



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, v nichž zastupovala ČNB i navenek v příslušných výborech ESCB. 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 působí jako auditor, konzultant a předseda výborům 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.

Za poslední rok a půl jsem se standardy strávila stovky hodin, říká **Jana Báčová** v rozhovoru pro časopis Interní auditor

Jano, vím o Tobě, že Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu byly a jsou Tvoji srdeční záležitostí. Delší dobu jsem zpozřdál sledoval Tvoji práci na úpravě překladu současných Globálních standardů a jejich „oživení“ pro vydání v českém jazyce.

Kolikáté vydání standardů takto chystáš k vydání?

Abych se přiznala, Honzo, tak ani přesně nevím. Víím jen, že jsem se podílela na každé novele, která po roce 2000 spatřila světlo světa. Se standardy v současné podobě žijeme od roku 2002 a ve svých podkladech jsem od té doby našla celkem šest novel (z r. 2004, 2009, 2011, 2013, 2015 a poslední z roku 2017). Ale možná jsem na nějakou méně významnou novelu mohla pozapomenout. S novým Rámcem profesní praxe, který nás od roku 2025 čeká, je to tedy minimálně osmé vydání standardů, na kterém participuji.

Každopádně je nová změna standardů stejně přelomová, jako byla ta první v roce 2002, kdy určité „beletristické“ pojetí požadavků na interní audit z konce 90. let minulého století vystřídala najednou číslovaná struktura stručných standardů, vše doplněné o další součásti a uskupené do Rámce profesní praxe interního

audit. Skoro bych řekla, že po tom čtvrtstoletí nám Rámec určitým způsobem dospěl a z dílka narozeného na přelomu milénia nám po několika více či méně výživných updatech vyrostl vyspělý a ucelený Rámec, umožňující vnímat interní audit a uvádět ho v život v souvislostech, s profesním nadhledem a profesionálním umem.

Jsem přesvědčená, že v roce 2025 pustíme do života Rámec, který je připraven pro opravdové partnerství a spolupráci interního auditu jak s vrcholovým vedením, tak s ostatními uživateli jeho služeb a který nám bude v auditu do dalších let dobrým pomocníkem a rádcem.

Jak jsi se k této práci dostala?

Koncem 90. let jsem pracovala na tehdejší bankovním dohledu ČNB, kde jsem měla na starosti problematiku vnitřních kontrolních systémů, tedy i interního auditu. V rámci ČBA jsme prezentovali představy regulátora na funkčnost interního auditu v českých bankách a při té příležitosti jsme si s kolegy vyměňovali zkušenosti a snažili se rozpracovat úplně základní metodiku interního auditu. Na přelomu tisíciletí Mezinárodní institut interních auditorů připravil nejdříve novou definici interního auditu (1999), pak vzápětí etický kodex (2000) a standardy (2001). A řekla bych, že s definicí

interního auditu to vše začalo. Objevila se slova jako assurance, consulting, corporate governance, add value, control vs. controls, risk tolerance a jiná, která neměla tehdy v českém prostředí zaužívané výrazy. Z dnešního pohledu se to zdá neuvěřitelné, ale vlastně jsme ani nevěděli, co přesně to „corporate governance“ znamená. Dlouhé hodiny jsme různé výrazy, jejich kontext, vnímání v českém prostředí a vhodný překlad diskutovali. Najednou se objevilo tolik nových termínů, jejichž překlad a obsah tehdy v ČR nebyl úplně ukotvený, že jsme nakonec na ČIIA vydali i slovníček těchto pojmů. A od dlouhých diskusí na téma audit byl už jen krůček k členství v Radě ČIIA, kde jsem pak devět let byla jako viceprezident pro profesní praxi za tuto oblast zodpovědná. A tak nějak mi to zůstalo i poté, když už jsem později nebyla ani v Radě ČIIA, ani se nezabývala profesí, která by s interním auditem přímo souvisela. Prostě jsem se standardy postupně srostla, je to trochu moje dítě, kterému již 25 let stojím po boku a při každé změně, co se ho týká, neváhám přiložit ruku k dílu a pomoci mu do další životní fáze.

