

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Interní audit v řízení podniku

Bc. Lucie Tříšková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tříšková Lucie

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Interní audit v řízení podniku

Anglický název

Internal auditing in managing of a company

Cíle práce

Hlavním cílem je

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost, významnost, přínosnost zvoleného tematického zaměření práce
2. Cíl práce a metodický postup zpracování tématu
3. Teoretické podklady a přístupy
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analytická část: analýza účelnosti postupů při interním auditu a posouzení jeho metodických nástrojů ve vybrané společnosti
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz, předložení vybraných postupů konkurenčních společností, navržení možného zlepšení postupů ve vybrané společnosti
7. Závěr: posouzení vlastního přínosu zvoleného tematického zaměření práce
8. Seznam použité literatury
9. Přílohy

Harmonogram zpracování

Studium výchozích zdrojů doporučených v odborné literatuře: 12/2011 – 05/2012

Zpracování charakteristiky sledovaného podniku: 03/2012 – 06/2012

Zpracování shromážděných podkladových materiálů: 07/2012 – 09/2012

Shrnutí výsledků šetření a vypracování návrhu na zlepšení: 10/2012 – 02/2013

Rozsah textové části

70-80 stran

Klíčová slova

Podnik, řízení podniku, systém řízení, kontrolní procesy, interní audit, externí audit, auditor, provádění auditu, plánování auditu, metodické nástroje, řízení rizik

Doporučené zdroje informací

Dvořáček, J. Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-410-4
Dvořáček, J. Audit podniku a jeho operací. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6
Dvořáček, J., Kafka, T. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8
Kafka, T. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-121-5.
Müllerová, L. Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní uzávěrka. Praha: ASPI, a.s., 2007. ISBN 978-80-7357-308-9
Galloway, D. Interní audit: Průvodce nového auditora. Praha: ČIIA, 1997. ISBN 80-86689-07-7
Sawyer, L.B. Interní audit. Praha: ČIIA, 2002. ISBN 80-86689-08-5
Veber, J. a kol., Management. Základy- moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009, s. 736, ISBN 978-80-7261-200-0
Mládková, L., Jedinák, P. Management. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství A. Čeněk, s.r.o., 2009, 279 s., ISBN 978-80-7380-230-1
Truneček, J. a kol. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing, 2004, 147 s., ISBN 80-86419-58-4
Zuzák, R., Königová, M. Krizové řízení podniku, 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 253, ISBN 978-80-247-3156-8
T. Merna, F.F. Al-Thani, Risk management. Řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press, 2007, s. 194, ISBN 978-80-251-1547-3
Smejkal, V., Rais, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2006, 300 s., ISBN 80-247-1667-4.
Smejkal, V., Rais, K. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3051-6.
R.S. Kaplan, D.P. Norton, Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2009, s. 336, ISBN 978-80-7261-203-1
Wileman, A. Jak inteligentně řídit a snižovat náklady. Praha: Management Press, 2009, s. 208, ISBN 978-80-7261-205-5
HÁJEK, K, JUDr. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Spirová, 2003. ISBN: 80-239-1953-9.
PHILIPS Ann W. Interní audity ISO 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN: 978-80-02-02167-4.
SCHIFFER, V. Vnitřní kontrolní systém. Praha: ASPI, 2009. ISBN: 978-80-7357-436-9.
SCHRÁNIL, P. Externí a interní auditing. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN: 978-80-7408-042-5.

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 29.3.2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interní audit v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Římovské za ochotu, trpělivost, všechny odborné rady a věcné podněty, také za to, že se ujala vedení mé diplomové práce. Ráda bych také poděkovala Ing. Marcelle Matouškové, konzultantce diplomové práce, za ochotu a vstřícnost, také za čas, který věnovala konzultacím. Také bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a prostor k mé nerušené práci.

Interní audit v řízení podniku

Internal auditing in managing of a company

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na interní audit, zejména na provádění interního auditu v konkrétní energetické společnosti, která je v současnosti na českém trhu dominantní. Na základě syntézy vymezuje autorka ve své diplomové práci klíčové poznatky a uvádí tak čtenáře do problematiky interních auditů a s tím spojených pracovních postupů interních auditorů, které rovněž profiluje. Dále autorka charakterizuje vybranou společnost, když pozornost věnuje zejména útvaru provádějícímu interní auditu. V diplomové práci je rovněž provedena analýza zabývající se analyzováním rizik v souvislosti s plánováním interních auditů, hodnocením procesního auditu, který ve společnosti proběhl v roce 2010, a také analyzováním činnosti interních auditorů. Na základě vyhodnocení poznatků z provedených analýz navrhuje autorka možná zlepšení s důrazem na co nejvyšší přidanou hodnotu interního auditu pro vybranou společnost.

Summary

The thesis is focused on internal audit and the implementation of internal audit in a particular energy company, which is currently on the Czech market dominant. Based on a synthesis defines the author in her thesis key findings and set readers to the problems of internal audits and related work practices of the internal auditors, who are also profiled. The author characterizes the selected company, especially when attention is paid to the department conducting internal audits. There is also analyze in the thesis dealing with analyzing risks in connection with the planning of internal audits, evaluations of procedural audit, which was made in the company in 2010, and also analyzing the activities of internal auditors. Based on the evaluation findings from the analyzes, the author suggests possible improvements with emphasis on the highest added value for the selected company.

Klíčová slova: Podnik, řízení podniku, systém řízení, kontrolní procesy, interní audit, externí audit, auditor, provádění auditu, plánování auditu, metodické nástroje, řízení rizik

Keywords: Enterprise, business management, management system, control processes, internal audit, external audit, auditor, auditing, audit planning, methodological tools, risk management

OBSAH

1. ÚVOD	12
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ TÉMATU	14
2.1. Cíl práce	14
2.2. Metodický postup při zpracování diplomového úkolu	14
2.2.1. Postup při zpracování prezentace teoretických východisek	14
2.2.2. Postup při sběru podkladových dat a informací.....	15
2.2.3. Zpracování charakteristiky vybrané společnosti.....	15
2.2.4. Zpracování analytické části práce, aplikace vybraných metodických postupů .	15
2.2.5. Postup při syntéze poznatků a zpracování doporučení	17
3. TEORETICKÉ PODKLADY A PŘÍSTUPY	18
3.1. Audit a jeho význam	18
3.2. Vznik a vývoj auditu.....	19
3.3. Interní audit.....	21
3.3.1. Historie interního auditu	21
3.3.2. Vymezení interního auditu.....	22
3.3.3. Interní audit v České republice	23
3.3.4. Institucionální podpora	23
3.3.4.1. Český institut interních auditorů.....	24
3.3.5 Etický kodex	25
3.3.5.1. Etická pravidla jednání	26
3.4. Interní auditor	28
3.4.1. Profil interního auditora.....	28
3.4.2. Jednání interního auditora.....	29
3.5. Postupy při práci interního auditora.....	30
3.5.1. Plánování interního auditu	30
3.5.1.1. Sestavování plánů podle analýzy rizik.....	31
3.5.1.1.1. Rizika.....	31
3.5.1.2. Plány auditorské činnosti	32
3.5.2. Příprava interního auditu	33
3.5.2.1. Program interního auditu	33
3.5.2.2. Vymezení pravomocí a povinností	34

3.5.3. Průběh interního auditu.....	36
3.5.3.1. Techniky práce auditora.....	38
3.5.3.1.1. Interview	39
3.5.4. Dokumentace interního auditu.....	40
3.6. Audit procesu	41
3.6.1. Definice procesu	42
3.6.2. Procesní mapa	45
3.7. Interní audit a procesní optimalizace	46
3.7.1. Analýza procesů a jejich optimalizace.....	47
3.7.1.1. Key Performance Indicators	48
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
4.1. Profil Skupiny ČEZ	50
4.1.1. Skupina ČEZ ve střední a východní Evropě.....	51
4.1.2. Postavení na trhu.....	52
4.1.3. Činnosti Skupiny ČEZ	53
4.1.4. Etické standardy.....	54
4.2. Interní audit ve skupině ČEZ.....	54
4.2.1. Způsobilost auditorů	55
4.2.2. Statut útvaru interní audit ČEZ, a.s.....	56
4.2.2.1. Účel a poslání útvaru interní audit.....	56
4.2.2.2. Organizační začlenění útvaru.....	57
4.2.2.3. Provádění interních auditů	57
4.2.2.4. Působnost útvaru interní audit	58
4.2.2.5. Odpovědnost útvaru interní audit	58
4.2.2.6. Pravomoci útvaru interní audit	59
4.2.2.7. Dohled nad činností útvaru interní audit.....	59
4.3. Plánování interních auditů	59
4.4. Realizace auditorských akcí.....	60
4.5. Asistenční služby a monitoring.....	61
4.6. Vstupy a výstupy interního auditu	63
4.6.1. Vstupy interního auditu	63
4.6.2. Výstupy interního auditu	63

4.7. Archivace dokumentů	64
5. ANALYTICKÁ ČÁST	65
5.1. Analyzování rizik ve Skupině ČEZ	66
5.1.1. Analýza rizik do roku 2012 včetně	66
5.1.1.1. Význam hodnocení rizikových oblastí do roku 2012	69
5.1.2. Analýza rizik od roku 2013	69
5.1.2.1. Význam hodnocení rizikových oblastí do roku 2013	69
5.1.3. Komparace analyzování rizik ve Skupině ČEZ	70
5.1.3.1. Změna rizikových oblastí Skupiny ČEZ	70
5.1.4. Určování rizika	72
5.1.4.1. Postup při posuzování rizikových faktorů	73
5.1.4.2. Určování výše rizika, praktické vyřešení	74
5.1.4.3. Postup při určování výsledného rizika	78
5.2. Interní audit ve společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.	81
5.2.1. Popis procesu v auditované oblasti	81
5.2.2. Předmět interního auditu	82
5.2.3. Zjištění interního auditu	83
5.2.4. Kontrola / zvládnutí rizik	84
5.2.5. Komentář autorky diplomové práce	86
5.3. Činnost útvaru Interní audit	87
6. SHRNUÍ POZNATKŮ Z ANALÝZ, NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ	91
6.1. Shnutí poznatků	91
6.2. Navrhovaná řešení	93
7. ZÁVĚR	96
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
9. PŘÍLOHY	103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.....	25
Obrázek 2: Grafické znázornění procesu.....	43
Obrázek 3: Společnosti Skupiny ČEZ v ČR.....	51
Obrázek 4: Rizikové procesní oblasti do roku 2012.....	71
Obrázek 5: Rizikové procesní oblasti od roku 2013.....	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Provedené audity v tříletém období.....	89
-------------------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Desatero přikázání dobré komunikace.....	30
Tabulka 2: Rizikové faktory.....	32
Tabulka 3: Znázornění hodnotící tabulky.....	67
Tabulka 4: Znázornění celkového hodnocení rizikovosti.....	68
Tabulka 5: Významnost rizikových faktorů.....	73
Tabulka 6: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 9.....	74
Tabulka 7: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 8.....	75
Tabulka 8: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 7.....	75
Tabulka 9: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 6.....	75
Tabulka 10: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 5.....	76
Tabulka 11: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 4.....	76
Tabulka 12: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 3.....	77
Tabulka 13: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 2.....	77
Tabulka 14: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 1.....	78
Tabulka 15: Výsledné hodnocení faktorů rizik.....	79
Tabulka 16: Zjištění interního auditu.....	83
Tabulka 17: Kontrola / zvládnutí rizik.....	84
Tabulka 18: Ukazatele činnosti útvaru Interní audit.....	87
Tabulka 19: Rizikové hypotézy - investice.....	95

1. ÚVOD

Diplomová práce „Interní audit v řízení podniku“ se zabývá velice aktuálním tématem, zejména z pohledu moderního přístupu v řízení podniku. Slovo audit skloňujeme dnes ve všech pádech ať už v souvislosti s hospodařením ve státním sektoru, či s hospodařením v sektoru soukromém. Od samého počátku, kdy šla auditorská činnost ruku v ruce s účetnictvím, byla s ním spojována jakožto jeho odvětví, až k dnešní době, kdy interní audit jako samostatná činnost plní velmi důležitou úlohu, a sice podporuje efektivnost řízení podniku, což je také jeho hlavním cílem, prošel ve svém vývoji interní audit velmi dlouhou cestou.

Dnešní podoba interního auditu je výsledkem mnohaletého vývoje a postupného vymezování této velmi specifické činnosti, jejíž prvopočátky můžeme hledat v období před druhou světovou válkou. V souvislosti s tím je třeba říci, že význam interních auditů s se postupem doby rovněž změnil, sice nabyl na významu, neboť dnes nestačí majetek pouze chránit, nýbrž napomoci jeho dalšímu rozvoji.

Za účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice vzniklo v roce 1995 občanské sdružení interních auditorů „Český institut interních auditorů“, který přispívá i k jeho zviditelnění, neboť v České republice je interní audit stále novým, mladým oborem, který se neustále vyvíjí. S neustálým vývojem oboru, jeho podstaty a funkce, roste i jeho význam z hlediska odpovědnosti při plnění základního cíle, když základním cílem interního auditu je rozuměno sloužit orgánům společností a vrcholovému managementu jako nástroj pro dosažení co nejefektivnějšího řízení podniku, a to zmapováním a vyhodnocením vnitřního kontrolního systému v organizaci a také poskytovat ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.

Diplomová práce „Interní audit v řízení podniku“ je zaměřena na interní audit, zejména na provádění interního auditu v konkrétní energetické společnosti, která je v současnosti na českém trhu na dominantní. Na základě syntézy vymezí autorka ve své diplomové práci klíčové poznatky a uvede tak čtenáře do problematiky interních auditů a s tím spojených

pracovních postupů interních auditorů, které rovněž bude charakterizovat. Dále bude v diplomové práci charakterizována vybraná společnost, když pozornost bude věnována zejména útvaru provádějící interní audity v dané společnosti.

2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ TÉMATU

2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce „Interní audit v řízení podniku“ je seznámit čtenáře s poznatky získanými o interním auditu, mimo jiné i jeho poměrně mladou historií v podmínkách ČR, dále pak i atributy, které se dotýkají práce interního auditora. Dílčím cílem je nejprve teoreticky popsat práci interního auditora, počínaje plánování, přes přípravu, až po samotný průběh interního auditu, a dále provést analýzu postupů týkajících se průběhu interního auditu v konkrétní energetické společnosti, která je v současnosti na českém trhu na dominantní, a to v jedné ze společností Skupiny ČEZ, ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., konkrétně v úseku Péče o zákazníky. Konečným cílem je zhodnocení účelnosti interního auditu, když na základě vyhodnocení poznatků z provedených analýz navrhnou autorka práce možná zlepšení s důrazem na co nejvyšší přidanou hodnotu, a tím se alespoň částečně pokusí svojí prací přiblížit práci interních auditorů, když vyhodnotí stávající situaci, upozorní na případná rizika a navrhnou možná opatření, doporučení.

2.2. Metodický postup při zpracování diplomového úkolu

Při zpracování diplomové práce bude použita metoda studia odborné literatury, knižních a internetových zdrojů, interních materiálů o vybrané společnosti, čemuž bude přecházet shromáždění všech dostupných shora uvedených zdrojů informací s tím, že jmenovitý seznam zdrojů, který byly při zpracovávání diplomové práce použity, bude uveden v 8. kapitole Seznam použité literatury. Na základě prostudování odborné literatury, bude provedena analýza zabývající se analyzováním rizik v souvislosti s se sestavováním ročních plánů interních auditů ve sledované společnosti, dále hodnocením konkrétního realizovaného auditu, a také analyzováním činnosti interních auditorů.

2.2.1. Postup při zpracování prezentace teoretických východisek

Na základě prostudování dokumentů bude pomocí deskriptivní metody vymezen audit, jeho význam, vznik a vývoj, zejména pak interní audit, jeho definice, status, institucionalizace v České republice. V 3. kapitole Teoretická podklady a přístupy - budou dále teoreticky

podloženy metodické postupy při práci interního auditora, počínaje přípravou auditů, přes plánování, až po samotný průběh interního auditu. V souvislosti s plánováním interního auditu se autorka práce zaměří také na sestavování plánů auditů na základě analýzy rizik, a také na definování rizik.

2.2.2. Postup při sběru podkladových dat a informací

Informace pro zpracování podkladových dat budou získávány pomocí odborné literatury a internetových stránek. Informace uvedené o vybrané společnosti budou získány z interní webové stránky - Intranet, když vybrané informace budou komparovány s informacemi uvedenými na veřejně přístupných internetových stránkách. Pro zpracování diplomové práce budou využity nejen poskytnuté interní dokumenty, ale i informace dostupné od zaměstnanců a v neposlední řadě i vlastní zkušenosti autorky, získané během 4 let praxe při práci na DPP v dané společnosti.

2.2.3. Zpracování charakteristiky vybrané společnosti

Informace uvedené o vybrané společnosti budou získány z interní webové stránky - Intranet, když vybrané informace budou komparovány s informacemi uvedenými na veřejně přístupných internetových stránkách. V kapitole 4, Charakteristika vybrané společnosti zařazena i část týkající se přímo útvaru Interní audit ve Skupině ČEZ, neboť toto autorka práce považuje za nezbytné pro úvodní seznámení s problematikou, a to z důvodu dotvoření si uceleného obrazu o ní. Pro seznámení s postupy týkajícími se průběhu interního auditu budou využity poskytnuté interní dokumenty, zejména pak: Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ s tím, že bude v první řadě vymezen statut útvaru interního auditu, jeho účel, poslání, působnost, či organizační začlenění, v neposlední řadě budou popsány také pravomoci, či odpovědnost tohoto útvaru.

2.2.4. Zpracování analytické části práce, aplikace vybraných metodických postupů

Aby se při zpracovávání analytické části práce předešlo nesrovnalostem či nejasnostem vzniklým v důsledku neodborných, tj. nekvalifikovaných znalostí, budou při zpracování

této části hrát velmi důležitou roli i konzultace s odbornými pracovníky útvaru Interní audit, jmenovitě s Ing. Marcelou Matouškovou, MBA, vedoucí útvaru Ekonomické audity.

Komplexněji bude tato část zaměřena na analyzování rizik a význam výsledků analyzování pro potřeby sestavování plánů, tedy pro potřeby plánování interních auditů, k čemuž budou využity zejména metody komparativní, když nejprve budou komparovány dílčí postupy s tím, že výsledky budou dále konzultovány a posouzeny z hlediska funkčnosti v současné době ve sledované společnosti. Do velké míry bude tato část věnována také určování rizik, k čemuž bude využit formalizovaný postup identifikace rizikových faktorů, který je uveden v publikaci: DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-717-9805-3. Jedná o nezvyklý postup pro určování rizik pro společnost tak velkou jako je Skupina ČEZ, autorka má však za to, že by se mohl stát funkčním nástrojem pro budoucí práci interních auditorů ve smyslu získání hodnotnějších výsledků, neboť pakliže je něco kodifikováno, přesně, logicky a systémově vyjádřeno, tedy formalizováno a zároveň pravidelně opakováno, mělo by to být přínosné. Tento postup pro určování rizik, autorka vypracuje v subkapitole 5.1.4. Určování rizika.

V další části bude analyzován audit, který v roce 2010 proběhl ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., konkrétně v úseku Péče o zákazníky. Rovněž bude zhodnocena účelnost tohoto interního auditu s tím, že se autorka práce pokusí navrhnout možná zlepšení pro využití v řízení podniku. Závěrečnou zprávu o tomto auditu se autorce podařilo získat zejména díky intervenci Ing. Marcely Matouškové, MBA s tím, že byl vedením společnosti Zákaznické služby, s.r.o., kladen důraz na to, aby s veškerými poskytnutými daty bylo nakládáno pouze v rozsahu nutném pro zpracování diplomové práce a nebyla nikde zveřejněna, neboť jsou pro společnost velmi citlivá a důvěrná.

V analytické části se bude také autorka zabývat analyzováním činností útvaru Interní audit, zaměří se zejména na časový fond, kterým interní auditoři na svojí práci, provádění každoročních interních auditů, disponují.

2.2.5. Postup při syntéze poznatků a zpracování doporučení

Na základě vyhodnocení poznatků z provedených analýz navrhne autorka práce možná zlepšení s důrazem na co nejvyšší přidanou hodnotu, a tím se alespoň částečně pokusí svoji práci přiblížit práci interních auditorů, když vyhodnotí stávající situaci, zejména shrne nejdůležitější poznatky z provedených analýz, navrhne možná opatření, doporučení, pomocí kterých by vybraná společnost mohla dosáhnout co možná největšího zlepšení, zdokonalení, vzniku co nejvyšší přidané hodnoty pro Skupinu ČEZ, a tím být úspěšnější.

3. TEORETICKÉ PODKLADY A PŘÍSTUPY

3.1. Audit a jeho význam

Slova audit skloňujeme dnes ve všech pádech ať už v souvislosti s hospodařením ve státním sektoru, či s hospodařením v sektoru soukromém.

Slovo audit pochází z latinského *audire*, což v překladu do češtiny znamená poslouchání, slyšení, dozvídání se. V moderní angličtině znamená slovo audit používané ve smyslu podstatného jména prověrku, kontrolu (účetnictví).¹ Slovník cizích slov uvádí, že audit znamená revizi účetních knih, přezkoumání závěrečných účtů, kontrolu vykázaných aktiv a pasiv organizace s tím, že provádění auditu příkládá tento význam: prověřování, prověření stavu něčeho, kontrola, revize.² Výkladový slovník současného českého jazyka říká, že audit je systematická kontrola, jež kontroluje, zda jsou činnosti vykonávané v určité oblasti efektivní a v souladu s původními záměry.³

Auditem obecně rozumíme revizi, prověřování či kontrolu účetních výkazů pro účely vyhotovení účetní uzávěrky nebo zprávy o evidenci majetku. Audit je zpravidla spojován s činnostmi externí, když úkolem osoby vykonávající tuto specifickou činnost je ověřit stav určité skutečnosti v konkrétním podniku.

Obecná definice auditu vychází právě z výše uvedeného základního pojetí slova audit. „*Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.*“⁴

¹ *Anglicko-český, česko-anglický velký slovník: nejen pro překladatele*. 2. vyd. Brno: Lingea, 2007. 1566 s. ISBN 978-80-87062-01-2.

² *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž: nejen pro překladatele*. 1. vyd. Praha: Academia, 2008. 879 s. ISBN 978-80-200-1415-3.

³ *Slovník současné češtiny.: správně česky*. 1. vyd. Brno: Lingea, 2011. 1085 s. ISBN 978-80-87471-27-2.

⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Moderní pojetí interního auditu, s. 1

Existuje bezpočet dalších obecných definic, z nichž tato je dle mého názoru ta nejobecnější: „*Audit je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybnosti druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.*“⁵

Obecně je slovo audit velmi často spojováno s externím ověřováním účetních výkazů. Často se také můžeme s tímto slovem setkat v souvislosti s revizí, kontrolou, případně i kritickou analýzou. Audit bychom však měli chápat jako velmi specifickou činnost a tudíž k němu přistupovat komplexně.

3.2. Vznik a vývoj auditu

Pokud se budeme dávnou historií předchůdce dnešního auditu zabývat důkladně, v pátrání narazíme na úzkou spojitost s vznikem a vývojem dnešního účetnictví. Obě tyto činnosti poskytovaly rodům, později kupcům a obchodníkům informace o evidenci jejich majetku, ale byly prováděny rovněž kvůli samotné ochraně tohoto majetku, když z důvodu omylu či podvodu plynoucího právě z chybné evidence majetku mohl být majetek zcizen. V průběhu času se účetnictví stále více soustřeďovalo pouze na evidování majetku a zjištění efektivnosti jeho používání, audit pak vedle toho i na ochranu tohoto majetku.⁶

Historie činnosti obdobné té, kterou dnes nazýváme auditem, sahá až k samotným počátkům naší civilizace, a to přibližně do doby 3500 let před našim letopočtem. Již civilizace ve staré Mezopotámii byly využívány nejrůznější značky, které měly prokazovat, že finanční transakce někdo zkontroloval, nebo spíše prověřil. Staří Egypťané zase prokazovali kontrolu finančních transakcí prostřednictvím dvou na sobě nezávislých úředníků, kteří o těchto transakcích podávali zprávu. Ve starém Římě byli kontrolou pověřováni dva úředníci, tzv. kvestoři. Úkolem kvestorů bylo kontrolovat hospodaření

⁵ viz poznámka 4. Původní citace: LEE, T.: *Company Auditing*. London: Chapman & Hall, 1986.

⁶ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. s.10

v tehdejších provinciích a před shromážděním posluchačů o zjištěných skutečnostech podávat zprávu vládci. Tento způsob předávání informací před shromážděním posluchačů je známý jako „slyšení o účtech“. Z doby starého Říma tedy pravděpodobně pochází i původ slova audit, který byl odvozen z latinského slova audire (viz výše v textu), což v překladu do češtiny znamená poslouchání, slyšení, dozvídání se. Římskými vládci se inspirovali v následujících obdobích i jiní, za vlády Karla Velikého byli kontrolou pověřováni vysoký komisaři, tzv. missi dominici, kteří kontrolovali činnost správců v jednotlivých provinciích. Francouzští baroni také veřejně podávali zprávu o hospodaření před posluchači, veřejně četli účty, když toto je známo jako „acunturs“. V Anglii na základě listiny přijaté parlamentem za vlády Edwarda I. byli barony rovněž vybíráni lidé, posluchači, pověřeni kontrolou hospodaření, evidence účtů. Ti svojí zprávu o zjištěných skutečnostech podávali nikoli ústní formou, jak tomu bylo v Římě či Francii, ale písemnou formou, prostřednictvím listiny, kde bylo uvedeno slovo „probaturs“, což pravděpodobně mělo potvrzovat správnost evidence účtů. Tyto písemné zprávy jsou dnes považovány za první auditorské zprávy vůbec.⁷

Tyto první náznaky auditorské činnosti se ani zdaleka nepřibližují činnosti auditorů, tak jak ji známe v dnešní době, ale o prvopočátcích auditu hovořit můžeme. S rozvojem hospodářství a obchodní činnosti docházelo rozvoji auditu, ten nabýval na významu a byly na něj kladeny stále větší nároky ve smyslu jak kontroly účetních záznamů, tak evidence majetku.

