

Poradenské služby
Zvyšování výkonosti podniku

Průzkum trhu

Interní audit

Příprava na externí hodnocení kvality



Česká republika
listopad 2006

Průzkum trhu

Interní audit

Příprava na externí hodnocení kvality



Obsah

Souhrnný přehled	7
Úvod	8
Analýza respondentů	9
Hlavní zjištění	12
Pohled PwC	15
Analýza údajů	17
Organizace bez útvaru IA	18
Organizace IA	20
Očekávání	24
Pracovní postupy	26
Interní program kvality	28
Externí hodnocení kvality	32
Cesta vpřed	35





Souhrnný přehled

Úvod

- Průzkum se uskutečnil v červenci a srpnu 2006 a staví na podobných průzkumech provedených v roce 2001 a 2003.
- V roce 2006 jsme průzkum zorganizovali jako společnou iniciativu s Českým institutem interních auditorů (ČIIA).
- Naším cílem je poskytnout nezávislé fórum, které bude informovat o hlavních trendech a nových problémech týkajících se mnoha aspektů funkce interního auditu („IA“) v různých průmyslových odvětvích působících v České republice.
- Hlavním zaměřením letošního průzkumu je kvalita interního auditu, zejména aktuální oblast přípravy na externí hodnocení kvality.

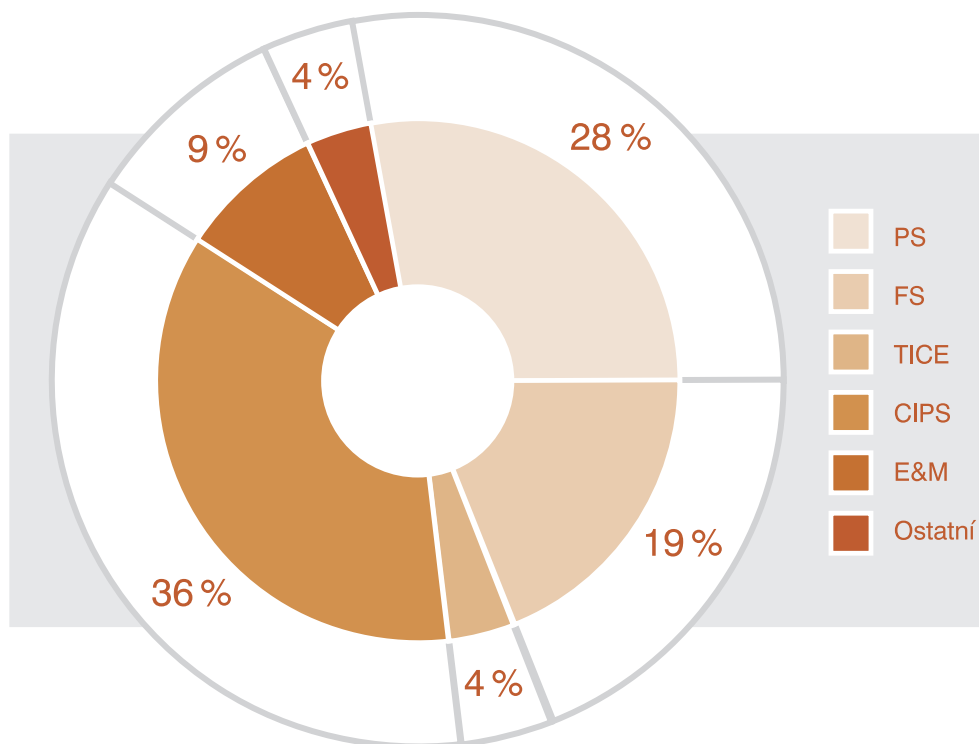


Analýza respondentů

- Dotazníky jsme zaslali interním auditorům nebo CEO (v případě, že jsme neměli kontakt na interní audit) ve 400 společnostech v celé České republice a zpět jsme obdrželi přibližně 80 odpovědí.
- Výsledky, které jsme obdrželi od jakékoli jednotlivé organizace nebyly, a ani nebudou publikovány jednotlivě.
- Naším respondentům bychom chtěli poděkovat za účast v tomto průzkumu.
- Celková míra reakce na průzkum dosáhla 20 %, když přišlo 79 odpovědí od společností, kterým byly dotazníky zaslány.
- Podrobná analýza respondentů podle průmyslového odvětví, počtu zaměstnanců a kategorie obratu je uvedena na následujících stranách.

Odpovědi podle průmyslového odvětví

Procento celkových odpovědí dle průmyslového odvětví



PS: veřejný sektor

FS: finanční služby

TICE: technologické informace, komunikace

CIPS: průmyslové a spotřební produkty a služby

E&M: energetika a těžební průmysl

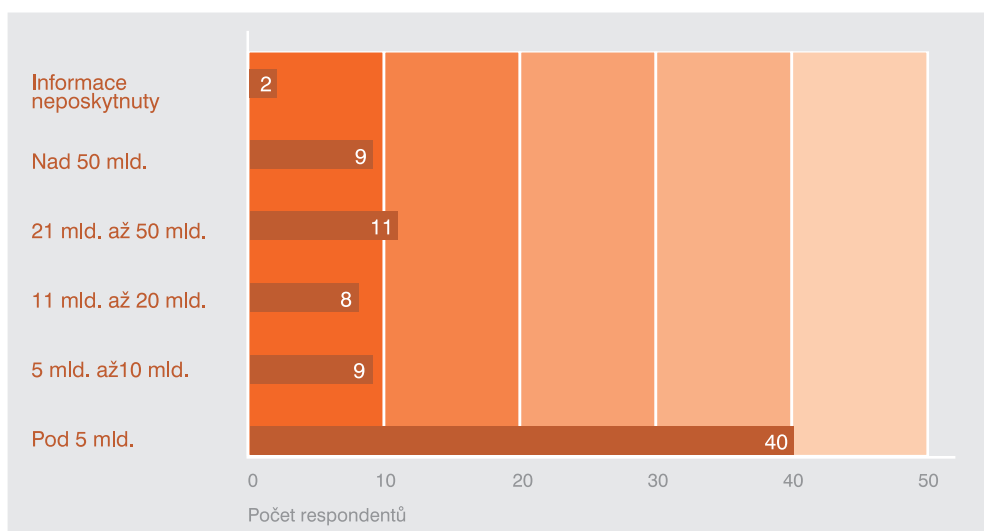
Komentář

Typ organizací účastnících se průzkumu:

- Většina společností působí v sektoru služeb nebo ve všeobecném zpracovatelském průmyslu. Významná část odpovědí přišla z oblasti finančních služeb a z veřejného sektoru.
- Typický roční obrat pod 5 mld. Kč, zbývající kategorie obratu vykazovaly rovnoměrné zastoupení.
- Většina organizací (více než 50 %) má do 1500 zaměstnanců.

