nepůjdu sám proti sobě... Vzpomínám si na mé juniorské doby v interním auditu. V jedné z auditorských zpráv jsem upozornil na neúčelně nastavený vnitřní kontrolní systém s dopadem do organizační struktury a špatně vymezených odpovědností. Probíral jsem to zevrubně s naším vedoucím interního auditu, kterému bylo jasné, že zůstane-li to ve zprávě, tak jde do střetu s vedením. Nakonec jsme se dohodli a zůstalo to tam.

## „Všechna opatření byla přijata, jen o tom mém konfrontačním tam nebyla ani zmínka.“

Nedočkávě jsem čekal na zápis z projednání auditorské zprávy. Všechna opatření byla přijata, jen o tom mém konfrontačním tam nebyla ani zmínka. Tehdy mi šéf lakonicky sdělil, neboj, generální ředitel si to uložil do hlavy a až se to bude hodit, použije to. Trvalo to zhruba dva roky, než si mě náš vedoucí interního auditu zavolal k sobě a položil přede mne jiný zápis. Vedení rozhodlo o změně řízení procesu, který jsem tehdy auditoval. A to tak, jak jsem sám doporučoval. Vidiš to? Co jsem říkal? Generální ředitel to použil právě teď, kdy se mu to hodilo...

## S autorem článku se můžete setkat na seminářích ČIIA

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘE

Lektor: **Ing. Rodan Svoboda, CIA**

### Obsah:

- Příprava a průběh interního auditu v souladu se Standardy pro IA (24. srpen 2023)
- Kompetence auditora k přípravě interview, jeho vedení a zpracování záznamů (29. srpen 2023)
- Zjištění z auditu předběžné řídicí kontroly ve veřejné správě (27. září 2023)
- Aktualizace vnitřních předpisů pro interní audit v rámci pravidelného sebehodnocení (5. říjen 2023)
- Auditní zprávy optikou Standardů pro IA, jak na zjištění a doporučení (23. říjen 2023)
- Osm lekcí ze základů interního auditu (7.–8. listopadu 2023)
- Jak by se měl interní auditor zapojovat do řízení operačních rizik (16. listopad 2023)
- Jak zvládat požadavky standardu 1300 na interní hodnocení kvality interního auditu (29. listopad 2023)
- Roční zpráva interního auditu, co tam patří a na co nezapomenout (12. prosinec 2023)

Objednávejte na webu ČIIA ([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na [prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)



# ÚTOKY A ÚTOČNÍCI



## **Ing. Zbyněk Malý**

předseda Komise pro kybernetickou bezpečnost  
a člen vedení Spolku pro ochranu osobních údajů,  
konzultant společnosti NETIA® pro ISO, GDPR  
a kybernetickou bezpečnost

**V rámci výkonu interního auditu se můžeme setkat s pokusem o útok, nebo i jeho úspěšným provedením, na IT strukturu společnosti. Každého napadla úvaha, kdo vlastně ten útočník (hacker) je a co ho vede k takovému útoku. V tomto článku si zjednodušeně povíme o tom, jak se dají útočníci dělit do několika skupin, jaké jsou důvody jejich útoků, a nakonec si odpovíme na otázku, proč je obrana kybernetického prostoru tak těžká.**

**Ú**tok je realizací hrozby a jeho důsledkem je ztráta nebo snížení hodnoty aktiva. Pokud chceme účinně zabránit útoku, je nutné nejdříve pochopit uvažování útočníka a jeho motivaci.

Stejně tak je potřeba umět přesně ohodnotit své schopnosti. Díky objektivnímu hodnocení svých schopností se vyvarujeme chyb, které vznikají nesprávným pochopením hrozby, a tím i špatnou volbou protipatření. Z druhé strany, pochopením útočníka se můžeme při návrhu bezpečnosti dívat na celý problém jeho očima a uvědomit si možná rizika, která by nám jinak pravděpodobně unikla.

Většina lidí si útočníka představí jako teenagera v černém vytahaném tričku, s umaštěnými vlasy, který má kůži bílou jak stěna, protože celý den i noc tráví před obrazovkou počítače. Přestože tento typ útočníka existuje, reprezentuje pouze malou část z celé populace útočníků. Uděláme si tedy malý přehled útočníků a pro začátek je rozdělíme na externí útočníky (ti, kdo jsou mimo organizaci) a interní útočníky (ti v rámci naší organizace).

## **Externí útočníci**

Útočníci, o kterých se veřejnost dozvídá nejčastěji, patří takřka výhradně do kategorie externích útočníků. Můžeme mezi ně zahrnout jak teenagery, tak profesionální hackery najaté vládou nebo nebezpečnými organizacemi. Kromě hackerů snažících se škodit, existuje i skupina hackerů, kteří jsou označováni jako White Hat, popřípadě etičtí hackeři. Jejich snahou není poškodit systém, ale nabourat se do něj, aby našli slabiny a poukázali na ni. Při tom mohou nedopatřením způsobit škodu, i když to nezamýšleli.

Protože různí útočníci nepředstavují stejné riziko, je vhodné si je rozdělit do několika kategorií.

Nejvhodnější rozdělení útočníků je podle jejich schopností a dostupných prostředků. Původní klasifikace používala tři kategorie 1-2-3, ale ta už v dnešní době není zcela reprezentativní.

Použijeme tedy klasifikaci rozšířenou o další dvě kategorie.

## Kategorie 0

Útočníci, kteří disponují pouze minimem znalostí o systému a využívají komukoliv běžně dostupné předpřipravené nástroje a postupy pro útoky na známá zranitelná místa. Zkoušením těchto nástrojů metodou pokus-omyl nebo čistě náhodným necíleným zjištěním zranitelnosti útočí na systémy. Pro zabezpečené systémy nepředstavují nebezpečí svými znalostmi a schopnostmi, ale především svým obrovským počtem. Tato kategorie bývá označována také jako script kiddies. Tito útočníci neútočí pro zisk, nýbrž pro pocit, že se někdy někam dostali.

## Kategorie 1

Často chytrí útočníci, kteří nemají dostatek znalostí o systému, stejně jako nedisponují většími finančními prostředky. Využívají cenově běžně dostupné nástroje nebo služby s možností zmapování principu fungování systému v dohledné době. Obvykle zkoušejí útočit na známé bezpečnostní slabiny (např. slabá hesla) a nemají snahu vyhledávat nové. Podobně jako u script kiddies, představuje hrozbu především jejich velké množství.

**„Tato kategorie bývá označována také jako script kiddies. Tito útočníci neútočí pro zisk, nýbrž pro pocit, že se někdy někam dostali.“**

## Kategorie 1.5

Osoby či skupiny osob s možnostmi na rozhraní mezi kategorií 1 a 2. Útočníci jsou inteligentní, se základními znalostmi systému a schopnostmi programovat. Využívají cenově dostupných nástrojů, útočí na známé chyby, a snaží se hledat i nové slabiny.

## Kategorie 2

Jedná se o zkušené jedince nebo týmy s nákladným a sofistikovaným vybavením, se kterým jsou schopni provést analýzu systému v relativně krátkém čase. Mají specializované technické vědomosti a zkušenosti, různě hluboké pro jednotlivé části systému s možným přístupem k většině z nich. Tyto skupiny jsou schopny proniknout takřka do všech systémů, pokud na to mají dost času, ale většinou to nejsou schopni provést, aniž by byli detekováni.

## Kategorie 3

Profesionální týmy využívající zařízení, která na trhu nejsou běžně dostupná, disponující velkým množstvím prostředků. Jsou tvořeny jedinci se značnými zkušenostmi s programováním i nabouráváním se do systémů nebo aplikací. Mohou provádět detailní analýzy systému, navrhnout komplexní útoky a využívat nejmodernější analytické nástroje. Jejich útoky se vymykají běžné praxi. Jsou schopni se nabourat takřka do všech sítí, aniž by byli detekováni.

Příkladem mohou být vládní organizace.

## Interní útočníci

I když nám média představují především útočníky z řad externích, pravdou je, že většina útoků padá na hlavy těch interních. Útočníci z řad zaměstnanců (nebo organizace) představují specifické riziko z několika ohledů:

- mají důvěru zaměstnavatele,
- mají fyzický přístup k síťovým prostředkům,
- jsou pod ochranou odborů.

Je všeobecně známo, že počítače s přímým přístupem na internet jsou z pohledu bezpečnosti konfigurovány přísněji než počítače uvnitř sítě, které mají přístup k internetu zprostředkovaný. Značné množství firemních dokumentů bývá přístupných na společném síťovém disku, kde není vyžadována autorizace. Interní útočník

má tedy oproti svému externímu kolegovi značně zjednodušenou situaci. Navíc útok může vést z počítače svého kolegy, a tím jakékoliv vyšetřování zavést do slepé uličky.