K největšímu rozvoji auditu došlo v 19. století, kdy díky stále rostoucímu tempu průmyslové, obchodní a technologické činnosti, díky průmyslové revoluci, docházelo k řadě změn. V této době vznikly mimo jiné i akciové společnosti a v roce 1844 byl ve Velké Británii, schválen zákon o akciových společnostech, ve kterém byl právně zakotven požadavek týkající se prověřování účetních výkazů a potvrzování jejich přesnosti, a to z důvodu ochrany majetku. Z počátku tuto činnost vykonávali samotní akcionáři, po schválení právní úpravy zákona bylo možné vykonáváním této kontrolní činnosti pověřit

⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. s.10

vybraného nezávislého auditora z vně podniku. To, že byl požadavek na kontrolu účetnictví zakotven v zákoně, můžeme považovat za počátky povinného provádění auditů.⁸

3.3. Interní audit

3.3.1. Historie interního auditu

Protože podniky co do velikosti stále rostly, ať už počtem zaměstnanců, hodnotou majetku, či obratem, úměrně tomu narůstalo i riziko vzniku omylů a podvodů, tudíž se zvyšoval i požadavek na ochranu majetku. Vedle externí kontroly bylo zapotřebí zabezpečit správnost evidence i specializovanými pracovníky uvnitř podniku, interními auditory, jejichž úloha i význam v podniku prošly v průběhu let značnou přeměnou. Úlohou interního auditora bylo v minulosti pouze provádět kontrolu ekonomické a finanční situace podniku, provádět především revizi účtů a předejít tak omylům nebo podvodům, případně tyto odhalit. Tato původní úloha interních auditorů omezená na kontrolu účetnictví, je náplní práce dnešních externích auditorů.

Pouze nezávislá kontrola účetnictví se však stala nedostačující, a tak se před druhou světovou válkou začala zavádět nezávislá kontrola postupně všech dalších činností v podniku. K tomuto kroku vedly podnikatele následující důvody:

- *„změny metod a systémů řízení podniku, rostoucí složitost ekonomických jevů,*
- *vedení velkých podniků mělo časové kapacity zabývat se jen nejzásadnějšími problémy, kontrolovat veškerou činnost podniku nebylo v jeho možnostech,*
- *pravomoci a úkoly se čím dál častěji delegovaly, dceřiné společnosti se více vzdalovaly od mateřských podniků,*
- *rozšíření komunikací.“⁹*

⁸ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. s.10

⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Moderní pojetí interního auditu, s. 2

Dnešní podoba interního auditu je výsledkem mnohaletého vývoje a postupného vymezování této velmi specifické činnosti, jejíž prvopočátky můžeme hledat v období před druhou světovou válkou.

„Interní audit se zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společnosti a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů. Současně s nejnovějšími světovými trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.“¹⁰

3.3.2. Vymezení interního auditu

Od samého počátku, kdy šla auditorská činnost ruku v ruce s účetnictvím, byla s ním spojována jakožto jeho odvětví, až k dnešní době, kdy interní audit jako samostatná činnost plní velmi důležitou úlohu, a sice podporuje efektivnost řízení podniku, což je také jeho hlavním cílem, prošel ve svém vývoji interní audit velmi dlouhou cestou.

V návaznosti na vývoj samotného interního auditu prošla dlouhým vývojem i definice interního auditu, i když i v jednotlivých definicích jsou patrné odlišnosti. Tyto odlišnosti můžeme spatřovat například v rozdílné formulaci jednotlivých autorů, či v jejich rozdílném pohledu na interní audit jako takový.

Za oficiální definice interního auditu můžeme považovat ty, které vznikly na půdě Institutu interních auditorů, potažmo Českém institutu interních auditorů. Český institut interních auditorů definuje interní audit takto: *„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“¹¹*

¹⁰ Český institut interních auditorů, z. s. *Co je interní audit?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

¹¹ *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. Praha: Český institut interních auditorů, 2008. s. 22

3.3.3. Interní audit v České republice

Profese interního auditora v České republice nesahá příliš daleko do historie. Tato mladá profese je spojována s přeměnou ekonomiky, které došlo na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století, a s rokem 1989, kdy byla vydána vyhláška 63/1989 Sb., o ověřovateli (auditorech) a jejich činnosti, která byla dále upravena zákonem č. 524/1992 Sb., o auditorech a Komoře auditorů České republiky, později jeho novelou, zákonem č. 254/2000 Sb., o auditorech. V České republice je díky těmto normám interní auditu právně vymezen, rovněž je právně upraveno postavení Komory auditorů České republiky, i další normy vyplývající z členství České republiky v Evropské unii.¹²

3.3.4. Institucionální podpora

Ačkoli byl interní audit ve svých počátcích, již v roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (The Institute of Internal Auditors; IIA). Toto mezinárodní sdružení interních auditorů má více jak 180 000 členů z celého světa a jeho sídlo je dnes na Floridě v Altamonte Springs.¹³ Institut interních auditorů se věnuje různorodým činnostem. Vypracovává profesní standardy, normy a pravidla, které mají zaručovat správné vykonávání této činnosti, a které mají poskytovat záruku efektivnosti a dodržování etických pravidel. Rovněž také organizuje profesní vzdělávání interních auditorů tím, že pořádá odborná školení, semináře, či konference, a zároveň zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů. Institut interních auditorů dále provádí výzkum v oblasti interního auditu a podílí se tak na dalším profilování a rozvoji interní auditorské činnosti.¹⁴ Toto mezinárodní sdružení interních auditorů, tento mezinárodní institut, svojí činností také udržuje celosvětově kontakty s přidruženými instituty, národními instituty, když jedním z nich je Český institut interních auditorů (ČIIA).

¹² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. s.13

¹³ The Institute of Internal Auditors. *About the IA*. [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <
<https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>>

¹⁴ The Institute of Internal Auditors. *About the IA*. [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <
<https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>>

3.3.4.1. Český institut interních auditorů

Český institut interních auditorů (ČIIA) je občanské sdružení interních auditorů, které vzniklo za účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice a které má dnes přibližně 1000 členů. Český institut interních auditorů působí v České republice od března 1995 a jeho činnost řídí Rada, v jejímž čele je prezident. Činnost Rady je kontrolována kontrolní komisí, která má tři členy. Mimo Rady existuje na půdě Českého institutu interních auditorů ještě Sněm, jakožto nejvyšší orgán tohoto institutu, který se schází pravidelně každý rok.¹⁵

Stejně jako se Institut interních auditorů věnuje různorodým činnostem, i záběr činností, kterými se zabývá Český institut interních auditorů, je široký. Jmenovitě se věnuje těmto činnostem:

- *„soustřeďuje osoby, které pracují jak v oblasti interního auditu, tak v oblastech příbuzných*
- *poskytuje informace o rozvoji interního auditu v ČR i v zahraničí a napomáhá tak společnému postupu v poznávání a řešení problémů této profese*
- *poskytuje konzultace jako profesionální pomoc v jednotlivých oblastech auditu*
- *publikuje materiály potřebné k získání a rozšíření znalostí o funkci interního auditu*
- *organizuje různé formy vzdělávacích akcí*
- *popularizuje činnost interního auditu*
- *inicijuje a podporuje jednání a akce zaměřené na rozšiřování praxe interního auditu do dalších společností v ČR*
- *čtvrtletně vydává pro členy institutu časopis "INTERNÍ AUDITOR"¹⁶*

Členem Českého institutu interních auditorů se může stát každá fyzická i právnická osoba, která má zájem podílet se na rozvoji, rozšiřování a zkvalitňování interního auditu nebo

¹⁵ Český institut interních auditorů, z. s. *Co je český institut interních auditorů?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

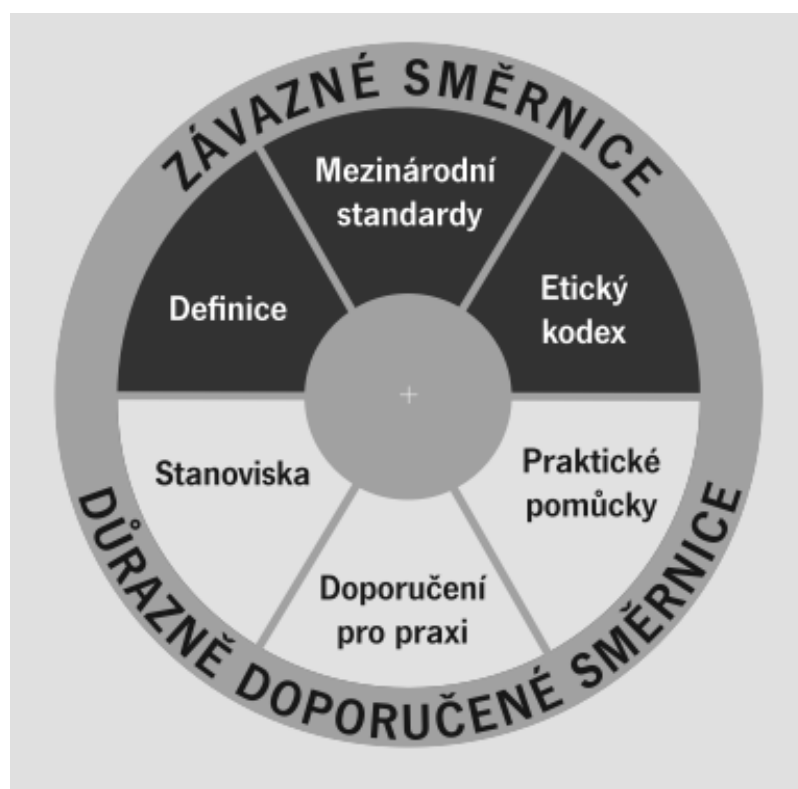
¹⁶ Český institut interních auditorů, z. s. *Co dělá ČIIA pro naplnění svého poslání?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

tento proces podporovat. Každý přijatý člen Českého institutu interních auditorů se stává současně členem Institutu interních auditorů. Z členství vyplývají i závazky a práva, například každý člen se zavazuje uplatňovat v praxi standardy profesní praxe interního auditu a etický kodex vydaný jako součást Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.¹⁷

3.3.5 Etický kodex

Etický kodex se dle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu řadí mezi jednu ze tří závazných směrnic.¹⁸

Obrázek 1: Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu



Zdroj: Český institut interních auditorů, 2013, [cit. 12. 10. 2013]

¹⁷ Český institut interních auditorů, z. s. *Kdo se může stát členem ČIIA?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

¹⁸ Český institut interních auditorů, z. s. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.* [on-line]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/clensky-vstup/ippf.php>>.

Dalšími ze závazných směrnic jsou mezinárodní standardy a samotná definice interního auditu, o které jsme hovořili v kapitole 3.3.2. Vedle závazných směrnic hovoří Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu o směrnicích důrazně doporučených, mezi které řadíme stanoviska, doporučení pro praxi a praktické pomůcky.¹⁹

Cílem etického kodexu je „zdokonalení etické kultury v profesi interního auditu“.²⁰ Tento etický kodex zahrnuje dvě významné části, základní zásady a pravidla jednání. Základní zásady jsou důležité jak pro profesi, tak pro praxi interního auditu. Pravidla jednání blíže popisují základní zásady, normy chování, které jsou od interního auditora očekávány. Tato pravidla jednání jsou pomůckou sloužící k uplatňování základních zásad v praxi a jsou návodem pro etické jednání interních auditorů. Základní zásady, které by měl každý z interních auditorů dodržovat a uplatňovat, jsou:

- integrita,
- objektivita,
- důvěrnost,
- kompetentnost.²¹

3.3.5.1. Etická pravidla jednání

Interní auditor by se měl řídit jak směrnicemi závaznými, tak směrnicemi důrazně doporučenými, jak je uvádí Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu, měl by tedy uplatňovat a dodržovat základní zásady a pravidla jednání tak, jak je uvádí etický kodex, neboť se jedná o základ pro správné pochopení a dodržování níže uvedených pravidel etického jednání, jež vycházejí z Dvořáčka.

¹⁹ Český institut interních auditorů, z. s. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. [on-line]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/clensky-vstup/ippf.php>>.

²⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

²¹ Český institut interních auditorů, z. s. *Etický kodex*. [on-line]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/download/ippf/eticky-kodex-uvod.pdf>>.

- Interní auditor by měl plnit své povinnosti odpovědně, čestně, objektivně a řádně.
- Interní auditor by měl pro udržení důvěry řídicích pracovníků podniku projevovat věrnost ve všech záležitostech, jež se týkají jeho nadřízených nebo těch, jimž poskytuje své služby. Žádným způsobem nesmí spolupracovat na jakékoliv nezákonné činnosti.
- Interní auditor by se vědomě neměl zapojovat do aktivit, které diskreditují profesi interního auditu.
- Interní auditor by se neměl věnovat jiné práci nebo činnosti, jež by byla v rozporu se zájmy podniku nebo by mu zabránila vykonávat objektivně a odpovědně jeho povinnosti.
- Interní auditor by neměl přijímat úplatky nebo dárky od žádného zaměstnance nebo klienta, které by mohly ovlivnit jeho profesionální úsudek.
- Interní auditor by měl být diskrétní při používání informací získaných během své činnosti. Neměl by využívat důvěrných informací, aby získal výhody osobního rázu nebo takového druhu, jež by mohly poškodit prestiž a dobrý chod podniku.
- Interní auditor by měl při vyjadřování určitého názoru dbát na to, aby získal dostatečné důkazy pro doložení svého tvrzení. Ve své auditorské zprávě by měl předložit všechny údaje a zjištěná fakta, jež by mohly zkreslit zprávu nebo skrýt ilegální praktiky, pokud by nebyly citovány.
- Interní auditor by měl vyvíjet trvalou snahu o maximální rozvoj svých schopností a efektivnosti své práce.
- Při výkonu svého povolání by si interní auditor měl být neustále vědom své povinnosti udržovat vysokou úroveň kompetentnosti, morální bezúhonnosti a důstojnosti, kterou by měl mít každý interní auditor.²²

²² DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Interní auditor

3.4. Interní auditor

3.4.1. Profil interního auditora

Interní auditor by se měl profilově co nejvíce podobat následující charakteristice. Interní auditor by měl být dynamická, charismatická osobnost. Díky vhodnému vystupování a přirozenému chování za každé situace, umění a ochotě naslouchat, či trpělivé a nevybušné povaze, by pro interního auditora neměl být problém snadno navazovat mezilidské vztahy a působit tak důvěryhodně, minimálně pokud se jedná o získávání informací od auditovaných osob. Samozřejmostí, která v profilu interního auditora nesmí chybět, je patřičné vzdělání, dále pak důraz na čestnost a objektivitu. V neposlední řadě by měl být interní auditor ochotný cestovat.²³

Na vzdělání interních auditorů je kladen velký důraz, neboť pro výkon této profese je klíčové nezůstávat pozadu a orientovat se v rozmanitém spektru oblastí, a tím dále prohlubovat znalosti a zvyšovat tím s ohledem na trendy v auditorské praxi, či aktuální situaci v podniku profesní kvalifikaci interního auditora. Pro výkon této profese je nejdůležitější, aby měl interní auditor přehled v následujícím spektru oblastí (řazeno dle důležitosti).²⁴

1. *„Logické uvažování*
2. *Etika*
3. *Auditorství*
4. *Komunikace*
5. *Organizace*
6. *Počítač*
7. *Sociologie*
8. *Podvod a jak mu čelit*
9. *Finanční účetnictví*
10. *Sběr informací a dat*
11. *Právní otázky*
12. *Marketing*

²³ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Interní auditor

²⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Interní auditor

13. *Manažerské účetnictví*
14. *Statistika*
15. *Finance*
16. *Ekonomie*
17. *Kvantitativní metody*
18. *Mezinárodní ekonomické prostředí*
19. *Vládní politika*
20. *Daňová soustava* ²⁵

3.4.2. Jednání interního auditora

Interní auditor by se měl řídit nejen směrnicemi závaznými, či směrnicemi důrazně doporučenými, jak je uvádí Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu, ale měla by mu být vlastní i obecnější pravidla chování, která jsou při výkonu profese od interního auditora důležitá a která dodávají internímu auditorovi jistou autoritu, když nutno podotknout práce interních auditorů je obecně ztížena faktem, že oni sami jsou součástí personálu společnosti.

Mezi tyto obecná pravidla chování patří například dochvilnost, diskrétnost, korektnost, pečlivost, systematickosti; důležité je i dostávat závazkům a slibům, respektovat soukromí, či být empatický, umět naslouchat a vhodně komunikovat. Toho lze dosáhnout tehdy, pokud bude auditor dodržovat takzvané „Desatero přikázání dobré komunikace“²⁶, viz tabulka 1.

²⁵ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. kapitola Interní auditor, s. 79

²⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

Tabulka 1: Desatero přikázání dobré komunikace

DESATERO PŘIKÁZÁNÍ DOBRÉ KOMUNIKACE	
I.	Přestaň mluvit.
II.	Pohodlně sleduj mluvícího.
III.	Dívej se na mluvícího, jemuž chceš naslouchat.
IV.	Odstraň to, co by tě rozptylovalo.
V.	Pokus se vcítit do kůže mluvícího.
VI.	Buď trpělivý.
VII.	Drž na uzdě svůj temperament.
VIII.	Reaguj klidně na argumenty a kritiku.
IX.	Pokládej otázky.
X.	Přestaň mluvit.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5. Postupy při práci interního auditora

3.5.1. Plánování interního auditu

Interní audit může být, a zpravidla je, předem plánované akcí, ale může být i reakcí na aktuální požadavky organizace vzniklé v důsledku nějaké naléhavé situace. Aby proběhl interní audit maximálně efektivně, je nezbytné právě jeho naplánování, ať už je zahrnut do plánu strategického, periodického či operativního. Předmětem těchto plánů je především vlastní auditorská činnost. Krom těchto plánů existují ještě plány personální, které se zabývají interním auditem zejména z hlediska počtu auditorů, a to jak stávajícím, tak v budoucnu potřebným, a úrovně jejich kvalifikace pro výkon auditorské činnosti. Dále pak existují finanční plány, které se zabývají sledováním nákladů spojených s auditorskou činností.²⁷

²⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

Obecně platí, že plány vznikající pro potřeby interního auditu by měly být v souladu s legislativou, požadavky ze strany top managementu, zároveň by měly respektovat analýzu rizik, strategie a cíle společnosti, či návrhy pracovníků útvaru interního auditu, brát v úvahu doporučení dalších jiných institucí, či podněty od útvaru vnitřní kontroly, v neposlední řadě by pak tyto plány měly reagovat na změny v okolí společnosti.²⁸

3.5.1.1. Sestavování plánů podle analýzy rizik

Jednou z úloh interního auditu je poskytovat orgánům společností a vrcholovému managementu ujištění o tom, že společnost si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je, jak je uvedeno v kapitole 3.3.1. Historie interního auditu. Protože jsou rizika obvykle spojována s jejich negativy a to především v souvislosti s možným nebezpečím podnikatelského neúspěchu, který může vést například k finančním ztrátám, je zvládnutí rizik významné právě z hlediska snížení negativních důsledků jak na společnost samotnou, tak na její budoucí hospodářské výsledky. I Dvořáček vymezuje riziko jakožto situaci, která způsobuje potencionální ztráty podniku.

Správné zvládnutí rizik zvyšuje odolnost společnosti a pro společnost samotnou je tudíž obrovskou výzvou. Z toho důvodu by plány vznikající pro potřeby interního auditu měly respektovat právě možná rizika, potažmo analýzu rizik.

3.5.1.1.1. Rizika

„Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou podnikovou činnost. Identifikace rizika je základem pro výběr oblastí, které mají být auditovány. Pro interní audit představují rizikové okruhy podniku výchozí body jeho činnosti.“²⁹ Institutu interních auditorů stanovil na základě empirického zkoumání 19 rizikových faktorů, tyto uvádí i Dvořáček ve své knize.

²⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

²⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 95

Tabulka 2: Rizikové faktory

19 RIZIKOVÝCH FAKTORŮ	
1.	Kvalita vnitřního kontrolního systému
2.	Kompetence (schopnosti) managementu
3.	Integrita (úplnost) managementu
4.	Velikost jednotky (celkový obrat, aktiva)
5.	Nedávné změny v účetním systému
6.	Komplexnost (složitost) operací
7.	Nedávné změny v klíčovém personálu
8.	Likvidnost aktiv
9.	Zhoršující se ekonomické podmínky jednotky
10.	Rychlý růst
11.	Rozsah počítačového zpracování údajů
12.	Doba od posledního auditu
13.	Tlak na management k dosahování cílů
14.	Rozsah vládní regulace ekonomiky
15.	Úroveň zaměstnanecké morálky
16.	Plány auditu externích auditorů
17.	Vystavení politickému vlivu (nepříznivá pozornost)
18.	Potřeba udržovat nezávislost interních auditorů
19.	Vzdálenost jednotky od centrály

Zdroj: vlastní zpracování s využitím literárního zdroje: DVOŘÁČEK, Jirí. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003.

3.5.1.2. Plány auditorské činnosti

Strategický plán je zpravidla sestavován v horizontu tří až pět, a to s ohledem na velikost a strukturu společnosti, jejíž je útvar interní audit součástí, je možné jej považovat za plán střednědobý. U strategického plánu je rovněž kladen důraz na aktuálnost dokumentu, je

tedy zapotřebí, aby mohly být průběžně zapracovávány změny. Z toho plánu vychází periodický plán. Jedná se o plán, který je sestavován v periodě jednoho roku a který zahrnuje požadavky a priority společnosti pro dané časové období. Bližší konkretizací jednotlivých činností útvaru interní audit je pak operativní plán, který je sestavován čtvrtletně a který je dále podrobněji členěn na jednotlivé měsíce.³⁰

3.5.2. Příprava interního auditu

Prvotním impulsem pro započetí interního auditu a všech činností s ním spojených je pověření. Toto pověření je pro interní auditory závazkem, průkazem, ale i důkazem prokazujícím oprávněnost jednání. Prostřednictvím tohoto dokumentu je interním auditorům uložena povinnost interní audit provést, zároveň však získávají oprávnění, aby mohli určené spektrum činnosti dané společnosti internímu auditu podrobit. O tom, jakou má dokument pověření formu, rozhoduje vedoucí pracovník útvaru interní audit. Poté co je interním auditorům uděleno pověření, začnou zpracovávat program pro tu konkrétní auditorskou akci, ke které byli pověřeni.³¹

3.5.2.1. Program interního auditu

Program zpravidla obsahuje identifikační údaje, cíl auditu a záměry, kterých má být dosaženo při současném respektování rizika, dále pak postupy, metody a techniky provedení auditu, v neposlední řadě také určuje časový harmonogram pro vypracování závěrečné zprávy. Program zároveň vymezuje audit z hlediska času, kapacit a věcné náplně a blíže specifikuje činnosti v rámci auditu jako celku, případně v rámci fáze přípravné, realizační a vypořádací. Takto zpracovaný program je tak velmi dobrým podkladem pro vedoucího pracovníka útvaru interní audit nejen pro účely kontrolní, vedoucímu

³⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

³¹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

pracovníkovi poskytuje i vhodný základ pro feedback, tedy i pro možné budoucí zlepšení činnosti celého útvaru.³²

3.5.2.2. Vymezení pravomocí a povinností

Za účelem zajištění snadného, rychlého, bezpečného a hlavně efektivního průběhu auditu je nezbytné účastníkům auditorské činnosti, tedy jak auditorům samotným, tak i zaměstnancům auditovaného podniku, stanovit určité pravomoci a povinnosti, které by usnadnili vzájemné konfrontace.

K pravomocím auditora patří vstoupit na auditované pracoviště podniku, a to samostatně, či s doprovodem, v případě, že to vyžadují vnitřní předpisy podniku. Auditor může požadovat předložení jakýchkoliv podkladů pro účely auditu, které s jeho tématem souvisejí, může také pořizovat kopie vyžádaných podkladů. Zároveň se může vznášet dotazy na zaměstnance podniku, požadovat informace či vysvětlení s cílem zjistit jejich názory a vlastní zkušenosti týkající se tématu probíhajícího auditu. Mezi pravomoci auditora patří i navrhování opatření vedoucích ke zlepšení, tedy takových opatření, jejichž důsledkem je vznik přidané hodnoty.³³

Na druhou stranu však mají auditoři i své povinnosti, které by se měli snažit dodržovat, pakliže chtějí splnit uložený úkol, to znamená provést audit, když jejich zájmem by mělo být i to, aby prováděný audit měl hladký průběh auditu, tedy aby prováděný audit byl snadný, rychlý, bezpečný a hlavně efektivní.

