

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

METODIKA PRÁCE INTERNÍHO AUDITU VE ŠKODA AUTO a.s.

Barbora Redlichová

Vedoucí práce: Ing. Monika Randáková, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5. 12. 2016

Děkuji Ing. Monice Randákové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěla poděkovat oddělení Interního auditu ve firmě ŠKODA AUTO za praktické informace.

Obsah

Úvod	7
1 Kontrola	8
2 Vnější kontrola	10
2.1 Audit	10
2.2 Historie auditu	10
2.3 Historický vývoj auditu v ČR	11
2.4 Postupy externího auditu	12
3 Vnitřní kontrolní systém	14
3.1 Vnitřní kontrola	16
3.2 Interní audit	17
3.3 Rozdíly mezi interním a externím auditem	18
4 Proces Interního auditu ve ŠKODA AUTO a.s.	20
4.1 Interní audit ve ŠKODA AUTO a.s.	20
4.2 Revizní program	21
4.3 Mimořádné audity	22
4.4 COSO prověrka	23
4.5 Průběh prověrek	26
4.6 Zakončení prověrek	27
5 COSO prověrka Personálního oddělení se zaměřením na Personální pool ..	31
6 Doporučení k práci Interního auditu ve ŠKODA AUTO	34
Závěr	38
Seznam literatury	40
Seznam obrázků a tabulek	42

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
KAČR	Komora auditorů České republiky
VW	Volkswagen
RIAS	Revizní systém k provedení analýzy rizik v rámci VW
REIS	Revizní informační systém v rámci VW
AKIS	Informační systém pro boj proti korupci

Úvod

Interní audit je důležitou součástí společnosti ŠKODA AUTO. Zajišťuje nezávislé a objektivní prověřování procesů ve společnosti s cílem pomoci dosáhnout cílů podniku. Identifikuje rizika společnosti a doporučuje aplikovat změny ke zlepšení a zefektivnění procesů v podniku.

Cílem bakalářské práce je popsat metodiku práce Interního auditu a popsat konkrétní COSO prověrku ve ŠKODA AUTO. Pro dosažení cíle práce byla stanovena hypotéza: „Metodika COSO II se může v podniku aplikovat na všechny plánované prověrky prováděné v rámci Interního auditu.“

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretické části jsou věnovány kapitoly 1 až 4. V první kapitole je vymezen pojem kontrola a její druhy. Druhá kapitola práce je věnována vnější kontrole, kde je zobrazen historický vývoj auditu. Třetí kapitola se zabývá vnitřním kontrolním systémem, kde je vymezen systém COSO. Dále se kapitola zabývá pojmy vnitřní kontrola, controlling a interní audit. V kapitole jsou také uvedeny rozdíly mezi controllingem a interním auditem, a rozdíly mezi interním a externím auditem. Ve čtvrté kapitole je kompletní popis procesu Interního auditu ve ŠKODA AUTO, dále je v kapitole uveden význam Interního auditu ve ŠKODA AUTO. V kapitole jsou také charakterizovány komponenty metodiky COSO II.

V praktické části jsou poslední 2 kapitoly, které obsahují provedení COSO prověrky v konkrétním podniku a návrh opatření pro zefektivnění činnosti Interního auditu.

Teoretická část práce byla zpracována metodou řízený kompilát. Praktická část je aplikace metodiky COSO II na reálné prostředí firmy.

Bakalářská práce vychází ze základních pramenů pro tuto práci: publikace Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu od autorů Vladimír Králíček a Jan Molín, publikace Interní audit a kontrola od autora Jiří Dvořáček.

1 Kontrola

Kontrola je jednou z hlavních funkcí řídicího procesu. Bez kontroly je řízení neúčinné. Pomocí kontroly mají manažeři objektivní obraz o skutečnosti řízení, zda dochází k plnění plánů a dosahování výsledků.

Kontrola patří mezi nezbytné manažerské funkce na veškerých stupních řízení. Do manažerských funkcí patří (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005):

- plánování,
- organizování,
- personální management,
- vedení lidí,
- kontrola.

Součástí kontroly jsou všechny činnosti, jejichž úkolem je porovnat záměry (konkrétní plány, cíle) se skutečností (konečné výsledky). V případě zjištěných rozdílů (odchylky) kontrola tyto rozdíly zhodnotí a snaží se najít příčiny. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Pojmy v oblasti kontroly

Základní pojmy, které souvisí s kontrolou, jsou:

- subjekt kontroly,
- objekt kontroly,
- předmět kontroly.

Subjektem kontroly je obvykle člověk, který vykonává kontrolní činnost. Subjektem však mohou být také systémy, které kontrolují na základě člověkem vytvořeného programu. Objektem kontroly je člověk nebo systém, jež je kontrolován. Předmětem kontroly mohou být procesy, cíle, výsledky činnosti nebo systémy, na nichž je vykonána kontrolní činnost. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Druhy kontrol

Existuje mnoho druhů kontrol. Kontrolu můžeme rozdělit podle několika hledisek, například (Králíček, Molín, 2014):

- z hlediska času - předběžná, průběžná a následná,
- z hlediska veličin - finanční a naturální,
- z hlediska vztahu kontrolovaného a kontrolujícího - vnější a vnitřní.

Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrola je vykonávána pracovníky společnosti, mohou to být vedoucí podniku nebo pověřené útvary. Samotný proces kontroly a organizační zabezpečení musí být efektivně uspořádány, aby vytvořily systém označovaný jako *vnitřní kontrolní systém*. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Vnější kontrola

Činnost vnější kontroly se provádí na základě zákonných zmocnění. Právní předpisy stanovují kontrolující a kontrolované subjekty, stanovují předmět a kritéria kontroly. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

2 Vnější kontrola

2.1 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 (Králíček, Molín 2014, str. 42).“

Audit je považován za činnost, která ověřuje, že účetnictví, tedy modelové zobrazení činnosti účetní jednotky, představuje věrný a poctivý obraz skutečnosti. Toto ověřování je prováděno nezávislou, kvalifikovanou osobou, auditorem. Cílem auditora je ověřit, zda konkrétní údaje v účetních výkazech ukazují věrný stav dluhů, majetku, výsledku hospodaření a skutečnou finanční situaci společnosti v souladu s účetními standardy. Audit by tedy měl být tzv. jistotou, že ověřovaná výroční zpráva je věrným obrazem ekonomické skutečnosti konkrétní auditované firmy. (Králíček, Molín, 2014)