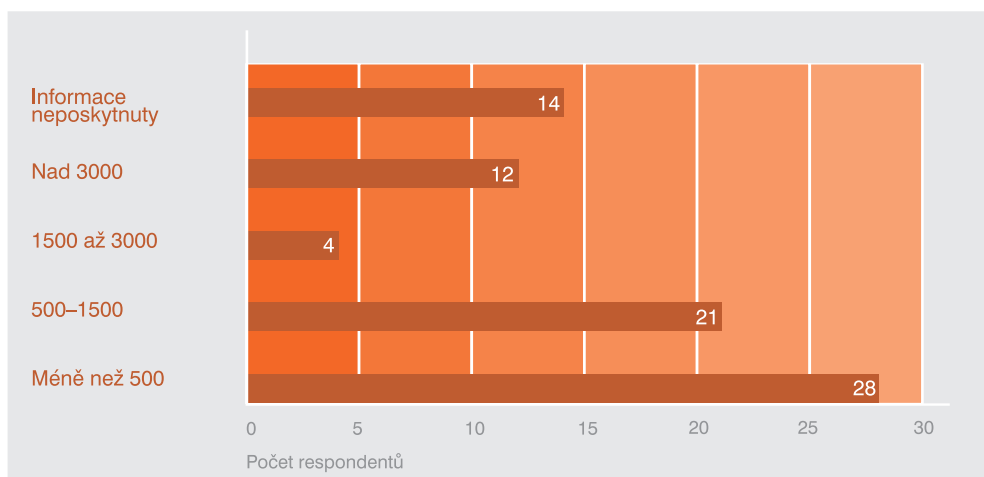
Odpovědi podle obrátu a počtu zaměstnanců

Počet respondentů podle obrátu



Poznámka: částky jsou v Kč

Počet respondentů podle počtu zaměstnanců



Hlavní zjištění

Po přezkoumání a analýze údajů z odpovědí jsou hlavní zjištění tato:

Význam interního auditu

- 80 % respondentů má útvar interního auditu v České republice (ve srovnání s 41 % v roce 2003 a s 36 % v roce 2001).
- 82 % respondentů se domnívá, že útvar má dostatečné postavení ve své organizaci (85 % v roce 2003 a v roce 2001).
- Interní audit je v převážné míře (téměř dvě třetiny dotázaných) podřízen výkonnému vedení.
- Poměrně málo respondentů (21 %) má zřízený výbor pro audit, který má jiné než výkonné členy;

Kvalita interního auditu

- 75 % respondentů potvrzuje dodržování standardů IIA.
- Pouze 18 % respondentů se však domnívá, že plně dodržuje standard 1311 o interním hodnocení.
- Pouze 23 % dotazovaných organizací již provedla nebo plánuje provést externí hodnocení kvality práce (QAR) útvaru interního auditu do konce roku 2006 (termín stanoven standardy IIA).

Efektivita interního auditu

- Respondenti uvedli, že hodnocení postupů vnitřní kontroly a identifikace slabých stránek je primárním přínosem, který plyne z existence útvaru IA.
- Přibližně 27 % respondentů se domnívá, že jejich útvar interního auditu přináší malý užitek za vysoké náklady.
- Primárními oblastmi znepokojení se zdá být nedostatečné využití podpůrných informačních technologií; toto zjištění je rovněž potvrzeno oznámeným nízkým využitím systémů automatizované elektronické dokumentace a auditorských nástrojů s podporou počítačů (CAAT - Computer assisted audit tools).
- Významné množství respondentů rovněž spatřuje problém v neefektivní komunikaci, nedostatku schopných zdrojů a nedostatečné pozornosti věnované hlavním podnikovým rizikům.

Poznámka: srovnání jsou uvedena tam, kde jsou k dispozici srovnávací údaje z našich průzkumů IA v letech 2003 a 2001.



Pohled PwC

Průzkum odhalil, že oddělení IA v České republice dnes čelí třem hlavním problémům:

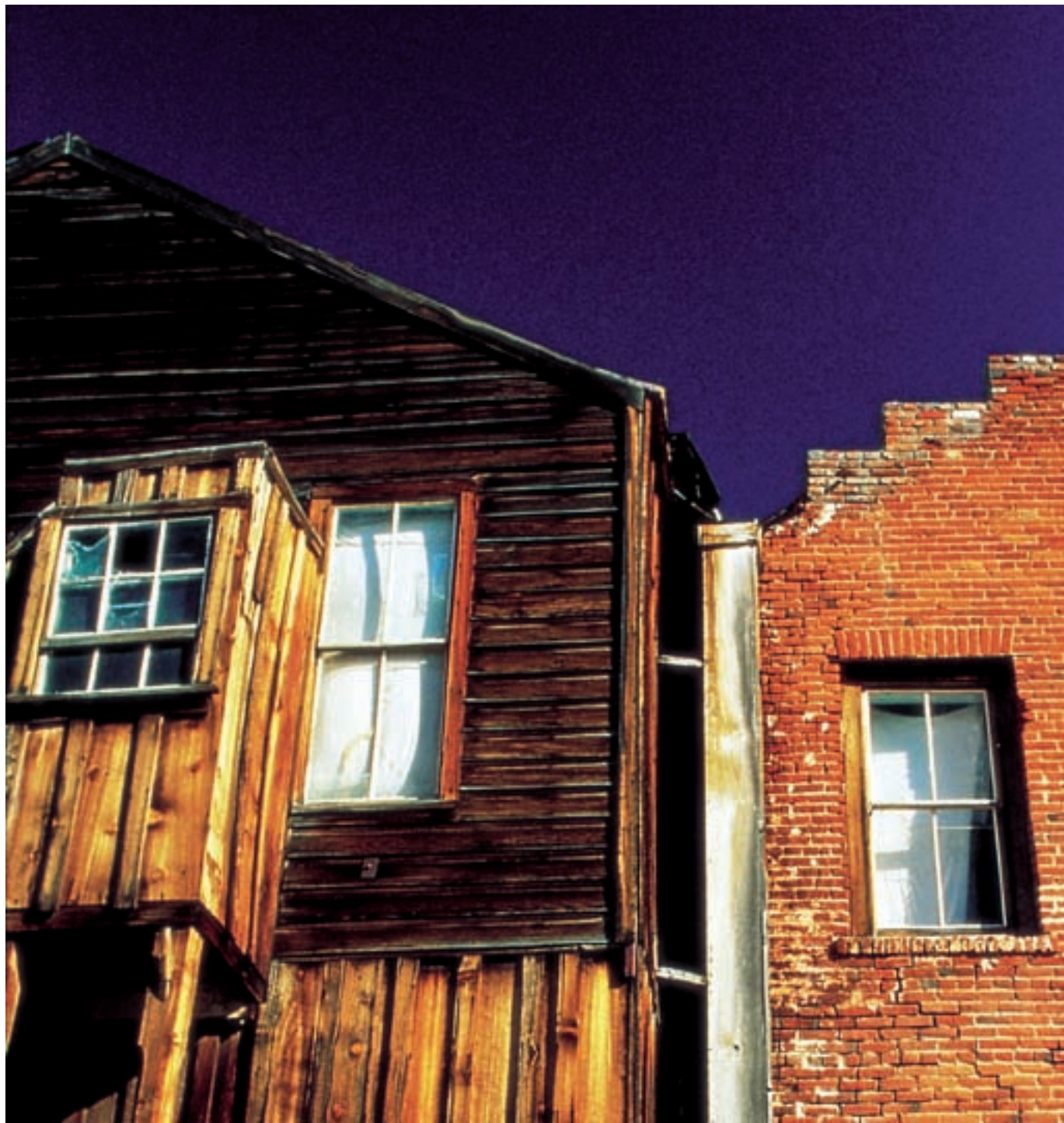
- **Nedostatečná nezávislost** – převládající linie podřízenosti vůči výkonnému vedení (téměř dvě třetiny) a malý počet výborů pro audit s jinými než výkonnými členy (pouze 21 %).
- **Neefektivní pracovní postupy** – nedostatečné využití podpůrných informačních technologií a neúčinná komunikace se zdají být společným problémem v mnohých odděleních IA.
- **Nedostatečné zaměření na kvalitu** - soulad se standardy IIA o kvalitě (jak standard 1311 interní posouzení, tak standard 1312 externí posouzení) potvrdilo v průzkumu jen nízké procento respondentů (18 % a 23 %).