K povinnostem auditora patří realizovat prováděnou činnost podle předem daného programu, uznaným postupem a metodikami, a to dle typu, druhu auditu, dále pak dodržovat obecně platné předpisy pro vstup a výkon pracovní činnosti na daném auditovaném pracovišti. Zároveň je povinen vedoucímu pracovníkovi příslušného

³² DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

³³ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

auditovaného pracoviště oznámit typ a účel auditu, rovněž datum zahájení a ukončení auditorské činnosti na pracovišti a prokázat se pověřením k výkonu této činnosti, a to nejen vedoucímu pracovníkovi příslušného auditovaného pracoviště. Před samotným vstupem na auditované pracoviště se musí auditor předem seznámit s podmínkami pobytu a bezpečnosti na tomto pracovišti, vyžádat si informace o vykonávaných pracích a s nimi souvisejících rizicích. Na auditovaném pracovišti nesmí auditor zasahovat do výkonných činností a manipulovat se zařízením. Mezi důležité povinnosti auditora patří i dodržování zásady pracovního styku, jednání a komunikace mezi pracovníky auditované společnosti. V neposlední řadě pak musí auditor vyhotovit záznam, protokol nebo zprávu o výsledcích provedeného auditu.³⁴

Jak již bylo zmiňováno, za účelem zajištění zejména efektivního průběhu auditu, bylo nezbytné vymezit určité pravomoci a povinnosti oběma účastníkům auditorské činnosti, tedy i zaměstnancům auditovaného podniku, a tím pokud možno co nejvíce usnadnit jejich přímou konfrontaci s auditory.

Výsadní pravomocí zaměstnance je možnost vyjádřit se v průběhu auditu ke zjištěné skutečnosti a jejímu stavu, dále může požadovat i zaprotokolování výhrad s tím, že uvede všechny důvody a vysvětlení k tomuto stanovisku. Zaměstnanec auditovaného podniku je povinen respektovat činnost interního auditu jako součást řídicí práce vedení podniku. Mezi povinnosti zaměstnance patří mimo respektování činnosti auditora rovněž i napomáhání v samotném provádění auditu, ať už se jedná o umožnění vstupu na pracoviště podle potřeb auditora, nebo o podávání požadovaných informací, dokládání vlastní činnosti, předkládání požadovaných dokladů, dokumentací, záznamů a jiných písemných podkladů, či zapůjčení těchto všech podkladů pro účely zhotovení jejich kopií. Co se týče podávání požadovaných informací, musí zaměstnanec zodpovídat dotazy a podávat tak úplné a pravdivé informace z oblasti auditovaného tématu. Dále je zaměstnanec povinen respektovat metodu a techniku činnosti auditora, jeho povinnosti a pravomoci s tím, že bez

³⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

výhrad dodržuje zásady pracovního styku, jednání a komunikace mezi pracovníky společnosti.³⁵

3.5.3. Průběh interního auditu

Jak již bylo výše zmiňováno, vlastnímu započetí interního auditu, činnosti interního auditora na auditovaném pracovišti podniku, předchází vypracování programu průběhu konkrétního auditu, když je nezbytné brát v potaz, že samotnému vypracování programu ještě předchází pověření, které je prvotním impulsem pro započetí interního auditu a všech činností s ním spojených, tedy i pro vypracování programu průběhu daného auditu.

Program zpravidla obsahuje mimo identifikačních údajů, cíle auditu a záměrů, kterých má být dosaženo při současném respektování rizika, rovněž postupy, metody a techniky provedení auditu, dále pak časový harmonogram pro vypracování závěrečné zprávy. Program také vymezuje audit z hlediska času, kapacit a věcné náplně a blíže specifikuje činnosti v rámci auditu jako celku, případně v rámci jeho jednotlivých fází. Takto zpracovaný program je velmi dobrým podkladem, odrazovým můstkem, pro započetí interního auditu.³⁶

Pakliže dostane auditor pověření k auditu a má k dispozici jeho zpracovaný program průběhu, může započít činnost interního auditora na auditovaném pracovišti podniku. V průběhu vlastní interní auditorské činnosti dochází ke sběru, analýze, interpretaci a dokumentaci informací nezbytných pro výsledky prováděného interního auditu.³⁷

³⁵ D DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

³⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

³⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

Během výkonu vlastní interní auditorské činnosti, i auditorské činnosti obecně, jsou využívány různé postupy, metody a techniky. Mezi techniky využívané při práci interních auditorů se řadí:

- interview,
- komparativní analýza,
- postupový diagram,
- analytický přehled,
- výběrový vzorek,
- pozorování,
- srovnávání,
- analogie,
- analýza a syntéza,
- abstrakce,
- indukce a dedukce,
- matematické a statistické metody,
- modelování.³⁸

Tyto různé techniky s sebou přináší také své náklady, a tak auditor musí mít neustále na zřeteli relaci dosažení požadovaných výsledků versus právě tyto náklady; když je nucen využívat právě takové techniky, postupy a metody, pomocí kterých dosáhne požadovaných výsledků. O výsledcích své práce by měl interní auditor podat zprávu, čemuž ještě přechází hodnocení výsledků. Tato zpráva by měla obsahovat doporučení a také možná navržená opatření vedoucí ke zlepšení, tedy taková opatření, jejichž důsledkem je vznik přidané hodnoty pro auditované pracoviště podniku, v konečném důsledku pro celý podnik.³⁹

³⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu, s. 118

³⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu

3.5.3.1. Techniky práce auditora

Jak již bylo zmiňováno, při své práci může interní auditor využívat mnohé techniky, tyto musí vhodně vybrat a přizpůsobit typu auditu, který provádí. K nejčastěji využívaným technikám práce interního auditora patří interview, to je vždy předem naplánováno a je možné jej využít v každé větší funkční oblasti k odhalení problému. Technika - komparativní analýzy - je využívána za účelem porovnávání dat získaných z nejrůznějších zdrojů, díky tomuto porovnávání je možné identifikovat odchylku, či nějakou nezvyklou situaci. Postupový diagram zase pomáhá určovat, které kroky musí být podniknuty dříve, než bude projekt či aktivita úspěšně zakončena, a to díky využití diagramové sítě pro určení jednotlivých kroků. Jedná se o techniku, která zjednodušuje a odhaluje skuliny v procesech. Pro srovnávání údajů téže jednotky v rozdílných časových obdobích, když tyto jednotky mohou být například příjmy a výdaje, využívají interní auditoři techniku - analytický přehled. Výběrový vzorek je pak technikou, při které je využít náhodný výběr a je interními auditory využívána pro testování a prověřování. Tato technika je nejvhodnější pro fiskální audit, manažerský audit, či audit týkající se dodržování postupů. V případě užívání této techniky je zapotřebí nejprve určit počet vybíraných vzorků, a to právě za předpokladu náhodného výběru těchto vzorků, a zároveň stanovit minimální přípustnou chybu. Interní auditoři také používají techniky jako je pozorování, srovnávání, a také analogie, která se právě o techniku srovnávání opírá a která umožňuje interním auditorům orientovat se v problematice při zkoumání neznámého jevu. Dále pak využívají interní auditoři při své práci techniky jako je analýza a syntéza, tedy rozložení zkoumaného předmětu, jevu, situace na jednotlivé části a následné složení těchto jednotlivých částí v celek, když tyto techniky se vzájemně prolínají a doplňují; nebo abstrakce, tedy oddělení nepodstatných vlastností jevu od vlastností, které jsou podstatné; nebo indukce a dedukce, když indukce směřuje od jednotlivého závěru k závěru obecnému a naopak dedukce od obecného k jednotlivému. Důležitými technikami při interním auditu jsou i matematické a statistické metody, pomocí kterých, lze vyjádřit hypotézy a identifikovat souvislosti mezi ekonomickými veličinami. Mimo všechny výše uvedené techniky je při interním auditu

využíváno i modelování, které pomáhá interním auditorům vytvořit zjednodušený obraz skutečnosti a umožňuje simulovat.⁴⁰

3.5.3.1.1. Interview

Protože se autorka domnívá, že interview neboli rozhovor, je jednou z nejdůležitějších technik využívaných při práci interních auditorů, zejména z hlediska poznání, popsání a pochopení například procesu, který na auditovaném pracovišti podniku probíhá, rozhodla se této technice věnovat samostatnou kapitolu.

Jestliže není možné zmiňovaný proces pozorovat, nebo jeho pozorování je nepraktické nebo časově náročné, je na místě využít právě interview. Rozhovor může proběhnout při osobním sezení s dotazovaným, přes telefon, prostřednictvím videokonference, nebo je možné otázky dotazovanému odeslat, ať už elektronicky či korespondenčně. Způsob, který si, tazatel - interní auditor zvolí, závisí především na rozsahu jeho znalostí o zkoumané činnosti, procesu (tj. jestli jde jen o pár otázek k ujištění se nebo jestli se jedná o dotazy komplexnější povahy), dále pak se způsob dotazování odvíjí od časových možností, míry interakce potřebné při dotazování a finanční náročnosti, rovněž také od počtu dotazovaných osob.⁴¹

Otázky mohou být otevřené, tj. bez předem dané struktury odpovědi, kdy dotazovaný má možnost vyjádřit své názory dle libosti, avšak hrozí, že jeho odpovědi nebudou pro předmět práce auditora užitečné. Druhým typem otázek jsou uzavřené otázky, ať už typu pravda / nepravda nebo otázky se seznamem předem daných odpovědí, odpovědi na tyto otázky se auditorovi lépe zpracovávají, ale poskytují mu jen faktické informace a nedozví se z nich více o názoru dotazovaného.⁴²

⁴⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. Praha, C.H.Beck pro praxi, 2003. kapitola Pracovní postup interního auditu. s. 118

⁴¹ ŠTĚPÁN J., ŠTĚPÁN M., *Rozvoj osobnosti poradce-auditora: Deloitte – Mimosemestrální kurz 3PE433, ZS 2008/2009.*

⁴² ŠTĚPÁN J., ŠTĚPÁN M., *Rozvoj osobnosti poradce-auditora: Deloitte – Mimosemestrální kurz 3PE433, ZS 2008/2009.*

Úspěch či neúspěch interview je velmi závislý na interpersonálních schopnostech a dovednostech toho, kdo interview řídí, tazatele, tedy interního auditora. Důležitou roli hraje i příprava před rozhovorem, a to nejen příprava otázek, výsledek interview je dán například i místem a časem, tedy kde a kdy rozhovor probíhá. Je třeba, aby si auditor udělal také jasno v tom, jaké informace od dotazovaného potřebuje. Před započítím dotazování se je důležité vysvětlit dotazovanému účel rozhovoru a ubezpečit jej, že rozhovor je důvěrný, a získat jeho svolení k psaní si poznámek, zároveň by měl dotazovaný dostat prostor pro své otázky. Pro usnadnění komunikace mezi tazatelem, interním auditorem, a dotazovaným je vhodné začít konverzaci takzvaným „ice-breakerem“, tj. nezávaznou konverzací na „prolomení ledu“. V průběhu rozhovoru by nemělo být dotazovanému kladeno více otázek najednou, tak aby mu bylo vždy jasné, na co je tázán, zároveň by si auditor, měl dát pozor na neutralitu svých otázek, a to včetně řeči vlastního těla, měl by také pozorně a trpělivě naslouchat odpovědím dotazovaného. Všechny získané informace je vhodné na závěr rozhovoru shrnout a domluvit se na způsobu položení dalších doplňujících otázek. Po ukončení interview by měl auditor rozvést svoje poznámky a tyto případně ještě doplnit o jiné další okolnosti spojené s průběhem interview (kdy, kde, atd.).⁴³

3.5.4. Dokumentace interního auditu

Jak již bylo zmiňováno, o výsledcích své práce by měli interní auditoři podat zprávu, čemuž přechází hodnocení výsledků. Jako podklad pro hodnocení slouží auditorský spis, auditorský spis je tedy i výchozím bodem při zpracovávání auditorské zprávy, která by měla obsahovat doporučení a také možná navržená opatření vedoucí ke zlepšení, tedy taková opatření, jejichž důsledkem je vznik přidané hodnoty pro auditované pracoviště podniku, v konečném důsledku pro celý podnik.

Auditorský spis dokládá vlastní průběh celého auditu, je tedy dokumentací práce interních auditorů. Obsahem auditorského spisu jsou veškeré podstatné materiály, které byly během

⁴³ ŠTĚPÁN J., ŠTĚPÁN M., *Rozvoj osobnosti poradce-auditora: Deloitte – Mimosemestrální kurz 3PE433, ZS 2008/2009.*

práce interních auditorů vypracovány či jinak získány, tedy jak výchozí materiály, jako například výsledky externích auditů nebo výsledky kontrol, tak i materiály vypracované, jakými jsou například seznamy předpisů, výběru vzorků, rozsahy testování a jiné. Auditorský spis, dokumentace k provedenému auditu, dále obsahuje nejrůznější pracovní materiály, jakými jsou dotazníky, tabulky, výstupy z automatizovaných informačních systémů, kopie dokladů, dílčí zprávy jednotlivých členů auditního týmu a další materiály související s průběhem auditu. Za účelem zvýšení účinnosti prováděného interního auditu, je vhodné standardizovat materiály interních auditorů, například standardizovanou hlavičkou dokumentů, kterou určí vedoucí útvaru interního auditu.⁴⁴

3.6. Audit procesu

Audit procesu neboli procesní audit se používá pro jednorázovou analýzu procesu probíhajícího v podniku za účelem hodnocení kvalitativní způsobilosti tohoto procesu. Procesní audit má vést k způsobilým a zvládnutým procesům, které jsou odolné vůči rušivým vlivům. Tohoto výsledku je možné dosáhnout pomocí prevence zahrnující identifikaci a evidenci problému a zavedení opatření eliminujícího prvotní výskyt neshody, nápravy zahrnující analýzu známých neshod a provedení opatření k odstranění jejich opakujícího se výskytu, dále pak pomocí trvalého procesu zlepšování (KVP), tedy detailního zlepšování optimalizace celého procesu, když opatření realizovaná na základě výsledků procesního auditu zlepšují proces a činí jej způsobilejším a lépe zvládnutým.⁴⁵

Procesní audit může být zaměřen jak na celou organizaci, tak na její část. Pro zacílení procesů, které jsou do tohoto druhu interního auditu zahrnuty, se velmi často používá procesní mapa.⁴⁶ (viz kapitola 3.6.2. Procesní mapa)

⁴⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-717-9410-4

⁴⁵ *Audit procesu: proces vzniku výrobku - sériová výroba, proces vzniku služby - poskytování služby*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999. 132 s. ISBN 80-020-1294-1.

⁴⁶ *Audit procesu: proces vzniku výrobku - sériová výroba, proces vzniku služby - poskytování služby*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999. 132 s. ISBN 80-020-1294-1.

Procesní audity mohou být jak plánované tak neplánované. Plánované audity jsou orientovány na systém, kdy se odvíjí od plánu auditů jako součást QM (management jakosti) – systému podniku, nebo na projekt, kdy se provádějí včas ke stanoveným milníkům projektu během procesů vývoje a plánování, aby se odhalily nedostatky a aby se zavedla vhodná opatření. Neplánované audity jsou orientovány na problém, kdy u problémových procesů jsou audity procesu zařazeny do každé fáze projektu za účelem odstranění nedostatků, či případného vyhodnocení, zda je brát dostatečný zřetel na kritické parametry procesu. Používá se jich dále k určení příčin závad, problému a k zavedení možných nápravných opatření, nejčastěji za účelem odhalení slabých míst v procesu a zjištění nedostatků, optimalizace procesu, případně reengineeringu procesu, či s požadavkem na zjednodušení činností, procesu, redukce zaměstnanců, nebo získání přehledu o vytíženosti organizace. Podnětem k auditům, které nejsou naplánované, může být žádost některého z útvarů podniku, reklamace ze strany zákazníka, změny ve výrobním postupu, klesající jakost výrobku, tlaky na redukci nákladů.⁴⁷

3.6.1. Definice procesu

Proces je systém činností, který prostřednictvím zdrojů přeměňuje vstupy na výstupy. Jako vstupy procesu je možné označit například požadavky ze strany zákazníka, legislativní požadavky, změny, který v procesu nastávají, nové stroje a jiné. Za výstup procesu je možné označit například výrobek, poskytnutá služba, provedená činnost, záznam o provedené činnosti, realizovaná změna. Výstupy z procesu mají přinést podniku hodnotu, přidanou hodnotu, tu získávají právě během procesu a ta by měla zákazníka uspokojit, tak že jí ocení. Z tohoto důvodu, za účelem přidané hodnoty, bývají procesy v podniku plánovány a realizovány a řízeny za určitých pro podnik výhodných podmínek. S ohledem na výše uvedené definuje Fiala proces jako „systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy, jež mají efekt u zákazníka,..“⁴⁸

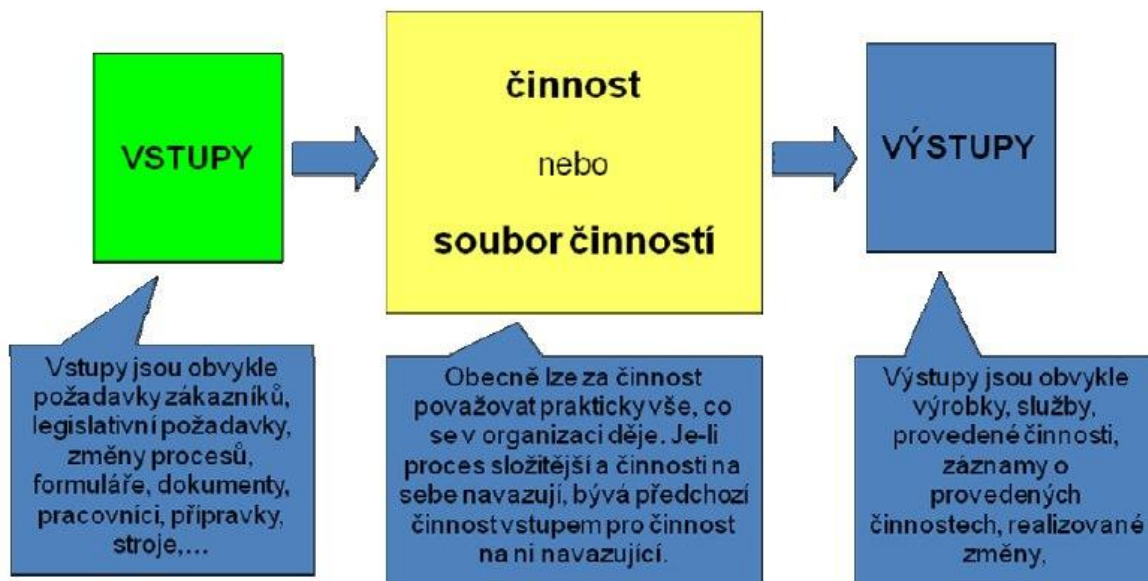
⁴⁷ *Audit procesu: proces vzniku výrobku - sériová výroba, proces vzniku služby - poskytování služby*. 1. vyd.

Praha: Česká společnost pro jakost, 1999. 132 s. ISBN 80-020-1294-1.

⁴⁸ FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: (1 dílo ve 4 svazcích)*. Praha:

Verlag Dashöfer, 2006. ISBN 80-862-2919-X.

Obrázek 2: Grafické znázornění procesu



Zdroj: Fiala, 2000, [cit. 11. 7. 2014]

Obecněji bychom tedy mohli proces definovat jako účelně naplánovanou a poslopně realizovanou činnost, zejména soubor činností, jimiž za pomoci odpovídajících zdrojů probíhá v řízených podmínkách – za přítomnosti regulátorů – přeměna vstupů na výstupy s požadovanou přidanou hodnotou.⁴⁹ Soubor těchto činností je zpravidla vzájemně propojen a organizován a vede k jednomu společnému cíli. Proces sám o sobě cíl nepředstavuje, ale má jasně specifikovaný účel, který přesahuje a formuje veškeré činnosti v něm zahrnuté. Velmi důležité je jasné stanovení cíle, ke kterému má proces směřovat, zároveň také specifikování měřitelných ukazatelů, podle nichž zjistíme, zda byl cíl naplněn. Pakliže není jasný cíl, proces nemá k čemu směřovat, a tím ztrácí i ukazatele naplnění cíle svojí vypovídající hodnotu pro podnik. Aby výstupu z procesu měli

⁴⁹ FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: (1 dílo ve 4 svazcích)*. Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISBN 80-862-2919-X.

požadovanou přidanou hodnotu, je stěžejní, aby cíl procesu přispíval k naplnění cíle a poslání podniku jako celku.⁵⁰

Jak již bylo řečeno, proces představuje soubor souvisejících a propojených činností, když každý z jednotlivých kroků procesu v rámci přeměny vstupu na výstup přidává výstupu určitou hodnotu oproti kroku předchozímu, tedy soubor činností dávajících přidanou hodnotu vstupům. Proces je možné popsat i tak, že se jedná o činnost využívající zdroje, která spotřebovává vstupy a produkuje výstupy, tedy produkty, které jsou určeny zákazníkovi, ten je také pro podnik nejlepším zdrojem zpětné vazby pro korekci, zlepšování, zefektivnění, optimalizaci procesu. Kontinuální zlepšování procesu se opírá o procesní analýzu, která poskytuje jak možnost efektivního řízení procesu, tak možnost jeho zlepšení.⁵¹

Procesy je možné rozdělit na:

- makro procesy,
- mini procesy,
- mikro procesy.⁵²

Makro proces je proces strategický nebo také klíčový pro celý podnik, nebo pro větších skupinu vzájemně propojených procesů nižší úrovně pro určitou širší oblast zájmu jako například oblast zahraničního obchodu. Klíčový nebo strategický význam procesu spočívá v tom, že pokrývá např. celou realizaci výrobku, a tak zásadně ovlivňuje tržby podniku. Mini proces je proces specifický, tvořící součást celkového procesu, pro podnik je důležitý

⁵⁰ HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-726-1074-0.

⁵¹ ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. 250 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

⁵² FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: (1 dílo ve 4 svazcích)*. Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISBN 80-862-2919-X.

z hlediska podpůrné funkce. Mikro procesy jsou procesy na nejnižší úrovni, které jsou často vykonávány pouze jednotlivcem, který plní svoji úlohu, mikro proces.⁵³

3.6.2. Procesní mapa

Procesní mapa schematicky, graficky znázorňuje procesu, který v podniku probíhá. Obecně procesní mapa ukazuje organizaci práce, zapojení jednotlivých pracovníků do procesu, zohledňuje technologické možnosti podniku a jeho okolí. Při tvorbě procesních map je kladen důraz na jejich efektivní využití pro podnik, není proto žádoucí, aby obsahovaly příliš velké množství informací, neboť právě to by jim na efektivitě ubíralo. U procesních map je důležitá zejména přehlednost, komplexnost a jasnost, které podporují snadnou orientaci. Znázorňování procesů pomocí procesních map je často využíváno k identifikaci úskalí, či nadbytečné a neefektivní činnosti v procesu, zároveň také umožňuje získat celkový přehled o vzájemné propojenosti jednotlivých procesů mezi sebou, tedy zda na sebe efektivně navazují.⁵⁴

Pro schematické znázornění procesu bývají využívány v procesní mapě jednoduché grafické symboly, jakými jsou šipky určující směr zpracování procesu, obdélníky s popisy představující jednotlivé kroky procesu, kosočtverce znázorňující větvení postupu v procesu, a to v závislosti na splnění podmínky, která je popsána uvnitř tohoto symbolu. Dalšími z grafických symbolů, které bývají využívány pro znázorňování v procesní mapě, jsou obdélníky se zaoblenými rohy symbolizující začátek nebo konec procesu, dále pak kruhy s čísly uvnitř fungující jako spojení pro pokračování procesu na další stránce.⁵⁵ Existuje i řada standardů pro mapování procesů, které určují sadu symbolů a pravidel a způsob, jakým mají být procesy pomocí jednoduchých grafických symbolů znázorňovány.

⁵³ FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: (1 dílo ve 4 svazcích)*. Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISBN 80-862-2919-X.

⁵⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵⁵ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Mezi nejznámější nástroje sloužící k mapování – modelování procesů patří ARIS, BPMN, BPEL, UML, BPMS a další.⁵⁶

Procesní mapy můžeme rozdělit na čtyři úrovně, což je výhodné zejména z hlediska jejich efektivního využití, a to díky přehlednosti a jasnosti, které v konečném důsledku podporují snadnou orientaci v nich. První úroveň je Enterprise Activities, kdy procesní mapa je co možná nejstručnější, zabývá se podstatou podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity. Essential Core Activities je druhou z úrovní procesních map a zabývá se realizací základních klíčových aktivit, do této kategorie řadíme například proces schválení poskytnutí úvěru, plánování výroby atd. Třetí úroveň je Primary Core Activities, kdy na této úrovni jsou řešeny primární klíčové aktivity, jejichž vykonávání je podmínkou realizace druhé úrovně, tedy základních klíčových aktivit. Poslední, čtvrtá úroveň procesních map se nazývá Elemental Core Activities. Na této úrovni jsou pomocí grafických symbolů schematicky znázorňovány a popsány konečné činnosti a pracovní kroky, jejichž realizace je nutná pro podporu třetí úrovně, těmito činnostmi a pracovními kroky rozumíme například zpracování nejrůznějších požadavků zákazníků, viz příloha číslo 1.⁵⁷

3.7. Interní audit a procesní optimalizace

Pokud má interní audit plnit svoji úlohu, tedy podporovat efektivnost řízení podniku, je nejdůležitějším krokem k naplnění tohoto cíle, poskytnout vedení podniku ujištění, že procesy, které v podniku probíhají, jsou efektivní a splňují tak v hodnocení výkonnosti procesů a operací všechny klíčové oblasti „3E“⁵⁸, resp. „6E“⁵⁹. Pakliže procesy v podniku

⁵⁶ BPM portál. *První ARIS zadarmo*. [on-line]. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://bpm-cz.blogspot.cz/search/label/Modely>>.

⁵⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵⁸ „3E“ jsou tři klíčové oblasti vycházející z analýzy spočívající v hodnocení výkonnosti procesů a operací, tyto klíčové oblasti jsou hospodárnost (economy), účinnost / efektivnost (efficiency) a účelnost / dosahování cílů (effectiveness). Princip hospodárnosti požaduje, aby zdroje nutné pro zajištění správného běhu procesu nebo operace byly k dispozici v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě, ve správnou dobu a za co možná nejvýhodnější cenu. Princip efektivnosti požaduje, aby činnosti organizace optimalizovaly využití

dostatečně efektivní nejsou, úkolem interních auditorů je tyto procesy, zefektivnit, zlepšit, zoptimalizovat.