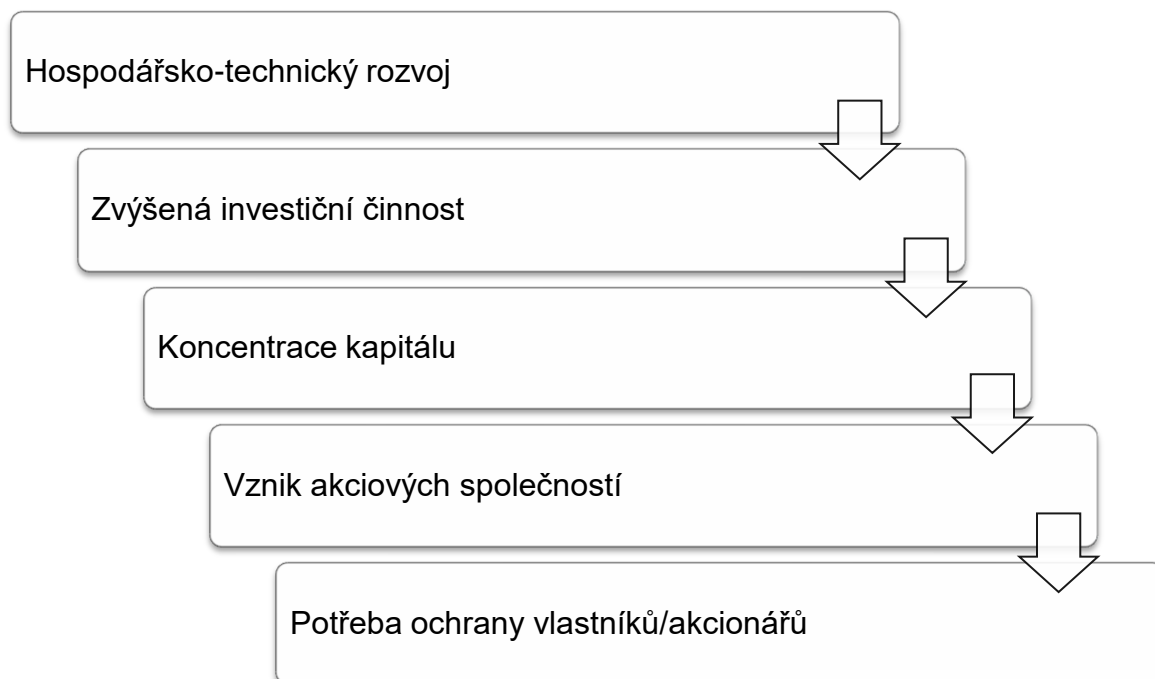
2.2 Historie auditu

První zmínky o určité auditorské činnosti můžeme najít už ve starém Egyptě, kde bylo rozhodnuto, že o daňových příjmech budou informovat dva nezávislí úředníci. Pro nás bližší historické období, které se zabývalo dnešním pojmem auditu, je období tzv. průmyslové revoluce na počátku 19. století ve Velké Británii. V tomto období došlo k podstatným ekonomickým, technickým a společenským změnám. Obzvláště hospodářský a technický rozvoj přinesl nárůst investic do výroby. Úkolem bylo řádně koncentrovat kapitál. V souhrnu to všechno vedlo ke vzniku akciové společnosti. Akciová společnost byla v těch dobách novou právní formou podnikání. (Králíček, Molín, 2014)

Účastníci v akciové společnosti vkládali svůj kapitál do společnosti. Hlavní provoz společnosti měl na starost management (vedení společnosti), což vedlo k tomu, že vlastníci podniku (akcionáři) se přestali zabývat vedením podniku. To ovšem vedlo k určité nejistotě ze strany akcionářů, neboť si nemohli ověřit správnost a pravdivost informací o hospodaření podniku, které jim manažeři předkládali. Akcionáři potřebovali určitou ochranu pro svůj vložený kapitál. Vlastníci společnosti nemají možnost se zapojovat do sestavování účetních výkazů.

Sestavování účetních výkazů je v rukou managementu, který by mohl ve vlastním zájmu částečně tyto výkazy ovlivňovat proti zájmu akcionářů. Z toho důvodu také vznikl externí audit, který zvyšuje důvěru vlastníků v účetní výkazy. (Králíček, Molín, 2014)

Uvedené faktory napomohly ke vzniku auditorské profese:



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Králíček, Molín, 2014)

Obr. 1 Faktory vzniku auditorské profese

2.3 Historický vývoj auditu v ČR

Vývoj externího auditu byl a je ovlivňován subjekty jako třeba světovou ekonomikou či světovými organizacemi. To samé se dá říci také o ČR. Začátky auditu v ČR byly zaznamenány v roce 1989. V tomto roce se objevila vyhláška Federálního ministerstva financí č. 63/1989 Sb., o ověřovateli. Ve vyhlášce o ověřovateli neboli auditorech, bylo uvedeno, že dochází k pozměnění ověřování účetních závěrek společností. Tato informace se týkala hlavně účetních závěrek společností, které měly majetkovou účast mimo ČR. (Králíček, Molín, 2014)

Poté vznikla první organizace, která byla označována jako Unie účetních ČSFR. Unie byla založena jako sdružení občanů podle zákona č. 83/1990 Sb. a svolení k činnostem ověřovatele dostala od již zmíněné vyhlášky č. 63/1989 Sb.,

o ověřovateli. Unie měla zkušené odborníky, kteří měli znalosti jak z oboru účetnictví, financí, tak také z oboru auditorské činnosti. Unie položila základy pro pozdější výbory Komory auditorů České republiky. V roce 1992 vyšel zákon č. 524/1992 Sb., o auditorech a Komoře auditorů České republiky (KAČR). Zákon se stal hlavním jádrem dnešního auditu, protože v něm byly uvedeny definice a pravidla auditu. (kacr, 2013)

Komora auditorů České republiky se stala samosprávnou organizací v roce 1993, jejíž hlavní úlohou je řádné řízení auditorské profese v ČR. Komora byla zřízená zákonem o auditorech. Působnost Komory byla upravena podle zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech. Podle tohoto zákona povinné audity účetních závěrek musí uskutečňovat již auditoři, kteří k této činnosti mají oprávnění a jsou uvedení v rejstříku auditorů. Tento rejstřík je spravován Komorou auditorů. (kacr, 2012)

KAČR má několik funkcí. Typické funkce jsou například (kacr, 2012):

- zaručování konkrétních podmínek pro kontrolování kvality auditorských činností,
- dohled, zdali se auditoři řídí podle zákona o auditorech,
- vydávání auditorských oprávnění,
- rušení a zakazování vykonávat auditorskou profesi.

2.4 Postupy externího auditu

Postupy externího auditu se mohou podle různých společností odlišovat v souvislosti s velikostí daného podniku a předmětu podnikání.

Kompletní proces lze rozdělit na tyto činnosti (Králíček, Molín 2014, str. 44):

- před uzavřením zakázky,
- související s komplexním poznáním klienta,
- související se sestavováním plánu auditu,
- související s vlastním provedením auditu,
- související s ukončením auditu a vydáním zprávy auditora.

K naplnění auditorských postupů je potřeba se řídit auditorskými standardy. Mezi aktuální mezinárodní standardy patří (kacr, 2012): ISQC (Mezinárodní standardy

pro řízení kvality), ISA (Mezinárodní standardy pro audit), ISRE (Mezinárodní standardy pro prověrky), ISAE (Mezinárodní standardy pro ověřovací zakázky), ISRS (Mezinárodní standardy pro související služby) a IAPN (Mezinárodní auditní praktické materiály).

Každý auditor musí kromě výše uvedených standardů dodržovat konkrétní etický kodex. Tento etický kodex zasahuje do různých oblastí, například (Králíček, Molín, 2014): zajišťování zakázek, konflikty zájmů, integrita a objektivita, profesionální jednání a důvěrný charakter informací.