## Motivace útočníků

Útočníci se snaží nabourat do systémů z mnoha důvodů. I když každý útočník představuje zřejmé riziko, jeho motivace nám může pomoci v určení hrozby, kterou pro systém představuje.

**„Útočníci z řad zaměstnanců (nebo organizace) představují specifické riziko.“**

S těmito znalostmi můžeme při detekci útoku snadněji určit útočníkův cíl a lépe zabránit jeho dosažení.

Většina útočníků je motivována více než jedním důvodem. Zde je seznam důvodů (seřazený sestupně podle nebezpečnosti), které nejčastěji vedou k útokům:

1. známost (proslulost), přijetí ostatními, egoismus
2. finanční zisk
3. výzva
4. aktivismus
5. pomsta
6. špionáž
7. informační válka

### Proč je obrana proti útočníkům tak těžká?

V běžném boji měli obránci oproti útočníkům zřetelnou výhodu. V počítačové bezpečnosti je to bohužel právě naopak. Zde je několik důvodů, proč je tomu tak, a ne jinak:

- obránce musí zabezpečit systém, jak proti útokům zvenku, tak proti možným útokům zevnitř (od zaměstnanců),
- mnoho útočníků si může dovolit strávit pokusy o útok na systém celý den, kdežto administrátor má kromě zajištění bezpečnosti systému i jinou pracovní náplň,
- pokud některého hackera přestane váš systém zajímat, najde se deset dalších, které zajímat začne,
- útočníkovi stačí dokonale zvládnout jeden druh útoku; administrátor musí být schopen odvrátit jakýkoliv,
- obránce nemůže přejít do ofenzivy (soudní pře jsou pomalé a drahé; napadnout útočníkův počítač je ve většině zemí nelegální; k většině útoků bývají navíc použity zombies),
- obránce musí zvítězit vždy, jinak je systém kompromitován.

## S autorem článku se můžete setkat na semináři ČIIA

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘ

Lektoři: **Ing. Zbyněk Malý, Ing. Lenka Hradecká**

# Přístup auditu k problematice analýzy a řízení rizik

**7.–8. listopad 2023**

Cílem semináře je osvojit si problematiku pro identifikaci, analýzu a řízení rizik podle nejnovějších principů a metod.

#### Obsah:

- Úvod do analýzy řízení rizik (vysvětlení problematiky, nástroje, kde vše využít).
- Metodika hodnocení rizik, práce s riziky, plán zvládnání rizik.
- Případová studie a praktická cvičení týkající se problematiky identifikace rizik.
- Řízení rizik jako podpora při plánování IA nebo při prověrkách.

Objednávejte na webu ČIIA

([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na [prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)

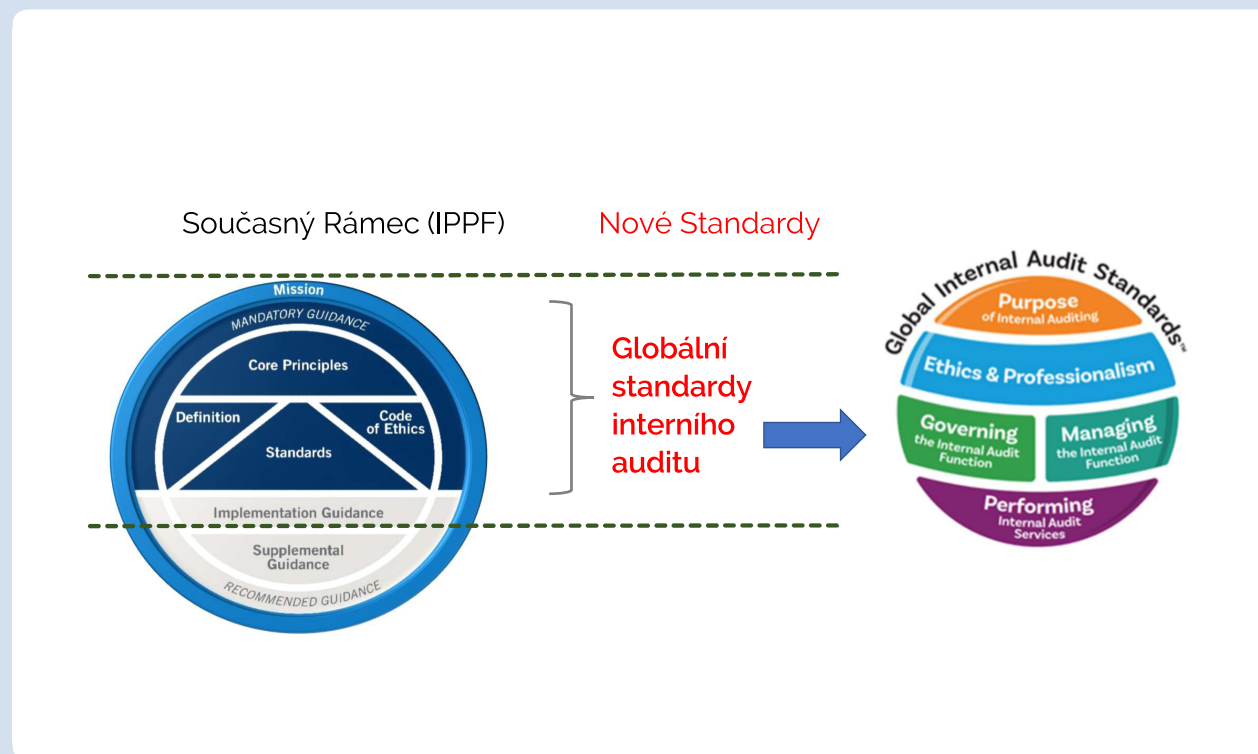
# Nové Standardy jsou skoro na světě – pokračování (2. část)

Ing. Jana Báčová, CIA

V minulém čísle časopisu jsme v základních obrysech nastínili, co můžeme očekávat od nové profesní úpravy interního auditu, a představili základní strukturu nového Rámce.

**Z**rekapitulujme, že původní „Mezinárodní standardy profesní praxe interního auditu“ budou nově nazývány „Globální standardy interního auditu“ a všechny nyní povinné součásti Rámce (tj. Poslání, Definice, Etický kodex, Hlavní principy, Standardy a Prováděcí směrnice) budou zahrnuty do jednoho celku Globálních standardů interního auditu a jako samostatné součásti již dále nebudou existovat.

Připomeňme si novou strukturu Rámce i graficky:



Nové Standardy budou členěny do 5 DOMĚN a domény pak celkem do 15 PRINCIPŮ:



V minulém čísle jsme se seznámili s celkovou strukturou a logikou Rámce, jednotlivými doménami a jejich provazbou na současný Rámec. Nyní se budeme věnovat podrobněji jednotlivým doménám a principům a v jejich rámci si postupně představíme též hlavní oblasti změn v jednotlivých standardech.

**Doména č. I – Účel interního auditu:** tato doména vycházející ze současného Poslání a Definice interního auditu je označována jako mise interního auditu. Deklaruje, že **interní audit zvyšuje/posiluje úspěch společnosti tím, že poskytuje vedení a orgánům společnosti objektivní ujištění a rady.** Tato důležitá preambule je pak rozčleněna do dvou částí uvádějících:

- **aspekty, kterými audit zvyšuje hodnotu a úspěch společnosti;** kromě již známých oblastí, jako je posilování governance, řízení rizik, kontrolních a rozhodovacích procesů, je nově do účelu interního auditu zahrnuto i posilování reputace, kredibility a udržitelnosti a schopnost sloužit veřejnému zájmu,
- **podmínky účinnosti a úspěchu samotného interního auditu,** kde jsou uváděny klasické kategorie, jako je soulad se Standardy, nezájatost, poskytování objektivního ujištění, a v neposlední řadě též nezávislé postavení v rámci organizační struktury s přímou odpovědností boardu (tj. vedení a orgánům společnosti).

I když tato doména přebírá prvky ze zmiňovaného Poslání a Definice interního auditu, překvapivě v ní nenacházíme pojem „přidaná hodnota“ a „rizikově zaměřený audit“. Tyto požadavky jsou dle autorů obsaženy v samotném účelu interního auditu – interní audit posiluje úspěch společnosti tím, že poskytuje objektivní ujištění a rady. Mízi též pojem konzultační činnost/služby, které jsou v celém novém textu standardů nahrazeny výrazem poradenství; ten je považován za současnější a výstižnější. Celkově je ve Standardech kladen větší důraz právě na „rady“ a „závěry“ a tyto termíny nahrazují doposud používanou formulaci, že audit přináší porozumění podstatě věci. Tato porozumění podstatě věci by právě

měla být nedílnou součástí rad a závěrů interního auditu.