Závěr

Navzdory změnám, které můžeme pozorovat na poli interního auditu v České republice se zdá, že mnoho organizací považuje IA spíše za nezbytnou režii než za prostředek k iniciování změny a vytváření hodnoty. V západním vyspělém světě naproti tomu pokládá mnoho organizací IA mnohem více za útvar, který by mohl a měl přinášet účinnost, efektivitu a strategickou hodnotu.

Dosahování těchto přínosů však vyžaduje počáteční investici – investici do lidských zdrojů, procesů a infrastruktury interního auditu.

Domníváme se, že externí hodnocení kvality dává vynikající příležitost k získání pozornosti hlavních zainteresovaných stran a ke zvýšení strategické výkonnosti interního auditu.

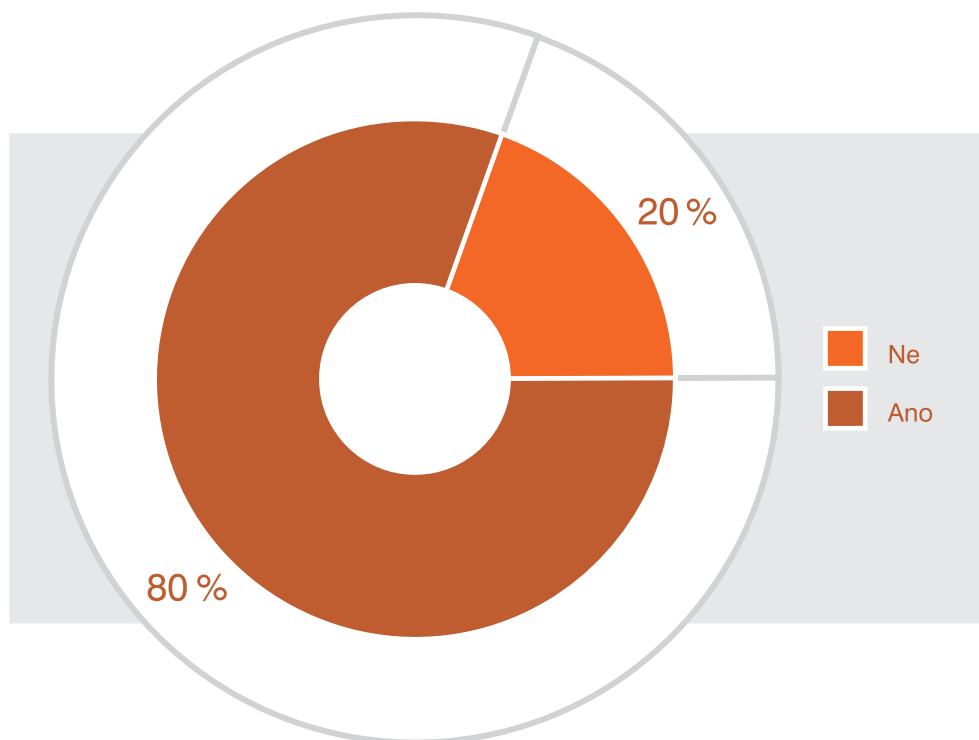




Analýza údajů

Organizace bez útvaru IA

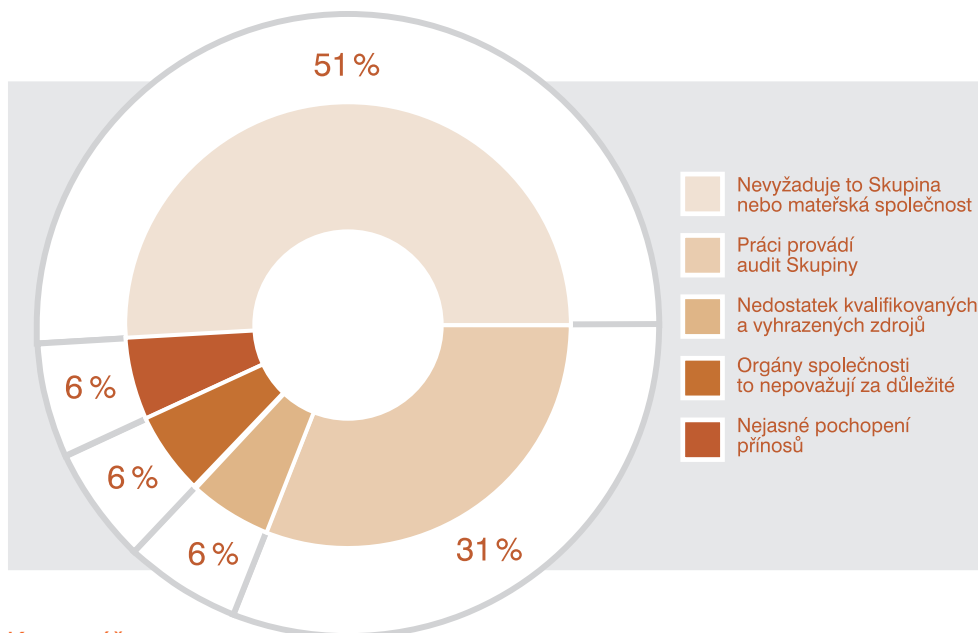
Procento organizací s útvarem IA z celkového počtu odpovědí



Komentář

U 80 % organizací, které odpověděly na průzkum, se útvar IA nachází v České republice (41 % v roce 2003 - 36 % v roce 2001). Nejmenší počet respondentů s útvarem IA byl z odvětví všeobecné výroby, především z automobilového průmyslu.

Hlavní důvod proč organizace nemá útvar interního auditu v České republice?



Komentář

- Zdá se, hlavním důvodem pro nevytvoření útvaru interního auditu je to, že Skupina nebo mateřská společnost jeho vytvoření nevyžadují.
- Druhým nejběžnějším důvodem je to, že veškeré činnosti IA provádí audit skupiny.
- Ani jeden respondent neodpověděl, že nedostatek disponibilních finančních prostředků je důvodem pro nezřízení útvaru IA.

Existují budoucí plány pro zřízení útvaru interního auditu?