3 Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém představuje soubor organizovaných a stálých nástrojů a opatření. Tyto nástroje a opatření jsou v organizaci zavedeny tak, aby zajistily dosažení stanovených cílů a zároveň plnily princip účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti. Vnitřní kontrolní systém zajišťuje pouze částečnou jistotu o splnění stanovených cílů, a proto nemůže zajistit, že bude dosaženo absolutního plnění. (mfcr, 2006)

Cílem vnitřního kontrolního systému je (mfcr, 2006):

- vytvořit efektivní prostředí pro hospodárný a účelný výkon v organizaci,
- zjišťovat a vyhodnocovat možné odchylky od cílů, které si organizace stanovila,
- minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika, která mohou vzniknout v souvislosti s plněním schválených cílů, které si organizace stanovila,
- včas informovat příslušné úrovně řízení o zjištění závažných nedostatků a také informovat o všech opatřeních k jejich nápravě.

Vnitřní kontrolní systém obsahuje pět následujících prvků (Dvořáček, 2000):

- kontrolní prostředí,
- hodnocení rizik,
- informace a komunikace,
- kontrolní činnost,
- monitorování kontrol.

Vnitřní kontrolní systém se skládá z několika kontrolních složek. Mezi známé složky patří: controlling, vnitřní kontrola a interní audit. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Controlling je systém, jehož cílem je zkvalitnění řízení podniku spojením tradičního účetnictví s plánováním do ucelené koncepce řízení. Je to metoda řízení podniku, zahrnující plánování, kontrolu a informační toky a zaměřující se na výsledek. Hlavním nástrojem controllingu je účetnictví. Nezbytné pro controlling jsou informace z klasického i manažerského účetnictví, přičemž mezi klíčové informace

patří kalkulované ceny výrobků a služeb. Controlling analyzuje proběhlé peněžní toky organizace a tyto informace využívá k prognóze budoucích peněžních toků a k eliminaci možných rizik. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Interní audit představuje významnou část vnitřního kontrolního systému. Interní audit objektivně ověřuje konkrétní skutečnosti, produkty a funkce útvarů. Provádí ho zaměstnanci dané společnosti, kteří jsou na tuto práci řádně proškoleni. Cílem interního auditu je pomoci efektivně dosáhnout plánovaných záměrů společnosti při současném dodržování zákonů a interních pravidel společnosti. Úkolem tohoto typu auditu je posuzování hospodárnosti a bezpečnosti procesů, řídicích úloh, efektivnosti komunikace, možných rizik a podobně. Více o interním auditu je uvedeno v bodě 3.2. (Kráčmar, Oravský a Zimmerhagl, 2005)

Rozdíl mezi controllingem a interním auditem

V následující tabulce jsou popsány základní rozdíly mezi controllingem a interním auditem:

	Controlling	Interní audit
Hlavní cíl	Dlouhodobá rentabilita obratu	Soulad podkladů s realitou
Náplň práce	Řízení výnosově orientovaného potencialu podniku	Analýza rizik, poskytování ujištění
	Pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací	Kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných dokladů a skutečností
	Budování a provoz plánovacího a kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů	Zjišťování míry dodržení předpisů, pravidel apod. a dokumentace výsledků Zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti.
Vstupy	Veškeré účetní i provozní podklady, zejména výkaz zisků a ztrát	Veškeré účetní i provozní podklady
Frekvence zpracování	Průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	Nepřavidelné nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou zainteresovány v dané záležitosti
Výstupy	Analýza odchylek a návrhy opatření	Auditorské zprávy vycházející z analýzy rizik
Správnost dat	Předpokládá se	Je ověřována
Organizační zaměření	Interní	Interní
Časová orientace	Na budoucnost	Na budoucnost, prevence

Zdroj: Dvořáček, 2000, str. 30

Tab. 1 Rozdíly mezi controllingem a interním auditem

3.1 Vnitřní kontrola

Vnitřní kontrolou se rozumí kontrolní mechanismy uvnitř organizace. „Vnitřní kontrola podporuje účinnost, redukuje riziko ztrát hodnoty aktiv a pomáhá zaručovat věrnost (spolehlivost) finanční situace a dodržování platných zákonů

a norem (Dvořáček, 2000, str. 41).“ Hlavním cílem vnitřní kontroly je rozpoznat v určitém čase odchylky od plánovaných cílů podniku.

Vnitřní kontroly jsou relativně dobře zobrazeny v systémech COSO¹. COSO je organizace založená v roce 1985. Součástí této organizace je pět hlavních profesionálních asociací (coso, 2015): AAA (American Accounting Association), FEI (Financial Executives International), IIA (The Institute of Internal Auditors), IMA (The Institute of Management Accountants) a AICPA (the American Institute of Certified Public Accountants).

Smyslem COSO je vytvářet komplexní rámce, pokyny a návody pro řízení rizik, vnitřní kontrolu s cílem zamezit výskytu možných podvodů. Tyto činnosti by měly pomoci zlepšit výkonnost konkrétní organizace. (coso, 2015)

Organizace COSO sestavila dva hlavní rámce, podle kterých se řídí. Prvním rámcem je tzv. COSO Internal Controls - Integrated Framework, který je zaměřený na sestavování integrovaného systému vnitřních kontrol. Druhým rámcem je COSO - Enterprise Risk Management, jež se zabývá řízením podnikových rizik. Definici COSO Internal Controls - Integrated Framework lze shrnout do tří oblastí týkajících se vnitřních kontrol (Králíček, Molín, 2014):

- dodržování platných norem a zákonů,
- hospodárnost a účelnost provozních aktivit,
- věrnost a spolehlivost účetního (finančního) výkaznictví.

3.2 Interní audit

Interní audit je mladší disciplínou než externí audit. Začal se objevovat až v období kolem let 1930 - 1940. Počátky interního auditu byly nejprve v pojišťovnách a v bankách. Důležitou částí účetních jednotek se stal až od 80. let minulého století. (Králíček, Molín, 2014)

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační aktivita navržená na přidávání hodnoty a vylepšování organizačních procesů. Pomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů přinášením systematického a metodického přístupu, aby

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

ohodnotil a vylepšil efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy organizace² .“

Interní audit se řadí mezi nezávislý a systematický proces, který uskutečňují pracovníci konkrétní společnosti. Úlohou interního auditu je provádět auditování všech procesů probíhajících ve společnosti. Pokyny a povolení k uskutečnění auditů dává vedení podniku podle aktuálních potřeb.

Interní audit má čtyři základní cíle, kterými se řídí. Prvním cílem je, že musí zjistit, zda existuje shoda s relevantními normami a zákony. Dále musí ověřit efektivnost organizačních procesů v systému a rozpoznat možnosti pro zlepšení systému. Posledním cílem je potvrdit, že existuje shoda s dokumentovanými postupy. (Ann W. Phillips, 2009)

Interní audit by měl dohlížet na to, zda řízení podniku probíhá řádně. V případě problémů musí informovat vedení společnosti a navrhnout konkrétní protipatření. Dále kontroluje, aby všechny podnikové zdroje (materiální a lidské) správně přispívaly k dosažení cílů podniku. Hlídá, zda ve firmě probíhá pravidelná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a naopak. Určuje témata auditů do auditního programu. Posuzuje nové organizační předpisy ve firmě, a jestli se podle nich firma řídí. (Dvořáček, 2000)

3.3 Rozdíly mezi interním a externím auditem

Interní a externí audity se v mnoha ohledech odlišují. Někdy však dojde k situaci, kdy úkoly (funkce) interního auditu jsou *outsourcovány*³ externímu auditu. (Králíček, Molín, 2014)

Jak již bylo zmíněno, tak činnost interního auditu je uskutečňována zaměstnanci organizace. Hlavní podmínkou a rozdílem mezi interním auditem a externím auditem je to, že činnost externího auditu je prováděna odborníky, kteří nejsou zaměstnanci auditované společnosti. Tím se zajistí nezávislost a důvěryhodnost. (Dvořáček, 2000)

V následující tabulce jsou sepsány rozdíly mezi interním auditem a externím auditem:

² Definice byla přeložena ze stránek Institutu interních auditorů: <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/About-the-Profession.aspx>

³ Outsourcing - přenechání části procesu organizace jiné externí organizaci.

