



Pavel Vácha

Po několika letech na akademické půdě a v marketingových pozicích Pavel přeskočil do interního auditu a zde se pohybuje dodnes. Nyní vede útvar interního auditu společnosti ČEPS, kde má na starosti i firemní risk management. Pavel je prvním certifikovaným interním auditorem v České republice, působil jako garant Univerzity interního auditu, podílí se na překladech textů o interním auditu. Je past-prezidentem ČIIA a držitelem akreditace IIA jako kvalifikovaný hodnotitel kvality útvaru interního auditu.

Účel interního auditu

Informace o nové verzi standardů mne docela překvapila a pomyslel jsem si cosi o inflaci. Byl jsem lehce skeptický, s čím IIA zase přijde. Realita moje očekávání předčila. Výrazně. Naštěstí v tom kladném směru.

Když jsem naskočil do interního auditního vlaku, standardy reprezentovala verze „diluviální“. ČIIA se připravoval ke zrodu a přístup interních auditorů se začínal výrazně lišit od toho, který užívali externí auditori při ověřování účetní závěrky.

Potom přišla verze „pionýrská“. Z té mi v paměti uvízlo „ujištění“, jako velmi obtížné uchopitelný a pochopitelný termín, a taky ten „řízeně strukturovaný přístup“. Při transferu anglického originálu do češtiny jsme bojovali nejen se znalostí jazyka, ale i přerodem centrálního plánování do tržní podoby, a tedy i neexistencí některých elementů, s nimiž originální znění běžně pracovalo.

Ještě, než se do české legislativy stačil prodat výbor pro audit, světoví auditní metodici zatočili kormidlem a auditní tanker zamířil do zcela neprobádaných vod „konzultantské“ éry. Kromě jasného směru bylo dost detailních nejasností. Podrobnější pohled na to, jak by konzultanství v podání interních auditorů mělo vypadat, k dispozici ve standardech



nebyl. Takže tahle ne úplně řízená jízda připravila (a připravuje) řadu překvapení pro všechny zúčastněné. Ta menší řízenost byla natolik zřejmá, že úprava na sebe nenechala dlouho čekat, ale dramatickou změnu nová verze nepřinesla.

„V anglickém originále text na klíčových místech skutečně přitvrdil.“

Na tu jsme si museli počkat až do příchodu éry „principiální“. Najednou zde bylo desatero, které ale mělo výrazně širší rozsah než předchozí pojetí standardů. Už to nebylo jen o tom, jak auditovat, ale i o sounáležitosti s organizací a určité míře samostatnosti v konání auditora. Do téhle éry patří i následné znesvěcení svatého grálu nezávislosti kodifikováním možnosti, že vedoucí interního auditu může konat ve prospěch organizace i regulérní operativní činností.

Bouře na toto téma ani pořádně neutichla a máme tady další vývojové stadium – verzi „**IMPERATIVNÍ**“. Čtenáři české verze to možná ani nepřijde, ale v anglickém originále text na klíčových místech skutečně přitvrdil a dosud vesměs tolerantní text standardů v těch zásadních pasážích jednoznačně nařizuje a velí. Ale svobodomyšlné anglosasko neztratilo soudnost a smysl pro realitu. Jejich „complain or explain“ (dodržuj nebo vysvětli) architekti znění standardů, nyní již globálních, skvěle do textu zapracovali. Velmi instruktivně naznačují, jak se lze vyrovnat s případy, kdy univerzální standardy narazí na lokální omezení, které má svůj důvod, ale je se standardy v rozporu.

„Způsob podání i rozebrání detailů dělá z Globálních standardů velmi užitečný, snad až analyticky laděný, materiál.“

Jestli budou Globální standardy další samostatnou vývojovou verzí, to ukáže teprve čas. Já bych si na to ale přiměřený obnos vsadil. Ten pocit zakládám na několika aspektech.

Ten základní se odvíjí od účelu interního auditu. Ten už není definován odstavcem na několika řádcích, ale jasně se rozpadá na samostatné sub-celky, z nichž každý představuje samostatný „pod-účel“. Struktura domén a principů tak umožňuje samostatné studium všech aspektů, které jsou s interním auditem spojeny. Pro čtenáře je tak každý z těchto sub-celků snáze uchopitelnější. Každý pak lze samostatně interpretovat pro konkrétní podmínky jednotlivých útvarů interního auditu, což spolu se snazší „praktickou nastudovatelností“ dělá z Globálních standardů materiál skutečně mimořádné kvality.