Co všechno obnáší příprava vydání Globálních standardů?

Mohu říct, co to znamenalo pro mě, ale za vydáním standardů stojí samozřejmě i práce Rady a kanceláře ČIIA.

Začalo to, tuším, již někdy v roce 2022, kdy IIA anoncoval záměr vydat nové standardy, na kterých se pracovalo již od roku 2020. Poté IIA začal postupně odhalovat svoje záměry a strukturu standardů na svých webových stránkách a webinářích. Pamatuji si, jak jsem si z webinářů dělala podrobné poznámky, abych co nejdříve a nejlépe záměry IIA pochopila a mohla je předat dál. V březnu 2023 rozeslal IIA nové standardy do připomínkového řízení a od té doby žiji se standardy pořád. Od prvního seznámení se s textem a procházení rozdílových tabulek a odůvodnění

změn přes sledování připomínkového řízení, studium finálního textu až po spolupráci s překladatelkou a intenzivní korekturu textu. A v jednotlivých fázích vývoje standardů samozřejmě přicházela na pořad dne i příprava přednášek a osvěty k rychlému zprostředkování nových požadavků co nejširšímu okruhu auditorů.

Ale celkově je vydání standardů projekt, který řídila Rada a kancelář ČIIA a který kromě překladu a korektur vyžaduje dobře připravený harmonogram, stanovené milníky a jejich kontrolu a dále zahrnuje i komunikaci s IIA, přípravu grafiky, závěrečnou jazykovou korekturu a další. Samotný tisk je až třešničkou na dortu. K vydání standardů je prostě nutné přistupovat s náležitou profesní péčí a já si myslím, že ČIIA tento požadavek beze zbytku naplnila.

Co je na této práci obecně nejtěžší?

Nejtěžší mi připadalo celé to najednou (u)držet v hlavě a jednotně používat nejen určité termíny, ale současně přemýšlet, zda v jiné části nemá být jejich vyznění naopak trochu jiné. Prostě držet logiku a provázanost jednotlivých požadavků standardů a jejich konzistentnost napříč celým textem.

Věřím, že se na textu pozitivně odrazí, že se vše dělalo v úzkém kruhu a v jednom tahu. V případě dřívějších menších novel se s odstupem času konzistentnost držela obtížně, právě proto, že to člověk již neměl celé v hlavě.

Jak je tato činnost časově a znalostně náročná?

K přípravě nového textu standardů je určitě nutná výborná znalost standardů, jejich logiky a terminologie. To, že pracuji se standardy dlouhodobě přes všechny novely je samozřejmě určitou výhodou. Víím, jak se standardy postupně vyvíjely a co za tím bylo, takže mohu lépe vnímat záměry autorů a promítnout je jednotně do celého textu Rámce.

Jazyk standardů je bezesporu velmi specifický a originál se vyznačuje navíc anglickou strohostí, ale současně přesností. Je to takový skoro až strojový jazyk s minimem spojovacích slůvek, která by v odstavci čítajícím jednu větu umožnila jednoznačně rozklíčovat souvislosti. Takže k překladu a korekturám je určitě nutná i praktická auditorská zkušenost. Přesvědčili jsme se, že ani velmi dobrý překladatel, vybavený specifickými auditorskými termíny, nemůže bez znalosti praktických auditorských postupů standardům vtisknout ten správný aplikační život a nádech v češtině uchopitelnějšího vyznění, a přitom bez odklonu od záměru originálu.

Já osobně jsem za poslední cca rok a půl se standardy strávila stovky hodin a v závěrečném sprintu korektur jsme v tandemu s Terezkou Bubníkovou pak nesmírně množství času strávily diskusemi nad správným a srozumitelným vyzněním textu. Na první pohled vhodné slovo a úprava na jednom místě se „vyboulí“ neadekvátně v textu na jiném místě, a kolikrát se to stane, tolikrát se člověk vrací zase na začátek. Nelze si se slůvky prostě jen tak beletristicky hrát, protože časem člověk zjistí, že autoři použili i určitá obvyčejná slova cíleně pro určitý případ či situaci. Stává se z toho pak skoro detektivka – investigativní práce čítající rozborku a opětovnou „sborku“ textu podle nových reálií a čekání, zda nové indicie ten zdánlivě dobře složený příběh zase nerozklíží.