Konkrétnějšími příklady procesní optimalizace pak může být například zvýšení efektivity řízení, zvýšení transparentnosti podnikových procesů, dále odstranění zbytečných a neefektivních činností (především duplicitních činností), definování odpovědností a kompetencí v jednotlivých procesech, urychlení procesů v organizaci, redukování nákladů, které vznikají při průběhu těchto procesů, řízení a měření výkonnosti procesů, redukování osobních nákladů vázaných na probíhající procesy, řízení rizik, zvýšení přidané hodnoty nebo schopnosti přidanou hodnotu tvořit a jiné další.⁶⁰

3.7.1. Analýza procesů a jejich optimalizace

Aby mohl interní auditor nedostatečně efektivní procesy v podniku zefektivnit, zlepšit, zoptimalizovat, což především znamená navrhnout uspokojivé řešení, je nezbytné, aby se seznámil a porozuměl auditovanému, analyzovanému subjektu a znal celý proces od prvotního vstupu ke konečnému výstupu, toto poznání a pochopení procesu samotné analýze procesu předchází.⁶¹

K poznání a pochopení procesu využívá nejčastěji interní auditor interview se zaměstnanci, kteří mají daný proces na starosti a vědí o něm nejvíce, více o této technice auditorovi

zdrojů při tvorbě výstupů. Jinými slovy, aby bylo dosaženo maximálního výstupu při dané úrovni zdrojů nebo dosažení daného výstupu za použití minima zdrojů, ale při současném zachování kvality výstupu.

Princip účelnosti požaduje dosažení daných cílů a plánovaných účinků, bez zásahu jiných činností nebo vzniku nežádoucích dopadů. (DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.)

⁵⁹ Analýza „3E“ se často doplňuje o další 3 principy, čímž vzniká „6E“. Jsou jimi spravedlnost (equity), prostředí (environment) a etika (ethics). Interní auditor posuzuje procesy z pohledu „3E“, případně „6E“ a snaží se, aby bylo dosaženo, pokud možno, všech zároveň. (DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.)

⁶⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

⁶¹ BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-708-2936-2.

práce je uvedeno v kapitole 3.5.3.1.1. Interview. K odstranění případných nejasností využívá zase procesní mapy, na nichž jsou zřetelně vidět jednotlivé procesní kroky, směr zpracování a také návaznost na další procesy. Pakliže interní auditor procesní mapu modeluje sám, je vhodné, aby ji nechal ověřit a získal tak zpětnou vazbu, a teprve poté ji použil jako podklad pro svoji práci.⁶²

3.7.1.1. Key Performance Indicators

Jak již bylo zmiňováno, proces sám o sobě cíl nepředstavuje, avšak stanovení jasného cíle, ke kterému má proces směřovat, zároveň také specifikování měřitelných ukazatelů, podle kterých zjistíme, zda byl cíl naplněn, je velmi důležité. Ať už tedy hovoříme o jakémkoliv procesu, musí být měřitelný.

Plnění cílů se pravidelně měří a vyhodnocuje dle předem specifikovaných a měřitelných ukazatelů výkonnosti, takzvaných KPIs – Key Performance Indicators. Výsledky z pravidelného měření jsou pak porovnávány s plánem a srovnávány i s konkurenčními podniky, či s jinou divizí v rámci podniku aj. Pakliže je zjištěný výsledek nedodatečný, je třeba podrobit proces zkoumání, identifikovat úskalí, či nadbytečné a neefektivní činnosti v procesu, samotný proces pak zefektivnit, zlepšit, zoptimalizovat.⁶³

Key Performance Indicators - KPIs jsou měřitelné ukazatele výkonnosti zaměřené na zejména na zaměstnance, zákazníky a na procesy v podniku. Na celopodnikové úrovni je typické, že KPIs jsou finančního rázu. Pokud jsou KPIs zaměřená na zaměstnance, zákazníky a procesy sledují např. rychlost, chybovost, atd. Vhodně definovaná KPIs jsou pro optimální průběh procesu, který v podniku probíhá, důležitá. Průběžné vyhodnocování

⁶² BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-708-2936-2.

⁶³ BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-708-2936-2.

a pravidelná revize KPIs jsou mimo jiné dalšími z prostředků, které podporují efektivnost řízení podniku, a tak i celkovou strategii podniku.⁶⁴

⁶⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

4.1. Profil Skupiny ČEZ

Skupina ČEZ, jejíž základ byl položen v roce 2003, je předním uskupením energetických společností, které vyrábí, distribuuje a prodává elektrickou i tepelnou energii, těží uhlí, zabývá se i jaderným výzkumem, dále pak projektováním, výstavbou a údržbou energetických zařízení a zpracováním vedlejších energetických produktů, v posledních letech konkuruje dodavatelům zemního plynu a od října 2013 proniká na trh i v oblasti telekomunikací. Skupina ČEZ provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné a sluneční elektrárny a další výrobní zdroje, jakými jsou bioplynové stanice a teplárny. Skupina ČEZ patří celosvětově do desítky největších a nejdynamičtějších energetických koncernů, působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy, centrálu má v České republice.⁶⁵

Mateřskou společností Skupiny ČEZ je největší výrobce elektřiny v České republice, akciová společnost ČEZ. Jejím majoritním vlastníkem je se 63 % podílem Česká republika. Z celkového objemu elektrické energie vyrobené v České republice připadají na Skupinu ČEZ téměř tři čtvrtiny, podíl na výrobě elektrické energie z obnovitelných zdrojů činí 52 %. Skupina ČEZ zároveň patří mezi tři největší výrobce tepla v České republice.⁶⁶

Skupina ČEZ patří mezi největší zaměstnavatele v regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ celkově zaměstnává více než 33 000 lidí, více než 12 000 z celkových 20 000 zaměstnanců na území České Republiky pracuje pro mateřskou společnost ČEZ a, s., nebo pro některou z integrovaných dceřiných společností. Integrované dceřiné společnosti jsou ČEZ, a. s., ČEZ Distribuce, a. s., ČEZ Distribuční služby, s.r.o., ČEZ ICT Services, a. s., ČEZ Logistika, s.r.o., ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o., ČEZ Prodej, s.r.o., ČEZ Korporátní služby, s.r.o., ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.⁶⁷

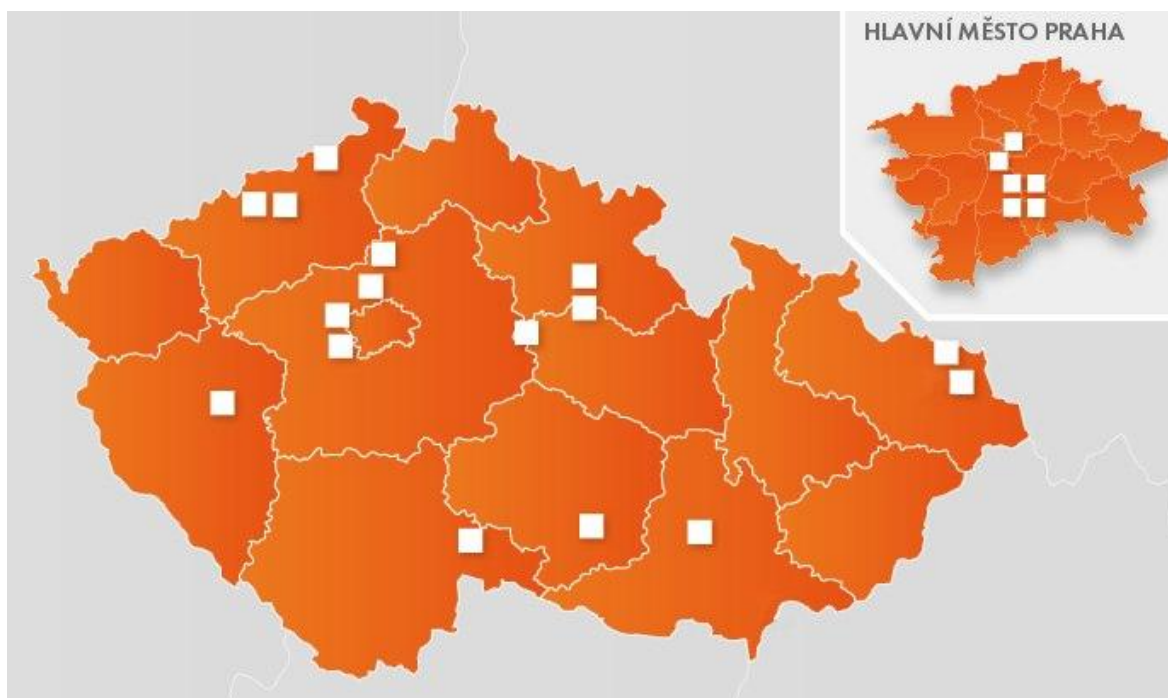
⁶⁵ Skupina ČEZ

⁶⁶ Skupina ČEZ

⁶⁷ Skupina ČEZ

Mimo tyto integrované dceřiné společnosti patří do Skupiny ČEZ na území České republiky ještě následující výčet společností: ČEZ Bohunice a.s., ČEZ Energetické produkty, s.r.o., ČEZ Energetické služby, s.r.o., ČEZ Energo, s.r.o., ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., ČEZ Teplárenská, a.s., Elektrárna Chvaletice a.s., Energetické centrum s.r.o., Energotrans, a.s., LOMY MOŘINA spol. s r.o., OSC, a.s., PPC Úžín, a.s., Severočeské doly a.s., ŠKODA PRAHA Invest s.r.o., Telco Pro Services, a. s., ÚJV Řež, a. s.⁶⁸

Obrázek 3: Společnosti Skupiny ČEZ v ČR



Zdroj: Skupina ČEZ, 2013, [cit. 31. 10. 2013]

4.1.1. Skupina ČEZ ve střední a východní Evropě

Skupina ČEZ působí nejen v ČR, ale je silným hráčem na elektroenergetickém trhu i v celé střední a východní Evropě. Aktivně funguje kromě České republiky také na Slovensku, v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Turecku, Německu, Maďarsku, Srbsku, Bosně a

⁶⁸ Skupina ČEZ

Hercegovině, Albánii, Holandsku a Irsku, kde mimo své obchodní činnosti a hlavně také sleduje vývoj na trhu s cílem využít nabízející se výhodné akviziční příležitosti.⁶⁹

Skupina ČEZ je uskupením s mezinárodní působností sdružujícím více než 100 českých i zahraničních společností. K 31. 12. 2012 byl účetní konsolidační celek Skupina ČEZ tvořen 112 samostatnými společnostmi, které je možno dále rozdělit do sedmi provozních segmentů, viz příloha číslo 2.⁷⁰

4.1.2. Postavení na trhu

Skupina ČEZ zaujímá prvenství ve výrobě elektrické na území České republiky, protože z celkového objemu elektrické energie vyrobené v České republice na ní připadají na téměř tři čtvrtiny. Skupina ČEZ provozuje jaderné, uhelné, vodní, větrné a sluneční elektrárny a další výrobní zdroje, jakými jsou bioplynové stanice a teplárny. Díky této diversifikaci svých výrobních zdrojů je schopna Skupina ČEZ pružně reagovat na požadavky zákazníků a zároveň zajišťovat provoz elektrizační soustavy a další služby s tím spojené. V Evropě se tak řadí mezi desítku největších energetických koncernů a to jak z hlediska celkového instalovaného výkonu své výrobní soustavy, tak z hlediska počtu zákazníků, když jejich celkový počet se přibližuje 7 milionům.⁷¹

Základním kamenem úspěchu Skupiny ČEZ na liberalizovaném trhu s elektrickou energií je jak dlouhodobé snižování nákladů, tak zvyšování efektivity. S tímto úsilím, dlouhodobým cílem, jde ruku v ruce i snaha o obnovu uhelných elektráren, když za tímto účelem byl zahájen program obnovy uhelných elektráren Skupiny ČEZ s rozpočtem okolo 100 miliard Kč.⁷²

⁶⁹ Skupina ČEZ

⁷⁰ Skupina ČEZ. *Výroční zpráva 2012*. [on-line]. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2012/2012-vyrocní-zprava.pdf>>

⁷¹ Skupina ČEZ

⁷² Skupina ČEZ

4.1.3. Činnosti Skupiny ČEZ

Z celé široké škály činností Skupiny ČEZ jsou níže jmenovány především činnosti těch společností Skupiny ČEZ, se kterými se setká běžný občan v České republice. Jedná se především o činnosti společností ČEZ Prodej, s.r.o., ČEZ Distribuční služby, s.r.o. a ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Hlavním předmětem činnosti ČEZ Prodej, s.r.o., je obchod s elektřinou, na který získala licenci od Energetického regulačního úřadu, tedy nákup elektřiny a její následný prodej koncovému zákazníkovi. Společnost ČEZ Prodej, s.r.o., je také smluvním partnerem - dodavatelem - a to nejen výše zmiňované elektřiny, ale i zemního plynu. Dodávky zemního plynu domácnostem byly zahájeny v červnu 2010 v návaznosti na úspěšné zahájení dodávek v segmentu velkoodběratelů, ke kterému došlo v srpnu 2009. V rámci obou komodit své produkty a služby dnes nabízí společnost ČEZ Prodej, s.r.o. maloodběratelům - domácnostem, malým a středním podnikům i velkoodběratelům. Ve snaze rozšířit portfolio služeb poskytovaných zákazníkům se stala společností ČEZ Prodej, s.r.o. v říjnu 2013 druhým virtuálním mobilním operátorem na českém trhu a začala tak poskytovat mimo energetických služeb i služby mobilní, jakožto virtuální mobilní operátor (MVNO).⁷³

Prioritní činnosti, zejména služby, zajišťované společností ČEZ Distribuční služby, s.r.o. jsou řízení a výkon činností podle Řádu preventivní údržby, drobné opravy, odstraňování poruch, provozování elektrického zařízení distribuční soustavy, nasazování mobilního zdrojového soustrojí a mobilních transformátorů, měření v distribučních sítích, vytyčování podzemního zařízení, odstraňování a oklešťování vegetace, diagnostika mimo Řád preventivní údržby, odpojování a připojování na síti nízkého napětí a vysokého napětí na základě požadavků společnosti ČEZ Distribuce, a. s., montáže a provozování měřících a spínacích přístrojů, dále pak sběr, zpracování a správa dat, provozování autorizovaného metrologického střediska pro ověřování stanovených měřidel, provádění oprav a parametrizace všech druhů stanovených měřidel, rovněž provádění odborných posudků měřidel, také poskytování služeb souvisejících s pohybem měřicí a spínací techniky,

⁷³ Skupina ČEZ

skladování, evidence a doprava, v neposlední řadě pak činnosti týkající se oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO) a ochrany životního prostředí nebo skladové hospodářství.⁷⁴

4.1.4. Etické standardy

Při svém podnikání se Skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy, zahrnujícími i odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí, drží se motto „Pomáháme tam, kde působíme“. Skupina ČEZ tak významně podporuje řadu neziskových organizací a veřejně prospěšných projektů, pomáhá zvyšovat kvalitu života obyvatel měst a obcí v regionech, kde působí. Přispívá k budování infrastruktury, rozvoji příležitostí kulturního a sportovního vyžití obyvatel, zkvalitnění zdravotnické péče, zlepšení životního prostředí. Společnosti Skupiny ČEZ poskytly v roce 2012 finanční prostředky v celkové výši 459,7 mil. Kč, z čehož částka ve výši 175,9 mil. Kč byla věnována formou příspěvků do Nadace ČEZ, jejíž je Skupina ČEZ hlavním partnerem, a díky které bylo v roce 2012 v České republice podpořeno celkem 388 projektů. Skupina ČEZ jakožto odpovědná firma pomáhá nejen finančním dary, či prostřednictvím Nadace ČEZ, ale i formou konkrétně zaměřených projektů, jakými jsou například: Pětiboj základních škol, Čas pro dobrou věc, Plníme přání či Električka je cool.⁷⁵

4.2. Interní audit ve skupině ČEZ

Útvar interní audit má za úkol svojí činností přispívat k tvorbě přidané hodnoty nejen pro jednotlivou společnost Skupiny ČEZ, pro kterou interní audit provádí, ale v konečném důsledku pro celou Skupinu ČEZ. Tato přidaná hodnota je výsledkem všech poskytnutých služeb útvaru interní audit, a to konkrétně služeb nezávislých, objektivních, ujišťovacích a konzultačních.⁷⁶

⁷⁴ Skupina ČEZ

⁷⁵ Skupina ČEZ

⁷⁶ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

Služby interního auditu jsou nákladem té společnosti Skupiny ČEZ, jíž jsou poskytovány. Dceřiným společnostem jsou služby interního auditu poskytovány zpravidla útvarem interního auditu ČEZ, a. s., na smluvním základě. Při provádění interního auditu v dceřiných společnostech může být audit proveden způsobem odlišným od tohoto postupu pouze po dohodě s představenstvem, resp. jednatelem, společností a tato skutečnost musí být uvedena v Zadání auditu, viz příloha číslo 3.⁷⁷

4.2.1. Způsobilost auditorů

Interní auditoři mohou hodnotit takové procesy, za jejichž provádění/řízení nemají přímou odpovědnost a nebyli během posledního roku před prováděním interního auditu za takové procesy odpovědní.⁷⁸

Auditor je vázán mlčenlivostí o osobních údajích a o všech důvěrných informacích a informacích tvořících obchodní tajemství, se kterými přijde při provádění interního auditu do styku.⁷⁹

V případě potřeby může ředitel útvaru interní auditu ČEZ, a. s., jmenovat do týmu auditorů zaměstnance - specialistu, který není auditorem. Výběr specialisty se provádí na základě jeho profesní způsobilosti a se souhlasem přímého nadřízeného tohoto specialisty. Specialista zařazený do týmu bude poučen o postupech auditu a bude pracovat pod vedením interního auditora. Za výkon funkce takového člena týmu auditorů a za dodržování tohoto postupu nese zodpovědnost vedoucí týmu auditorů.⁸⁰

Specialista je vázán mlčenlivostí o osobních údajích a o všech důvěrných informacích a informacích tvořících obchodní tajemství, se kterými přijde při provádění interního auditu do styku.⁸¹

⁷⁷ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁷⁸ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁷⁹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁰ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸¹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

Externí osobu ze společnosti mimo Skupinu ČEZ lze do týmu auditorů zařadit pouze se souhlasem představenstva ČEZ, a. s., a představenstva, resp. jednatelů společnosti, v níž interní audit probíhá.⁸²

Auditor může při řešení specifických otázek využít služeb konzultanta. Konzultant není členem týmu auditorů a je seznamován pouze s informacemi nezbytnými k odbornému posouzení úzkého problému předmětu auditu. Konzultanti využívaní v rámci provedení interního auditu jsou vybíráni ředitelem útvaru interní audit na základě ověření jejich profesní způsobilosti a musí být písemně zavázáni mlčenlivostí.⁸³

4.2.2. Statut útvaru interní audit ČEZ, a.s.

4.2.2.1. Účel a poslání útvaru interní audit

Útvar interní audit je ustaven v souladu s mezinárodně uznávanými standardy pro profesionální praxi interního auditu a etickým kodexem interního auditora vydanými Institutem interních auditorů (The Institute of Internal Auditors; IIA).⁸⁴

Posláním útvaru je přispívat k tvorbě přidané hodnoty prostřednictvím nezávislých a objektivních ujišťovacích a konzultačních služeb pro potřeby všech součástí organizační struktury a statutárních orgánů společností Skupiny ČEZ. Orgánům společností poskytuje ujištění, že všechna rizika, zejména významná, jsou známa a jsou pod kontrolou. Tím přispívá k dosažení cílů Skupiny ČEZ a iniciuje zlepšování činností a snižování podnikatelských rizik.⁸⁵

⁸² Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸³ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁴ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁵ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

4.2.2.2. Organizační začlenění útvaru

Útvar interní audit je podřízen představenstvu společnosti ČEZ, a. s. Představenstvo uplatňuje své pravomoci vůči útvaru zejména prostřednictvím předsedy představenstva. Administrativně je tedy útvar interní audit řízen generálním ředitelem společnosti ČEZ, a. s., který také rozhoduje o obsazení pracovního místa vedoucího útvaru interní audit po projednání v představenstvu, viz příloha číslo 4.⁸⁶

4.2.2.3. Provádění interních auditů

Služby interního auditu společností Skupiny ČEZ poskytuje útvar interní audit na vyžádání statutárního orgánu příslušné společnosti Skupiny ČEZ a se souhlasem představenstva ČEZ, a. s., zpravidla na komerčním základě.⁸⁷

Na přímý pokyn představenstva ČEZ, a. s., se interní audit ve výjimečných případech (vzniku krizových situací, mimořádných událostí, závažných stížností apod.) zúčastňuje šetření jejich průběhu, příčin a podstaty příčin; v případě dceřiných společností ČEZ, a. s., jen se souhlasem statutárního orgánu příslušné společnosti.⁸⁸

Zásady provádění interních auditů, práva a povinnosti auditorů a auditovaných, výstupy interního auditu a postupy při provádění auditů se řídí řídicími dokumenty platnými v jednotlivých společnostech Skupiny ČEZ.⁸⁹

V zájmu nezávislosti a objektivitě nesmí útvar interní audit, ani jednotliví auditoři suplovat řadové vedoucí zaměstnance společností ve výkonných činnostech (při tvorbě systémů, zpracování dokumentů, návrzích mechanismů řízení a vedení apod.). Při plnění svých úkolů může interní audit zařazovat do auditních týmů další zaměstnance společností (se

⁸⁶ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁷ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁸ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁸⁹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

souhlasem jejich vedoucích) i externí osoby. Avšak externí osobu mimo Skupinu ČEZ lze do auditního týmu zařadit pouze se souhlasem představenstva ČEZ, a. s.⁹⁰

4.2.2.4. Působnost útvaru interní audit

Útvar interní audit začíná provádět svoji auditorskou činnost zpravidla na základě požadavku statutárního orgánu příslušné společnosti Skupiny ČEZ a se souhlasem představenstva ČEZ, a. s. Tato auditorská činnost není stejnorodá, a tak do pole působnosti útvaru interní audit řadíme široké spektrum činností. Mezi tyto činnosti patří zejména provádění auditů veškerých podnikatelských a podpůrných procesů v rámci společností Skupiny ČEZ, monitorování procesů a činností společností Skupiny ČEZ, zejména z hlediska rizik při naplňování strategie a cílů společností, identifikace těchto rizik a spoluúčast na jejich řízení, hodnocení účinnosti a efektivnosti vnitřního kontrolního systému ve společnostech Skupiny ČEZ, konzultační a poradenská činnost pro statutární orgány a vrcholový management společností.⁹¹

4.2.2.5. Odpovědnost útvaru interní audit

Ředitel útvaru interní audit odpovídá za:

- vytváření plánů interního auditu zahrnujících prioritní procesy ve společnosti ČEZ, a. s., a Skupině ČEZ z hlediska jejich rizikovosti,
- identifikaci rizik, jejich sledování a spoluúčast interního auditu na jejich řízení,
- stanovení standardních postupů auditorské činnosti a jejich technických a administrativních aspektů,
- přípravu a provádění auditorských programů,
- provádění speciálních šetření,
- profesionalitu prováděných auditů,
- zajištění odpovídajícího poradenství a asistence,

⁹⁰ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹¹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

- kvalitu a včasnost výstupů práce útvaru předkládaných orgánům společnosti a managementu,
- koordinaci činnosti útvaru interní audit s externím auditorem a s dalšími poskytovateli konzultačních a ujišťovacích služeb,
- zpracování programu zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu,
- zpracování řídicí a pracovní dokumentace interního auditu.⁹²

4.2.2.6. Pravomoci útvaru interní audit

Útvar interní audit je oprávněn:

- provádět plánované, vyžádané, následné audity a kontroly ve společnostech Skupiny ČEZ,
- vystupovat zcela nezávisle na ostatních útvarech společností Skupiny ČEZ,
- řídit se vlastními kritérii při plnění své auditorské činnosti a při zpracovávání zpráv,
- monitorovat (sledovat efektivnost) řízení rizik v hlavních podnikatelských a podpůrných procesech společnosti.⁹³

4.2.2.7. Dohled nad činností útvaru interní audit

Dohled nad činností útvaru interní audit provádí představenstvo společnosti ČEZ, a. s., v rozsahu svých pravomocí, dále pak Výbor pro audit ČEZ, a. s.⁹⁴

4.3. Plánování interních auditů

Plán interních auditů na příslušný rok obsahuje zejména:

- identifikační znak (číslo) interního auditu,
- název interního auditu,
- cíl interního auditu,

⁹² Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹³ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹⁴ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

- divizi ČEZ, resp. dceřinou společností, ve které bude interní audit proveden,
- čtvrtletí, ve kterém bude interní audit proveden.⁹⁵

V příslušných plánovacích termínech ředitel útvaru interní audit:

- shromáždí náměty/požadavky na interní audity do ročního plánu,
- provede selekci námětů/požadavků podle jejich závažnosti,
- zpracuje první návrh plánu,
- projedná návrh plánu s řediteli divizí ČEZ, a. s., a s vedoucími zaměstnanci společností, jichž se plán týká,
- na základě výsledků projednání zpracuje definitivní návrh plánu a projedná jej s Výborem pro audit,
- předloží plán ke konečnému schválení představenstvu ČEZ, a. s. (představenstvo ČEZ, a. s., schvaluje plán v části týkající se auditů v ČEZ, a. s.),
- určí vedoucí týmu auditorů pro jednotlivé interní audity dle schváleného plánu,
- koordinuje sestavování auditorských týmů.⁹⁶