Neexistují krátkodobé plány na jeho zřízení	81 %
Ano – zvažuje se a očekává jeho zřízení v příštím roce	6 %
Ano – právě se zřizuje	13 %
Ano – pouze se zvažuje jeho zřízení	0 %

Komentář

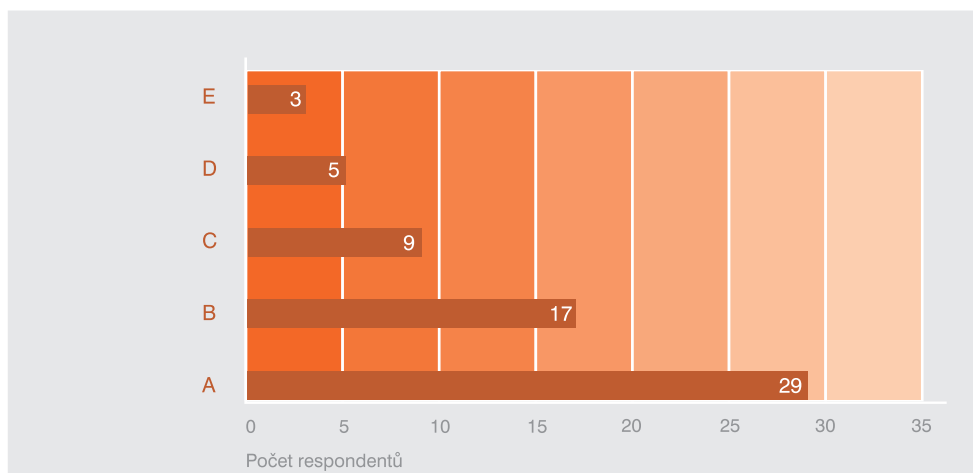
81 % organizací bez útvaru interního auditu NEMÁ v úmyslu zřídit v krátké době útvar IA pro svou českou společnost.

19 % těchto organizací „bez IA“ však uvažuje o zřízení útvaru IA v blízké budoucnosti.

Organizace IA

Počet lidí ve skupině interního auditu

Počet odpovědí podle velikosti skupiny



Velikost skupiny IA

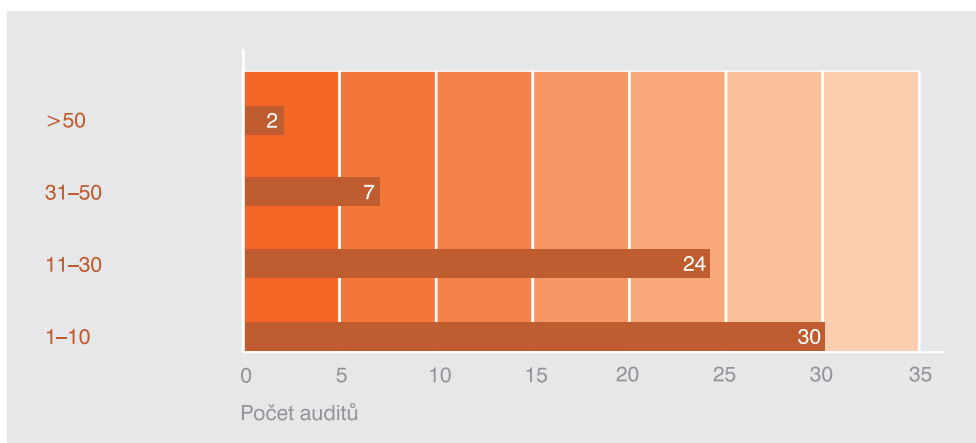
A	1 osoba
B	2–3 osoby
C	4–5 osob
D	6–10 osob
E	Nad 10 osob

Komentář

- Většina skupin IA je velmi malá. Téměř polovina oddělení IA, která odpověděla, je zastoupena jediným auditorem a u dalších 40 % čítá skupina IA 2 až 5 osob.
- Počet auditů vykazuje podobnou křivku a přibližně polovina skupin IA provádí ročně méně než 10 auditů.

Počet auditů provedených za rok

Počet odpovědí podle počtu auditů



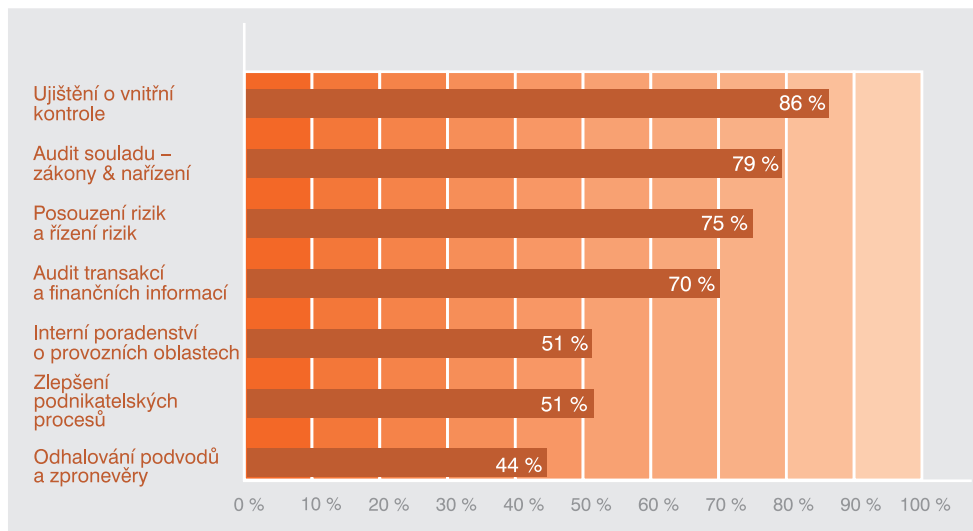
Kdo provádí práci interního auditu pro společnosti v České republice?

100% vnitropodnikoví auditoři	72 %
100% skupinoví auditoři	5 %
Společně vnitropodnikový a skupinový audit	13 %
Společně vnitropodnikový audit a externí firmy	7 %
100% externí firmy	3 %

Komentář

- Většinu auditorských činností provádí český vnitropodnikový útvar.
- Skupinoví auditoři jsou zapojeni v přibližně 20 % organizacích, které odpověděly (buď výhradně nebo společně s místním útvarem).
- Přibližně 10 % dotázaných organizací využívá specializované poskytovatele třetích stran.

Jaký je funkční záběr interního auditu?



Komentář

- Hlavním předmětem činnosti útvarů interního auditu (80–90 %) je hodnocení systému vnitřních kontrol a audit souladu.
- Většina skupin IA (70–75 %) je rovněž zapojena do posuzování rizik/řídících činností a zahrnuje oblast auditu transakcí a finančních informací.
- Zlepšení podnikatelských procesů a poradenství v provozních oblastech je předmětem činnosti v přibližně polovině dotazovaných organizací.

Komu je podřízen vedoucí interního auditu ve společnosti?

Prezident nebo generální ředitel	40 %
Správní orgán nebo představenstvo	26 %
Výbor pro audit	20 %
Dozorčí radě	6 %
Finančnímu řediteli/CFO	4 %
Ostatním	4 %

Poznámka: organizace z veřejného sektoru byly vyloučeny z této analýzy, protože IA se ze zákona běžně zodpovídá úředníkovi veřejného subjektu (starosta, ministr atd.).