	Interní audit	Externí audit
Obsah auditu	Veškeré činnosti uvnitř společnosti	Veškeré práce týkající se účetní závěrky a výroční zprávy
Cíle auditu	Snaží se zlepšit efektivnost řízení rizik a kontrolních procesů v podniku	Ověřuje nezávisle účetní závěrky a výroční zprávy a sděluje nezávislý názor
Příjemci zpráv	Hlavně vedení společnosti - představenstvo, hlavní management podniku	Zpravidla to jsou uživatelé účetních informací, respektive majitelé organizací, investoři a další
Provedení auditů	Probíhá průběžně (dle stanoveného auditního programu)	Probíhá periodicky
Zjišťování podvodů	Zaměřuje se na různé podvody, které mohou ohrozit cíle/výsledky podniku	Zjišťuje podvody týkající se hospodářského výsledku účetní jednotky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Králíček, Molín, 2014)

Tab. 2 Interní a externí audit

Z tabulky vyplývá, že interní audit se v mnoha bodech odlišuje od externího auditu. Základním rozdílem je, že činnost interního auditu je zaměřená na veškeré procesy konkrétní společnosti, zatímco externí audit je zaměřený na prověřování správnosti účetních závěrek a výročních zpráv účetních jednotek. Úkolem interního a externího auditu je zjišťovat možné podvody. Interní audit prošetřuje podvody v organizacích a snaží se podpořit cíle organizace hlídáním a vylepšením řízení rizik. Externí audit zase prošetřuje podvody v hospodářských výsledcích účetních jednotek a přidává svůj nezávislý názor ke vzniklým nesrovnalostem.

4 Proces Interního auditu ve ŠKODA AUTO a.s.

4.1 Interní audit ve ŠKODA AUTO a.s.

Firma ŠKODA AUTO a.s. je celosvětovým automobilovým výrobcem a v současné době patří k největším a nejvýznamnějším firmám v České republice. První zmínky o firmě jsou z let 1894 a 1895, nicméně firma se v té době ještě nejmenovala ŠKODA. Společnost se nazývala po dvou jejích zakladatelích Laurin & Klement. Prvním produktem bylo jízdní kolo, poté firma začala stavět první motocykly na světě. Později se firma zaměřila na výrobu automobilů. (skoda-auto, 2015)

Jedním z důležitých milníků byl rok 1925, kdy se společnost spojila s podnikem ŠKODA Plzeň. Dalším a zlomovým rokem pro firmu ŠKODA byl rok 1991, kdy se ŠKODA AUTO spojila s německým koncernem Volkswagen. Tato spolupráce přinesla, a stále přináší, hodně změn v kterékoli oblasti podniku. (skoda-auto, 2015)

Spojení ŠKODA AUTO s koncernem Volkswagen má zásadní vliv na řízení firmy. Vliv se dotýká také jednotlivých útvarů, mezi nimiž je útvar Interní audit (revize). Proces interního auditu se řídí předpisy, které stanovil koncern, respektive útvar Koncernové revize.

Definice Interní revize zní takto: „Útvar Interní revize poskytuje nezávislé a objektivní prověřkové a poradenské služby, které jsou zaměřeny na tvorbu přidané hodnoty a zlepšování pracovních procesů. Podporuje organizaci při dosahování jejich cílů tím, že systematickým a cíleným přístupem hodnotí efektivitu řízení rizik, kontrol a řídicích a dohledových procesů a napomáhá k jejich zlepšování (Interní zdroj ŠKODA AUTO, 2012).“

Z definice vyplývá, že interní audit je důležitou součástí podniku, neboť se snaží svou činností pomoci dosáhnout cílů podniku. Kontroluje rizika a procesy ve společnosti a doporučuje aplikovat možné změny ke zlepšení a zvýšení efektivity procesů.

Činnost Interního auditu ve ŠKODA AUTO lze v zásadě rozdělit na:

- provádění plánovaných revizních prověrek na základě výsledků opakované analýzy rizik ve všech procesech podniku, které se staly součástí ročního Revizního programu,

- provádění mimořádných neplánovaných revizních prověrek na základě aktuálních podnětů, oznámení, kritiky či stížností,
- preventivní poradenství pro jednotlivé odborné útvary firmy ŠKODA AUTO s cílem předem nastavit interní procesy a kontrolní mechanismy v interních procesech tak, aby odpovídaly externím a interním předpisům a současně byly hospodárné a bezpečné.

4.2 Revizní program

Revizní program⁴ je sestavován jedenkrát ročně na základě výsledků analýzy rizik ve všech podstatných procesech společnosti. Analýza rizik a návrh ročního Revizního programu jsou prováděny v centrálním koncernovém systému RIAS. Za účelem provedení analýzy rizik je každá ze společností koncernu Volkswagen reprezentována v tomto systému souborem jednotlivých procesů, sdružených do logických skupin. ŠKODA AUTO má celkem 30 těchto skupin procesů z celkových 36. Zbýlých 6 procesů mají jiné společnosti koncernu Volkswagen. Příkladem mohou být skupiny procesů jako „Personalistika“, „Nákup obecného materiálu“ a „Personální služby“, které se dále rozpadají na základní procesy. Personalistika se dělí na 5 základních procesů: obstarávání personálu, nasazení personálu a jeho odměňování, rozvoj personálu, odchod/výstupy personálu a sociální management. Nákup obecného materiálu se rozděluje na 2 základní procesy: služby a obecný materiál (nábytek, kancelářské potřeby, a dále). Personální služby se dělí na 3 základní procesy: služební auta, služební cesty a servisní jednotku (kantýna, lékařská ochrana a dále).

Soubor veškerých takto znázorněných procesů v podniku se nazývá Audit Universe. Každý jednotlivý proces je nazýván rizikovým polem a každé jednotlivé rizikové pole je ohodnoceno v rámci analýzy rizik. Hodnocení rizik v daném poli probíhá minimálně jednou ročně podle následujících kritérií:

- možné finanční a jiné škody,
- komplexnost procesů a organizační struktury, kvalita Interního kontrolního systému,

⁴ Revizní program představuje plán prověrek na konkrétní rok a je složen pouze z plánovaných prověrek (příkladem je COSO prověrka Personální pool).

- rozsah nových projektů a nových záměrů,
- rok provedení poslední revizní prověrky v dané oblasti,
- existence kvalifikovaných stížností nebo kvalifikované kritiky procesu v dané oblasti.

V každém z uvedených kritérií je možné zvolit hodnotu na pětibodové stupnici od 0 (bez rizika) do 4 bodů (vysoké riziko). Prostřednictvím algoritmu, který zohledňuje i další pomocná kritéria, jako je například stabilita hospodářského prostředí nebo politická stabilita v dané zemi, je vypočtena celková riziková hodnota daného pole. Překročí-li celková riziková hodnota určitou mez, naplňuje Interní audit do daného pole prověrku procesu, který je daným polem reprezentován.