Podívejme se nyní na druhou doménu, která vychází ze současného Etického kodexu a obsahuje 5 principů a 13 standardů. (obrázek na následující straně)

**Doména č. II – Etika a profesionalita** je obsahově obohacena zejména o standard 1.1 poukazující na nutnou odvahu a kuráž při provádění auditu a komunikaci výsledků, což by mělo mj. napomoci i naplnění jednoho z cílů auditu – sloužit veřejnému zájmu.

**„Mízi též pojem konzultační činnost/ služby, které jsou v celém novém textu standardů nahrazeny výrazem poradenství.“**

Nově je do této „etické domény“ zařazen princip č. 4 o uplatňování náležité profesní péče, který byl předtím součástí standardů 1200 a v jeho rámci standard 4.3, kterým byl na úroveň standardu povýšen požadavek na uplatňování profesního skepticismu (ten byl předtím zmiňován až v prováděcí směrnici). V rámci principu č. 5 jsou více upřesněny informace, které jsou důvěrné a vyžadují specifickou ochranu.

Doména č. II – Etika a profesionalita

**Pro všechny interní auditory**

<p><b>1. Vykazování integrity</b></p> <p>Interní auditoři vykazují integritu ve své práci i chování.</p> <p>1.1 Čestnost/poctivost a odvaha</p> <p>1.2 Očekávání společnosti v oblasti etiky</p> <p>1.3 Profesionální jednání v souladu s právem</p>	<p><b>2. Zachovávání objektivity</b></p> <p>Interní auditoři při poskytování auditních služeb a ve svém rozhodování zachovávají nestranný a nezájatý postoj</p> <p>2.1 Individuální objektivita</p> <p>2.2 Ochrana/zachování objektivity</p> <p>2.3 Oznámení o narušení objektivity</p>	<p><b>3. Kompetentnost</b></p> <p>Interní auditoři uplatňují znalosti, dovednosti a schopnosti tak, aby úspěšně plnili svoji roli a odpovědnosti</p> <p>3.1 Kompetentnost</p> <p>3.2 Průběžný profesní rozvoj</p>	<p><b>4. Uplatňování náležité profesní péče</b></p> <p>Interní auditoři uplatňují při plánování a provádění auditních služeb náležitou profesní péči</p> <p>4.1 Soulad s Globálními standardy interního auditu™</p> <p>4.2 Náležitá profesní péče</p> <p>4.3 Profesní skepticismus</p>	<p><b>5. Zachovávání důvěrnosti</b></p> <p>Interní auditoři vhodně používají informace a náležitě je chrání.</p> <p>5.1 Používání informací</p> <p>5.2 Ochrana informací</p>
--	---	---	--	--

doménách a jejich požadavky se prolínají do všech aspektů činnosti interního auditu.

**„Podstatnější změny jsou ve standardu 3.1, Kompetentnost, kde je nově uvedeno sedm kompetenčních oblastí, kterými by měl interní auditor disponovat.“**

Novele Standardů se budeme věnovat i v dalších číslech časopisu Interní auditor. V tom příštím se blíže seznámíme se třetí a čtvrtou doménou.

**Podstatnější změny jsou ve standardech 2.2 a 2.3 týkajících se objektivit interního auditu a ve standardu 3.1, Kompetentnost.** Standard 2.2 upravuje podrobněji požadavky na zachování objektivit v případech, kdy audit provádí též neauditní činnosti a rozlišuje, zda se jedná o provádění trvalé (pak toto musí být upraveno ve statutu interního auditu, musí být zajištěn přímý reporting vedení a orgánům společnosti a též alternativní proces ověření těchto činností) nebo dočasné (pak musí být nad těmito neauditními činnostmi zajištěn dohled nezávislou osobou po dobu jejich provádění a navíc ještě i 12 měsíců poté).

Standard 2.2 k narušení objektivit pak podrobněji upravuje situace, když by měli auditoři provádět zakázku v oblasti, kde předtím poskytovali poradenství, měli významný vliv nebo odpovědnosti.

Ve standardu 3.1 ke kompetentnosti je nově uvedeno sedm kompetenčních oblastí, kterými by měl interní auditor disponovat. Patří mezi ně samozřejmě znalost Globálních standardů, řízení rizik, kontrolních procesů a zásad řízení a správy společnosti a dále pak např. znalosti z oblasti finančního řízení, IT, analýzy dat a rozpoznávání podvodů a orientace v příslušné

regulaci a oborových specifikách, včetně klasických dovedností, jako je efektivní spolupráce a komunikace.

Specifika pro veřejný sektor jsou zmíněna ve standardech 1.1 a 2.2.

Ostatní standardy v této doméně víceméně kopírují požadavky, které současný Rámec již obsahoval.

Tyto první dvě domény jsou specifické tím, že se vztahují nejen na všechny interní auditory, ale jsou též nutným předpokladem při uplatňování specifických standardů v dalších třech

*Pozn.:* Veškeré novinky lze průběžně sledovat na webových stránkách Mezinárodního institutu [theiia.org](http://theiia.org).

# Role IT podpory v efektivním výkonu funkce interního auditu

**„Interní audit je klíčovou činností v organizacích, která pomáhá zajišťovat soulad s předpisy, efektivitu procesů a ochranu aktiv. S rostoucím významem informačních technologií se však také zvyšuje potřeba silného IT zázemí pro úspěšné plnění interního auditu. V tomto článku se podíváme na důležitost a přínosy IT podpory pro výkon funkce interního auditu.**

**A**utomatizace a digitalizace auditních procesů: Moderní IT systémy a softwary nabízejí možnosti automatizace a digitalizace auditních procesů. To zahrnuje plánování auditů, správu pracovních papírů, sledování a vyhodnocování výsledků a generování zpráv. Automatizace těchto opakujících se úkolů snižuje riziko chyb a zrychluje proces auditu, což vede k vyšší efektivitě a produktivitě.

Centrální správa a sdílení dat: IT podpora umožňuje centrální správu a sdílení dat potřebných pro interní audit. To zahrnuje evidence o procesech, dokumentaci, sledování rizik, výsledky auditu a další relevantní informace. Centrální úložiště dat zajišťuje konzistentní přístup ke zdrojům dat a usnadňuje jejich vyhledávání, analýzu a sdílení mezi členy auditního týmu.

Sledování a řízení oprávnění: IT infrastruktura umožňuje efektivní sledování a řízení oprávnění pro přístup k systémům a datům. To zajišťuje, že pouze oprávněné osoby mají přístup ke kritickým informacím a minimalizuje se riziko neoprávněného přístupu. Centrální správa oprávnění usnadňuje procesy jako přidělování a odebrání přístupu, změny rolí a pravidelné revize oprávnění.

Bezpečnost dat a ochrana proti kybernetickým hrozbám: S rostoucím počtem kybernetických hrozeb je bezpečnost dat klíčovou prioritou. IT podpora poskytuje nástroje a technologie pro ochranu dat a identifikaci potenciálních hrozeb. Patří sem firewall, antivirové programy, šifrování dat, monitoring sítě a další bezpečnostní opatření. Pro interní audit je důležité, aby byla data chráněna a zabezpečena, aby nedošlo k úniku citlivých informací.

## PhDr. Ing. Jiří Čihák Interní a forenzní audit IT

V současné době pracuje pro významnou mezinárodní telekomunikační společnost v oblasti interního auditu IT. Předchozí zkušenosti získal v jedné z českých bank v oblasti auditu IT nebo ve společnosti tzv. velké čtyřky, kde se věnoval externímu forenznímu auditu, či v instituci veřejné správy v oblasti IT.

Analytické nástroje a vizualizace dat: Moderní IT softwary pro interní audit nabízejí pokročilé analytické nástroje a vizualizace dat. Tím umožňují rychlejší a efektivnější analýzu velkého množství dat a odhalování trendů, anomálií a potenciálních rizik. Vizualizace dat pak usnadňuje prezentaci výsledků auditu a jejich srozumitelnost pro zúčastněné strany.

**„Napiš mi prosím článek na téma IT podpora pro výkon funkce interního auditu.“**

Průběžná kontrola a monitoring: IT systémy umožňují průběžnou kontrolu a monitoring procesů a transakcí. Díky tomu je možné identifikovat a řešit problémy včas a minimalizovat riziko chyb a podvodů. Pravidelný monitoring také umožňuje sledování dodržování předpisů a přijímání korektivních opatření v případě potřeby.