V rámci přípravy konkrétního interního auditu vedoucí týmu auditorů:

- zpracuje návrh Zadání auditu,
- organizuje přípravu interního auditu ze strany útvaru interního auditu.⁹⁷

4.4. Realizace auditorských akcí

Při plnění auditorských akcí a činností auditoři nezávisle, objektivně a dokumentovaně prověřují, analyzují a hodnotí jak správnost koncepcí, přístupů, tak i funkčnosti všech prvků a složek vztahujících se k řízení a výkonům útvarů společnosti, s cílem ověřovat správnost jejich chodu a dostačující efektivnost při dosahování stanovených funkcí, parametrů a kritérií a hodnotit potřebu zavedení opatření pro zdokonalení nebo nápravu stavu, také systematicky vyhledají a nezávisle kriticky, konstruktivně posuzují nesoulady reality se stanovenými standardy a určují příčiny daného stavu. K jejich práci patří i

⁹⁵ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹⁶ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹⁷ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

posuzovat adekvátnost a efektivnost postupů ve vztahu k plnění daných funkcí při realizaci programů společnosti, určovat příčiny a podstatu příčin zjištěných nedostatků. Vydávají doporučení a podněty pro nápravná opatření na základě výsledků kritických systémových analýz z průběhu a závěrů auditorských akcí, také transformují výsledky z provedených interních auditů na informace a podklady k rozhodování o nápravných opatřeních pro vedoucí auditovaných útvarů a představenstvo či jednatele auditované společnosti. Podle potřeby se auditoři účastní jednání, jež jsou vedena mezi výkonnými útvary společnosti a partnery společnosti (pro výběrová řízení, o spolupráci, konzultace, technická pomoc apod.) jako pozorovatelé, po předchozím schválení člena vedení společnosti, pod jehož procesní kompetenci jednání přísluší. Rovněž aplikují při práci stanovené auditní techniky a k tomu požadují spolupráci od kteréhokoliv zaměstnance společnosti, jenž jim umožní efektivní prověření příslušného tématu a mají po dobu interního auditu přístup ke všem potřebným informacím v tištěné i elektronické podobě ve společnosti, jež se týkají předmětu auditovaných či monitorovaných tématik s výjimkou informací, jejichž ochrana je řešena zvláštním obecně platným právním předpisem nebo k jejichž neposkytnutí je auditovaná společnost smluvně zavázána.⁹⁸

V zájmu nezávislosti a objektivity nesmí útvar interní audit a ani jednotliví auditoři tohoto útvaru suplovat vedoucí zaměstnance společnosti ve výkonných činnostech (při tvorbě pravidel a směrnic pro funkci procesů a systémů, při zpracování dokumentů, při návrzích mechanismů řízení a vedení apod.).⁹⁹

4.5. Asistenční služby a monitoring

Tyto služby jsou standardně poskytovány ČEZ, a. s. dceřiným společností ČEZ, a. s., jsou poskytovány na komerčním základě v rozsahu a za podmínek, které jsou stanoveny v příslušné smlouvě (smlouvou může být činnost útvaru interního auditu vymezena odlišně od níže uvedeného).¹⁰⁰

⁹⁸ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

⁹⁹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

¹⁰⁰ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

Při poskytování asistenčních služeb a provádění monitoringu společnosti útvar interní audit v zadaném rozsahu:

1. Průběžně sleduje a analyzuje vývoj významných procesů a činností ve společnosti, hodnotí správnost jejich orientace ve vztahu na cíle sledované představenstvem, resp. jednatelem společnosti.
2. Posuzuje věrohodnost, vhodnost, spolehlivost a včasnost informací postupovaných řídicí linií společnosti představenstvu, resp. jednatelům, jejich formu a relevantnost ve vztahu k dané problematice.
3. Identifikuje rizika vyplývající ze způsobů výkonu činností ve společnosti i rizika a ohrožení z vnějšku, která svým významem zasluhují pozornosti vedení společnosti.
4. Posuzuje již ve stadiu přípravy záměry na strategická a jiná závažná podnikatelská rozhodnutí.
5. Analyzuje stav vnitřního kontrolního systému ve společnosti, jeho účinnost a efektivnost.
6. Hodnotí postupy společnosti, zejména z hlediska očekávaného vývoje vnějšího legislativního a podnikatelského prostředí a identifikuje rizika a ohrožení z toho vyplývající.
7. Monitoruje úroveň vnitřní komunikace ve společnosti, celkovou sociální atmosféru ve společnosti, etické principy aplikované ve společnosti a stav dotváření kultury společnosti příznivé pro její akceptaci vnějším prostředím.
8. Iniciuje vypracování návrhů měřitelných kritérií (pokud nejsou stanovena) pro hodnocení úspěšnosti cílů společnosti.
9. Sbírá, třídí, ukládá a transformuje výsledky z provedených auditů/akcí na informace a expertní podklady pro rozhodování o nápravných opatřeních z úrovně představenstva, resp. jednatelem společnosti, případně jimi vytvořených výborů.
10. Podle potřeby se účastní jednání útvarů a orgánů zajišťujících řízení monitorovaných procesů ve společnosti (např. výborů, projektových a řešitelských týmů, pracovních porad, obchodních jednání).
11. Předkládá představenstvu, resp. jednatelům, společnosti návrhy a doporučení na řešení identifikovaných rizik.¹⁰¹

¹⁰¹ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

4.6. Vstupy a výstupy interního auditu

4.6.1. Vstupy interního auditu

- Vnější legislativa k problematice, jež je předmětem interního auditu, resp. monitoringu.
- Vnitřní řídicí a pracovní dokumentace společnosti, v níž se interní audit, resp. monitoring provádí.
- Veškeré existující doklady a dokumenty vztahující se k předmětu interního auditu, resp. monitoringu, včetně výstupů z minulých interních auditů a auditů podle zákona č. 93/2009 Sb.
- Veškeré informace související s předmětem interního auditu, resp. monitoringu, bez ohledu na druh nosiče, na němž jsou uchovávány.
- Ústní informace získané od zaměstnanců společnosti.¹⁰²

4.6.2. Výstupy interního auditu

Vedoucí týmu auditorů poskytuje

auditovanému útvaru:

- ústní informace o nesouladech, slabých místech, nedostatcích, chybách apod. v činnostech (*zdroj: pracovní dokumentace auditora*),

vedoucímu zaměstnanci odpovědnému za auditovaný proces:

- ústní informace o systémových nedostatcích v procesu, nesouladech, slabých místech, nedostatcích, chybách apod. (*zdroj: pracovní dokumentace auditora*),

- koncept závěrečné zprávy z interního auditu k projednání,

představenstvu, resp. jednatelům příslušné společnosti:

- závěrečnou zprávu o výsledcích interního auditu - Sumář systémových nedostatků a závěrů, doporučení opatření k nápravě.¹⁰³

¹⁰² Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

¹⁰³ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

V případě, že informování představenstva, resp. jednatelů, příslušné společnosti nesnese odkladu, je předkládán příslušný materiál i mimo uvedený standardní postup. Formu dokumentačních výstupů útvaru interní audit stanoví pro jednotlivé dokumenty ředitel útvaru interní audit.¹⁰⁴

Souhlas k uvolnění informací z interních auditů uděluje představenstvo, resp. jednatele, společnosti, v níž se audit uskutečnil. Tento souhlas musí mít písemnou formu.¹⁰⁵

4.7. Archivace dokumentů

Archivace zpráv z interního auditu, pracovní dokumentace auditorů předané spolu se závěrečnou zprávou, případně záznamů o kontrole realizace nápravných opatření, je zajišťována příslušnými společnostmi podle platných řídicích dokumentů Skupiny ČEZ a vnitřních pravidel dané společnosti. Nakládání se zprávami z interních auditů a pracovní dokumentací auditorů uvnitř útvaru interní audit stanoví pracovní dokument útvaru.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

¹⁰⁵ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

¹⁰⁶ Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

5. ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole se bude autorka práce zabývat třemi oblastmi - částmi, které se přímo týkají interního auditu ve Skupině ČEZ, zejména práce interních auditorů. V první části se autorka práce zaměří na to, jakým způsobem jsou analyzována rizika v procesních oblastech Skupiny ČEZ a okomentuje význam výsledků analyzování pro potřeby sestavování plánů, tedy pro potřeby plánování interních auditů, k čemuž využije zejména metody komparativní, když nejprve budou komparovány dílčí postupy s tím, že výsledky dále prokonzultuje a posoudí z hlediska funkčnosti v současnosti. Do velké míry se bude tato část věnovat také určování rizik, když se autorka práce pokusí vytvořit podle Dvořáčka (2003) formalizovaný postup, který by se mohl stát funkčním nástrojem pro budoucí práci interních auditorů ve Skupině ČEZ, neboť se domnívá, že se jedná o postup zcela nezvyklý pro takto velkou společnost.

V druhé části se autorka pokusí zhodnotit audit, který proběhl ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., konkrétně v úseku Péče o zákazníky a který byl proveden na základě schváleného plánu činnosti útvaru interní audit ve IV. čtvrtletí roku 2010, a jehož cílem bylo ověřit dodržování metodiky generování kontaktů se zaměřením na produktivitu a identifikovat možná zlepšení. Závěrečnou zprávu se autorce podařilo získat zejména díky intervenci Ing. Marcely Matouškové, MBA s tím, že tuto zprávu autorce poskytl Ing. Pavel Kočka, vedoucí odboru Ekonomika, controlling a reporting, neboť poskytnutí závěrečné zprávy, ZZ z auditu 56_10 Generování kontaktů, pro potřeby diplomové práce bylo schváleno vedením společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. Protože veškerá poskytnutá data jsou pro společnost velmi citlivá a důvěrná, bude s nimi nakládáno pouze v rozsahu nutném pro zpracování diplomové práce a nebudou zveřejněna ani jako příloha k diplomové práci.

V třetí části bude analyzována činnost útvaru Interní audit, konkrétně se autorka práce zaměří na časový fond, který interní auditoři pro svoji práci, provádění každoročních interních auditů, mají k dispozici. K tomuto ukazateli se přímo váže i počet interních auditorů ve Skupině ČEZ, jejich aktuální počet je 18, což se na první pohled může jevit jako málo, a proto se autorka práce pro tuto analýzu rozhodla.

Aby se při zpracovávání analytické části práce předešlo nesrovnalostem či nejasnostem vzniklých důsledku neodborných, tj. nekvalifikovaných znalostí, budou při zpracování této části hrát velmi důležitou roli i konzultace s odbornými pracovníky útvaru Interní audit, jmenovitě s Ing. Marcelou Matouškovou, MBA, vedoucí útvaru Ekonomické auditu.

5.1. Analyzování rizik ve Skupině ČEZ

5.1.1. Analýza rizik do roku 2012 včetně

Do konce roku 2012 byla ve Skupině ČEZ hodnocena rizikovost v jedenácti procesních oblastech. Těmito oblastmi byly: Výroba, Distribuce, Obchod, Investice, ICT, Těžba uhlí, Bezpečnost, Řízení a správa skupiny vč. HR, Finance, Nákup, skladování a prodej a Správa neenerg. Majetku.

Rizikovost v procesních oblastech hodnotily dva subjekty, kde jedním je právě útvar Interní audit a druhým útvar Řízení rizik. Váha hodnocení obou těchto subjektů byla shodně 50%.

V hodnocení byla uplatňována i faktická kritéria, jako vliv na EBITDA¹⁰⁷, stálé provozní náklady, investiční výdaje, počet FTE¹⁰⁸. Každý z hodnocených faktorů měl svou procentuální váhu pro celkové hodnocení.

Procentuální rozložení vah:

¹⁰⁷ EBITDA je zkratka z anglického názvu Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. Jedná se o indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti. (Ladislav Schnaiberg. *Co je to EBITDA a k čemu se používá*. [on-line]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z WWW: <<http://ebitda.cz/>>)

¹⁰⁸ FTE je zkratka z anglického názvu Full-time equivalent. Jedná se o pojem, který se označuje jednotku, kterou se vyjadřuje míra zapojení či kapacita zatížení pracovníka přepočtenou na 100 % kapacitu. Jinými slovy jde o ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek. (Management Mania. *Co je FTE (Full Time Equivalent)*. [on-line]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/fte-full-time-employee-equivalent>>)

- Vliv na EBITDA – 5%
- Stálé provozní náklady – 15%
- Investiční výdaje – 5%
- Počet FTE – 10%
- Kvalifikované hodnocení IA/ ŘR – 65%

Tabulka 3: Znárodnění hodnotící tabulky

Hodnocení útvaru Interní audit/ Řízení rizik						
Procesní oblasti	Vliv na EBITDA	Stálé provozní náklady	Investiční výdaje	Počet FTE	Kvalifikované hodnocení IA/ŘR	CELKOVÁ RIZIKOVOST
Výroba						
Distribuce						
Obchod						
Investice						
ICT						
Těžba uhlí						
Bezpečnost						
Řízení a správa skupiny vč. HR						
Finance						
Nákup, skladování a prodej						
Správa neenerg. majetku						

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení jak útvaru Interní audit, tak útvaru Řízení rizik byla hodnocena celková rizikovost procesní oblasti. Pro grafickou názornost byla vždy tvořena tabulka, která rizikovost procesní oblasti od sebe odlišovala do tří pásem: vysoké, střední a nízké riziko.

Tabulka 4: Znázornění celkového hodnocení rizikovosti

Procesní oblasti	Hodnocení Interního auditu*	Váha	Hodnocení Řízení rizik**	Váha	Rizikovost CELKEM***
Výroba		50%		50%	0,0
Obchod		50%		50%	0,0
Investice		50%		50%	0,0
Distribuce		50%		50%	0,0
Řízení a správa Skupiny vč. HR		50%		50%	0,0
Těžba uhlí		50%		50%	0,0
Finance		50%		50%	0,0
ICT		50%		50%	0,0
Nákup, skladování a prodej		50%		50%	0,0
Bezpečnost		50%		50%	0,0
Správa neenerg. majetku		50%		50%	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky: * hodnoceno v kontextu činností útvaru Interní audit, tj. důraz je kladen na operační a regulatorní rizika

** hodnoceno v kontextu výskytu všech rizik v procesech, resp. podílu na celkovém Rizikovém kapitálu Skupiny ČEZ

*** prostor pro názornost, tj. barevné odlišení 3 pásem rizikovosti, sice červené (vysoké riziko), žluté (střední riziko) a zelené (nízké riziko)

5.1.1.1. Význam hodnocení rizikových oblastí do roku 2012

Ačkoli výsledky analyzování rizik měly vypovídající hodnotu, nesloužily do konce roku 2012 jako metodický nástroj pro potřeby útvaru Interní audit pro potřeby plánování interních auditů. Ing. Matoušková označila význam těchto výsledků jako podpůrný a intuitivní, jakési „vodítko“ poukazující na to, na co se zaměřit, nikoli metodický nástroj sloužící při plánování.

5.1.2. Analýza rizik od roku 2013

Od začátku roku 2013 je ve Skupině ČEZ hodnocena rizikovitost v čtrnácti procesních oblastech. Těmito oblastmi jsou: Bezpečnost, Distribuce, Finance, Informatika, Investice, Nákup, Obchod, Ochrana, Personalistika, Řízení a správa Skupiny, Správa majetku, Strategie, Těžba uhlí, Výroba.

Rizikovitost v procesních oblastech hodnotí tři subjekty, těmito třemi subjekty jsou útvary Interní audit, Risk management a Management Skupiny ČEZ, který má převažující váhu.

Mapuje se rizikovitost a k výsledná mapa rizik se používá při sestavování ročního plánu auditu, Návrh plánu útvaru Interní audit ČEZ, a. s. na rok 2014 autorka přikládá jako přílohu číslo 5.

5.1.2.1. Význam hodnocení rizikových oblastí do roku 2013

Analýza rizik nově má velkou váhu při sestavování plánu, její výsledky neslouží jen jako vodítko, ke kterému je možné přihlížet. Nyní je nutné tyto výsledky zohlednit při sestavování ročního plánu, tudíž nemá pouze ilustrativní povahu, ale slouží jako metodický nástroj využívaný při plánování auditů, který musí být interními auditory striktně dodržován.

5.1.3. Komparace analyzování rizik ve Skupině ČEZ

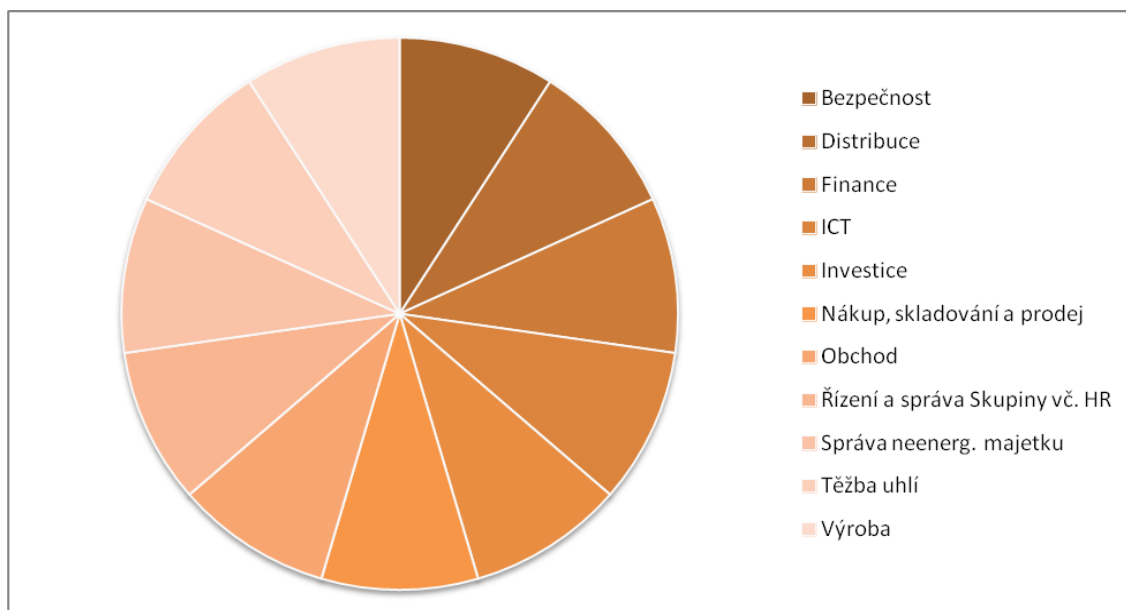
Od roku 2013 při hodnocení rizikovosti ve Skupině ČEZ nehrají již roli faktické údaje jako provozní náklady, investiční výdaje, počet zaměstnanců, ziskovost – provozní výkonnost společnosti, rentabilita, naopak do hodnocení vstupuje další subjekt, který rizikovost v procesních oblastech Skupiny ČEZ hodnotí, sice vrcholový management. Vrcholový management je na hodnocených procesních oblastech nezávislý a nahlíží na hodnocený subjekt z jiného úhlu pohledu než ostatní dva hodnotící subjekty, tím výslednému hodnocení rizikovosti v šetřené oblasti přidává na hodnotnosti.

Došlo rovněž ve výrazné změně způsobu, jakým je od roku 2013 nahlíženo na výsledky analýzy rizikových oblastí ve Skupině ČEZ, neboť nyní je povinno výsledky analýzy rizik zohlednit při sestavování ročního plánu interních auditů s tím, že metodikou jsou přesně vymezeny intervaly, ve kterých musí interních audit v dané oblasti proběhnout, a to právě dle rizikovosti dané oblasti, pakliže řadíme procesní oblast do červeného pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 3 let; pakliže řadíme procesní oblast do žlutého pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 5 let; pakliže řadíme procesní oblast do zeleného pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 7 let.

5.1.3.1. Změna rizikových oblastí Skupiny ČEZ

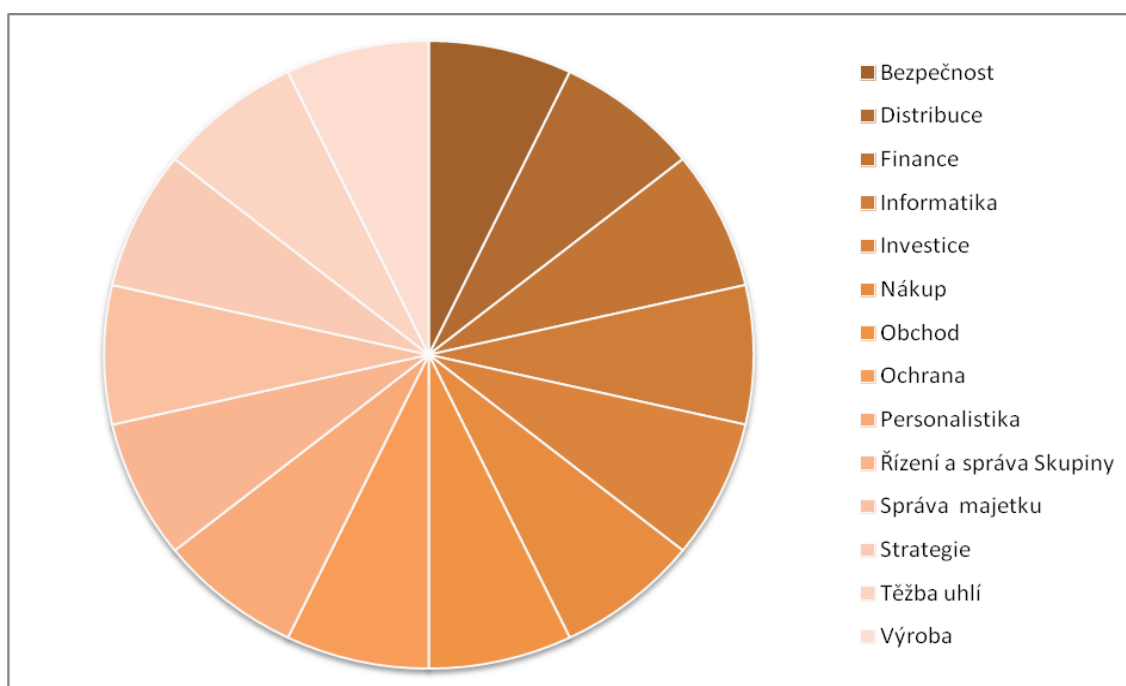
Počet rizikových oblastí, které jsou nyní hodnoceny, se změnil z 11 na 14, když přibyla oblast Ochrany, dále oblast Strategie, nově také samostatnou oblast tvoří oblast Personalistiky, která byla původně hodnocena jako součást oblasti Řízení a správa Skupiny. Vznik těchto nových oblastí, které jsou nyní samostatně hodnoceny z hlediska rizikovosti, je výsledkem nejen moderních trendů v řízení společnosti, ale i požadavku ze strany vrcholového managementu společnosti na optimalizaci procesů.

Obrázek 4: Rizikové procesní oblasti do roku 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5: Rizikové procesní oblasti od roku 2013



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4. Určování rizika

Smyslem určování rizika je identifikace nejdůležitějších oblastí, které by měly být auditovány. Ve Skupině ČEZ každá z procesních oblastí, divizí, má definované subjekty, které mají být hodnoceny útvarem Interní audit, dále rizikovost hodnotí Risk management a Management Skupiny ČEZ. Tyto procesní subjekty se v zadání auditu stávají konkrétními auditovanými oblastmi, když v zadání auditu jsou specifikovány prověřované hypotézy.

Následující část práce bude věnována právě určování rizika pro potřeby plánování auditu. Konkrétně se tato část práce bude zabývat procesní oblastí, divizí, Personalistika. Mapa rizikovosti procesů Skupiny ČEZ, viz příloha číslo 6, definuje v divizi Obchod tři procesní subjekty, těmito procesními subjekty jsou:

- Zajišťování lidských zdrojů,
- Odměňování a benefity,
- Rozvoj lidských zdrojů.

Právě tyto tři procesní subjekty se v následující části stanou předmětem posuzování rizika, když za základní rizikové faktory v divizi Personalistika, potažmo ve třech shora uvedených procesních subjektech, jsou uvažovány tyto:

- Ztráta klíčových zaměstnanců,
- Neefektivní vzdělávací / rozvojové programy,
- Vzdělávání a rozvoj neodpovídá plánovaným potřebám firmy,
- Nebude udrženo získané know how,
- Nedostatečná zastupitelnost,
- Neschopnost udržet zaměstnance,
- Nepřesné a neefektivní zpracování mezd,
- Nevhodná a neúčinná kritéria odměňování,
- Špatné plánování kapacit.

Na základě konzultace s Ing. Matouškovou byly uvažované rizikové faktory modifikovány, když bylo rovněž potvrzeno, že v takovéto modifikované podobě bychom je mohli uvést i do zadání auditu jakožto prověřované rizikové hypotézy.

5.1.4.1. Postup při posuzování rizikových faktorů

Na základě prokonzultování s Ing. Matouškovou byla výše uvedeným 9 rizikovým faktorům přiřazena významnost z hlediska rizikivosti s tím, že je třeba uvést, že hranice významnosti není příliš markantní a přidělení jednotlivých priorit se zakládá zejména na zkušenosti konzultantky, avšak subjektivní pohled není možné zcela vyloučit. Škála významnosti se pohybuje v rozmezí od 1 do 9, když význam faktoru 1 je nejmenší prioritu a zaujímá tak poslední místo z hlediska rizikivosti jednotlivých posuzovaných faktorů.