Nezávisle na analýze rizik oslovuje útvar Interního auditu členy vedení společnosti a top manažery společnosti minimálně jednou ročně s výzvou k podání návrhů do Revizního programu. Každý člen managementu má tak možnost a právo přispět svým návrhem, pokud usoudí, že jím popisovaný proces vykazuje nedostatky. Všechny tyto návrhy jsou rovněž hodnoceny v rámci analýzy rizik a přispívají v rámci analýzy rizik zejména k výsledku hodnocení v kritériu „Existence kvalifikovaných stížností či kvalifikované kritiky procesu v dané oblasti podniku“.

Součástí Revizního programu se automaticky stávají tzv. povinné audity, tj. například prověrka inventury zásob, kterou musí podnik dle Zákona o účetnictví každoročně vykonat, a prověrka podnikových pokladen.

Revizní program je prodiskutován s centrálním revizním útvarem koncernu Volkswagen tak, aby došlo k harmonizaci hodnocení rizik na úrovni koncernu, a aby nedocházelo k duplicitním činnostem. Revizní program schvaluje předseda představenstva.

Schválený program je vložen do systému RIAS a na přelomu roku automaticky překlopen do informačního systému REIS, ve kterém poté dochází k dokumentování průběhu jednotlivých revizních prověrek a k ukládání výsledků prověrek.

4.3 Mimořádné audity

Mimořádné audity (mimořádné prověrky) jsou prováděny na základě aktuálních oznámení, stížností, upozornění a podnětů, po zvážení rizikovosti takového

oznámení a po odsouhlasení s vedením firmy. Pokud se upozornění obsahově týká možné korupce, je automaticky vloženo do systému RIAS ke sledování oznámení uvedeného typu. Následně je provedeno ze strany Interního auditu předběžné šetření, jehož cílem je určení relevance, respektive smysluplnosti oznámení. V případě, že je rozhodnuto o provedení mimořádné prověrky, je dané téma vloženo do systému REIS jako mimořádná prověrka.

Typické příklady témat mimořádných auditů jsou: Neoprávněné užívání služebního vozidla konkrétním zaměstnancem a Stížnost na nepřijatelné upřednostňování konkrétní firmy při výběrovém řízení.

4.4 COSO prověrka

Oddělení Interního auditu má v Revizním programu každým rokem cca 30% auditů, které se, kromě kontroly procesu, zaměřují také na komplexní prověrku Systému řízení rizik (RMS) v prověřovaném procesu dle metodiky COSO II. Důležitou součástí procesních prověrek je prověření existence a účinnosti RMS v prověřovaném procesu. Za Systém řízení rizik v daném procesu je odpovědný vedoucí útvaru, do jehož kompetence daný proces spadá. Prověřit existenci a účinnost Systému řízení rizik je možné pomocí uznávané metodiky COSO II, jejíž součástí jsou uvedeny v tab. 2. Jinými slovy, prověřit existenci a účinnost RMS znamená prověřit existenci a funkčnost všech uvedených osmi komponent, které by měl dle uvedené metodiky obsahovat každý RMS. Tyto komponenty jsou prověřovány v prověrkách zvaných COSO prověrky.

COSO prověrky se od ostatních plánovaných prověrek liší rozsahem, neboť navíc zkoumají existenci a účinnost RMS v daném procesu. V ostatních plánovaných prověrkách se řeší konkrétní proces. Příkladem může být prověrka v oddělení Účtárny, kde auditoři prověřují jejich jednotlivé procesy (například výpočet mezd a stanovení zdravotního a sociálního pojištění). COSO prověrka prověřuje, kromě jednotlivých procesů oblasti, také hlavně systém rizik v dané oblasti. Auditoři se ptají vedoucích, zda u nich probíhá identifikace rizik (například riziko špatně vypočtených mezd a špatně stanoveného zdravotního a sociálního pojištění z důvodu nově vydaných zákonů), zda vyhodnocují svá rizika a stanovují si opatření k rizikům (př. hlídání aktuálního znění zákonů) a zda si vedoucí sám kontroluje, jestli stanovená opatření zaměstnanci dodržují.

Kromě výše uvedených rozdílů jsou postupy prověrek stejné.

Metodika COSO II obsahuje následující komponenty, kterými se prověří Systém řízení rizik:

Vnitřní prostředí
Stanovení cílů
Identifikace rizik
Vyhodnocení (posouzení) rizik
Stanovení protopatření (reakce na riziko)
Kontrolní činnost
Informace a komunikace
Nezávislý monitoring

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3 Komponenty COSO prověrky

Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím se rozumí procesní a organizační dokumentace společnosti, Etický kodex, zákony týkající se dané problematiky nebo konkrétní normy, které souvisí s daným útvarům, u kterého se právě provádí daná COSO prověrka.

Stanovení cílů

Každá organizační jednotka ve firmě ŠKODA AUTO by měla mít sestavený seznam vlastních cílů s ohledem na cíle celé společnosti. Cíle je možné členit do čtyř oblastí: strategické a operativní cíle (zajišťující efektivitu a účinnost obchodních procesů); finanční cíle (garantující spolehlivost interního a externího výkaznictví); Compliance cíle (zajišťující dodržování platných zákonů a dalších externích a interních předpisů).

Identifikace rizik

Cílem této komponenty je identifikovat interní a externí rizika, která by mohla ovlivnit dosažení stanovených cílů. Důležitost rizik je v jednotlivých útvarech stanovena jejich vedením, a to ve vztahu k hospodářským výsledkům. Každé oddělení by mělo mít rozdělená rizika na systematická a operativní, případně Compliance rizika (riziko nedodržení platných předpisů ve společnosti).

Vyhodnocení (posouzení) rizik

Identifikovaná rizika musí každé oddělení zhodnotit podle jejich negativního dopadu na dosažení cílů. Vyhodnocování rizik je provedeno podle jednotné metodiky koncernu VW.

Stanovení protiopatření (reakce na riziko)

Tato komponenta je zaměřená na opatření proti již identifikovaným rizikům. Stanovení protiopatření má snížit pravděpodobnost výskytu rizik a případně snížit možné škody způsobené konkrétním rizikem.

Kontrolní činnost

Úkolem je, aby se vedoucí, který je zodpovědný za činnosti oddělení, přesvědčoval, zda stanovená protiopatření jsou realizována a zdali jsou účinná. Tyto kontroly by měly být zdokumentovány.

Informace a komunikace

V této komponentě je podstatné zkontrolovat, zda probíhá v útvarech vzájemná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a naopak. Vždy je potřeba, aby existovala komunikace o případných vzniklých rizicích a zavedených protiopatřeních.

Nezávislý monitoring

Kontrola funkčnosti a účinnosti RMS může být provedena nezávislou externí firmou, která se zabývá auditováním, například PWC. Útvary však mohou také požádat útvar Interního auditu ve ŠKODA AUTO nebo vedoucího z jiné oblasti v rámci firmy nebo koncernu.

4.5 Průběh prověrek

Před zahájením každé prověrky je sestaven časový a obsahový plán prověrky, který je schválen vedoucím Interního auditu. Plán obsahuje jména auditorů, útvar, u kterého se daná prověrka uskuteční, cíl a časový rámec prověrky.