Komentář

Prezident/generální ředitel nebo představenstvo nejčastěji odpovídají za útvar IA. Odpovědnost výboru pro audit/dozorčí rady za IA byla stanovena ve 26 % dotazovaných organizací.

Existuje prohlášení o poslání (statut interního auditu)?



Komentář

Existenci prohlášení o poslání potvrdilo 95 % respondentů.

Je zřízen výbor pro audit, ve kterém jsou zastoupeni i jiní než výkonní ředitelé?



Komentář

Poměrně málo respondentů má zřízen výbor pro audit, ve kterém jsou zastoupeni i jiní než výkonní ředitelé.

Má váš útvar IA dostatečné postavení v rámci vaší organizace?



Komentář

Zdá se, že útvar IA má dobré postavení ve většině organizací. Pouze 18 % respondentů se domnívá, že jejich útvar interního auditu má nižší než dostatečné postavení v rámci jejich organizace.

Očekávání

Jaké byly v minulém roce nejdůležitější přínosy IA pro organizaci?

Posouzení vnitřních kontrol a zjištění slabých stránek	55 %
Posouzení rizik pro organizaci	15 %
Zlepšení efektivity provozu	11 %
Posílení dodržování směrnic a postupů organizace	10 %
Přínos k zavedení postupů v souladu se zákonem Sarbanes-Oxley	3 %
Zjištění podvodu	2 %
Ostatní	5 %

Komentář

Posouzení vnitřních kontrol a zjištění slabých stránek představuje nejčastěji uváděný přínos útvaru IA a získané hodnoty. Potenciální přínosy spojené s dokončeným posouzením rizik přiznalo 15 % organizací.

Pouze 10 % útvarů IA shledalo hlavní přínos ve vytvoření souladu se zásadami a postupy organizace, a pouze 11 % uvedlo zlepšenou efektivitu provozu. Minimální počet respondentů uvedl, že zjišťování podvodů představuje nejdůležitější přínos útvaru IA pro organizaci.

Jaký byl hlavní problém vašeho útvaru interního auditu?

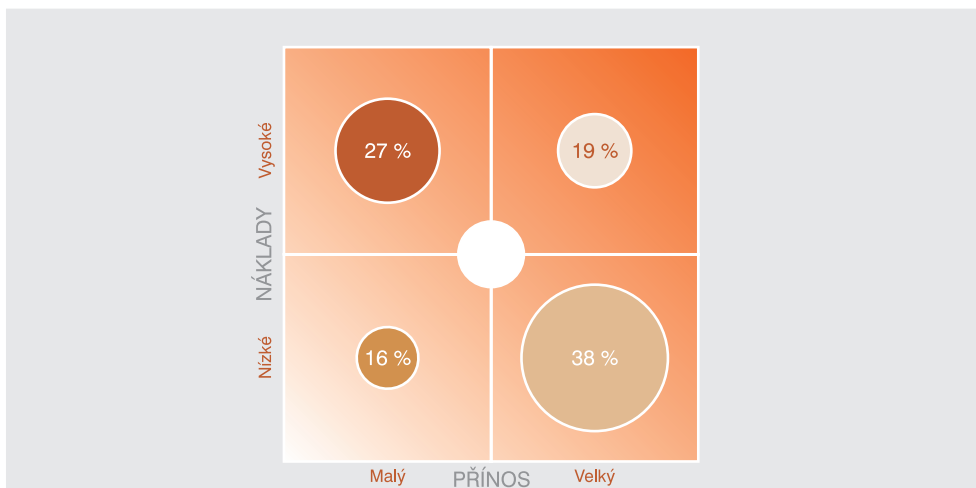
Nedostatečné využití podpůrných informačních technologií	25 %
Nedostatečné zaměření na klíčová rizika a problémy podniku	18 %
Není dostatečná komunikace mezi interním auditem a hlavními zainteresovanými stranami	16 %
Nedostatek schopných a dostatečně vyškolených pracovníků	16 %
Není orientován na hledání přínosů a zlepšování provozu	4 %
Pracovní postupy a metodologie nejsou dostatečně efektivní	4 %
Ostatní	18 %

Komentář

Hlavními oblastmi obav ohledně útvaru IA je nedostatečné využití podpůrných informačních technologií. Dalšími častými obavami byla rovněž neefektivní komunikace, nedostatek schopných pracovníků a nedostatečné zaměření na klíčová rizika a problémy podniku.

Vnímání přidané hodnoty interního auditu ve srovnání s jeho náklady

Přínosy vs náklady na útvar interního auditu



Komentář

- 38 % organizací se domnívá, že jejich útvary interního auditu přidávají vysokou hodnotu za nízké náklady.
- Přibližně 27 % se domnívá, že jejich útvar poskytuje malý přínos za vysoké náklady (v roce 2003 žádný respondent nevybral tuto možnost).
- Zbýlých 35 % se domnívá, že přínosy odpovídají nákladům na útvar IA (tj. buď velký přínos za vysoké náklady nebo nízké náklady přinášejí malý přínos).

Další oblasti, o které mají respondenti zájem:

- Řízení rizik včetně nástrojů pro hodnocení rizik
- Nástroj pro zpracování elektronické pracovní dokumentace auditu
- Hodnocení interních kontrol (Control Self-Assessment)
- Hodnocení rizika podvodu, prevence podvodu
- Soulad se zákonem Sarbanes-Oxley
- Audit IT
- Plánování kontinuity podnikání
- Data management
- Benchmarking
- Měřítko výkonnosti
(v pořadí od nejvíce žádaných až po nejméně žádané).

Pracovní postupy

Je pracovní dokumentace auditu vedena zejména v papírové podobě?

Ano 65 %  35 % Ne

Komentář

Přibližně 65 % respondentů ukládá pracovní dokumenty pouze v papírové formě jako svou primární evidenci o provedené práci.

Používají se pro testování auditorské nástroje s podporou počítačů (CAAT) ?

Ano 33 %  67 % Ne

Komentář

Přibližně dvě třetiny respondentů z útvarů IA ve svých auditorských testech nástroje a technologie podporované počítači nevyužívá.

Je oblast informačních technologií předmětem interního auditu?

Ano 83 %  17 % Ne

Komentář

Většina respondentů (83 %) uvádí informační technologie jako součást předmětu činnosti jejich útvaru interního auditu.

Existuje účinný proces sledování jak jsou plněna auditorská zjištění a doporučení?

Ano 94 %  6 % Ne

Komentář

Proces sledování plnění zjištění a doporučení se považuje za efektivní ve velké většině reagujících organizací.

Provádí se každoročně analýza rizik?

Ano 84 %  16 % Ne

Komentář

U organizací, které mají útvar IA, je analýza rizik docela běžným postupem. Avšak pouze malý počet respondentů (15 %) považuje hodnocení rizik za hlavní úlohu interního auditu.

Provádí se pravidelně analýza chybějících dovedností?

Ano 33 %  67 % Ne

Komentář

Analýza nedostatků v dovednostech prováděná v pravidelných intervalech je rozhodující pro zajištění řádné činnosti útvaru interního auditu. Tento typ analýzy však provádí pouze 33 % respondentů našeho průzkumu.