Tabulka 5: Významnost rizikových faktorů

VÝZNAMNOST RIZIKOVÝCH FAKTORŮ	
9	Absence vazby na podnikatelskou činnost
8	Nedostatek / ztráta klíčových zaměstnanců
7	Nebude udrženo získané know how
6	Nedostatečná zastupitelnost
5	Nepřesné a neefektivní zpracování mezd
4	Neefektivní vzdělávací / rozvojové programy
3	Vzdělání a rozvoj neodpovídá potřebám firmy
2	Neschopnost udržet / zajistit si zaměstnance
1	Nevhodná a neúčinná kritéria odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším krokem bude u každého z jednotlivých rizikových faktorů určit výši rizika, a to v každém ze třech posuzovaných procesních subjektů, když výše rizika se pohybuje od 0 (nulové riziko) do 5 (nejvyšší riziko).

Důležité je dbát na to, aby každý rizikových faktorů byl posuzován samostatně (pro tyto účely byly vytvořít samostatné tabulky, viz kapitola 5.1.4.2. Určování výše rizika, praktické vyřešení), jakožto dílčí část sloužící k výpočtu rizika jednotlivých procesních

subjektů, jednotek, které jsou předmětem posuzování rizika, v konečném důsledku k výpočtu výsledného rizika každého ze tří jednotlivých procesních subjektů, jednotek.

5.1.4.2. Určování výše rizika, praktické vyřešení

Jak už napovídá název subkapitoly, bude v této kapitole řešeno určování výše rizika, a to u každého z jednotlivých rizikových faktorů, viz tabulka číslo 5, a to v každém ze třech posuzovaných procesních subjektů, když výše rizika se pohybuje od 0 (nulové riziko) do 5 (nejvyšší riziko).

Výše rizika byla určena a její hodnota byla následně modifikována na základě konzultace s Ing. Matouškovou s tím, že je třeba uvést, že hranice konečná výše rizika se zakládá zejména na zkušenosti konzultantky, avšak subjektivní pohled není možné zcela vyloučit s tím, že je třeba zdůraznit, že názor konzultantky by měl být nezávislý, neboť s posuzovanou procesní oblastí, divizí, a Ing. Matouškovou neexistuje smluvní spojení, tedy vazba.

Tabulka 6: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 9

Absence vazby na podnikatelskou činnost	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0		
Velmi nízká	1		
Nízká, nadprůměrná	2	X	
Průměrná	3		X
Vysoká, podprůměrná	4		
Velmi vysoká	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 8

Nedostatek / ztráta klíčových zaměstnanců	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0		
Vynikající stav	1	X	
Nadprůměrný stav	2	X	X
Uspokojivý stav	3		
Podprůměrný stav	4		
Neuspokojivý stav	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 7

Nebude udrženo získané know how	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0		
Vynikající	1	X	X
Velmi dobré	2		
Dobré	3		X
Dostatečné	4		
Nedostatečné	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 6

Nedostatečná zastupitelnost	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

Není možné hodnotit	0			
Vynikající	1			
Velmi dobré	2	X	X	
Dobré	3			X
Dostatečné	4			
Nedostatečné	5			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 5

Nepřesné a neefektivní zpracování mezd		Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0	X		X
Zpracování je vynikající	1		X	
Zpracování je nadprůměrné	2			
Zpracování je uspokojivé	3			
Zpracování je podprůměrné	4			
Zpracování je nedostatečné	5			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 4

Neefektivní vzdělávací / rozvojové programy		Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0			
Vysoce efektivní	1		X	X
Efektivní	2	X		
Mírně efektivní	3			

Poněkud neefektivní	4
Velmi neefektivní	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 3

Vzdělání a rozvoj neodpovídá plánovaným potřebám firmy	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0		
Zcela odpovídá	1		
Odpovídá	2	X	
Odpovídá zčásti	3	X	X
Odpovídá dostatečně	4		
Neodpovídá	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 2

Neschopnost zajistit / udržet si zaměstnance	Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0		
Schopnost je vynikající	1	X	
Schopnost je nadprůměrná	2	X	X
Schopnost je uspokojivá	3		
Schopnost je podprůměrná	4		
Schopnost je nedostatečná	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Rizikový faktor s hodnotou významnosti 1

Nevhodná a neúčinná kritéria odměňování		Zajišťování lidských zdrojů	Odměňování a benefity	Rozvoj lidských zdrojů
Není možné hodnotit	0			
Vynikající	1			
Velmi dobré	2		X	
Dobré	3	X		X
Dostatečné	4			
Nedostatečné	5			

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4.3. Postup při určování výsledného rizika

Následující část se bude věnovat výpočtu rizika u jednotlivých posuzovaných procesních subjektů, posléze výpočtu výsledného rizika každého ze tří jednotlivých procesních subjektů, jednotek. Riziko u jednotlivých procesních subjektů získáme vynásobením hodnoty významnosti z hlediska rizikovosti, tj. číslice 1 – 9, s výší rizika, která je určení v tabulkách číslo 6 až 14, tedy s číslicí 0 – 5.

Hodnotu výsledného rizika každého ze tří jednotlivých procesních subjektů, stupeň rizika každé z jednotek procesní oblasti Personalistika získáme podílem sum, které byly vypočteny v tabulce číslo 15, když výpočet provedeme tak, že např.: hodnotu výsledného rizika procesního subjektu 1, Zajišťování lidských zdrojů, získáme, pokud Sumu PS1 vydělíme Sumou významnosti faktorů.

Tabulka 15: Výsledné hodnocení faktorů rizik

Rizikový faktor	Významnost Faktoru	PS		
		PS1	PS2	PS3
Absence vazby na podnikatelskou činnost	9	18	18	27
Nedostatek / ztráta klíčových zaměstnanců	8	16	8	16
Nebude udrženo získané know how	7	7	7	21
Nedostatečná zastupitelnost	6	12	12	18
Nepřesné a neefektivní zpracování mezd	5	0	5	0
Neefektivní vzdělávací / rozvojové programy	4	8	4	4
Vzdělání a rozvoj neodpovídá potřebám firmy	3	9	6	9
Neschopnost udržet / zajistit si zaměstnance	2	4	2	4
Nevhodná a neúčinná kritéria odměňování	1	3	2	3
Suma	45	77	64	102
Hodnota výsledného rizika		1,71	1,42	2,26

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky: Zajišťování lidských zdrojů - PS1

Odměňování a benefity - PS2

Rozvoj lidských zdrojů - PS3

Smyslem určování rizika je identifikace nejdůležitějších oblastí, které by měly být auditovány. Na základě provedené analýzy je možné vyhodnotit procesní subjekt Rozvoj lidských zdrojů v rámci procesní oblasti Personalistika jako nejrizikovější, z toho důvodu by se tento procesní subjekt měl stát auditovanou oblastí, když do zadání auditu je rovněž možné specifikovat konkrétní rizikové hypotézy, kterými by se měl útvar Interní audit při své práci zabývat, tj. prověřované hypotézy, tedy ty, u nichž byla určena nejvyšší¹⁰⁹ hodnota rizika.

¹⁰⁹ výše rizika se pohybuje od 0 (nulové riziko) do 5 (nejvyšší riziko)

Ačkoli se jedná o postup pro určování rizik zcela nezvyklý pro takto velkou společnost, mohl by se tento formalizovaný postup stát funkčním nástrojem pro budoucí práci interních auditorů ve Skupině ČEZ, být přínosem a tvořit tak přidanou hodnotu.

Jak již bylo uvedeno, současné době, od roku 2013, rizikovost v procesních oblastech hodnotí tři subjekty, když těmito třemi subjekty jsou útvar Interní audit, Risk management a Management Skupiny ČEZ, který má převažující váhu. Tyto tři subjekty k hodnocení využívají hodnotící formulář. Každá z procesních oblastí, divizí, které jsou v hodnotícím formuláři uvedeny, má definované i subjekty, které mají být hodnoceny. Pokud je procesní subjekt vyhodnocen jako rizikový, stává se předmětem zájmu útvaru Interní audit s tím, že pokud není audit vyžádán ředitelem divize nebo vedením dceřinné společnosti, je audit tohoto rizikového procesního subjektu zařazen do ročního plánu interních auditorů právě na základě požadavku útvaru Interní audit vyplývajícího z provedeného aktuálního posouzení rizik s tím, že další možností pro zařazení rizikového procesního subjektu do ročního plánu interních auditorů je zařazení na základě každoročního hodnocení rizikovosti, které provádí jsou útvar Interní audit, Risk management a Management Skupiny ČEZ, četnost provádění auditu v procesních oblastech se odvíjí od míry rizika, které bylo vyhodnoceno.

Výše provedený formalizovaný postup pro určování rizik podle Dvořáčka (2003) by mohl tvořit přidanou hodnotu ve smyslu utváření rizikových hypotéz pro jednotlivé procesní subjekty, tedy definování rizikových hypotéz, které by bylo možné uvést přímo do hodnotícího formuláře pro potřeby hodnocení rizikovosti. Neboť tímto způsobem definované rizikové hypotézy pomohou hodnocení a výsledné hodnocení bude tak mít větší váhu. Z toho důvodu by rizikové hypotézy vzniklé na základě výše uvedeného formalizovaného postupu měly být nedílnou součástí hodnotícího formuláře, kdy rizikovost procesní oblasti, potažmo konkrétného procesního subjektu hodnotí: útvar Interní audit, Risk management a Management Skupiny ČEZ, neboť tento krok bude pro hodnocení přínosem a krokem kupředu, rovněž bude přidanou hodnotou, zejména pro útvar Interní audit, který s výsledky hodnocení dále pracuje.

Pakliže bychom posuzovali shora provedený formalizovaný postup z hlediska funkčnosti v současnosti, jeho výsledky se vyplatí, to i s ohledem na časovou náročnost prvotního zpracování u každé z jednotlivých procesních oblastí, potažmo procesních subjektů, které má daná oblast definované. Je nezbytné uvést, že ačkoli se jedná o postup, který je poměrně časově náročný, zejména při prvotním zpracování, s pravidelným opakováním tohoto postupu se časová náročnost snižuje, naopak vypovídající hodnota výsledků, získaných rizikových hypotéz, se zvyšuje. Opakování je matka moudrosti.

5.2. Interní audit ve společnosti ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

V této kapitole se autorka pokusí zhodnotit audit, který proběhl ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., konkrétně v úseku Péče o zákazníky. Tento interní audit byl proveden na základě schváleného plánu činnosti útvaru interní audit ve IV. čtvrtletí roku 2010 a cílem toho auditu bylo ověřit dodržování metodiky generování kontaktů se zaměřením na produktivitu a identifikovat možná zlepšení. Audit neprovořoval nastavené doby trvání jednotlivých druhů kontaktů a správnost zařazení kontaktů do tříd a akcí.

Závěrečnou zprávu se autorce podařilo získat zejména díky intervenci Ing. Marcely Matouškové, MBA s tím, že tuto zprávu autorce poskytl Ing. Pavel Kočka, vedoucí odboru Ekonomika, controlling a reporting. Poskytnutí závěrečné zprávy, ZZ z auditu 56_10 Generování kontaktů, pro potřeby diplomové práce bylo schváleno vedením společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. Protože veškerá poskytnutá data jsou pro společnost velmi citlivá a důvěrná, bude s nimi nakládáno pouze v rozsahu nutném pro zpracování diplomové práce a nebudou zveřejněna ani jako příloha k diplomové práci.

5.2.1. Popis procesu v auditované oblasti

ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. zajišťují styk se zákazníky ostatních společností Skupiny ČEZ v oblasti dodávek energií. Kontaktními místy pro komunikaci se zákazníky, komunikačními kanály jsou zákaznická centra, call centrum společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. a smluvní partneři. Mezi způsoby komunikace se řadí především telefonní hovory, dále korespondence písemná či elektronická, nebo osobní návštěva.

Každý kontakt se zákazníkem je zaznamenán zaměstnancem ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., případně smluvním partnerem do informačního systému SAP. Do systému SAP měla v době auditu přístup většina smluvních partnerů s tím, že od roku 2011 mají přístup všichni smluvní partneři. Způsob zaznamenání a dalšího vyřizování kontaktů je popsán v interních dokumentech¹¹⁰ ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., tyto dokumenty jsou rovněž metodikou.

Množství zpracovaných kontaktů je jedním z ukazatelů produktivity a kvality práce jak jednotlivých zaměstnanců, jejich týmů, ale i celých útvarů při jejich vzájemném srovnání, což je také podkladem pro výplatu premií.

Úsek Péče o zákazníka v roce 2009 začal vyhodnocovat produktivitu při vyřizování kontaktů s cílem zajistit trvalou spokojenost zákazníků s činností společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. i celé Skupiny ČEZ. Z toho důvodu by i zřízen tým Produktivita, jehož cílem bylo stanovit jednotná pravidla i jednotný výpočet produktivity pro všechny komunikační kanály. Při stanovení pravidel a výpočtu bylo však nutno zohlednit některá specifika jednotlivých kanálů.

5.2.2. Předmět interního auditu

Předmětem auditu bylo prověřit následující oblasti: postup generování kontaktů, nastavení systému, způsob měření efektivity jednotlivých komunikačních kanálů, jednotnost výpočtu produktivity generování kontaktů napříč všemi kontaktními místy, komunikačními kanály. Audit neprověřoval nastavené doby trvání jednotlivých druhů kontaktů a správnost zařazení kontaktů do tříd a akcí.

¹¹⁰ Např.: CS001 Kontakty – popisuje evidenci kontaktů v CIC a práci s kontaktem – založení, změnu, vyhledávání zobrazování; CS002 Číselníky kontaktů – popisuje číselník kontaktů a stanovuje jejich použití; CS003 Pravidla evidence kontaktů – určuje pravidla pro správné zadávání a využití záznamů požadavků evidovaných v systému SAP včetně pravidel pro související činnosti; CS004 Pravidla předávání kontaktů ve Skupině ČEZ - stanovuje pravidla pro předávání kontaktů v rámci Skupiny ČEZ, a to jak interně v rámci společností, tak i externě mezi jednotlivými společnostmi Skupiny ČEZ; CS034 Správa kontaktů - popisuje nástroje pro správu Kontaktů, jejich vyhledávání, nastavení dotazů a export

Základními údaji o kontaktu, které se porovnávají a vyhodnocují, jsou: druh, třída, akce, stav (otevřený, uzavřený, ve zpracování, k dořešení, aj.), dále datum přijetí, založení a uzavření, také kdo kontakt založil a kdo je jeho řešitelem.

Jako prověřované období byl pro interní audit vybrán červen 2010. V tomto období bylo vyhodnoceno:

- u call centra 54 144 kontaktů a 143 877 telefonních hovorů
- u zákaznických center 115 722 kontaktů
- u smluvních partnerů 41 757 kontaktů

5.2.3. Zjištění interního auditu

Cílem provedeného auditu¹¹¹ bylo ověřit dodržování metodiky generování kontaktů se zaměřením na produktivitu a identifikovat systémové nedostatky v procesu, slabá místa, nesoulady, odchylky, chyby apod. a navrhnout možná zlepšení. Na základě této identifikace byla definována 3 zjištění, která neodpovídají stanoveným kritériím a požadavkům.

Tabulka 16: Zjištění interního auditu

ZJIŠTĚNÍ INTERNÍHO AUDITU	
1.	Přestože výpočet produktivity zpracování kontaktů dostatečně zohledňuje specifika jednotlivých kanálů, nečiní tak zcela jednotným způsobem.
2.	Není zajištěno správné vyhodnocení kontaktů podle nastavených pravidel.
3.	Řešitele u kontaktů lze změnit a již uzavřené kontakty lze otevřít a znovu uzavřít.

Zdroj: vlastní zpracování

¹¹¹ audit byl proveden v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu

5.2.4. Kontrola / zvládnutí rizik

Ke zjištěným nedostatkům byla navržena interním auditem doporučení, na jejichž základě a v souladu s ustanovením¹¹² vypracoval auditovaný subjekt, resp. vedoucí zaměstnanec odpovědný za auditovaný proces, k těmto doporučením nápravná opatření, která byla garantem auditovaného subjektu předána vedoucímu auditního týmu s tím, že dalším krokem je samotné realizování nápravných opatření, kontrola / zvládnutí rizika.

Tabulka 17: Kontrola / zvládnutí rizik

ZJIŠTĚNÍ	RIZIKO	DOPORUČENÍ	ZVLÁDNUTÍ RIZIKA
Přestože výpočet produktivity zpracování kontaktů dostatečně zohledňuje specifika jednotlivých kanálů, nečiní tak zcela jednotným způsobem	Při použití chybného vyhodnocení ukazatelů nemusí být správně hodnocena jednotlivá pracoviště	Sjednotit způsob výpočtu produktivity.	Na základě zadaného požadavku ze strany garanta auditovaného subjektu byla oddělením Řízení procesu vypracována závazná metodika pro výpočet produktivity. Tato metodika je platná od 1. 3. 2011. Změnou oproti původnímu způsobu vypočítávání je, že u call centra došlo ke snížení odpracované doby o odpočty a odpočty byly původně připočítávány k normohodinám.
	Při použití chybného vyhodnocení ukazatelů pro KPI může být zaměstnanec finančně zvýhodněn / poškozen		
	Pokud není dobře popsán způsob výpočtu produktivity, může se chybně provést výpočet, příp. nemůže výpočet provést nikdo při nepřítomnosti určeného zaměstnance		
Není zajištěno správné vyhodnocení kontaktů podle nastavených pravidel	Při použití chybného vyhodnocení ukazatelů nemusí být správně hodnocena jednotlivá pracoviště	Popsat detailně postup vyhodnocování kontaktů, včetně zavedení kontrolních prvků (počet	Na základě zadaného požadavku ze strany garanta auditovaného subjektu byla oddělením Kvality

¹¹² ustanovení uvedeno v dokumentu SKČ_PP_0050r01 „Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ“

	<p>Při použití chybného vyhodnocení ukazatelů pro KPI může být zaměstnanec finančně zvýhodněn / poškozen</p> <p>Pokud není dobře popsán způsob výpočtu produktivity, může se chybně provést výpočet, příp. nemůže výpočet provést nikdo při nepřítomnosti určeného zaměstnance</p>	celkem/počet vyhodnocených	<p>vypracována závazná metodika pro hodnocení kontaktů. Tato metodika je platná od 1. 3. 2011. Rovněž byly upraveny formuláře kvality, které se využívají při hodnocení kontaktů. Tyto formuláře jsou průběžně upravovány, poslední znění je platné od 1. 10. 2014.</p>
Řešitele u kontaktů lze změnit a již uzavřené kontakty lze otevřít a znovu uzavřít	Při záměrném znovuotevření kontaktů může dojít ke zkreslení produktivity – jejímu navýšení	Doplnit kontrolní mechanismus pro časté změny řešitelů a znovuzavírání kontaktů	<p>Na základě zadaného požadavku ze strany garanta auditovaného subjektu byl oddělením Řízení procesu zadán požadavek na SAP – Portal ptp vytvořili v SAP kontrolní mechanismus, který zamezil znovuzavírání, resp. znovuotevření kontaktů. Opětovně mohou kontakty otvírat pouze vedoucí týmu, v případě že není vedoucí týmu přítomen, kontakt může otevřít dispečer provozu¹¹³</p>

Zdroj: vlastní zpracování

¹¹³ osoba odpovědná za provoz některého zákaznického centra, či call centra společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Posláním útvaru Interní audit je přispívat k tvorbě přidané hodnoty prostřednictvím nezávislých a objektivních, ujišťovacích a konzultačních služeb pro potřeby všech součástí organizační struktury a statutárních orgánů společností Skupiny ČEZ. Orgánům svou činností poskytuje ujištění, že všechna rizika, zejména významná, jsou známa a jsou pod kontrolou. Tím přispívá k dosažení cílů Skupiny ČEZ a iniciuje zlepšování činností a snižování možných rizik. Na základě shora uvedené analýzy je možno vyhodnotit provedený audit jako efektivní, neboť byla zavedena taková nápravná opatření, která zvládla rizika vyplývající ze zjištěných nedostatků s tím, že tato nápravná opatření jsou v procesu plně funkční.

5.2.5. Komentář autorky diplomové práce

Protože autorka diplomové práce má mnohaleté osobní zkušenosti s předmětem interního auditu, které získala během 4 let praxe při práci na DPP v úseku Péče o zákazníka, rozhodla se okomentovat zjištění interního auditu, sice že řešitele u kontaktů lze změnit a již uzavřené kontakty lze otevřít a znovu uzavřít. Útvar Interní audit v závěrečné zprávě uvádí, že při záměrném znovuootevírání a znovuzavírání kontaktů hrozí riziko zkreslení produktivity – navýšení produktivity. Autorka zde uvádí, že produktivita byla a stále je jedním z hodnocených ukazatelů KPI, na jejichž základě jsou zaměstnanci finančně odměňováni, a že v důsledku existující možnosti, tento ukazatel KPI ovlivnit, byli někteří ze zaměstnanců finančně zvýhodňováni, druzí naopak poškozováni. Možnosti znovuootevírání a znovuzavírání kontaktů využívali zejména „mazáci“, zaměstnanci s většími zkušenostmi, kteří „přebírali kontakty“ těm méně zkušeným, čímž zvyšovali i svoji produktivitu. Na základě zavedení nápravného opatření, sice kontrolního mechanismu, který zamezil znovuootevírání a znovuzavírání kontaktů, když nyní mohou opětovně kontakty otvírat pouze vedoucí týmu, v případě jejich nepřítomnosti, dispečer provozu, bylo úmyslnému zkreslování produktivity – navyšování produktivity jeho důsledkům zabráněno. Nastavení nového kontrolního mechanismu však pro společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. i celou Skupinu ČEZ i další přínos, který může autorka z vlastní zkušenosti uvést, a sice se zabránilo „flákání“, „ulejvání“ zaměstnanců, zejména u zaměstnanců call centra, kteří nejsou v přímém kontaktu se zákazníky. V důsledku „přebírání kontaktů“ – úmyslnému navyšování produktivity, byly navíc načítány i

normominuty – doba trvání určená na zpracování kontaktu, s tím že pokud tyto normominuty měl zaměstnanec navíc, využil je zpravidla k „ulejvání“, samozřejmě za předpokladu, že plnil ukazatel KPI - produktivitu, což si uměl spočítat. Pro pochopení této „kličky“ uvádí autorka příklad: aby zaměstnanec plnil ukazatel KPI - produktivitu, bylo zapotřebí za odpracovanou dobu 60 minut, zpracovat 11 kontaktů, když na zpracování jednoho z nich je určena doba trvání na zpracování 5 minut s tím, že za odpracovanou dobu 60 minut, má zaměstnanec nárok čerpat 5 minut pauzy; pokud ale zaměstnanec „přebral kontakty“, navýšil si tím normominuty a mohl také jeden kontakt zpracovávat třeba 45 minut, v případě že k dobru normominuty z 9 „přebraných kontaktů. Shora uvedeným opatřením – kontrolním mechanismem došlo dle názoru autorky diplomové práce rovněž ke kontrole rizika, které autorka spatřuje především ve vyplácení mzdy za neodvedenou práci a nezasloužené finanční odměny.

5.3. Činnost útvaru Interní audit

V této kapitole se bude autorka zabývat analyzováním činností útvaru Interní audit, zaměří se zejména na časový fond, kterým interní auditoři na svojí práci, provádění každoročních interních auditů, disponují. Útvar Interní audit vznikl ve Skupině ČEZ v roce 1993, aktuální počet interních auditorů ve Skupině ČEZ je 18, jestli je tento počet dostačující se pokusí autorka ověřit následující analýzou.

Pro ověření činnosti útvaru Interní audit, také času, který interní auditoři v konkrétním roce mají, je třeba znát následující ukazatele: počet interních auditorů, počet provedených auditů a počet pracovních dní v daném roce.

Tabulka 18: Ukazatele činnosti útvaru Interní audit

Rok	Počet pracovních dnů*	Počet provedených auditů**	Počet zaměstnanců***
2011	253	64	18
2012	252	60	17
2013	252	41	17

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky: * počet pracovních dnů je suma za celý rok, do které nejsou zahrnuty nepracovní svátky s tím, že je nezbytné uvést, že počet pracovních hodin na den se v sledovaném období 2011 – 2013 nezměnil

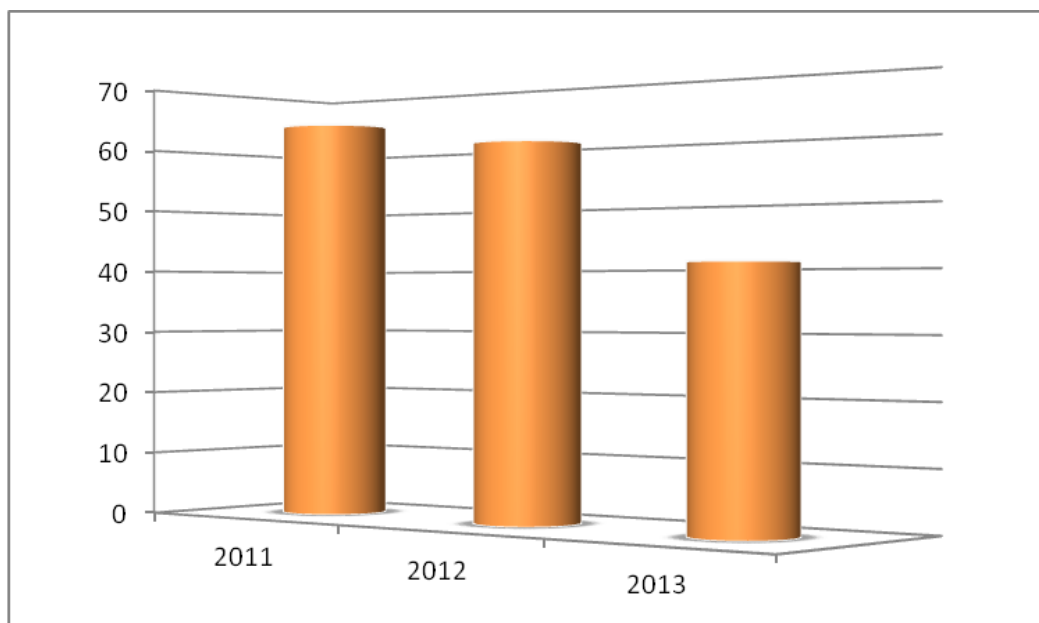
** počet provedených auditů je suma auditů, jež byly realizovány v daném období

*** počet zaměstnanců je počet zaměstnaných interních auditorů, když v tabulce je uveden počet průměrný, tedy průměr počtu interních auditorů na začátku a na konci kalendářního roku, neboť jejich počet v průběhu roku kolísal, a to např.: z důvodu odchodu do důchodu

Z tabulky číslo 18 už na první pohled vyplývá, že hodnoty u ukazatelů počet pracovních dnů a počet zaměstnanců jsou v sledovaném období 2011 – 2013 téměř identické, dokonce úplně shodné jsou hodnoty těchto ukazatelů, počet pracovních dnů a počet zaměstnanců, v roce 2012 a 2013, avšak počet provedených auditů v těchto dvou letech se liší téměř o jednu třetinu. V letech 2012 a 2011 nebyly nalezeny příliš velké odlišnosti, spíše niance v podobě počtu zaměstnanců, který byl v roce 2011 o jednoho vyšší, a počtu pracovních dní, který byl rovněž v roce 2011 o jeden vyšší, když tomuto ukazateli není možné přikládat takovou váhu, neboť se autorka práce domnívá, že 8 pracovních hodin navíc na každého zaměstnance výsledný počet provedených auditů v daném roce neovlivní.