Důležitým předpokladem pro zahájení prověrky je upozornit vedoucí odborných oblastí ve firmě, že se u nich bude konat revizní prověrka. Vedoucí útvaru Interního auditu pošle zahajovací dopis formou elektronické pošty útvarům, kterých se daná prověrka bude týkat. Zpráva je určena nejen útvarům, ale také představenstvu společnosti, aby vedení vědělo, že se bude konat prověrka na zadané téma. Po odeslání zprávy mohou auditoři zahájit svoji práci.

Auditoři musí vždy vědět, jaké normy, předpisy ve firmě a případně zákony souvisí s daným tématem prověrky. Proto je potřeba, aby se informovali o tématu a řádně připravili, což znamená stanovit si, jak postupovat, a na co se ptát při jednání s jednotlivými zaměstnanci prověřovaných útvarů.

Poté, co jsou auditoři obeznámeni s tématem prověrky a mají veškeré potřebné informace, mohou připravovat otázky na první zahajovací termín s vedoucími oblastí, u kterých se prověrka uskuteční. Každý vedoucí oblasti ve firmě by měl mít informace a podklady k Systému řízení rizik. Po přípravě si mohou auditoři naplánovat první jednání s vedoucími útvarů.

Po uskutečnění zahajovacího jednání s vyššími vedoucími útvaru mohou auditoři plánovat další jednání se zaměstnanci a vedoucími dalších oddělení, kterých se daná prověrka týká.

Prověrky v koncernu VW mohou mít několik podob, například (Interní zdroj ŠKODA AUTO, 2012):

- **Ex post a Ex ante**

Prověrky označované jako Ex post jsou prověrkami zaměřujícími se na procesy nebo předměty, které již existují nebo proběhly. Zatímco u prověrek Ex ante dochází k provedení prověrky před uskutečněním daného procesu. Příkladem může být prověrka připravenosti firmy na nový zákon, který teprve vstoupí v účinnost.

- **Úplná a namátková prověrka**

Úplná prověrka se zaměřuje na kompletní procesy ve firmě, ale u namátkové prověrky se vybírají předem stanovené části, které budou prověřovány.

- **Ohlášená a neohlášená prověrka**

Ohlášená prověrka je již odsouhlasená procesní prověrka a je součástí revizního programu. Neohlášená prověrka je zpravidla mimořádná prověrka, která se týká konkrétních osob.

Zjištěné informace, které auditoři získali z jednání, se dále porovnávají a analyzují. Informace se porovnávají s normami, předpisy a zákony. Dále je mohou revizoři porovnat s vlastními analyzovanými podklady, aby se přesvědčili, že si v některých částech neodporují. Tyto činnosti probíhají do té doby, dokud nejsou prověřeny všechny body schválené vedením Interního auditu. Poté, co si auditoři vytvoří konkrétní závěr, mohou prověrku ukončit. S výsledkem musí být obeznámen vedoucí Interního auditu.

4.6 Zakončení prověrek

Po ukončení prověřování, kdy auditoři mají závěr, se kterým je obeznámen vedoucí oddělení Interního auditu, mohou revizoři prověrku uzavřít a napsat k ní revizní zprávu. V revizních zprávách je vždy popsáno, co bylo tématem prověrky a jaký cíl byl zadán. Dále se uvádí ve zprávách, kdo nebo jaký prověřkový tým pracoval na zadané prověrce. Jsou popsány prověřované informace, prověřovaná oblast a výsledek prověrky. Ve společnosti se využívají tři druhy zpráv (Interní zdroj ŠKODA AUTO, 2012):

- **Revizní zpráva**

Revizní zpráva se píše převážně k plánovaným procesním prověrkám většího rozsahu. Pokud však u neplánovaných prověrek vzniknou významná zjištění, která jsou podstatná pro firmu, tak se u nich také zpracovává revizní zpráva.

- **Prověřkové sdělení**

Výsledek neplánované prověrky se zpracovává zpravidla do prověřkového sdělení.

Revizní zpráva se zpravidla používá pro plánované prověrky z Revizního programu, což částečně představuje mimo jiné i COSO prověrky. V tomto případě se jedná v principu o prověrky zaměřující se na proces. Prověřkové sdělení se zpravidla píše při vyšetřování vůči konkrétním osobám (například podezření na korupci). V obou typech se uvádí, co bylo tématem prověrky, cíl prověrky, konkrétní zjištění a navržená opatření Interního auditu.

Revizní zprávy a prověřková sdělení se odlišují číselnými řadami, aby bylo zřetelné, o jaký typ zprávy se jedná. Číslo je přiděleno automaticky systémem REIS tak, aby nedocházelo k duplicitám nebo narušení číselné řady.

V revizních zprávách se vždy vytváří rozdělovník (seznam) osob, pro které je zpráva určena. V rozdělovníku jsou také všichni členové představenstva, kterým se zvlášť píše krátký komentář, který obsahuje stručný popis závěrů prověrky s důležitými údaji. V prověřkovém sdělení se také uvádí rozdělovník, ale dle obsahu prověrky je stanoveno, kdo sdělení obdrží. V obou typech zpráv se zobrazují semaforey, které znázorňují rizikovost závěrů prověrky. Červený semafor znamená, že byly zjištěny vážné problémy (například zpronevěra), žlutý semafor označuje nižší míru rizikovosti, zelený semafor označuje, že nebyly zjištěny zásadní nedostatky v procesu.

Pokud byly během prověrky zjištěny nedostatky, tak se do revizních zpráv a prověřkových sdělení uvádí opatření k těmto zjištěním. V uvedených opatřeních se uvádí, jaký odborný útvar zodpovídá za realizaci opatření, a do jaké lhůty je potřeba realizovat činnosti uvedené v opatřeních.

Opatření (1)

Vypracovaný text k opatření

Zodpovídá: *uvádí se útvar společnosti*

Termín: *31.12.2016*

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2 Vzor opatření v prověřkových zprávách

Veškeré podklady, které byly během prověrky vytvořené, se musí archivovat společně se vzniklými zprávami. Archivace těchto dokumentů je zpravidla po dobu deseti let, aby bylo možné zpětně ověřit průběh prověrky a její závěry. Logickým spojovníkem mezi Revizní zprávou nebo prověřkovým sdělením a detailními podklady je tzv. Matrix, což je soupis všech prověřovaných bodů a konkrétních zjištění a závěrů. U textu v Matrixu jsou uvedeny číselné indexy, které odkazují na stejný text ve zprávě. Pomocí těchto indexů lze informace nalézt v revizní zprávě nebo v prověřkovém sdělení. V Matrixu je důležité uvádět k informacím a analyzovaným číslům zdroje, aby bylo prokazatelné, že dané informace nejsou smyšlené, ale vychází z konkrétních podkladů.

Po dopsání revizních zpráv a prověřkových sdělení je potřeba, ještě před jejich vydáním, poslat návrh zpráv prověřovaným odborným útvarům k věcnému odsouhlasení. Pokud odborné útvary budou mít jakékoli připomínky nebo doporučení, mohou je auditoři zavést do zpráv, pokud je shledají jako relevantní.

Po odsouhlasení zpráv je potřeba zajistit nezávislou kontrolu kvality před oficiálním vydáním zpráv. Nezávislá kontrola je provedena zaměstnancem Interního auditu, který téma neprověřoval. Ověřují se zdroje, výpočty, analyzovaná data, správnost analytických postupů, termíny, odpovědnosti, a také srozumitelnost textu. Pokud se najdou nějaké nesrovnalosti, tak se dokumenty vrací prověřkovým týmům na opravu. Po úspěšné kontrole mohou být prověřkové zprávy vydány.