Existuje individuální školicí program pro zaměstnance interního auditu?

Ano 62 %  38 % Ne

Komentář

62 % respondentů potvrzuje existenci individuálního programu školení pro interní auditory útvarů IA. Avšak bez existující analýzy dovedností (potvrzené pouze 33% dotázaných), nemusí být prostředky investované do školení vynakládány hospodárně.

Existuje formální systém měření a hodnocení výkonnosti interního auditu?

Ano 43 %  57 % Ne

Komentář

Pouze 43 % dotázaných organizací vytvořilo formální systém měření a hodnocení výkonnosti interního auditu.

Interní program kvality

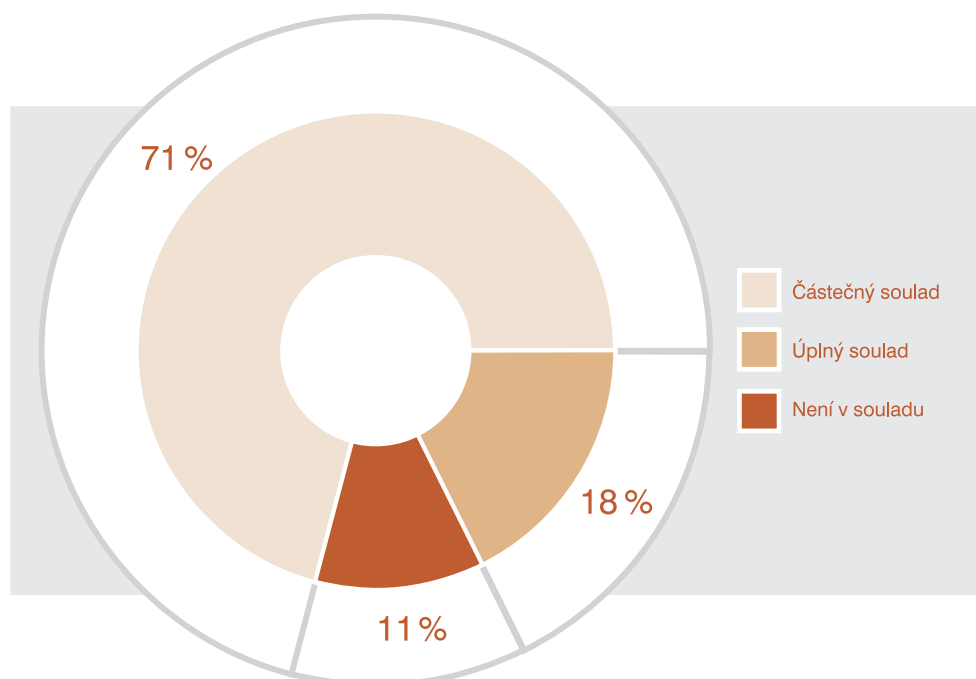
Pracuje útvar interního auditu v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu IIA ?



Komentář

Zatímco tři čtvrtiny respondentů se domnívají, že se řídí standardy Institutu interních auditorů, přibližně 25 % se těmito standardy neřídí nebo neví, zda se jejich útvary těmito standardy řídí.

Současná míra souladu se standardem 1311

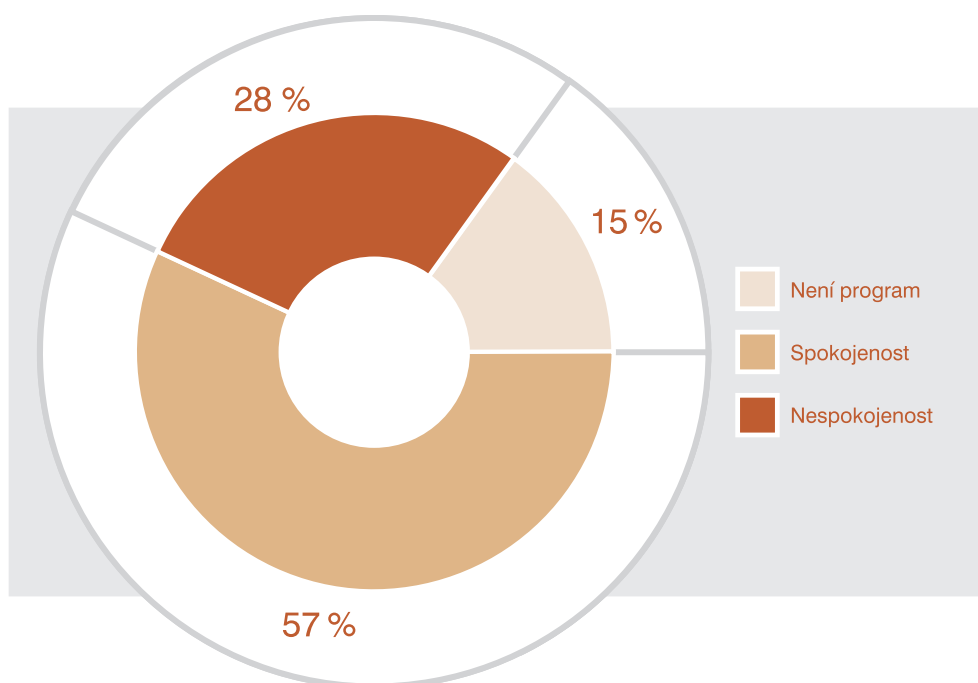


Komentář

Standard 1311 uvádí, že interní hodnocení interního auditu by mělo zahrnovat a) průběžné prověřování výkonu b) periodickou interní prověrku výkonnosti interního auditu.

Pouze 18 % respondentů se domnívá, že plně dodržuje tento standard. Více než 80 % respondentů se domnívá, že jejich útvar interního auditu standard nedodržuje nebo jej dodržuje pouze částečně.

Spokojenost se současným programem průběžného prověřování výkonu interního auditu



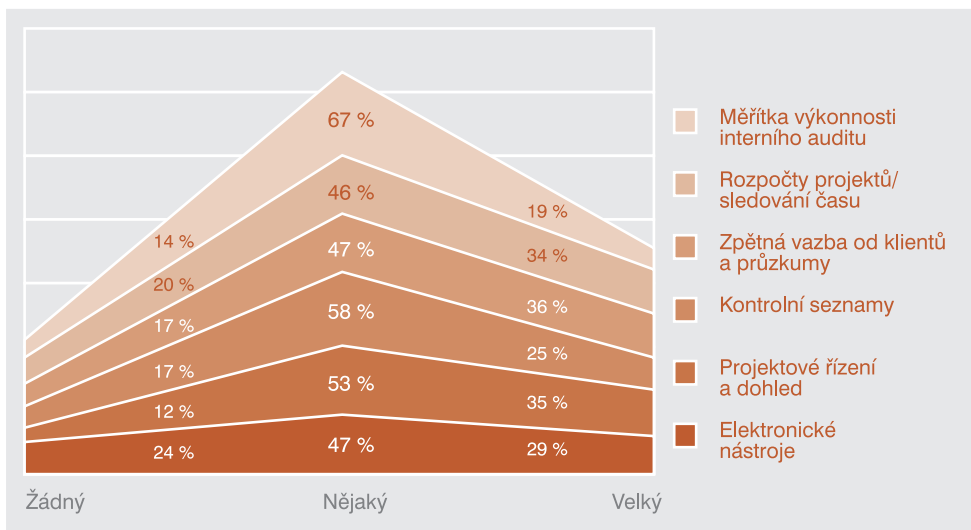
Komentář

Průběžné prověřování výkonu je obvykle zapracováno do běžných procedur a postupů používaných pro řízení útvaru IA.