Využití moderního IT softwaru a infrastruktury je klíčové pro efektivní výkon interního auditu. Poskytuje automatizaci, centrální správu dat, kontrolu oprávnění, bezpečnost dat, analytické nástroje





# BAU 2023 výzva změny klimatu



Ve dnech 17.–22. dubna proběhla v SRN v Mnichově po čtyřletém přerušení světová výstava stavebnictví BAU 2023. Vedle výstavní části stavebních výrobků a technologií ve stavebnictví BAU 2023 obsahovala konferenční program zaměřený na budoucí vývoj odvětví stavebnictví v souvislosti s evropskou iniciativou programu Green Deal a chystanou regulační platformou ESG pro stavební podniky.

**Josef Černý**  
specialista interního auditu stavební společnosti  
certifikovaný projektový manager podle IPMA

V souvislosti s chystanou regulační politikou EU na ochranu životního prostředí a snížení škodlivých vlivů byla představena aktuální témata, která se hlásí k zodpovědnému podnikání a udržitelnosti. Evropský závazek dosažení snížení skleníkových plynů, dekarbonizace stavebního odvětví, snížení energetické náročnosti stavebního

odvětví, přechodu z lineární ekonomiky na cirkulární (to vše jsou témata, která by měla přispět k zamezení nevratných klimatických změn na Zemi) a zároveň téma transformace celého stavebního odvětví.

**„Předpokládá se zcela nová revoluce v oblasti recyklace surovin, jako je ocel, beton, ploché sklo, dřevo a umělé hmoty.“**



Pozornost praktických dopadů požadavků ESG byla zaměřena na tyto okruhy:

- Výzva klimatické změny
- Digitální transformace
- Budoucnost bydlení
- Zdroje a recyklace
- Modulární, sériové, prefabrikované stavění

S ohledem na připravovanou taxonomii již dnes výrobci stavebních materiálů a hmot přistupují k zavedení recyklovatelných technologií do svých

provozů a vyvíjejí energeticky úsporné technologie pro zpracování.

Předpokládá se zcela nová revoluce v oblasti recyklace surovin, jako je ocel, beton, ploché sklo, dřevo a umělé hmoty. Na BAU 2023 byly představeny výsledky výzkumných programů technických univerzit, které umožní využití materiálů ze starých budov a objektů až z 90 %.

**„Dalším předpokladem bude povinné uvádění podílů hmot z recyklovatelných zdrojů a vykazování energetické náročnosti.“**

Podle provedených průzkumů a analýz by tyto nové přístupy měly zamezit dalšímu rozšiřování skládek a podstatně snížit těžbu dosavadních zdrojů. Dalším předpokladem bude povinné uvádění podílů hmot z recyklovatelných zdrojů a vykazování energetické náročnosti. V německy hovořících zemích byla vytvořena společná platforma pro strukturu dat při projektování metodou BIM (Building Information Method/Building Information Management).

Léto 2022 bylo charakterizováno suchem a rekordními teplotami, zatímco teplo a bouřky způsobovaly lidem problémy. Změna klimatu bude pokračovat a ovlivňuje všechna odvětví hospodářství, především stavebnictví, a to ve dvou ohledech. Na jedné straně se musí najít řešení, jak zvýšit odolnost měst a budov. Na druhé straně to vyžaduje

transformace energetiky, která má dosáhnout klimatické neutrality do roku 2045. BAU 2023 představila řešení pro výstavbu šetrnou k životnímu prostředí a klimatu ve všech výstavbních oblastech.

V polovině června můžeme očekávat zveřejnění taxonomie EU, kde budou uvedeny klíčové parametry pro naplnění cílů ESG. Již dnes producenti stavebních výrobků a hmot začínají vyhodnocovat množství škodlivých vlivů a připravovat se na jednotné vykazování v rámci dodavatelských řetězců.

#### **Přední veletrhy Messe München – naše veletržní portfolio**

Jako jedna z největších světových veletržních společností s 11 předními světovými veletrhy a celkem přibližně 70 veletrhy investičního zboží, spotřebního zboží a nových technologií stanovuje Messe-München nové standardy pro inovace, flexibilitu a vytváření sítí lidí. Kromě pořádání předních světových veletrhů, jako je BAUMA nebo electronica Messe München, neustále rozšiřuje své portfolio. V pobočce v Mnichově pořádá veletrhy, kongresy a vysoce kvalitní akce.

Kromě domácího trhu v Mnichově je Messe-München velmi úspěšná také v zahraničí a s přítomností v Číně, Indii, Brazílii a Turecku je aktivní na všech hlavních světových rostoucích trzích. Celkem je Messe-München přítomna ve více než 130 zemích se svou sítí přidružených společností a zahraničních zástupců. ■

## **Semináře na téma ESG v roce 2023**

REGISTRUJTE SE NA SEMINÁŘE

- **Řízení finančních rizik v oblasti ESG**  
13. září 2023  
Lektor: **Mgr. Ing. Štěpán Pekárek, Ph.D.**  
(Deloitte Advisory)
- **ESG – výpočet uhlíkové stopy a jeho ověření**  
14. září 2023  
Lektor: **Ing. Viktorie Nerpas** (BDO Audit)
- **ESG rizika a jejich audit**  
4. říjen 2023  
Lektor: **Mgr. Ing. Václav Novotný**  
(Advanced Risk Management)
- **ESG – aktuální verze reportovacích standardů ESRS. Jak se připravit na jejich implementaci?**  
13. říjen 2023  
Lektor: **Ing. Matouš Pinkava** (BDO Audit)
- **Jak na audit governance ESG a Etiky**  
19. říjen 2023  
Lektor: **Ing. Jana Šorfová, FCCA** (Česká spořitelna)
- **Audit ESG**  
28. listopad 2023  
Lektoři: **Regina Pavlíčková, Matouš Pinkava**  
(BDO Audit)

Objednávejte na webu ČIIA  
([www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)) nebo na [prihlasky@interniaudit.cz](mailto:prihlasky@interniaudit.cz)

# (ZA)ZÁŘIT MŮŽETE I VY, ANEBO ODHALENÉ TAJEMSTVÍ CHARISMATU



**Alena Jáchimová**  
lektorka a koučka  
Power Coaching

**Chybí vám (alespoň občas)  
ocenění a uznání okolí?**

**Nevěnují vám pozornost,  
když mluvíte, přehlíží vás?**

**T**ak s tím se dá něco dělat. Z šedé, nenápadné myšky, které si nikdo nevšimá, z neslyšitelné, neviditelné a přehlížené Popelky se můžete snadno stát osobou, která okouzluje svým šarmem a přitahuje pohledy, zájem svého okolí. Pokud se vám líbí představa, že se o vás lidé zajímají, kladou vám otázky, žádají o radu a visí vám na rtech či vám chtějí pomáhat, jen aby mohli být s vámi, pak vím, jak toho dosáhnout. Někdy stačí docela málo. Rozhodnout se a „zapnout“ své světlo, charisma, stejně jako to uměla například Marilyn Monroe. Právě ona ovládala to, zda se stane oslnivou Marilyn, nebo docela nenápadnou Normou Jean. V metru se ztrácela v davu, tvář schovanou v límci kabátu, oči upřené do země. Avšak na pódiu a rušných ulicích se proměnila v ženu přitahující pohledy všech: hrdě zvednutá hlava, přímý pohled, jasný hlas a odvážná gesta. Stačila jen malá změna, tak malá, jako když večer otočíte vypínačem a místnost ponořená do tmy se rozjasní. Takový světelný vypínač/zapínač máme v sobě každý, stačí se s ním jen naučit pracovat, jak tvrdí Olivia Fox Cabane, která v tomto směru podnikla řadu výzkumů.

**Proč je charisma stále tak atraktivním  
tématem?**

Ať se nám to líbí, nebo ne, charisma hýbe světem. Díky němu si vás druzí více cenní, díky němu více naslouchají vašim nápadům a jsou ochotni rychleji se podílet na jejich uskutečňování. Výsledky mnoha studií poukazují na to, že nadřízení i podřízení vnímají kolegy se šarmem jako výkonnější a lépe hodnotí jejich práci. Když umíte „zazářit“, rozsvítit své charisma, máte větší šance při výběrových řízeních, na zkouškách i při jakýchkoliv rozhovorech. Okolí vás automaticky vnímá jako „ty schopnější“.