Druhý významný aspekt Globálních standardů vidím v podpoře role vedoucí útvaru interního auditu. Pokud tyto kolegy nezaráží rozsah, tak si ho určitě užijí. Doména III – správa a Doména IV – vedení, to je jejich parketa. Způsob podání i rozebrání detailů dělá z Globálních standardů velmi užitečný, snad až analyticky laděný, materiál, který stačí vzít a podle něj se chovat.

„Není nutné se bát lokálních odlišností, pokud mají jasný důvod.“

A do třetice všeho důležitého, není nutné se bát lokálních odlišností, pokud mají jasný důvod, který ospravedlňuje jejich existenci. Princip ve standardech pořád zůstává principem. Když ale existuje jasně definovaný a zdokumentovaný důvod, s nímž jsou obeznámeny všechny zainteresované strany a souhlasí s ním, pak lze s touto odchylkou od standardů pracovat. Jen by měla být zavedena kompenzační kontrola, která alespoň částečně kompenzuje příslušné riziko a vlastník tohoto rizika si ho musí být jednoznačně vědom. Ostatně podobný přístup není nic nového. Michal Tučný by se jistě za drobnou úpravu nezlobil:

„Tak nebuďte zoufalí, když zjistíte najednou, že vám standardy prostě někde nějak nesednou, jen neberte vždycky vážně jejich striktní pohled a buďte vždycky svoji, přece máte vlastní VHLED“.

To je hodně cenný přístup, zejména pro menší a malé útvary. Ty si totiž nemohou dovolit spotřebovat příliš mnoho kapacity na administrativní a dokumentační činnosti, protože taky musí auditovat.

Ale abych se nad Globálními standardy jen nerozplýval, dokonalé určitě nejsou. Pořád je to prakticky o tom

„JAK“. Odpověď na otázku „PROČ“ to všechno, tu je třeba hledat mezi řádky, a možná i v úplně jiných textech. A možná to i samostatně vymyslet.

Nicméně z Domény III vyplývá, že role vedoucího útvaru IA je být partnerem nejen managementu, ale obdobně i orgánů společnosti. K tomu ale nestačí jen dobře napsat auditní zprávu. Stát se partnerem na této úrovni znamená mít srovnatelný přehled, a možná i uvažování, aby diskuse, ideálně na téma auditních zpráv, byla něco, co členy orgánů společnosti donutí se zamyslet, zda i oni plní svou roli adekvátně. Zda třeba není, nebo nemohla by být, ohrožena reputace či důvěryhodnost společnosti. Zda třeba společnost nepůsobí tak trochu proti veřejnému zájmu, jakkoli vágně je toto kritérium definováno. Zkrátka trochu ty „organiky“ citlivě, jak se hezky česky říká, „čelenzovat“. Takové chování bude trochu usnadňovat i ten imperativní text. Pokud tento přístup dokážete správně interpretovat při jednání, je to posun správným směrem. Zdá se vám to příliš ambiciózní? Možná. Ale Globální standardy jdou tímto směrem. Nehledat podporu jenom v externím prostoru, ale jít jí také samostatně naproti. S porozuměním podstatě věci (je to trabl překládat ten „insight-vhled“) a s nově přidaným „předvídavým pohledem“ (foresight) by to mohlo být snazší. A k tomu je zde nutnost porozumění strategii společnosti. Aby to nebylo tak jednoduché, těch zainteresovaných stran (stakeholderů) má interní auditor ve své péči víc a musí jednat se všemi. Ale pokud se toto podaří, potom naplánování auditních zakázek a jejich provedení může být tím základem, na němž zákazníci interního auditu na příslušných úrovních získají ujištění, že strategické cíle společnosti budou naplněny. A to je snad alespoň částečná odpověď na to, co je účelem interního auditu.

Ale i když vám nové Globální standardy nepovedou detailně ruku ve všem, co je zapotřebí, nápomocny vám mohou být ve velké části aktivit. A proto stojí za to se na účel interního auditu podívat jejich prizmatem. Přeji vám příjemné chvíle při tom dívání ☺. ■