Přibližně 57 % respondentů je spokojeno s jejich současným programem, zatímco jedna čtvrtina spokojena není. Zbylí respondenti uvedli, že nemají žádný program průběžného prověřování výkonu interního auditu.

Lze zaznamenat zajímavý rozpor v odpovědích. Na jednu stranu tři čtvrtiny dotázaných prohlásilo, že splňují IIA standardy. Více než 80% z nich však pak připustilo, že nejsou ve shodě s jedním z jeho klíčových standardů (1311).

Jaký přínos mají následující nástroje průběžného prověřování výkonu?



Komentář

Obecně se zdá, že nástroje průběžného prověřování výkonu přinášejí určitou míru přínosu pro útvar interního auditu.

Přibližně jedna třetina respondentů je schopná získat významnou hodnotu z nástrojů průběžného prověřování výkonu. Nejpopulárnější nástroje zahrnují:

- zpětnou vazbu od klientů a průzkumy
- dohled nad projekty IA
- rozpočty projektů/sledování času.

Přibližně 20 % dotazovaných respondentů nezjistilo žádnou hodnotu v nástrojích průběžného prověřování výkonu.

Kdo prováděl periodickou interní prověrku?

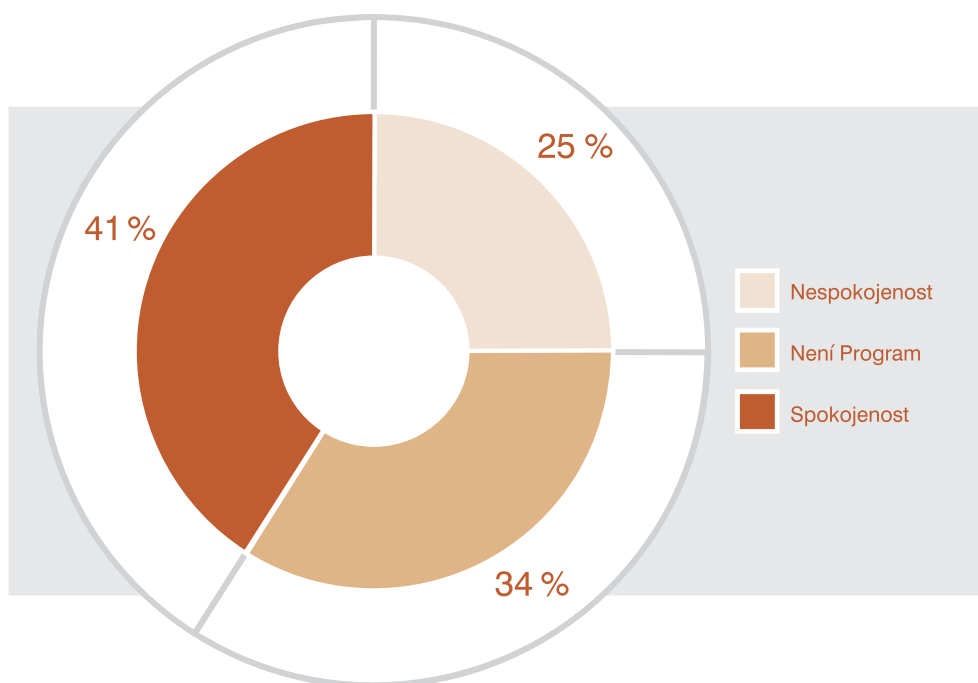
Dosud neprovedeno	58 %
Členové interního auditu	36 %
Audit skupiny	5 %
Certifikovaní interní auditoři (CIA)	2 %

Komentář

Periodická interní prověrka většinou představuje speciálně zaměřené prověřování a testování souladu se Standardy IIA.

Většina dotázaných organizací (58 %) dosud neprovedla periodickou interní prověrku. Tam, kde se uskutečnila periodická interní prověrka, byla provedena především členy interního auditu (pouze 7 % hodnocení provedli CIA nebo audit Skupiny).

Spokojenost s pravidelnými interními hodnoceními interního auditu



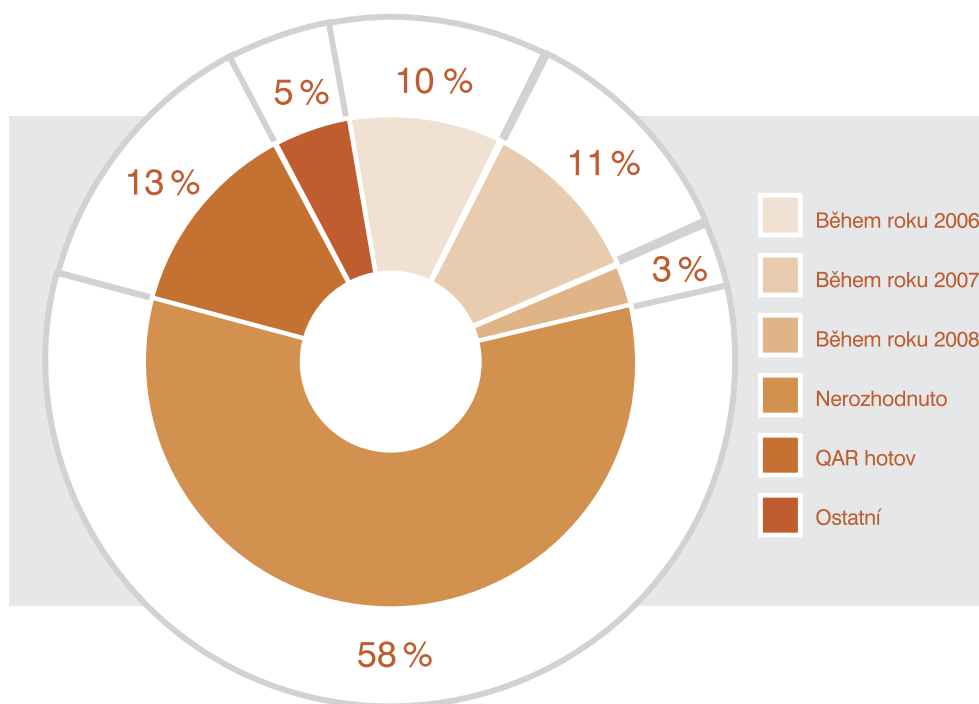
Komentář

Přibližně 41 % respondentů je spokojeno se svými současnými periodickými interními prověrkami, zatímco jedna čtvrtina spokojena není. Zbytek respondentů (více než jedna třetina) uvedl, že se periodické interní prověrky interního auditu neprovádí.