## Je charisma dovednost, nebo vrozená vlastnost?

Kdyby bylo charisma jen vrozenou vlastností, charismatičtí lidé by byli za všech okolností podmaniví. Jenže tak tomu není. I ta nejoslavnější osoba na světě čas od času vyhasíná. A pokud ví, jak se opět rozsvítit, lusknutím prstů se změní a její slunce opět vychází. Šarm je tedy něco, co se učíme. Buď podvědomým pozorováním druhých – našich rodičů, přátel, starších sourozenců – nebo z potřeby, abychom získali to, po čem toužíme, a zažili slast úspěchu.

## „Ať se nám to líbí, nebo ne, charisma hýbe světem.“

Stalo se vám někdy, že jste se cítili sebevědomě? Lidé kolem vás vám naslouchali a vy jste vnímali jejich zájem? Tak přesně v tomto okamžiku „jste zářili“, vaše charisma bylo přítomné. Jenže si tohoto málokdy všimneme. Považujeme to za normální, a hlavně máme pocit, že skutečné charisma nikdy nepřestává působit. To je ten klíčový omyl.

Olivia Fox Cabane vytvořila seznam návyků, které nám mohou pomoci stát se „přirozeně“ charismatickou osobou, a tím najít způsob, jak zlepšovat kvalitu svého života. Stejně jako řada známých osobností můžete i vy na sobě pracovat, krok za krokem ovládnout toto umění – zářit, kdykoli chcete. Dá to ale práci.

### 1. Ovládněte svou mysl

Poznejte své negativní myšlenky, sabotéry, kteří vám často „házejí klacky pod nohy“. Jako například: „nejsem dost dobrý/á...“, „to nezvládnou“, „vždycky to nakonec pokazím“. Nepouštějte do svého života a do své hlavy myšlenky, se kterými nechcete žít. Učte se s nimi pracovat tak, aby neničily vaši (sebe)důvěru a neodháněly od vás zajímavé příležitosti a ostatní lidi.

### 2. Jak mluvíte, je stejně důležité jako to, co říkáte.

Tón vašeho hlasu a tempo projevu mohou působit zbrkle, nejisté, když jste téměř neslyšitelní. Mluvte klidně, s důrazem na to podstatné, trénujte to. Rychlejší tempo zvyšuje v posluchači stres, napětí a úzkost. Zpomalením projevu, vědomými pauzami mezi větami a myšlenkami vyzařujete pocit sebekontroly, působíte jistěji. Okolí si hned pomyslí: „Ten člověk ví, co říká.“

### 3. Hlavně klid

Zvláště v době krize či v nějaké složité životní situaci člověk, který dokáže zachovat klid, působí jako bezpečný přístav pro každého, kdo si potřebuje promyslet, kam se má obrátit či co má dělat. Když vyzařujete klid, „rozdýcháte to“, fyzicky vyjadřujete, že se s touto situací dokážete vypořádat, i když k tomu bude třeba nějaký čas a úsilí.

## „Mluvte klidně, s důrazem na to podstatné, trénujte to. Rychlejší tempo zvyšuje v posluchači stres, napětí a úzkost.“

### 4. Absolutní přítomnost, osvojte si FLOW

Jednoduše tím, že se dokážete plně koncentrovat na tady a teď. Vypínejte telefon, když trávíte čas s jinými lidmi. Komunikujete také nonverbálně, tím že se budete koukat na displej telefonu či se schováte za „černé díry“ při online meetingu, moc druhé nepřesvědčíte o tom, že vás zajímá to, co říkají a jsou pro vás důležité. Pozor, nejvíce tuto nepozornost vnímají děti. Uměním je dát druhým lidem pocit, že i oni jsou inteligentní, fascinující a mají váš obdiv, uznání. Chcete-li mít opravdové charisma, účastněte se rozhovorů s druhými lidmi naplno. Pak se vám nestane, že zapomenete jména nebo klíčové informace.

### 5. Opravdový úsměv

Usmívejte se očima, které odhalují upřímnost vůči osobě, na kterou se právě díváte. Tím, že jste schopni dívat se někomu do očí, říkáte, že má vaši plnou a soustředěnou pozornost, ale také ho ujišťujete, že je v tomto okamžiku vaší jedinou prioritou. Tím se bude cítit důležitý a bude mnohem více ochotný s vámi spolupracovat.

### 6. Vzpřímená chůze i sed

Fyzická přítomnost je často první věcí, kterou u druhých vnímáme. Jak fyzicky stojíte a sedíte vy? Rovná pevná záda, vzpřímený postoj, uvolněné a otevřené držení těla, mírné rozkročení vám získá pozornost a je to také způsob, jak si získáte potřebný prostor. Postoj oběti, odevzdaného člověka vyměňte za postoj vítěze či vítězky.

### 7. Respekt a úcta

Respekt a úcta je základní ingrediencí opravdového charismatu. Poděkujte za kompliment, ale i sám či sama sebe chvalte. Poukažte na důležitou roli ostatních v projektu, na jejich úsilí, protože jsou součástí vašich úspěchů. Zapojte ostatní a prezentujte se upřímně, s pokorou.

Jak vidíte, charisma je fascinující. Pokud vás také někdy napadlo, „jaké by to bylo být charismatickým či charismatickou“, už vám nic nebrání to poznat a začít na tom systematicky pracovat. Možná jste jedním z těch, kteří věří, že charisma mají, ale chcete dosáhnout ještě vyšší úrovně. Jděte do toho. Dobrou zprávou je, že charisma je dovednost a lze se jí učit stejně jako cizímu jazyku. Hodně štěstí. ■

# Fragmentsy z workshopu



■ V konferenčním Interhotelu Zlín jsme registrovali 134 účastníků workshopu



■ Celkem na konferenci vystoupilo 22 prezentujících

Český institut interních auditorů  
 ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ POŘÁDÁ  
 WORKSHOP PRO INTERNÍ AUDITORY Z VEŘEJNÉ SPRÁVY

## PANELOVÁNÍ BEZ HRANIC

— interní audit 21. století  
 26.–27. duben 2023 Zlín, hotel Zlín

Záštitu nad workshopem poskytli:  
 Ing. Jiří Fojtík, vrchní ředitel sekce Finanční řízení a audit Ministerstva financí ČR  
 Ing. Radim Holíš, hejtmán Zlínského kraje

<p><b>26. dubna 2023</b>                  8:30–9:00 Registrace                  9:00–9:15 Zahájení</p> <p>9:15–9:45 „Úloha Ministerstva financí SR ve vztahu k vnitromému auditu“                  Martin PAVLUČÍK, vedoucí oddělení legislativy a metodiky pro kontrolu a audit (Ministerstvo financí SR)</p> <p>9:45–10:45 PANELOVÁNÍ                  Panelová diskuse 1 na téma: <b>INTERNÍ AUDIT 21. STOLETÍ</b></p> <p>10:45–11:45 PANELOVÁNÍ                  Panelová diskuse 2 na téma: <b>SDÍLENÍ ZKUŠENOSTÍ A DOBRÉ PRAXE</b></p> <p>11:45–12:45 Oběd</p> <p>12:45–15:00 <b>PRACOVNÍ SKUPINY</b></p> <p>15:00 Ukončení odborného programu prvního dne workshopu                  19:00 Večerní program „Číše vína“                  Hotel Zlín</p>	<p><b>SKUPINA A Úskala vnitromého auditu</b></p> <p>Stanislav BUREŠ, ředitel odboru Auditní orgán, sekce Finančního řízení a audit (Ministerstvo financí ČR)</p> <p>Kristína DURAJ CHOCHLÍKOVÁ, řadička odboru legislativy, vzdělávání a podporných činností, sekce auditu a kontroly (Ministerstvo financí SR)</p> <p>Jana KRAUSOVÁ DANIS, vedučka oddělení vnitromého auditu (Ministerstvo investic, regionálního rozvoje a informatizace SR)</p> <p>Petra KUČÁK NĚTRVYOVÁ, řadička odboru vládního auditu mezinárodních zdrojů, sekce auditu a kontroly (Ministerstvo financí SR)</p> <p>Dana RATAJSKÁ, vedoucí oddělení interního auditu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)</p> <p><b>SKUPINA B Digitalizace úřadu – Jak být v souladu s principy eGovernmentu</b></p> <p>Tomáš ŠEDVEC, vedoucí oddělení architektury informačních systémů veřejné správy (Ministerstvo vnitra)</p> <p>Radka DOMANSKÁ, Národní koordinátorka otevřených dat (Ministerstvo vnitra)</p> <p><b>SKUPINA C Dobrá praxe interního auditu služebních úřadů</b></p> <p>Olga MERTLOVÁ, vedoucí Oddělení interního auditu (Státní fond dopravní infrastruktury)</p>	<p><b>27. dubna 2023</b>                  8:30–9:00 Registrace                  9:00–10:00 LIS 2 – Libor ŠTOURAC (ITS)</p> <p>10:00–10:30 „Přístup auditu k problematice analýzy řízení rizik“                  Lenka HRADECKÁ, IT Security &amp; Quality Management konzultant (NETIA)</p> <p>Zbyněk MALÝ, senior konzultant kybernetické bezpečnosti ISO a GDPR (NETIA)</p> <p>10:30–11:00 Přestávka</p> <p>11:00–12:00 „Plánované změny v interním auditu ve veřejné správě v souvislosti s novým zákonem o řízení a kontrole veřejných financí“                  Tomáš VYHNÁNEK, vedoucí oddělení Harmonizace interního auditu, sekce Finančního řízení a audit (Ministerstvo financí ČR)</p> <p>12:00–12:45 PANELOVÁNÍ                  Panelová diskuse 3 na téma: <b>SDÍLENÍ ZKUŠENOSTÍ A DOBRÉ PRAXE (ZÁVĚRY A VÝSTUPY Z PRACOVNÍCH SKUPIN)</b></p> <p>Zástupci z pracovních skupin</p> <p>12:45–12:50 Ukončení workshopu                  12:50 Oběd</p>
---	--	---