Revizní zprávy a prověřková sdělení musí být podepsány koordinátory prověřkových týmů a vedoucím oddělení Interního auditu. Poté mohou být zprávy vydány. Revizní zprávy byly donedávna tištěny a následně posílány interní poštou všem příjemcům podle rozdělovníku. V současné době jsou zprávy šifrovány a posílány elektronickou poštou. Dále jsou zprávy posílány také do koncernu VW prostřednictvím systému REIS, do kterého je zpráva nahrána a uložena. Do systému REIS se také zvlášť nahrávají opatření ze zpráv ve stejném znění jako v prověřkových zprávách.

Po vydání zpráv jsou veškeré písemné a elektronické podklady archivovány. Písemné podklady jsou archivovány společně s Matrixem v připraveném pořadači a elektronické podklady jsou uloženy na chráněném interním file serveru. Po

uplynutí archivační doby jsou všechny písemné a elektronické materiály odstraněny dle předem daných předpisů.

5 COSO prověrka Personálního oddělení se zaměřením na Personální pool

COSO prověrka Personální pool byla součástí Revizního programu, který obsahoval plánované prověrky na rok 2016. Tato prověrka svým tématem spadala do oblasti Personalistiky, která spravuje Personální pool. Prověrka byla zaměřená na kontrolu procesu Personálního poolu a byla prověřena existence a účinnost Systému řízení rizik v oblasti Personalistiky dle metodiky COSO II.

Personální pool ve ŠKODA AUTO se dělí na Zdravotní a Převisový pool. Ve Zdravotním poolu se evidují zaměstnanci dlouhodobě nemocní a také zaměstnanci během/po rodičovské dovolené. Do Převisového poolu spadají zaměstnanci, u kterých bylo z důvodu organizačních změn ve firmě zrušeno pracovní místo. Pod Personální pool také patří Chráněné pracovní dílny, ve kterých ŠKODA AUTO zajišťuje práci zaměstnancům se zdravotním omezením. V těchto dílnách jsou zaměstnanci zapojeni do výrobního procesu, kde také vyrábí součásti do vozidel.

Hlavním cílem Interního auditu v této COSO prověrce bylo prověřit proces činností Personálního poolu se zaměřením na to, zda zařazování, přeřazování, zapůjčování a výstupy zaměstnanců probíhají v souladu se zákonnými předpisy a interními pravidly. Dalším cílem bylo prověřit účinnost Systému řízení rizik dle metodiky COSO II v zavedeném procesu. Prověrka probíhala v měsíci září - říjen a byla provedena zaměstnancem Interního auditu a praktikantkou působící na tomto oddělení.

Vnitřním prostředím útvaru Personalistiky jsou interní předpisy, smlouvy a zákony. Interním předpisem je organizační norma Zdravotní a Převisový pool. V této normě je popsán Zdravotní a Převisový pool a doba působnosti zaměstnanců ve Zdravotním a Převisovém poolu. Hlavní smlouvou je Kolektivní smlouva, podle které se Personalistika řídí. Zákony, které musí Personalistika dodržovat, jsou Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, Občanský zákoník, Zákon o ochraně osobních údajů a Zákon o důchodovém pojištění. Zákony, smlouvy a interní předpisy byly Interním auditem prověřeny a bylo zjištěno, že oddělení Personalistiky se jimi řádně řídí. Doporučením však je se podrobněji zaměřit na konkretizaci normy Zdravotního a Převisového poolu.

Další prověřovanou komponentou bylo *stanovení cílů* Personalistiky. Hlavním *cílem* útvaru Personalistiky je péče o zaměstnance v organizačních jednotkách. Jedním z dalších cílů je zajištění dostatečného počtu personálu a zajištění jeho kvalifikace a flexibility. Cílem je také řádná správa Personálního poolu. Auditem zde nebyly shledány žádné závady. Interním auditem byla potvrzena správnost stanovených cílů oddělení Personalistiky.

Oddělení Personalistiky si samo definuje možná *rizika*. Internímu auditu byla předložena operativní a systematická rizika. Jako jeden z hlavních operativních rizik byl uveden nedostatek personálu v přímé oblasti - zaměstnanci v dělnických profesích (především závod Kvasiny), a nedostatek personálu v nepřímé oblasti - zaměstnanci v technicko-hospodářských profesích. Další identifikovaná operativní rizika se týkala Chráněných pracovních dílen (například: špatný technický stav technologie - ohrožení výroby, špatný technický stav pracoviště - ohrožení zdraví zaměstnanců). Mezi systematickými riziky bylo uvedeno ohrožení životního prostředí v důsledku mimořádné události a sankce za porušování legislativy. Auditem bylo doporučeno zabývat se hlouběji systematickými riziky, jako je například důsledek zvyšování automatizace v podniku, který má dopad na počet přímého i nepřímého personálu. Dalším příkladem rizika je postupný růst počtu zaměstnanců v důchodovém věku.

Následující prověřovanou komponentou bylo *vyhodnocení rizik*. Útvar Personalistiky si vyhodnotil jako nejvyšší riziko nedostatek personálu v přímé a nepřímé oblasti, což může znamenat nedostatek odborníků ve výrobní i administrativní sféře. Svá rizika oddělení pravidelně na začátku roku vyhodnocuje.

Ke všem rizikům mají vedoucí Personalistiky *stanovena protipatření*. Opatření k riziku Nedostatek personálu v přímé i nepřímé oblasti byla stanovena: příprava vhodných nástrojů ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců, náborové aktivity, rozhovory vedoucích/zaměstnanců o zvýšení kvalifikace, školení zaměstnanců, patřičná motivace a systém odměňování. Opatření ke špatnému technickému stavu technologie v Chráněných pracovních dílnách bylo stanoveno: preventivní údržba a obnova technologií. Ke špatnému technickému stavu pracoviště v Chráněných pracovních dílnách bylo navrženo následující opatření: oprava a úprava pracovišť pro zaměstnance se zdravotním omezením.

Komponenta *kontrolní činnost* byla prověřena tím, že vedoucí Personalistiky doložila Internímu auditu zápisy z pravidelných dvouměsíčních kontrol o dodržování stanovených protipatření a zde nebylo shledáno žádné pochybení.

V celé oblasti Personalistiky probíhá řádná oboustranná *informovanost a komunikace* mezi nadřízenými a podřízenými během interních jednání nebo prostřednictvím e-mailových zpráv. Komunikují o průběhu procesu, o rizicích a uplatnění jejich opatření.

Oddělení Personalistiky si naplánovalo zajistit nejmenovanou firmu, která pro ně uskuteční *nezávislý monitoring* (nezávislou kontrolu procesů), který by měl ověřit účinnost Systému řízení všech rizik v plném rozsahu předepsaných COSO komponentů.

Po jednání s vedoucími útvaru Personalistiky bylo uskutečněno další jednání s koordinátory oddělení Personálního poolu, kde se získaly informace o procesu tohoto oddělení. Proběhla také jednání s náhodně vybranými zaměstnanci Poolu, aby se porovnal informace od vedoucích a zaměstnanců. Získaná data byla následně analyzována Interním auditem.