Externí hodnocení kvality

Na kdy je naplánováno provedení externího hodnocení (QAR)?

Procento společností, které provedly nebo plánují provést QAR



Komentář

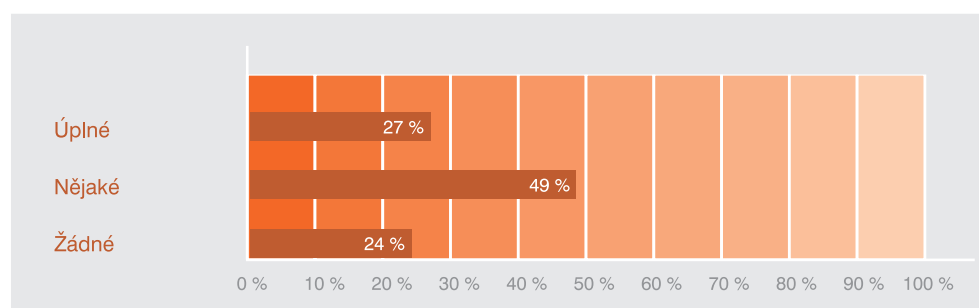
Pouze 23 % dotazovaných organizací buď uskutečnilo nebo plánuje provést externí hodnocení kvality (QAR) útvaru interního auditu do konce roku 2006 (termín stanovený standardy IIA).

Dalších 14 % organizací plánuje provést QAR v průběhu příštích dvou let.

Přibližně 65 % respondentů nerozhodlo o tom, zda, nebo kdy QAR uskuteční.

Existují dostatečné informace o účelu a potenciálním přínosu hodnocení QAR?

Dostupnost dostatečných informací o QAR



Komentář

Přibližně jedna čtvrtina respondentů se domnívá, že má dostatečné informace o účelu a přínosu QAR.

Více než 70 % respondentů má pouze omezené informace nebo nemá žádné informace o QAR.

Považujete QAR za příležitost pro srovnání postupů a činností IA se špičkovými postupy v této oblasti?

**Komentář**

Příležitost ke srovnání skupiny interního auditu jako součásti QAR považuje za přínos 85 % respondentů v průzkumu.

Považujete QAR za příležitost pro hodnocení současné výkonnosti oproti očekáváním zainteresovaných stran?

**Komentář**

Přibližně tři čtvrtiny respondentů považovaly QAR za příležitost pro hodnocení současné výkonnosti oproti očekáváním zainteresovaných stran.

Uvažujete o provedení interního hodnocení s externí nezávislou validací?

**Komentář**

Pouze malá část respondentů (přibližně 30 %) by uvažovala o interním QAR s externí nezávislou validací jako s alternativou pro QAR.

Převažující preferencí se zdá být realizace externího hodnocení QAR v plném rozsahu, jež může dále přinést výhody srovnání a externí zkušenosti.

Byl proveden odhad celkových požadavků na zdroje na provedení QAR?

**Komentář**

Pouze menšina respondentů (15 %) se pokusila o odhad požadavků na zdroje pro provedení QAR. Počet se přibližně shoduje s podílem organizací, které již prošly hodnocením QAR (13 %).

Odhady byly většinou uvedeny ve dnech s rozpětím od 5 až 80 dnů (man-days) podle velikosti organizace.





Cesta vpřed

Příprava na externí hodnocení kvality

Domníváme se, že externí hodnocení kvality dává vynikající příležitost k získání pozornosti hlavních zainteresovaných stran a ke zvýšení strategické výkonnosti interního auditu.

Externí hodnocení kvality oddělení interního auditu může nabídnout množství významných přínosů. Díky získaným informacím a porozumění prostředí může společnost:

- Získat nezávislé posouzení, zda interní audit je ve shodě s celosvětově uznávanými standardy, což představuje důležitý faktor pro tři hlavní zainteresované strany („Stakeholders“):
 - 1) výbor pro audit
 - 2) vedení společnosti
 - 3) externí auditory organizace.
- Potvrdit, že interní audit slouží jako spolehlivý zdroj informací o rizicích, kontrolách a řízení v rámci podniku.
- Porovnat výkony oddělení interního auditu s jinými srovnatelnými odděleními.
- Určit, zda interní audit má odpovídající strukturu odpovědností, správné profesionály a dovednosti k pokrytí celopodnikových rizik a problémů řízení společnosti.
- Zjistit očekávání klíčových zainteresovaných stran, např. jakou hodnotu chtějí získat od interního auditu.
- Určit, zda se procesy a postupy interního auditu efektivně vyrovnávají s očekáváním klíčových zainteresovaných stran.
- Najít cesty, jak zvýšit význam a viditelnost oddělení interního auditu.

K úspěšnému zvládnutí externího hodnocení kvality a optimalizaci jeho přínosů doporučujeme následující přístup:

- **Závazek vůči kvalitě:** promyšleně a v dokumentované formě se zavažte k zajišťování kvality a ke zlepšením.
- **Návrh a zavedení programu zajištění kvality:** vypracujte program zajištění kvality a zlepšení v souladu se standardy IIA, a zaveďte je to praxe.
- **Zavedení zásad a protokolů:** vypracujte příslušné zásady, postupy a kontrolní systémy ke zvýšení kvality a zajištění souladu se standardy IIA.
- **Provedení externího hodnocení kvality:** naplánujte a proveďte externí hodnocení kvality s uceleným porovnáním a cíli strategického hodnocení.
- **Náprava a zlepšení:** zaveďte všechna nápravná opatření, která doporučuje externí hodnocení kvality k zajištění souladu se standardy IIA a zlepšení strategické výkonnosti.
- **Posouzení výkonnosti:** neustále hodnotte jak interní audit dodržuje standardy IIA a celkovou strategickou výkonnost útvaru.

Společnost PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby veřejným i soukromým organizacím v různých průmyslových odvětvích. Spojení znalostí, zkušeností a nápadů více než 142 000 pracovníků ve 149 zemích nám umožňuje získávat důvěru veřejnosti a zvyšovat hodnotu podnikání pro naše klienty a jejich vlastníky.

© 2006 PricewaterhouseCoopers. Všechna práva vyhrazena.
„PricewaterhouseCoopers“ označuje českou společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., či dle kontextu síť členských společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatnou nezávislou právní osobou.

Kontakty

Pro další informace o tomto průzkumu a o službách interního auditu, které nabízíme v České republice nebo po celém světě, nás laskavě kontaktujte:

Jiří Moser, ACCA, CISA

Tel.: +420 251 152 048

E-mail: jiri.moser@cz.pwc.com

Partner, Leader poradenských služeb v České republice

Roman Pavloušek, ACCA, CIA, CISA

Tel.: +420 542 520 242

E-mail: roman.pavlousek@cz.pwc.com

Senior manažer, Leader služeb interního auditu v České republice a v regionu střední a východní Evropy

PricewaterhouseCoopers

Kateřinská 40/466

120 00 **Praha 2**

Tel.: +420 251 151 111

Náměstí Svobody 20

602 00 **Brno**

Tel.: +420 542 520 111

Zámecká 20

702 00 **Ostrava**

Tel.: +420 595 137 111

www.pwc.cz

www.pwc.com