A tak jsme v závěru skutečně ocenily, že nás obě, již docela schváčené, před cílovou rovinkou postříkal živou vodou Pavel Vácha, a díky jeho mysli nezatížené původním broděním se jazykovými peripetiemi, auditorským zkušenostem, nadhledu a jazykovému citu jsme společně a snad úspěšně protrhli cílovou pásku. Snad mohu prozradit, že sám Pavel ten závěrečný sprint okomentoval, že takový lingvistický tělocvik už dlouho nezažil a v takové intenzitě snad nikdy 😊.

Až při korektuře jsem si ale uvědomila, jakou cestu interní audit za to čtvrtstoletí ušel, jak se nám ustálila terminologie a jak pevné základy standardy profese interního auditu poskytly a poskytují. Já se při této příležitosti opět vrátila ke kořenům a optikou současné auditní praxe posuzovala a upravovala překlad a dohlížela na konzistentnost celého textu. Musím říct, že když jsem se do toho radostně pouštěla, netušila jsem, jak to bude nakonec těžké a časově náročné.

Čím se vyznačuje současné aktuální vydání, čím je specifické oproti těm předcházejícím?

Současné vydání je každopádně velmi komplexní. Oproti dřívějším standardům vyjádřeným mnohdy jednou větou (proto byly později některé standardy doplněny tzv. Interpretacemi) je každý standard vyjádřen a popsán mnohem uceleněji. Ruku na srdce – kdo v předcházejících standardech poctivě přečetl všechny prováděcí směrnice, aby se o základním požadavku dozvěděl více? Současná struktura standardů, předpokládám, donutí každého, přečíst si nejen „tučný“ požadavek standardu, ale standard jako celek. Navíc jsou standardy důsledně opatřeny odkazy na další související standardy, což umožní čtenářům pochopit souvislosti a širší kontext daného standardu. V tomto ohledu je nové vydání určitě srozumitelnější a uživatelsky přijatelnější.

Naopak se v novém vydání trochu smazávají rozdíly mezi ujišťovacími a konzultačními zakázkami, ale domnívám se, že to odpovídá vývoji, kterým auditorská profese prošla. Od roku 2002, kdy se ve standardech poprvé konzultační služby objevily a nikdo nevěděl, co to vlastně obnáší, se staly konzultace (nově poradenství) nedílnou součástí auditorské práce. A tomu zkrátka odpovídá i text standardů. Kdo bude tápat, musí dávat o to větší pozor na rozlišení českých ekvivalentů u slůvek „must“, „should“ a „may“. Ty nám rozlišují povinnost (zejména u ujišťovacích zakázek) a preferovanou praxi či možný přístup (mj. i u poradenských zakázek).

A ptáš-li se, Honzo, co je specifíkem tohoto vydání? Za mě jednoznačně pojetí Domény III: Řízení a správa funkce interního auditu!

Ve kterých oblastech, podle Tvého názoru, dochází k nejpodstatnějším změnám?

Těch změn je samozřejmě dost, vřdyt i samotná struktura Rámce a standardů je zcela odlišná od té současné. Pro sebe jsem si udělala takových svých Top 10. Možná o některých z nich pojednají kolegové ve svých vstupech k jednotlivým doménám, nebudu jim tedy fušovat do řemesla. Obecně bych k tomu uvedla, že některé postupy, které jsou v současné době „jen“ v prováděcích směrnících, „povyšily“ na úroveň standardů nebo jsou rozpracovány podrobněji, než tomu bylo doposud.