ORGANIZÁTOR: Český institut interních auditorů  
 HLAVNÍ PARTNER: IIA  
 PARTNER: Ministerstvo financí České republiky, Ministerstvo investic, regionálního rozvoje a informatizace České republiky, Zlínský kraj  
 MEDIÁLNÍ PARTNER: IIA



■ Záštitu nad workshopem převzal a účastníky pozdravil také Ing. Jiří Fojtík, vrchní ředitel sekce Finanční řízení a audit Ministerstva financí ČR. Dále záštitu nad workshopem poskytli – Ing. Radim Holíš, hejtmán Zlínského kraje, Ing. et Ing. Jiří Korec, primátor statutárního města Zlína, a Ing. Peter Habšuda, generální tajemník služobného úřadu Ministerstva financí SR



■ Již z názvu workshopu vyplývalo, že panelové diskuse byly jeho nedílnou součástí

■ Workshop jsme realizovali ve spolupráci s Ministerstvem financí Slovenskej republiky, které zastoupila Ing. Vladimíra Zacharidesová, generální ředitelka, Sekcia auditu a kontroly – Organ auditu. Počet účastníků ze Slovenska byl 28. Děkujeme!!!



ČIA DĚKUJE VŠEM PARTNERŮM WORKSHOPU ZA DOBRŮU SPOLUPRÁCI PŘI JEHO REALIZACI

HLAVNÍ PARTNERI



PARTNERI



Ministerstvo financí  
České republiky



MEDIÁLNÍ PARTNER



KPMG UVÁDÍ

LYDIE PROKOPOVÁ

TEREZA RICHTROVÁ

MARTIN BEDNÁŘ

ALENA DOLÁKOVÁ

KRISTINA MÁKÍ

# AUDITOR



PÁTEK VE SKLENĚNÉ BUDOVĚ,  
CO BY SE MOHLO POKAZIT?

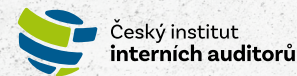
WWW.AUDITOR.FILM



HRAJ: ALENA DOLÁKOVÁ, TEREZA RICHTROVÁ, KRISTINA MÁKÍ, LYDIE PROKOPOVÁ, MARTIN BEDNÁŘ  
KOSTÝMY: MAREK VOLF MASKY: MICHAELA KYSELOVÁ ZVUK: IVO BROUM DRAMATURG: JAN VEJNAR FOTOGRAF: TOMÁŠ MIKULÉ GRAFKA: JOSEF LEPŠA  
HUDBA: DUKLA STRÍH: TOMÁŠ ELŠÍK VÝKONNÝ PRODUCENT: TADEÁŠ TROJÁNEK PRODUCENT: JINDŘICH VAŠINA KREATIVNÍ PRODUCENT: ŠTĚPÁN KAČENA  
KAMERA: ŠIMON DVOŘÁČEK SCÉNÁŘ A REŽIE: ŠTĚPÁN VODRÁŽKA



inzerce



Český institut interních auditorů

nabízí

MEZINÁRODNÍ CERTIFIKACI PRO INTERNÍ AUDITORY

 **CIA**® Certified  
Internal Auditor®

#### Certifikace CIA®

Titul The Certified Internal Auditor® (CIA®) je jedinou globálně akceptovanou certifikací interních auditorů a zůstává standardem, kterým držitelé demonstrují svou kompetenci a profesionalitu na poli interního auditu. Kandidáti opouštějí program obohacení o vzdělání, zkušenost, informace a podnikatelské nástroje, které mohou okamžitě uplatnit v jakémkoli podnikatelském prostředí nebo společnosti.

#### Proč se stát certifikovaným interním auditorem?

- Zvýšení důvěryhodnosti a respektu.
- Zdokonalení svých schopností a dovedností.
- Možnost demonstrovat své odhodlání.
- Možný kariérní postup.

#### Co znamená být držitelem certifikace CIA?

- Mít aktuální znalost Mezinárodního rámce profesní praxe IIA (IPPF) a umět jej vhodně využívat.
- Schopnost provést zakázku interního auditu v souladu s mezinárodními standardy.
- Porozumět organizačnímu řízení a umět používat nástroje a techniky k hodnocení rizika a kontroly.
- Schopnost uplatnit obchodní, IT a manažerské schopnosti potřebné pro interní audit.

#### Struktura zkoušky CIA

Zkouška CIA je dostupná v angličtině a dalších světových jazycích. CIA se skládá ze 3 částí:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| <b>1. část:</b> Základy interního auditu  | 125 otázek/ 150 minut |
| <b>2. část:</b> Praxe interního auditu    | 100 otázek/ 120 minut |
| <b>3. část:</b> Znalosti interního auditu | 100 otázek/ 120 minut |

Bližší informace o zkoušce CIA najdete na webu ČIIA.



The Institute of  
Internal Auditors

#### KONTAKT/REGISTRACE

Tereza Bubníková

telefon: 222 263 761

mobil: 731 157 250

e-mail: [bubnikova@interniaudit.cz](mailto:bubnikova@interniaudit.cz)



# NIS2 jako příležitost?



## **Libor Štourač**

interní auditor & manager QMS, EMS, ISMS (ITS akciová společnost)

Libor je v zodpovědný za řízení interních procesů a působí jako manažer a interní auditor v oblastech řízení kvality, životního prostředí a bezpečnosti informací ve společnosti ITS akciová společnost.

Má za sebou více než 25 let zkušeností v oblasti IT, kde se pohyboval na různých pozicích, jak v obchodu, řízení projektů, tak v oblasti vývoje softwaru pro digitalizaci a distribuci dokumentů, automatizaci procesů a zabezpečení dat.

Podílel se na mnoha projektech pro významné zákazníky, jak v oblasti firemní klientely, bankovníctví, tak státní správy, vč. externích bezpečnostních auditů a konzultací.

Má více než 12letou zkušenost s auditem bezpečnosti informací dle norem ISO.

*Na nedávném workshopu ČIIA pro interní auditory ze státní správy, který proběhl ve Zlíně, jste ve svém vstupu hovořil o směrnici NIS2 jako o příležitosti. Jak jste to myslel?*

NIS2 beru skutečně jako příležitost, aby organizace prověřila svoji kybernetickou bezpečnost, přehodnotila priority, investovala do jejího zvýšení a udělala opatření a procesy, které ji v budoucnu ochrání. Počet útoků se bohužel každý rok zvyšuje a prevence je vždy levnější než řešení následků. Reálná praxe je taková, že IT oddělení řeší operativní činnosti a podporu koncových uživatelů, a většinou nemá čas ani zdroje se naplno věnovat kybernetické bezpečnosti. Právě díky NIS2 si organizace ten čas budou muset najít a zamyslet se, jak se lépe chránit.

*Jaké jsou vaše zkušenosti jako dodavatele IT technologií – jsou společnosti a organizace připraveny na implementaci NIS2?*

Je to obor od oboru, organizace od organizace, zkrátka rozdílů jsou poměrně značné. Věřím, že všechny organizace se snaží nějakým způsobem kybernetickou bezpečnost řešit, ale ne vždy zohledňují všechna reálná rizika, ať už z důvodu podcenění, nedostatku znalostí, poddimenzování zdrojů, jak

materiálních, tak lidských apod. Bohužel mnohdy jsou opatření pouze papírová a směrnice neodpovídají reálné praxi, proto se neustále snažím opakovat, že sebelépe napsaná směrnice před kybernetickým útokem neochrání, tedy je zapotřebí správně nastavit a zautomatizovat procesy uvnitř organizace. A někde je to přesně naopak, činnosti se provádějí, ale neexistují o tom záznamy, nemají veškerou potřebnou dokumentaci, popsané procesy atd.