Protože bylo zjištěno markantní snížení počtu provedených auditů mezi lety 2012 a 2013, rozhodla se autorka konzultovat příčinu tohoto poklesu s Ing. Marcelou Matouškovou, když jako důvod uvedla paní konzultantka změnu v provádění auditů. Od roku 2013 se totiž začalo s realizováním komplexních auditů, které jsou časově náročnější, a to i z hlediska času, který interní auditor věnuje práci „v poli“.

Graf 1: Provedené audity v tříletém období



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy je možné říci, že počet provedených interních auditů ve Skupině ČEZ má klesající tendenci, viz graf 1, avšak snížení kvantity není na úkor kvality, spíše naopak.

Výsledkem nového komplexnějšího přístupu, by měl být výstup interního auditu, který má větší vypovídající hodnotu a tvoří tak větší přidanou hodnotu nejen pro jednu konkrétní společnost Skupiny ČEZ, ve které byl interní audit proveden, ale v konečném důsledku pro celou Skupinu ČEZ, tudíž změnu v provádění auditů je možné vyhodnotit kladně.

Dalším zjištěním analýzy je, že s ohledem na počet zaměstnanců – interních auditorů a velikost celé Skupiny ČEZ¹¹⁴, není dostatek času k provádění každoročních interních

¹¹⁴ Skupina ČEZ patří mezi největší zaměstnavatele v regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ celkově zaměstnává více než 33 000 lidí, více než 12 000 z celkových 20 000 zaměstnanců na území České republiky pracuje pro mateřskou společnost ČEZ a. s., nebo pro některou z integrovaných dceřiných společností. Integrované dceřiné společnosti jsou ČEZ, a. s., ČEZ Distribuce, a. s., ČEZ Distribuční služby, s.r.o., ČEZ ICT Services, a. s., ČEZ Logistika, s.r.o., ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o., ČEZ Prodej, s.r.o., ČEZ Korporátní služby,

auditů v celé Skupině ČEZ, natož k jejich pravidelnému opakování. S přihlédnutím k faktu, že ve dvou po sobě následujících obdobích, tedy v roce 2011 a 2012, byly výsledky činnosti útvaru Interní audit téměř identické, je možné konstatovat, že interní auditoři ve svém časovém fondu rezervy pro další činnost nemají, spíše naopak. Je také zřejmé, že větší počet interních auditorů, by zvýšil i počet provedených auditů a umožnil jejich pravidelné opakování, čímž by se rovněž podpořila vypovídající hodnota výstupů z provedených interních auditů a samozřejmě i kontrola rizikovosti, neboť pod kontrolou mohou být jen taková rizika, která jsou známá, a interní audit právě poskytuje ujištění o tom, že konkrétní společnost Skupiny ČEZ, ve které byl interní audit proveden, si je vědoma rizik, kterým je vystavena, a zvládá je.

Vzhledem k vytíženosti útvaru Interní audit je možné navýšení počtu zaměstnanců – interních auditorů vyhodnotit jako další přidanou hodnotu, která by byla důsledkem této změny v počtu zaměstnanců.

s.r.o., ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. Mimo tyto integrované dceřiné společnosti patří do Skupiny ČEZ na území České republiky ještě následující výčet společností: ČEZ Bohunice a.s., ČEZ Energetické produkty, s.r.o., ČEZ Energetické služby, s.r.o., ČEZ Energo, s.r.o., ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o., ČEZ Teplárenská, a.s., Elektrárna Chvaletice a.s., Energetické centrum s.r.o., Energotrans, a.s., LOMY MOŘINA spol. s r.o., OSC, a.s., PPC Úžín, a.s., Severočeské doly a.s., ŠKODA PRAHA Invest s.r.o., Telco Pro Services, a. s., ÚJV Řež, a. s.
(zdroj: Skupina ČEZ)

6. SHRNU TÍ POZNATKŮ Z ANALÝZ, NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

V diplomové práci autorka zabývala analyzováním rizik v souvislosti s plánováním interních auditů, hodnocením procesního auditu, který ve společnosti proběhl v roce 2010, a také analyzováním činnosti interních auditorů.

Před samotným shrnutím a vyhodnocením poznatků je třeba zdůraznit, že všechna navrhovaná zlepšení vycházejí právě z provedeného šetření, když pro potřeby šetření využila autorka diplomové jednu ze základních technik pro získávání údajů potřebných pro identifikaci slabých míst, techniku, se kterou interní auditoři samy ke své práci využívají, a sice techniku komparativní analýzy, když autorka porovnáváním získaných dat identifikovala slabá místa.

6.1. Shrnutí poznatků

Na základě provedené analýzy týkající se analyzování rizik ve Skupině ČEZ bylo zjištěno, že na základě zavedených změn ve způsobu analyzování rizik vstoupil od roku 2013 do hodnocení rizikovosti procesních oblastí ve Skupině ČEZ oproti hodnocení do roku 2012 i vrcholový management, což hodnotí autorka diplomové práce kladně, neboť do hodnocení rizikovost vstoupila další - třetí strana, nezávislá na hodnocených procesních oblastech, tudíž hodnocení nabývá na vypovídající hodnotě a zároveň je možné jej považovat za více objektivní.

Analyzováním také bylo zjištěno, že došlo ke změně počtu rizikových oblastí, které jsou nyní ve Skupině ČEZ hodnoceny, konkrétně se změnil počet oblastí z 11 na 14, když přibyla oblast Ochrany, dále oblast Strategie a oblast Personalistiky, která byla původně hodnocena v rámci oblasti Řízení a správa Skupiny, nikoli samostatně jako nyní. Vznik těchto nových oblastí, které jsou nyní samostatně hodnoceny z hlediska rizikovosti, je výsledkem nejen moderních trendů v řízení společnosti, ale i požadavku ze strany vrcholového managementu společnosti na optimalizaci procesů ve společnosti, neboť optimální - účelné nastavení podnikových procesů je klíčem k úspěchu moderní společnosti, také proto hodnotí autorka diplomové práce tuto změnu kladně.

Dalším kladným výsledkem tohoto šetření je zjištění, že analýza rizik a její výsledky neslouží jen jako „vodítko“, ke kterému je možné přihlížet, poukazující na to, na co se zaměřit, jak tomu bylo do roku 2012, od roku 2013 je nutné výsledky analýzy rizik zohlednit při sestavování ročního plánu, tudíž nemají pouze ilustrativní povahu, ale slouží jako metodický nástroj, který musí útvar Interní audit využívat jako podklad při sestavování ročního plánu interních auditů, když jsou metodikou přesně vymezeny intervaly, ve kterých musí interních audit v dané oblasti proběhnout, a to právě dle rizikovosti dané oblasti, kdy procesní oblasti jsou rozděleny do tří barevně odlišených pásem rizikovosti, červené (vysoké riziko), žluté (střední riziko) a zelené (nízké riziko).

Jako nedostačující hodnotí autorka diplomové práce intervaly, ve kterých musí interních audit v rizikové oblasti proběhnout. Metodika pro plánování interních auditů vymezuje intervaly takto: pakliže řadíme procesní oblast do červeného pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 3 let; pakliže řadíme procesní oblast do žlutého pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 5 let; pakliže řadíme procesní oblast do zeleného pásma rizikovosti, musí interní audit v dané oblasti proběhnout do 7 let. Tyto časové intervaly hodnotí autorka diplomové práce jako příliš dlouhé, neboť se domnívá, že v dnešní době je třeba na změny reagovat mnohem flexibilněji, pružněji, jen tak je možné podílet se na naplňování hodnot a cílů společnosti s důrazem na neustálé zlepšování.

Komplexněji se autorka diplomové práce zabývala určováním rizik, neboť smyslem určování rizika je identifikace nejdůležitějších oblastí, které by měly být auditovány. Pro určování rizik v takto velké společnosti využila autorka diplomové práce zcela nezvyklý postup vypracovaný podle Dvořáčka (2003), když sám autor knihy tento postup označuje za formalizovaný, neboť by měl být pravidelně opakován, pakliže mají jeho výsledky být pro společnost přínosné, zejména z hlediska funkčnosti pro další práci s nimi. Autorka se konkrétně zabývala určováním rizika v procesní oblasti Personalistika, viz kapitola 5.1.4. Určování rizika. Tuto procesní oblast si vybrala neboť je jednou ze tří nových oblastí, které jsou ve Skupině ČEZ hodnoceny z hlediska rizikovosti od roku 2013. Stejným způsobem jako byly posuzovány rizikové faktory v procesní oblasti Personalistika, je možné

posuzovat rizikové faktory, určovat výši rizika, vyhodnocovat výsledné riziko i u všech ostatních procesních oblastí.

Na základě provedené analýzy týkající se interního auditu, který byl proveden na základě schváleného plánu činnosti útvaru interní audit ve IV. čtvrtletí roku 2010 s cílem ověřit dodržování metodiky generování kontaktů se zaměřením na produktivitu a identifikovat možná zlepšení, je možné vyhodnotit provedený audit jako efektivní, neboť byla zavedena taková nápravná opatření, která zvládla rizika vyplývající ze zjištěných nedostatků s tím, že tato nápravná opatření jsou v procesu plně funkční.

Na základě analýzy činnosti interních auditorů bylo zjištěno, že interní audity prováděné od roku 2013 jsou komplexnější, toto hodnotí autorka diplomové práce pozitivně, neboť výsledkem nového komplexnějšího přístupu, by měl být výstup interního auditu, který má větší vypovídající hodnotu.

Dalším zjištěním této analýzy je, že s ohledem na počet zaměstnanců – interních auditorů a velikost celé Skupiny ČEZ, není dostatek času k provádění každoročních interních auditů v celé Skupině ČEZ, natož k jejich pravidelnému opakování. S přihlédnutím k faktu, že ve dvou po sobě následujících obdobích, tedy v roce 2011 a 2012, byly výsledky činnosti útvaru Interní audit téměř identické, je možné konstatovat, že útvar Interní audit je velice vytížen a interní auditoři rezervy pro další činnost nemají, spíše naopak.

6.2. Navrhovaná řešení

Na základě vyhodnocení poznatků z provedených analýz navrhuje autorka tato možná zlepšení s důrazem na co nejvyšší přidanou hodnotu pro společnost.

V důsledku zkrácení časových intervalů v metodice plánování interních auditů by se mohl útvar Interní audit aktivněji podílet na naplňování hodnot a cílů společnosti, když důraz je kladen na neustálé zlepšování, proto, a také z důvodu větší flexibility útvaru Interní audit ve smyslu naplnění aktuálních potřeb společnosti a kontroly rizik, navrhuje autorka diplomové práce optimalizovat metodiku plánování interních auditů.

Je také zřejmé, že větší počet interních auditorů, by zvýšil i počet provedených auditů a umožnil jejich pravidelné opakování, čímž by se rovněž podpořila vypovídající hodnota výstupů z provedených interních auditů a samozřejmě i kontrola rizikovosti, neboť pod kontrolou mohou být jen taková rizika, která jsou známá. Vzhledem k vytíženosti útvaru Interní audit proto autorka diplomové práce navrhuje zvýšit počet zaměstnanců – interních auditorů, neboť tento krok hodnotí jako přínosný a vytvářející další přidanou hodnotu.

Autorka diplomové práce se domnívá, že výše navrhované změny - možná zlepšení - spolu souvisejí a tak navrhuje, aby změna v počtu zaměstnanců předcházela změně v metodice, neboť pokud by tomu bylo naopak a změna v metodice by předcházela navýšení počtu zaměstnanců, nebyla by tato změna účelná a funkční.

Další návrh rovněž souvisí se změnou počtu zaměstnanců, a sice autorka diplomové práce navrhuje, aby byla v metodice plánování interních auditů vymezena i oblast činnosti každého z interních auditorů, případně týmů interních auditorů. Oblastí činnosti interních auditorů, procesních oblastí, je 14 od roku 2013, každou z těchto procesních oblastí by měl mít na starosti v jednom kalendářním roce, tedy v průběhu jednoho plánovacího období, tým interních auditorů, když v následujícím kalendářním roce by měl tento tým mít na starosti jinou procesní oblast s tím, že tým by dva roky po sobě neměl mít stejné členy. Tento návrh autorka předkládá, neboť se domnívá, že je krokem k zajištění ještě větší objektivity výstupů z interních auditů.

Ačkoli autorka diplomové práce pro určování rizik využila postup zcela nezvyklý pro takto velkou společnost, domnívá se, že tento formalizovaný postup by se mohl stát funkčním nástrojem pro budoucí práci interních auditorů ve Skupině ČEZ, proto autorka diplomové práce navrhuje, aby byl aktivně využíván, zejména pro potřeby utváření rizikových hypotéz pro jednotlivé procesní subjekty, které má každá ze 14 procesních oblastí vymezeny, tedy pro potřeby definování rizikových hypotéz, které by bylo možné uvést přímo do hodnotícího formuláře pro potřeby hodnocení rizikovosti. Neboť tímto způsobem definované rizikové hypotézy pomohou hodnocení a výsledné hodnocení bude tak mít větší váhu. Z toho důvodu by takto vzniklé rizikové hypotézy měly být nedílnou součástí

hodnotícího formuláře, kdy rizikovost procesní oblasti, potažmo konkrétného procesního subjektu hodnotí: útvar Interní audit, Risk management a Management Skupiny ČEZ, neboť tento krok bude pro hodnocení přínosem a krokem kupředu, rovněž bude přidanou hodnotou, zejména pro útvar Interní audit, který s výsledky hodnocení dále pracuje. Autorka jako názorný příklad uvádí rizikové hypotézy, které definovala u další z procesních oblastí, u procesní oblasti Investice, viz tabulka číslo 19.

Tabulka 19: Rizikové hypotézy - investice

RIZIKOVÉ HYPOTÉZY - INVESTICE
Neidentifikace vhodných investičních příležitostí
Neidentifikace rizik investičních příležitostí
Nevhodná prioritizace investičních příležitostí
Nenaplnění požadavku zadavatele
Nedostatečný důraz na úsporný design
Nedostatečná příprava projektu
Nedodržení rozpočtu / termínu projektu
Nedostatečná kontrola činnosti dodavatele
Nedostatečné řízení rizik projektu

Zdroj: vlastní zpracování

7. ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Interní audit v řízení podniku“ je zaměřena na interní audit, zejména na provádění interního auditu v konkrétní energetické společnosti, sice ve Skupině ČEZ, která je předním uskupením energetických společností, které vyrábí, distribuuje a prodává elektrickou i tepelnou energii, těží uhlí, zabývá se i jaderným výzkumem, projektováním, výstavbou a údržbou energetických zařízení a zpracováním vedlejších energetických produktů, v posledních letech konkuruje dodavatelům zemního plynu a od října 2013 pronikla na trh i v oblasti telekomunikací. Skupina ČEZ patří celosvětově do desítky největších a nejdynamičtějších energetických koncernů, působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a centrálu má v České republice. Autorka diplomové práce si toto rozvětvené energetické uskupení vybrala, protože po dobu 4 let pracovala v jedné ze společností Skupiny ČEZ, ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., konkrétně v úseku Péče o zákazníky.

Autorka diplomové práce na základě syntetizování poznatků vymezila ty, které považuje za klíčové pro uvedení čtenáře do problematiky spojené s interními audity, pracovními postupy interních auditorů vůbec, když se podrobněji zabývala i profilováním interních auditorů jakožto osob, které tuto nezávislou, objektivně ujišťovací a poradenskou činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizacích, společnostech vykonávají. Stejným způsobem ke své diplomové práci přistupovala i autorka s tím, že svými návrhy předloženými na základě vyhodnocení poznatků z provedeného šetření, které bylo zaměřeno na analyzování rizik v souvislosti s plánováním interních auditů, hodnocení procesního auditu, který ve společnosti proběhl v roce 2010, a také analyzování činnosti interních auditorů; se snažila docílit zlepšení, zdokonalení, vzniku co nejvyšší přidané hodnoty pro Skupinu ČEZ, což také hodnotí jako přínos své diplomové práce.

Autorka diplomové práce na základě provedené analýzy týkající se analyzování rizik ve Skupině ČEZ zjistila, že od roku 2013, a to na základě zavedení nové metodiky způsobu analyzování rizik, došlo k několika změnám, které jsou dle názoru autorky pozitivní, tedy přínosné. Do hodnocení rizikovosti procesních oblastí ve Skupině ČEZ oproti hodnocení do roku 2012 vstoupil i vrcholový management, tedy další - třetí strana, nezávislá na

hodnocených procesních oblastech, tudíž hodnocení nabývá na vypovídající hodnotě a zároveň je možné jej považovat za více objektivní. Došlo ke změně počtu rizikových oblastí, které jsou nyní ve Skupině ČEZ hodnoceny z hlediska rizikovosti, konkrétně se změnil počet oblastí z 11 na 14, když přibyla oblast Ochrany, dále oblast Strategie a oblast Personalistiky, která byla původně hodnocena v rámci oblasti Řízení a správa Skupiny, což autorka rovněž považuje za přínos, neboť optimální - účelné nastavení podnikových procesů je klíčem k úspěchu moderní společnosti. Další přínosem je změna způsobu, jakým je od roku 2013 nahlíženo na výsledky analýzy rizikových oblastí ve Skupině ČEZ, neboť nyní je povinno výsledky analýzy rizik zohlednit při sestavování ročního plánu interních auditů s tím, že metodikou jsou přesně vymezeny intervaly, ve kterých musí interních audit v dané oblasti proběhnout, a to právě dle rizikovosti dané oblasti. Tyto vymezené časové intervaly však hodnotí autorka diplomové práce jako příliš dlouhé, neboť se domnívá, že v dnešní době je třeba na změny reagovat mnohem flexibilněji, pružněji, jen tak je možné podílet se na naplňování hodnot a cílů společnosti. Dalším zjištěním je, že s ohledem na počet zaměstnanců – interních auditorů a velikost celé Skupiny ČEZ, není dostatek času k provádění každoročních interních auditů v celé Skupině ČEZ, natož k jejich pravidelnému opakování.

Vzhledem k vytíženosti útvaru Interní audit proto autorka diplomové práce navrhuje zvýšit počet interních auditorů, neboť tento krok hodnotí jako přínosný a vytvářející další přidanou hodnotu, když tento krok je podmiňující pro další z návrhů, sice optimalizaci metodiky plánování interních auditů, konkrétně zkrácení časových intervalů, ve kterých musí interních audit v konkrétní rizikové oblasti proběhnout. Se změnou počtu zaměstnanců souvisí i další návrh, a sice autorka diplomové práce navrhuje, aby byla v metodice plánování interních auditů vymezena i oblast činnosti každého z interních auditorů, případně týmů interních auditorů, kdy každou procesních oblastí ve Skupině ČEZ by měl mít na starosti v jednom kalendářním roce, tedy v průběhu jednoho plánovacího období, jeden tým interních auditorů, když v následujícím kalendářním roce by měl tento tým mít na starosti zcela jinou procesní oblast s tím, že členové týmu by rovněž po roce měli být obměňováni. Tento návrh autorka předkládá, neboť se domnívá, že je krokem k zajištění ještě větší objektivity výstupů z interních auditů, když tyto výstupy se tak stanou hodnotnějšími. Všemi shora uvedenými návrhy je dle názoru autorky možno

dosáhnout zlepšení, zdokonalení, vzniku co nejvyšší přidané hodnoty pro Skupinu ČEZ, což také hodnotí jako přínos své diplomové práce.

V průběhu provádění šetření týkajícího se analyzování rizik v souvislosti s plánováním interních auditů, zejména určování rizika, využila autorka diplomové práce postup zcela nezvyklý s přihlédnutím k velikosti a rozvětvenosti vybrané společnosti, Skupiny ČEZ. Autorka diplomové práce se domnívá, že tento postup by se mohl stát funkčním nástrojem pro budoucí práci interních auditorů ve Skupině ČEZ, a proto autorka diplomové práce navrhuje, aby byl aktivně využíván, zejména pro potřeby utváření rizikových hypotéz pro jednotlivé procesní subjekty, které má každá ze 14 procesních oblastí vymezeny, tedy pro potřeby definování rizikových hypotéz, které by bylo možné uvést přímo do hodnotícího formuláře pro potřeby hodnocení rizikovosti. Neboť tímto způsobem definované rizikové hypotézy pomohou hodnocení a výsledné hodnocení bude tak mít větší váhu.

Tento návrh je výsledkem zcela nového, objektivního a nezávislého přístupu autorky k dané problematice – hodnocení rizikovosti, a proto jej také autorka považuje za přínosný.

Úspěch každé organizace, společnosti, závisí na porozumění a schopnosti plnit současné a budoucí potřeby a očekávání všech zákazníků, konečných uživatelů a jiných zainteresovaných stran. Účelné nastavení podnikových procesů je základnou pro stabilitu, výkonnost a konkurenceschopnost moderní společnosti, a tak optimalizace procesů jakožto moderní trend v řízení podniku je klíčem k úspěchu. Nástrojem k dosažení optimálnějšího, efektivnějšího řízení podniku je interní audit. Autorka diplomové práce se svými návrhy, které předložila Ing. Marcely Matouškové, konzultantce diplomové práce a vedoucí útvaru Ekonomické audity; snažila dosáhnout zlepšení, zdokonalení, vzniku přidané hodnoty pro Skupinu ČEZ, což také hodnotí jako přínos diplomové práce. To, jakým způsobem budou návrhy posuzovány a využity, nemůže autorka diplomové práce ovlivnit.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PÍSEMNÉ ZDROJE

Anglicko-český, česko-anglický velký slovník: nejen pro překladatele. 2. vyd. Brno: Lingea, 2007. 1566 s. ISBN 978-80-87062-01-2.

Audit procesu: proces vzniku výrobku - sériová výroba, proces vzniku služby - poskytování služby. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999. 132 s. Management jakosti v automobilovém průmyslu. ISBN 80-020-1294-1.

BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů.* 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-708-2936-2.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-717-9410-4

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola.* 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

FIALA, Alois. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000: (1 dílo ve 4 svazcích).* Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISBN 80-862-2919-X.

HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-726-1074-0.

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. Praha: Český institut interních auditorů, 2008. 312 s.

Nový akademický slovník cizích slov A-Ž: nejen pro překladatele. 1. vyd. Praha: Academia, 2008. 879 s. ISBN 978-80-200-1415-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy auditu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. 170 s. ISBN 80-210-4168-4.

Slovník současné češtiny.: správně česky. 1. vyd. Brno: Lingea, 2011. 1085 s. ISBN 978-80-87471-27-2.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. 250 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠTĚPÁN J., ŠTĚPÁN M., *Rozvoj osobnosti poradce-auditora: Deloitte – Mimosemestrální kurz 3PE433, ZS 2008/2009*.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Český institut interních auditorů. *Co je interní audit?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

Český institut interních auditorů. *Co je český institut interních auditorů?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

Český institut interních auditorů. *Co dělá ČIIA pro naplnění svého poslání?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

Český institut interních auditorů. *Kdo se může stát členem ČIIA?* [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/>>.

Český institut interních auditorů. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. [on-line]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/clensky-vstup/ippf.php>>.

Český institut interních auditorů, z. s. *Etický kodex*. [on-line]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.interniaudit.cz/download/ippf/eticky-kodex-uvod.pdf>>.

BPM portál. *První ARIS zadarmo*. [on-line]. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z WWW: <<http://bpm-cz.blogspot.cz/search/label/Modely>>.