Neodpustím si ještě jednu neuvést Doménu III, kterou samotní autoři označují za nejrevolučnější. Zcela nové jsou zde standardy zabývající se podporou vrcholového vedení a orgánů společnosti vůči internímu auditu a jejich dohledem nad ním. Za zásadní pro účinné fungování interního auditu je považováno vhodné nastavení corporate governance a v jeho rámci i činnosti vrcholového vedení a orgánů společnosti. Tyto činnosti jsou pak podrobněji rozpracovány u každého standardu této domény a označeny jako „Základní podmínky“. V nich jsou role vedení a orgánů společnosti ve vztahu k internímu auditu zdůrazněny a jejich pravomoci a odpovědnosti jednoznačněji přiděleny. Toto je specifikum nejen Domény III, ale celkově opravdu revoluční novinka v pojetí celých standardů a vnímání provazeb mezi vedoucím interního auditu a vedením společnosti.

Překvapilo Tě při čtení Globálních standardů něco mimořádného?

Asi si netroufnu vypíchnout jednu jedinou věc. Překvapilo mě to jako celek, a to pozitivně. Svoji uceleností a komplexností. I při nezbytné obecnosti

nejsou opomíjeny důležité detaily a souvislosti. Některé detaily by se daly chápat i jako doporučená taktika – co dělat např. v případech nedostatečných zdrojů, jak s vedením řešit nemožnost splnění určitého požadavku standardu, jak se chovat v případě přijetí alternativních řešení (já v tom jasně vidím svůj oblíbený prvek „comply or explain“).

Na druhou stranu trochu nemile mě překvapila poněkud chudá úprava slibovaných specifíků pro malé auditní „útvary“ a veřejnou správu. A zdá se mi, že opět narůstají požadavky na metodickou úpravu. Je ale pravdou, že ty jsou povětšinou v části Přístupů pro realizaci (tj. preferovaná praxe).

Ke Globálním standardům máš řadu přednášek, workshopů a diskusí. Pociťuješ zájem o nové standardy ze strany účastníků těchto akcí? Domníváš se, že nyní vydané Globální standardy povedou k určité „mobilizaci“ v práci interního auditu v následujícím období?

Zájem o nové Globální standardy pociťuji velký a není divu. Je to základ naší auditorské profese a všichni by měli vědět, co nového nás čeká i co se od nás očekává. Předpokládám, že nové standardy především „zmobilizují“ vedoucí útvarů interního auditu, kteří budou chtít vědět, zda jsou s novými požadavky v souladu a co by měli popř. upravit nebo diskutovat s vedením. Věřím, že i tam, kde audit již jel ve velmi dobře vyježděných kolejkách, to bude příležitost se ve světle nových standardů na celý proces interního auditu znovu podívat. I v dobře zavedených auditních útvarech se po nasvícení z jiného úhlu vřdy objeví nějaké příležitosti k novému posouzení, zlepšení, zefektivnění, zjednodušení. A nové standardy jsou bezpochyby pro takové nové nasvícení výbornou příležitostí.

Máš nějaké přání ve vztahu ke Globálním standardům a jejich vydání?

Já jsem velkým fanouškem nových standardů a vnímám je jako velký posun kupředu, jakkoli v nich není pro mě z hlediska fungování interního auditu něco úplně nového. Takový má být interní audit. Takový, jak je ve standardech popsán.

Nakonec ale budu mít přání tři:

- novým standardům bych přála, aby si je všichni s otevřenou myslí přečetli a aby se jim i přes specifčnost jazyka dobře četli – o to jsme se všichni při jejich přípravě snažili;
- auditorům bych přála, aby pro ně byly standardy opravdovým pomocníkem a k jejich aplikaci přistupovali se selským rozumem a auditorským nadhledem, a nestaly se pro ně administrativní zátěží a nezastínily samotnou podstatu auditorské práce;
- a celé auditorské profesi bych přála, aby nové standardy otevřely cestu k opravdovému partnerství s vrcholovým vedením a k podmínkám, které nám umožní dělat auditorskou práci s radostí a s vědomím, že jsme iniciátory pozitivních změn. ■

*Jano, děkuji Ti za rozhovor.
Jan Kovalčík*