**„sebelépe napsaná směrnice před kybernetickým útokem neochrání“**

*Kde vidíte největší úskalí?*

Největší úskalí vidím v tom, že organizace si rizika spojená s kybernetickou bezpečností neuvědomují. Pokud jste ztrátu dat, delší výpadek systému či služeb nezažili, pořád si myslíte, že vám se to stát nemůže. Bereme dostupnost dat jako běžnou věc, vše se digitalizuje, protože ideálně na jedno kliknutí chceme zobrazit výsledky, analýzy, přehledy. Ale co když přijdeme o zdroje dat, o e-maily,

dokumenty, projekty, nefungují telefony, vaše veškerá data jsou zašifovaná? Obecná představa vedení organizací je, že náprava výpadku systémů je v řádu hodin, maximálně půl dne, a úplně v nejhorším případě jednoho dne. Realita je však jiná, bavíme se o dnech, týdnech, a ve velkých organizacích i o měsících, než jsou kompletně všechny systémy a služby zprovozněny, pokud je zasažena celá infrastruktura. Kybernetickou bezpečnost si můžeme představit jako hru, ve které soupeř neustále mění pravidla, a vy musíte sledovat, co je nového, vylepšovat obranu, být nachystaný na různé varianty útoku, aby soupeř neprorazil obranu, a pokud už k tomu dojde, tak zamezit, aby skóroval. Ale oproti běžné hře nevíte, kdy přesně útok začne, jak silný tým proti vám hraje, kolik hráčů má soupeř, jak jsou technicky vybavení a zdatní, z kolika stran najednou zaútočí a zda si v minulosti nepřipravil za obranou podmínky pro útok. Žádné fair play tu nehledejte.

*Jsou z vašeho pohledu nějaké ověřené postupy, které je dobré dodržet u auditu kybernetické bezpečnosti?*

Je zapotřebí si uvědomit, jaký cíl má audit kybernetické bezpečnosti splňovat. Pokud se jedná o interní audit, asi těžko lze očekávat, že výsledkem bude hodnocení penetračních testů, návrhy doporučení zvýšení bezpečnosti či konkretizovaná zjištění v rámci nastavení serverů, přístupů, aktivních prvků apod. To by měl být výsledek externích auditů firem, které se kybernetickou bezpečností

zabývají. Oblast IT je poměrně rozsáhlá a složitá, tedy nepodléhejme iluzi, že všechno zvládneme sami bez pomoci. Automobil také vozíme do servisu a oblast kybernetické bezpečnosti je mnohonásobně složitější. Z pohledu interního auditora je důležité se soustředit na ty oblasti, které mohou prověřit a nepotřebují být IT odborníky. Pro konkrétní představu např. mohou na základě záznamů prověřit, zda byla provedena záloha dat, zda je zálohovací páska náležitě označena, kdy došlo k poslednímu prověření přístupových práv, zda a jaké systémy jsou pod podporou, zda byl za uplynulé období nějaký bezpečnostní incident a jaká byla reakce, zda existuje plán kontinuity a je pravidelně testován a aktualizován apod., ale k tomu všemu potřebuji mít k dispozici záznamy, které by mělo IT oddělení generovat a je jedno, jestli papírově, nebo elektronicky. Často lidé z IT namítají, že je to zdržuje od práce, že je zbytečné něco zaznamenávat, ale jak chcete kontrolovat, když o činnosti neexistuje jediný záznam.

*Máte jako technologická společnost nějaké řešení pro samotnou agendu interního auditu?*

Interní audit je poměrně variabilní i s ohledem na změny legislativy či norem, tedy nějaké zázračné řešení neexistuje. Pokud se mám zmínit o řešení pro audit, jmenoval bych aplikační řešení dTASK, které jsme vytvořili pro opakovanou tvorbu záznamů, dotazníků, či úkolování, právě

s ohledem na provádění auditů. Bylo to něco, co nás trápilo interně, a zjistili jsme, že ten problém není jen u nás, ale i u jiných organizací. Pokud by vás zajímalo více, podívejte se na [www.dtask.cz](http://www.dtask.cz) a neváhejte si vyžádat více informací u našich konzultantů, kteří vás nástrojem a možnostmi, které skýtá, rádi provedou.

**„Realita je však jiná, bavíme se o dnech, týdnech a ve velkých organizacích i o měsících, než jsou kompletně všechny systémy a služby zprovozněny.“**

*Víme, že interní auditor není typicky odborníkem na informační technologie. Co byste doporučil auditorům ohledně kybernetické bezpečnosti, pokud se necítí být v dané oblasti dostatečně kompetentní?*

Interní audit může jít jen do té hloubky, jaká je znalost interního auditora. Interní auditor může zkontrolovat, zda procesy fungují, zda jsou v souladu se směrnicemi a zda záznamy z procesů odpovídají realitě, což je z pohledu celkového auditu správně, ale z pohledu kybernetické bezpečnosti je to nedostatečné. Celkově mi dává smysl koncepce pravidelného interního a externího auditu. Interní audit prověří fungování procesů (ideálně, pokud je tvorba záznamů z činnosti

součástí směrnice či s využitím nějakého nástroje např. dTASK) a externí audit prověří kybernetickou bezpečnost do větší hloubky, tedy po té odborné stránce. Kybernetickou bezpečnost lze řešit i jako „as a service“ – jako službu, tedy IT oddělení řeší operativu a bezpečnost dat řeší externí společnost, která se kybernetickou bezpečností zabývá. Tedy, i když se interní auditor necítí kompetentní v dané oblasti právě díky auditům, kontrolou záznamů a procesů může výrazně přispět k celkovému zvýšení kybernetické bezpečnosti, ale není možné se domnívat, že pokud interní audit nenašel neshodu, je organizace 100% chráněna před kybernetickými útoky. ■

# Dobrovolnictví ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze



**Ilona Kyršová**

koordinátor dobrovolnické činnosti v úseku pro nelékařská zdravotnická povolání ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze

**Dobrovolnictví má v naší nemocnici dlouhou tradici. Na začátku v roce 2005 jsme spolupracovali s neziskovými organizacemi ADRA a Lékořice, které k nám vysílaly svoje vlastní dobrovolníky. Od roku 2018 už máme ve Všeobecné fakultní nemocnici vlastní dobrovolnický program a snažíme se ho neustále rozvíjet a vylepšovat, aby všechny aktivity přinášely užitek nejen našim pacientům a samotným dobrovolníkům, ale aby je přínosně vnímala také odborná i laická veřejnost.**

## **Dobrovolníci rádi věnují pacientům svůj volný čas**

V současné době je v dobrovolnickém programu zapojeno 50 dobrovolníků, kteří do VFN docházejí buď pravidelně, nebo se účastní jednorázových aktivit. Dobrovolnictví v naší nemocnici se věnují studenti vysokých škol v pomáhajících profesích: medicíny, zdravotnictví, psychologie, sociální práce, či speciální pedagogiky, ale i lidé, kteří navzdory své úspěšné kariéře touží po setkání s hlubšími hodnotami. Máme i dobrovolníky studenty středních škol, ti se jednotlivým aktivitám věnují pod dohledem koordinátora.

Dobrovolníci docházejí pravidelně za dospělými pacienty na geriatrickou,

urologickou a neurologickou kliniku, kde si s nimi povídají nebo jen naslouchají, čtou jim nebo spolu hrají karty. Nejvíce návštěv máme pravidelně na geriatrické klinice. Dětské pacienty navštěvujeme na klinice foniatrie a pediatrie. S malými dětmi si většinou dobrovolníci hrají, s většími dětmi – teenagery si povídají, ale často věnují i čas rodičům hospitalizovaných dětí, kteří také vítají milou společnost, neboť tráví často s dětmi v nemocnici dlouhý čas.