The Institute of Internal Auditors. *About the IA*. [on-line]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z WWW: <<https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>>

Skupina ČEZ. *Výroční zpráva 2012*. [on-line]. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2012/2012-vyrocní-zprava.pdf>>

Ladislav Schnaiberg. *Co je to EBITDA a k čemu se používá*. [on-line]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z WWW: <<http://ebitda.cz/>>

Management Mania. *Co je FTE (Full Time Equivalent)*. [on-line]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/fte-full-time-employee-equivalent>>

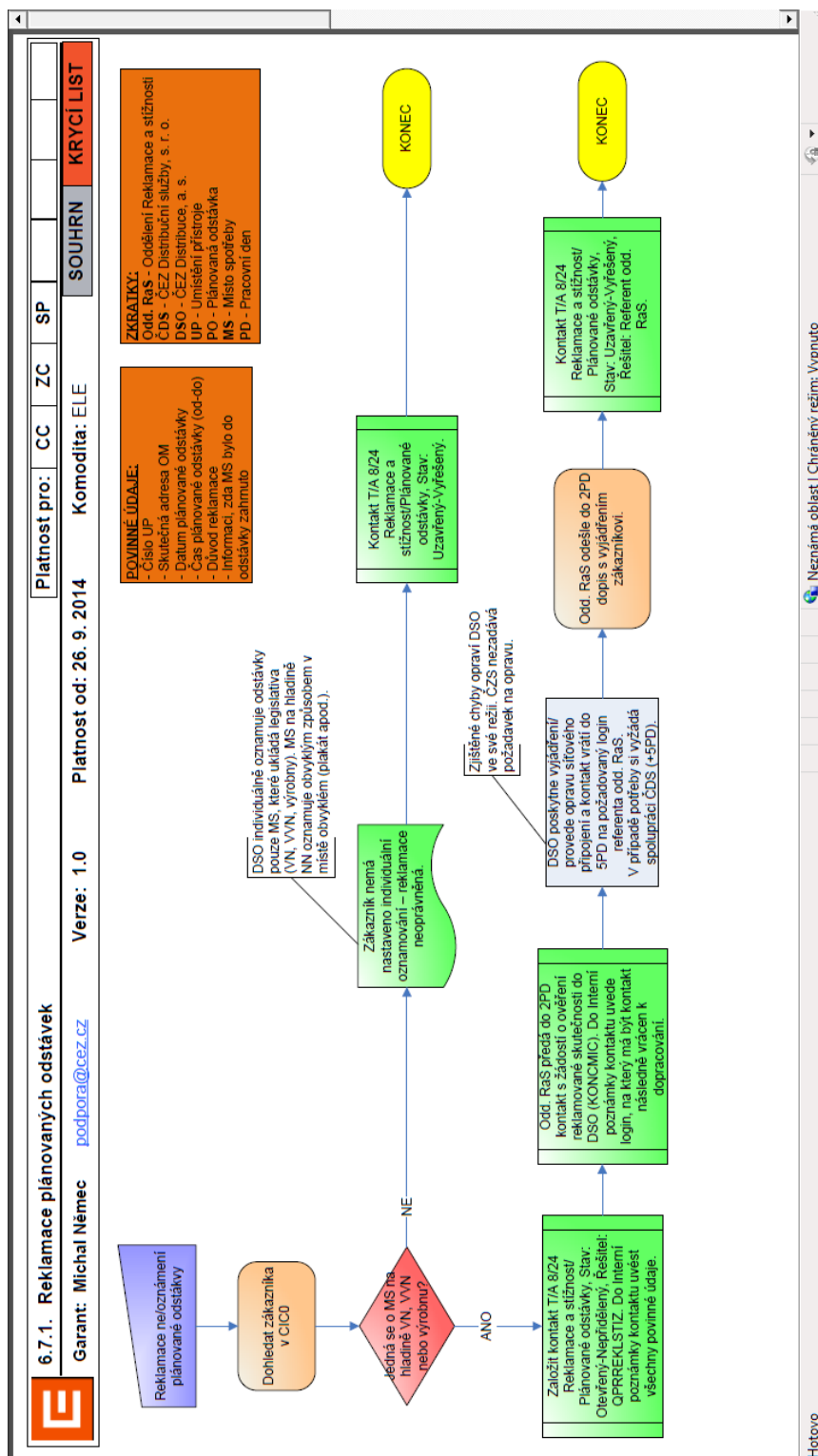
INTERNÍ DOKUMENTY

Skupina ČEZ

Zásady provádění interního auditu ve Skupině ČEZ

9. PŘÍLOHY

Příloha 1



Zpráva o podnikatelské činnosti Hospodaření Skupiny ČEZ

Účetní konsolidační celek Skupina ČEZ tvořilo k 31. 12. 2012 celkem 112 společností, z toho 92 bylo konsolidováno plnou metodou a 20 přidružených a společných podniků elevizační metodou.

Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012

Společnosti účetního konsolidačního celku Skupina ČEZ se člení do sedmi provozních segmentů.

060

Výroba a obchod Střední Evropa

ČEZ, a. s.
Baltic Green I sp. z o.o.
Baltic Green II sp. z o.o.
Baltic Green III sp. z o.o.
A.E. Wind sp. z o.o.
ČEZ Hosna i Horogovina d.o.o.
ČEZ Deutschland GmbH
ČEZ Chorzow B.V.
ČEZ MFI B.V.
ČEZ Nowa Skawina S.A.
ČEZ Poland Distribution B.V.
ČEZ Produkty Energetyczne Polska sp. z o.o.
ČEZ Silosia B.V.
ČEZ Srbija d.o.o.
ČEZ Towarowy Dom Malsenski sp. z o.o.
ČEZ Trade Albania SH.PK.
ČEZ Trade Romania S.H.L.
ČEZ Bohunice a.s.
ČEZ Energetické produkty, s.r.o.
ČEZ Energo, s.r.o.
ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.
ČEZ CZ uzavřený investiční fond a.s.
ČEZ Toplárenská, a.s.

EcoWind Construction S.A.
Elektrárna Dětmárovice, a.s.
Elektrárna Chvalčovice a.s.
Elektrárna Mělník III, a. s.
Elektrárna Počorady, a.s.
Elektrárna Tisová, a.s.
Elektrociepłownia Chorzów EJCIO sp. z o.o.
Elektrownia Skawina S.A.
Elektrownia Wiatrowo Lubiechowo sp. z o.o.
Energoické centrum s.r.o.
Energotrans, a.s.
EW. Tolkowice sp. z o.o.
Farma Wiatrowa I nšice sp. z o.o.
Farma Wiatrowa Wilkoliz-Bychawa sp. z o.o.
MAPIA a.s.
Moga Energy sp. z o.o.
PUC Úžín, a.s.
Teplnó hospodářišví města Ústí nad Labem s.r.o.
Teplárna Trnava, a.s.
CEM European Power International B.V. ¹⁾
CEM European Power International s. r. o. ²⁾
CEM European Power Slovakia, s. r. o. ³⁾
Jadrová onergetická spoločnosť Slovenska, a. s. ⁴⁾
JESS Invest, s. r. o. ⁵⁾
MOI - CEZ European Power Hungary Kft. ⁶⁾

Distribuce a prodej Střední Evropa

ČEZ Magyarország Kft.
 ČEZ Slovensko, s.r.o.
 ČEZ Trade Polska sp. z o.o.
 ČEZ Distribuce, a. s.
 ČEZ Prodej, s.r.o.

Těžba Střední Evropa

ČEZ International Finance H.V.
 Soveročeské doly a.s.
 LOMY MOŤINA spol. s r.o. ^{*)}

Ostatní Střední Evropa

Centrum výzkumu Ťež s.r.o.
 ČEZ Finance Ireland Ltd.
 ČEZ International Finance Ireland Ltd.
 ČEZ Polska sp. z o.o.
 ČEZ Distribuční služby, s.r.o.
 ČEZ Energetické služby, s.r.o.
 ČEZ ENERGETICS spol. s r.o.
 ČEZ ICT Services, a. s.
 ČEZ Logistika, s.r.o.
 ČEZ Měření, s.r.o.
 ČEZ Správa majetku, s.r.o.
 ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.
 PRIDI CO, a.s.
 SD - Strojírenská, a.s.
 SD - Autodoprava, a.s.
 SD - Kolejová doprava, a.s.
 SD - KOMES, a.s.
 SD - Hekultivace, a.s.
 SD - obchodní služby spol. s r.o. v likvidaci
 ŠKODA PHAIA a.s.
 ŠKODA PHAIA Invest s.r.o.
 ÚIV Ťež, a. s.

Výroba a obchod Jihovýchodní Evropa

ČEZ Bulgarian Investments H.V.
 EGO Eropol AD
 Ereo Energy Project Oreshovo EAD
 M.W. Team Invest S.H.J.
 NBIS d.o.o.
 Oviclu Development S.H.J.
 Paclana Limited
 TEG Varna EAD
 TMK Hydroenergy Power S.H.J.
 Tomis Team S.H.J.
 Akon H.V. ^{*)}
 Akenerji Dogal Gaz Ithalat Ihracat ve Toplan Ticaret A.S. ^{*)}
 Akenerji Elektrik Enerjisi Ithalat Ihracat ve Toplan Ticaret A.S. ^{*)}
 Akenerji Elektrik Öretim A.S. ^{*)}
 Akda Elektrik Öretim A.S. ^{*)}
 Akdur Enerji Öretim Ticaret ve Sanayi A.S. ^{*)}
 AKED. Kermah Elektrik Öretim ve Ticaret A.S. ^{*)}
 AKED. Yakova Elektrik Öretim A.S. ^{*)}
 Egomor Elektrik Öretim A.S. ^{*)}
 Mem Enerji Elektrik Öretim Sanayi ve Ticaret A.S. ^{*)}

Distribuce a prodej Jihovýchodní Evropa

ČEZ Albania Sh.A.
 ČEZ Distributio S.A.
 ČEZ Elektro Bulgaria AD
 ČEZ Energetoservis Bulgaria AD
 ČEZ Shpërndarje Sh.A.
 ČEZ Trade Bulgaria EAD
 ČEZ Vanzaro S.A.
 Akcezi Enerji A.S. ^{*)}
 Sakarya Elektrik Dagitim A.S. ^{*)}
 Sakarya Elektrik Perakonde Satis A.S. ^{*)}

Ostatní Jihovýchodní Evropa

ČEZ Bulgaria EAD
 ČEZ Romania S.A.
 ČEZ HUBS OOO
 ČEZ Ukraine LLC

061

^{*)} Přidružená společnost nebo společný podnik.

Konsolidační celek Skupina ČEZ k 31. 12. 2012

ČEZ, a. s.		
100 %	CEZ Deutschland GmbH	100 %
100 %	CEZ Towarowy Dom Maklerski sp. z o.o.	100 %
100 %	CEZ Finance Ireland Ltd.	100 %
100 %	CEZ International Finance Ireland Ltd.	100 %
100 %	CEZ Magyarország Kft.	100 %
100 %	CEZ International Finance B.V.	100 %
100 %	CEZ MH B.V.	100 %
100 %	CEZ Polska sp. z o.o.	100 %
100 %	CEZ Produkty Energetyczne Polska sp. z o.o.	78 %
100 %	CEZ Nowa Szwajcya S.A.	100 %
100 %	CEZ Trade Albania Sh.P.K.	100 %
100 %	CEZ Slovensko, s.r.o.	100 %
100 %	CEZ Trade Bulgaria EAD	100 %
100 %	CEZ Trade Polska sp. z o.o.	100 %
100 %	CEZ Prodej, s.r.o.	67 %
100 %	CEZ Máření, s.r.o.	100 %
100 %	Energetické centrum s.r.o.	100 %
100 %	CEZ Sroja d.o.o.	100 %
100 %	UJV Rež, a. s.	100 %
100 %	Centrum vyzkumu Rež s.r.o.	100 %
100 %	CEZ Energetické služby, s.r.o.	100 %
100 %	CEZ IOT Services, a. s.	100 %
100 %	CEZ Logistika, s.r.o.	100 %
100 %	CEZ Správa majetku, s.r.o.	100 %
99,99 %	CEZ Trade Romania S.R.L.	0,01 %
99,9 %	CEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	0,1 %
1,3 %	CEZ OZ uzavřený investiční fond a.s.	0,1 %
98,6 %		
100 %	Elektrárna Chvalčovice a.s.	100 %
100 %	Elektrárna Dětmárovice, a.s.	100 %
100 %	Elektrárna Mělník III, a. s.	100 %
100 %	CEZ Zákaznické služby, s.r.o.	100 %
100 %	STE - obchodní služby spol. s r.o. v likvidaci	100 %
100 %	SKODA PRAHA a.s.	100 %
100 %	SKODA PRAHA Invest s.r.o.	100 %
100 %	CEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.	100 %
78 %	CEZ Shpërndarje Sh.A.	100 %
100 %	TEC Varna EAD	100 %
100 %	CEZ Albania Sh.A.	100 %
100 %	CEZ Bulgaria EAD	100 %
100 %	CEZ Bosnia i Hercegovina d.o.o.	100 %
67 %	CEZ Elektro Bulgaria AD	100 %
67 %	CEZ Razpredelenie Bulgaria AD	100 %
100 %	CEZ RUS OOO	100 %
100 %	CEZ Bulgarian Investments B.V.	100 %
100 %	ECO Etropol AD	100 %
100 %	Free Energy Project Oreshets EAD	100 %
100 %	CEZ Ukraine LLC	100 %
61 %	NERS d.o.o.	100 %

062

% z uvedených podílů odpovídají ceně vykazovaného kapitálu společnosti.

- mateřská společnost
- dceřiná společnost v oblasti síťové úrovně
- dceřiná společnost v oblasti přenosové úrovně
- přírodním společnost nebo společný podnik

⁹¹ U spol. Tomis Term - ČEZ, a. s., včetně 46 777 102 akcií a ČEZ Poland Distribution HV, 1 akcii z celkových 46 777 103 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,999999 %, podíl ČEZ Poland Distribution HV, 0,000001 %.

⁹² U spol. ČEZ Vozuam a ČEZ Distribucija - ČEZ, a. s., včetně 71 523 460 akcií a ČEZ Poland Distribution HV, 1 akcii z celkových 71 523 460 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,999999 %, podíl ČEZ Poland Distribution HV, 0,000001 %.

⁹³ U spol. ČEZ Romania S.A. - ČEZ, a. s., včetně 192 110 akcií a ČEZ Poland Distribution HV, 1 akcii z celkových 192 110 akcií. Podíl ČEZ, a. s., činí 99,9999 %, podíl ČEZ Poland Distribution HV, 0,0001 %.

⁹⁴ U spol. Alenxoji Dogal Gaz Hirdet Hircat wo Topim Termat A.S. - Alenxoji Elektik Orstom A.S., včetně 3 312 714 akcií, ČEZ Poland Distribution HV, 183 akcii a ČEZ Silesia HV, 183 akcii z celkových 3 313 046 akcií. Podíl Alenxoji Elektik Orstom A.S., činí 99,99 %, podíl ČEZ Poland Distribution HV, 0,0025 % a ČEZ Silesia HV, 0,0025 %.

⁹⁵ U spol. Egnovir Elektik Orstom A.S. - Alenxoji Elektik Orstom A.S., včetně 134 989 982 akcií, ČEZ Poland Distribution HV, 2 akcii a ČEZ Silesia HV, 2 akcii z celkových 135 000 000 akcií. Podíl Alenxoji Elektik Orstom A.S., činí 99,999994 %, podíl ČEZ Poland Distribution HV, 0,000004 % a podíl ČEZ Silesia HV, 0,000004 %.

⁹⁶ U spol. Free Etropol AD - ČEZ Bulgarian Investments HV, včetně 49 999 akcií z celkových 50 000 akcií. Podíl ČEZ Bulgarian Investments HV, činí 99,999 %.

100 %	ČEZ Distribuce, a. s.	100 %	CEZ Silesia B.V.	
100 %	ČEZ Distribuční služby, s. r. o.	100 %	CEZ Chorzow B.V.	
100 %	ČEZ Teplárenská, a. s.	100 %	Elektrociepownia Chorzów ELCHO sp. z o.o.	
100 %	MARTIA a.s.	100 %	CEZ Poland Distribution B.V.	
100,01 %	Teplárna hospodářství města Ústí nad Labem s. r. o.	100 %	Elektrownia Skawina S.A.	
100 %	Teplárna Trmice, a. s.	75 %	Eco-Wind Construction S.A.	
100 %	PPC Úžín, a. s.	100 %	A.E. Wind sp. z o.o.	
100 %	ČEZ Bohunice a. s.	100 %	Elektrownie Wiatrowe Lubiechowo sp. z o.o.	
49 %	Jadrová energetická spoločnosť Slovenska, a. s.	100 %	Farma Wiatrowa Leśce sp. z o.o.	
100 %	JESS Invest, s. r. o.	100 %	Farma Wiatrowa Wilkolaz-Bychawa sp. z o.o.	
50 %	CEM European Power International B.V.	100 %	F.W. Telkowiec sp. z o.o.	
100 %	CEM European Power International s. r. o.	100 %	Mega Energy sp. z o.o.	
100 %	MOL - CEZ European Power Hungary Kft.	100 %	Baltic Green I sp. z o.o.	
51 %	CEM European Power Slovakia, s. r. o.	100 %	Baltic Green II sp. z o.o.	
25,14 %		100 %	Baltic Green III sp. z o.o.	
100 %	ČEZ Energetické produkty, s. r. o.	95 %	Ovidiu Development S.R.L.	5 %
100 %	Elektrárna Požerady, a. s.	100 %	Tomis Team S.R.L.	1 akcie ⁹⁾
100 %	Elektrárna Tisová, a. s.	100 %	M.W. Team Invest S.R.L.	
100 %	Energotrans, a. s.	100 %	Taidana Limited	
60,1 %	ČEZ Energo, s. r. o.	100 %	CEZ Vanzare S.A.	1 akcie ⁹⁾
100 %	Severočeské doly a. s.	100 %	CEZ Distributie S.A.	1 akcie ⁹⁾
100 %	SD - 1.strojirnská, a. s.	100 %	CEZ Romania S.A.	1 akcie ⁹⁾
100 %	SD - Autodoprava, a. s.	100 %	TMK Hydroenergy Power S.R.L.	
100 %	SD - Kolejová doprava, a. s.	37,4 %	Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.	
100 %	SD - Rekultivace, a. s.	99,99 % ⁶⁾	Akenerji Dogal Gaz Ithalat Ihracat ve Toptan Ticaret A.Ş.	0,002% ⁹⁾
92,7 %	SD - KOMES, a. s.	99,99 %	AK-EL Kemah Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.	0,002% ⁹⁾
100 %	PRODECO, a. s.	100 %	Aken B.V.	
51,1 %	LOMY MORINA spol. s r.o.	90 %	Akenerji Elektrik Enerjisi Ithalat Ihracat ve Toptan Ticaret A.Ş.	
		90 %	Akka Elektrik Üretim A.Ş.	
		100 %	AK-EL Yalova Elektrik Üretim A.Ş.	
		99,31 %	Mem Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	
		99,4 %	Akkur Enerji Üretim Ticaret ve Sanayi A.Ş.	
		100 % ⁶⁾	Egemen Elektrik Üretim A.Ş.	2 akcie ⁹⁾
				2 akcie ⁹⁾
		4% ⁶⁾	Akocez Enerji A.Ş.	
		27,1 %		
		100 %	Sakarya Elektrik Dagitim A.Ş.	
		100 %	Sakarya Elektrik Perakende Satis A.Ş.	

Příloha 3



Název auditu

Číslo auditu:
111. MM. 14.001
počet stran: 1

zpracovatel: Jiří Švec a Věra Švecová	poselství:	organizace: Jiří Švec a Věra Švecová	poselství:
jednání: specifický Textilel		funkce:	
průběh jednání: Jiří Švec a Věra Švecová	poselství:	zpracovatel: Jiří Švec a Věra Švecová	poselství:
Textilel účinnosti interní audit		vedoucí týmu auditorů	

Podpis: Karel Švec, ředitel společnosti a Věra Švecová, vedoucí průběh jednání CZ, s. r. o.

11. 11. 2024 - 11. 11. 2024

Začetí auditu



cíl auditu

Proces (číslo ARS) v rozsahu specifikovaném hypotézami, zhodnotit soulad TDS s před a účinností pověří vnitřního kontrolního systému. Identifikovat rizika a navrhnout možná zlepšení.

auditovaná oblast	průběh jednání: hypotézy	výsledky
1.	a) b)	..
2.	a) b)	..
3.	a) b)	..
4.	a) b)	..

11. 11. 2024 - 11. 11. 2024

Učast: 11. 11. 2024 interní audit

Strana 6. Z celku 3

typ auditu	oblast auditu	účetní období / procesy a dle ARS
standardní / audit / audit / audit	audit / audit	
finanční audit		
příprava	100. MM. - - 100. MM. 12345	
závěreční audit	100. MM. 12345	
auditní činnosti dle individuálních dohodnutých programů	100. MM. - - 100. MM. 12345	
předložení dražby závěrečné zprávy	do 100. MM. 12345	
auditované období	naše srovnání	
12345 - 12345	název společnosti	
výsledek auditu	účinnost řízení	řídící:
vedoucí:		
ekonom:		

supervizor:

vztahová kritéria pro audit:

- platná legislativa České republiky;
 - řídicí dokumentace, která má vztah k auditované oblasti;
 - standardy a postupy účtu 901002000 a řádků interních auditů.
- rozsažení vyžádání (dokumentace) / přístupu (do řídicích systémů):

- řídicí dokumentace;
- ~~audit~~
- ~~audit~~
- všechny další dokumentace vztahující se k auditované oblasti identifikovaná v průběhu auditu.

ČÁK ADNÍ ORGANIZÁČNÍ SCHÉMA SPOL. ČIČNOSTIČI, a. s., k 1. 9. 2014

VAJNÁ HRHMADA

VÝHR PRO ADIT

DOZORČI RADA

PRĚDSTAVENSTVO

901000000 divize generální ředitel Daniel Beneš	902000000 divize finance Martin Novák	905000000 divize výroba Ladislav Štěpánek	908000000 divize správa Michaela Chaloupková	90A000000 divize zahraničí Tomáš Plešáček	90B000000 divize obchod Feditel divize obchod a strategie Pavel Cvrtil	90C000000 divize marketing a regulace Ivo Hlaváč
901004000 komunikační marketing Škurný Č. / Filip Stráček	902001000 účetnictví Petr Roháček	905002000 bezpečnost Bohdan Zronek	908001000 náhrada pro výstavbu a údržbu Tomáš Václav	90A001000 ředitel zahraničních majetkových obětí Jaroslav Macek	90B001000 projekční kancelář David Hájman	90C001000 grafická úprava Škurný Č. / Zuzana Krejčířková
90100C000 přímé a nepřímé marketing Juraj Szabo	902002000 charitativní marketing Jan Klaus	905004000 ředitel výroby Jiří Baboušek	908003000 náhrada pro údržbu Vladimír Marek	90A002000 ředitel údržby Ivo Hlaváč Petr Dokládál	90B002000 reklamní kancelář Petr Šulc	
90100D000 ředitel marketing Jan Brožek	902003000 ředitel údržby Jan Brožek	905005000 údržba strojů Martin Jašek	908004000 náhrada pro údržbu Barbora Dvořáková	90A003000 ředitel údržby Tomáš Plešáček Martin Zimčík, V. Z.	90B003000 údržba strojů a opravářský Pavel Režábek	
90100E000 odborná školení Č. / Daniel Rous	902004000 ředitel údržby V. Martinovský	905006000 charitativní marketing Petr Zlámal	908007000 náhrada pro údržbu Vojtěch Štěpánek	90A004000 ředitel údržby Ivo Hlaváč Bohdana Horáčková	90B004000 výstavba a údržba Petr Závodský	
90100F000 ředitel údržby Karel Bohm	902005000 ředitel údržby Rudolf Štorkovský	905007000 ředitel údržby Ondřej Povýšal	908008000 náhrada pro údržbu Milan Chotěborský	90A005000 ředitel údržby Ivo Hlaváč Vratislav Domalip	90B005000 údržba strojů a opravářský Michal Ševčík	
90100G000 ředitel údržby Iva Kubáčková	902006000 ředitel údržby Vítězslav Bouda	905008000 charitativní marketing Tomáš Polák	908009000 náhrada pro údržbu Josef Sedláček	90A006000 ředitel údržby Ivo Hlaváč	90B006000 údržba strojů a opravářský Michal Ševčík	
90100H000 ředitel údržby Josef Sedláček	902009000 ředitel údržby Andraž Bouda	90500A000 charitativní marketing Václav Matys	90800V000 náhrada pro údržbu Vlastimír Kontek	90A007000 ředitel údržby Petr Sedláček	90B009000 údržba strojů a opravářský Jan Hruška	
90100K000 ředitel údržby Zlata Hrbáková	905000100 údržba výroby Jana Loudčková	905000000 údržba výroby Kateřina Tausche	908000000 náhrada pro údržbu Ivo Hlaváč	90A000000 ředitel údržby Ivo Hlaváč	90B000000 údržba strojů a opravářský David Viduna	

Příloha 5

Příloha č.1										
Návrh plánu útvaru Interní audit ČEZ, a. s. na rok 2014										
číslo auditu	termín auditu	název auditu	cíl auditu	subjekt auditu	divize	typ auditu			exist. podpora společností	
						sr	vy	ia		
01	14	I. Q				#	0	#	0	
02	14	I. Q				#	0	#	0	
03	14	I. Q				#	0	#	0	
04	14	I. Q				#	#	0	0	
05	14	I. Q				0	#	0	0	
06	14	I. Q				0	#	0	0	
07	14	I. Q				0	#	0	0	
08	14	I. Q				0	#	0	0	
09	14	I. Q				0	#	0	0	
10	14	I. Q				0	#	0	0	
11	14	II. Q				#	0	#	0	
12	14	II. Q				#	0	#	0	
13	14	II. Q				#	0	#	0	
14	14	II. Q				0	#	0	0	
15	14	II. Q				0	#	0	0	
16	14	II. Q				0	#	0	0	
17	14	II. Q				0	#	0	0	
18	14	II. Q				0	#	0	0	
19	14	II. Q				0	#	#	0	
20	14	II. Q				0	#	#	0	
Vysvětlivky:										
sr - zařazeno na základě rizikové analýzy										
vy - vyžádáno ředitelem divize/ vedením dceřné společnosti										
ia - zařazeno na základě požadavků IA (pouze rizik)										