## **Kreativní dílny, dobročinný jarmak i Den dětí**

Mezi nepravidelné dobrovolnické aktivity patří především velice oblíbené kreativní dílny na geriatrické klinice. Dobrovolníci s pacienty vyrábějí drobné předměty pro

radost nebo jako dárky pro blízké. K výrobě většinou používáme papírové, dřevěné či textilní materiály. Někteří z našich dobrovolníků rádi zpívají a hrají na hudební nástroje, takže si velmi často při dílně společně zazpíváme. Před velikonočními a vánočními svátky se pravidelně s dobrovolníky scházíme a společně vyrábíme dekoráční předměty na výzdobu klinik a pokojů pacientů. Letos jsme vyrobili více než 100 velikonočních dekorací. S dobrovolníky se účastníme veřejných akcí, jako jsou Pražské primátorky nebo Blesk Ordinance, abychom seznámili veřejnost s naší činností i skutečností, že Centrum dobrovolných aktivit je nedílnou součástí naší nemocnice. Vždycky nás doprovází i canisterapeut se svým pejskem. Letos jsme se zúčastnili Dne dětí v Kateřinské zahradě, pravidelné akce pro děti a jejich rodiče. Dobrovolníci na některých stanovištích připravovali soutěže a výhercům předávali sladké odměny. Každý rok pořádáme dobročinný jarmark a výtěžek z této akce putuje na canisterapii pro naše pacienty. Minulý rok se nám podařilo zorganizovat jarmark v prostorech obchodního centra Westfield Chodov. Celá akce vždy trvá jeden týden a prodáváme zboží, které nám věnují především zaměstnanci naší

nemocnice. Nejčastěji se jedná o oblečení a doplňky, ale nechybí ani hračky a knížky pro děti. Samozřejmě při této akci nechybí canisterapeuti s pejsky.

**„Centrum dobrovolných aktivit je nedílnou součástí naší nemocnice.“**

#### **Canisterapeutičtí psi jsou nejoblíbenější**

Do naší nemocnice docházejí pravidelně canisterapeuti z Nadačního fondu CANISTERAPIE a ze spolku Tam, kde zvířata pomáhají. Mají psy různých plemen (border kolie, retrívr, ale máme i šikovného křížence až ze Slovenska – Darinku), které pacienti vždy nadšeně vítají. Dokážou zlepšit náladu nejen samotným pacientům a jejich blízkým, ale potěší i personál jednotlivých klinik.

**„Dokážou zlepšit náladu nejen samotným pacientům a jejich blízkým, ale potěší i personál jednotlivých klinik.“**



Spolupracujeme i s jinými organizacemi, jejichž dobrovolníci navštěvují naše pacienty. Za onkologickými pacienty docházejí dobrovolníci z Amélie a za stomickými pacienty spolek ILCO. Už téměř rok provozujeme Kavárnu života v hematologické ambulanci Fakultní polikliniky VFN. Dobrovolníci z Nadačního fondu Pavla Novotného tam každý všední den dopoledne připravují kávu, čaj, a někdy i drobné sladkosti pro všechny pacienty, kteří tam čekají na vyšetření a léčbu. Pacienti si už zvykli, že mají kavárnu přímo na oddělení, je to pro ně příjemné zpestření, ale zároveň využívají příležitost si trochu popovídat a uvolnit se.

**„Dvě dobrovolnice se denně střídaly u lůžka mladé pacientky na oddělení ARO, aby jí mohly číst její oblíbenou knihu.“**

#### **Zkoušíme stále nové aktivity**

Některé kliniky nás někdy osloví s jednorázovým požadavkem. Například naše dvě dobrovolnice se denně střídaly u lůžka mladé pacientky na oddělení ARO, aby jí mohly číst její oblíbenou knihu. Začali jsme také



spolupracovat s gynekologicko-porodnickou klinikou, oddělením neonatologie a oddělením šestinedělí, kam docházejí naše dobrovolnice chovat miminka. Tato oddělení se na nás obracejí v případech, když maminka ze zdravotních nebo sociálních důvodů nemůže své dítě navštěvovat.



Novinkou v našich dobrovolných aktivitách jsou brýle s virtuální realitou, které jsme si na rok pronajali od společnosti Kaleido. Tato společnost se specializuje na seniory, a díky virtuální realitě jim umožňuje prožít zajímavé výlety a cesty po Čechách, ale i místech v zahraničí či jim zprostředkuje hudební zážitky. V současné době s touto aktivitou začínáme, zjišťujeme, co by naši pacienti chtěli zažít. Už teď víme, že brýle budou výborným komunikačním prostředkem mezi pacientem a dobrovolníkem a pro pacienta to bude krásný zážitek, který ho přenesení na jiná místa, kde už v minulosti byl nebo kam by se rád podíval.

**„Novinkou v našich dobrovolných aktivitách jsou brýle s virtuální realitou.“**

Poslední rok roste také zájem o firemní dobrovolnictví v nemocnici. Začátkem jara nás oslovila studentská organizace Cumorah Academy s nápadem vyrobit pro děti na foniatričké klinice omalovánky. Děti měly velkou radost, protože kromě omalovánek a výtvarných potřeb obdržely ještě velikonoční košíčky plné sladkostí. V současné době jednáme o spolupráci ještě s jinými organizacemi, jejichž zaměstnanci by nám rádi pomohli například s úpravou zeleně v Kateřinské zahradě.

**„Roste také zájem o firemní dobrovolnictví v nemocnici.“**

V dobrovolných aktivitách v nemocničním prostředí vidíme důležitou a nedílnou součást



psychosociální podpory poskytované pacientům. Čas a energie věnované druhému člověku, který je navíc znevýhodněný nemocí a hospitalizací, přináší pacientům odstup od nelehké situace a možnost přijít na veselejší myšlenky. Zároveň to obohacuje i naše dobrovolníky, kteří mají pocit smysluplného trávení volného času. ■

# Noví členové

- Ing. Markéta Bajarová, ČEZ, a. s.
- Mgr. Josef Baxa, Ph.D., Česká pošta, s.p.
- Ing. Renata Berecová, Budějovický Budvar, národní podnik
- Peter Buzák, Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.
- Ing. Martina Drábková, Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy
- Ing. Zuzana Dušová, individuální členka
- Luděk Fencl, MBA, EKOSTROJÍRENSTVÍ TŘINEC, a. s.
- Ing. Veronika Fojtíková, individuální členka
- Giulia Gortani, individuální členka
- Ing. Silvie Gregorová, individuální členka
- Ing. Mgr. Josef Jandl, individuální člen
- Ing. Linda Kasalová, Město Kutná Hora
- doc. Ing. Radomír Klvač, Ph.D., Lesy České republiky, s. p.
- Ing. Pavel Krčál, individuální člen
- Bc. Kateřina Kubátová, Městská část Praha 18
- Ing. Lucie Lokvencová, Česká národní banka
- Marika Mramúchová, Západoslovenská energetika, a. s.
- Bc. Eva Pašková, Město Hodonín
- Lucie Piatková, uLékaře.cz, s.r.o.
- Viktor František Procházka, České dráhy, a.s.
- Ing. Lenka Pustková, Pražská energetika, a.s.
- Ing. Alojz Riško, Lesy České republiky, s.p.
- Mgr. Anna Rybová, Ministerstvo kultury ČR
- Ing. Stanislav Svoboda, NN Finance, s.r.o.
- Ing. Michal Šoukal, MSc., Lidl Česká republika v.o.s.



# ANTIFRAUD AKADEMIE



1. blok: **27.-29. listopadu 2023**  
2. blok: **7.-8. prosince 2023**



**AIA**

AKADEMIE  
INTERNÍHO  
AUDITU

1. blok: **16.-20. října 2023**  
2. blok: **20.-24. listopadu 2023**

# SEMINÁŘE NA KLÍČ

Chcete přesně zacílené školení pro svůj tým? Plánujete konkrétní audit a potřebujete nasměrovat, jak na něj? Potřebovali byste upravit téma nebo nadesignovat program tak, aby přesně vyhovoval vašim potřebám? Preferujete soukromé prostředí, kde lze konzultovat i interní záležitosti?

U seminářů na klíč pořádaných ČIIA se můžete spolehnout na:

- Individuální přístup a organizaci školení vám na míru.
- Možnost uspořádání u vás, u nás nebo kdekoli, kde vám to bude vyhovovat (i online).
- Přizpůsobení obsahu a termínu semináře vašim potřebám.
- Možnost v soukromí probrat i interní témata specifická pro vaši firmu.
- Zkušené lektory, kvalitní obsah a profesionální organizaci.
- Cenovou, časovou i organizační úsporu.
- Nabízíme školení v oblastech interní audit, kontrola, řízení rizik, compliance, vyšetřování podvodů, IT/IS, ESG, komunikace a prezentace a další.
- Všichni účastníci dostanou osvědčení potvrzující absolvování školení.



Inspirujte se v našem [Katalogu akcí ČIIA](#).

*Pokud vás naše nabídka zaujala, neváhejte mě kontaktovat, s kolegyněmi se postaráme o vaši spokojenost.*