Během prověrky Interní audit potvrdil správnost procesů v oddělení Personálního poolu.

COSO prověrka byla zakončena sepsáním revizní zprávy, kde byla uvedena doporučení Interního auditu. Zpráva byla poslána členům představenstva a dalším osobám z rozdělovníku.

6 Doporučení k práci Interního auditu ve ŠKODA AUTO

Metodika COSO II je ve ŠKODA AUTO správně zavedená, neboť se snaží prověřovat a popřípadě zamezit vzniku možných rizik v podniku.

Revizní program představuje plán prověrek na konkrétní rok a je složen pouze z plánovaných prověrek. Zhruba 70% tvoří plánované prověrky zaměřené na konkrétní procesy bez uplatnění metodiky COSO II (neprověřuje se v nich tedy existence a účinnost Systému řízení rizik). Zbýlých cca 30% tvoří plánované COSO prověrky se zaměřením na kontrolu všech procesů a komplexní prověrku Systému řízení rizik dle metodiky COSO II. Prověrka dle metodiky COSO II vyžaduje podstatně více časové i personální kapacity Interního auditu, a tak není možné takto rozsáhlou prověrku provést u všech plánovaných témat obsažených v Revizním programu.

V následující tabulce je zobrazeno stávající rozložení plánovaných prověrek Interního auditu ve ŠKODA AUTO dle prováděné metodiky:

Přehled ročních plánovaných prověrek Revizního programu		
Metodika prověrek	Prověrky s uplatněním metodiky COSO II 30%	Prověrky bez uplatnění metodiky COSO II 70%
Systémová a procesní kontrola	provádí se	provádí se
<i>Systém řízení rizik dle metodiky COSO II</i>		
Vnitřní prostředí	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Stanovení cílů	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Identifikace rizik	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Vyhodnocení (posouzení) rizik	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Stanovení protiopatření (reakce na riziko)	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Kontrolní činnost	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Informace a komunikace	provádí se	<i>neprovádí se</i>
Nezávislý monitoring	provádí se	<i>neprovádí se</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 Současné rozložení prověrek

S ohledem na vysoký počet všech možných rizik v útvarech ŠKODA AUTO není v kapacitních možnostech revizního útvaru mít všechna rizika pod kontrolou. Proto by bylo prospěšné prověřovat v podstatné části plánovaných procesních prověrek pouze několik vybraných a klíčových komponent Systému řízení rizik a ušetřenou časovou a personální kapacitu využít ke zvýšení počtu prověřovaných témat, ve kterých by byla současně provedena prověrka RMS podle upravené metodiky COSO II.

Mezi klíčové COSO komponenty, které by byly zachovány, patří: vnitřní prostředí, informace a komunikace, kontrolní činnost, identifikace rizik a stanovení protiopatření. Identifikace rizik a stanovení protiopatření by byly spojeny do jedné komponenty.

Součástí *vnitřního prostředí* je veškerá procesní a organizační dokumentace firmy. Každý útvar se řídí podle norem a metodických pokynů, proto je důležité, aby tato komponenta zůstala prověřována.

Identifikaci rizik a protipatření lze spojit do jedné komponenty, protože spolu tato témata úzce souvisí. Zjišťování rizik je jednou z hlavních úloh Interního auditu a metodiky COSO II, proto je potřeba se nadále touto komponentou zabývat. Jakmile vznikne riziko, je přirozené, že organizační jednotky se snaží k němu zajistit účelná protipatření. Přesto je potřeba prověřovat, zda zvolená protipatření mají smysl a jsou funkční.

Další potřebnou komponentou jsou *informace a komunikace*. Aby mohla organizační jednotka správně pracovat, je v ní důležitá informovanost nadřízených a podřízených o aktuálních rizicích a protipatřeních, která je zajištěna právě komunikací. Správnost komunikace kontroluje audit.

Kontrolní činnost je důležitá k tomu, aby se vedoucí přesvědčili, zda zvolená opatření ke vzniklým rizikům fungují a jsou účinná. Auditóři by měli prověřit, zdali vedoucí provádějí pravidelnou kontrolní činnost.

Vyloučeny by byly komponenty: stanovení cílů, vyhodnocení (posouzení) rizik a nezávislý monitoring.

Každá organizační jednotka musí mít zvolené takové cíle, aby automaticky přispívaly ke splnění hlavních cílů společnosti. Cíle jsou definovány vedoucími. Bez cílů nemůže organizační jednotka pracovat, proto zabývat se touto komponentou je pro Interní audit nadbytečné.

Vyhodnocení (posouzení) rizik si každý útvar stanovuje sám během identifikace rizik, proto se tím Interní audit nebude dále zabývat.

Ze seznamu komponent by bylo vhodné také vyškrtnout *nezávislý monitoring*, což je další kontrola, která může být zajištěna externí firmou nebo nezávislým subjektem v rámci podniku. Zajistit externí firmu, aby provedla kontrolu, která již byla provedena Interním auditem, je pro oblast společnosti dalším finančním nákladem. Nezávislá kontrola Interním auditem přes metodiku COSO II a vlastní kontrolní činnost daného útvaru je dostatečná.

Návrhem je, že prověrky s uplatněním metodiky COSO II budou v celém rozsahu zrušeny a upravená verze metodiky COSO II se aplikuje na 100% všech plánovaných prověrek Revizního programu.

V následující tabulce je zobrazeno navrhované rozložení všech plánovaných prověrek se zapojením upravené metodiky COSO II:

Přehled ročních plánovaných prověrek Revizního programu	
Metodika prověrek	Prověrky s uplatněním upravené metodiky COSO II 100%
Systémová a procesní kontrola	provede se
<i>Komponenty dle upravené metodiky COSO II</i>	
Vnitřní prostředí	provede se
Identifikace rizik a protiopatření	provede se
Kontrolní činnost	provede se
Informace a komunikace	provede se

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5 Návrh zapojení upravené metodiky COSO II do všech plánovaných prověrek

Zapojení již zmíněné upravené metodiky COSO II do všech plánovaných prověrek Revizního programu by bylo přínosné v následujícím:

- zvýší se povědomí firmy o kvalitě Systému řízení rizik ve vyšším počtu prověřovaných procesů,
- zvýší se kvalita všech plánovaných revizních prověrek s ohledem na aplikaci upravené metodiky COSO II,
- zajistí se 100% kontrola řízení rizik ve všech plánovaných prověrkách.

Závěr

Interní audit je důležitou součástí společnosti ŠKODA AUTO. Zajišťuje nezávislé a objektivní prověřování procesů ve společnosti s cílem pomoci dosáhnout cílů podniku. Kontroluje rizika společnosti a doporučuje aplikovat změny ke zlepšení a zefektivnění procesů v podniku.

Cílem bakalářské práce bylo popsat metodiku práce Interního auditu a popsat konkrétní COSO prověrku ve ŠKODA AUTO. Pro dosažení cíle práce byla stanovena hypotéza: „Metodika COSO II se může v podniku aplikovat na všechny plánované prověrky prováděné v rámci Interního auditu.“

Metodika COSO II, která se zabývá existencí a účinností Systému řízení rizik, nemůže být vzhledem ke svému rozsahu aplikována na všechny plánované prověrky. Tato metodika se skládá z osmi COSO komponent: Vnitřní prostředí, Stanovení cílů, Identifikace rizik, Vyhodnocení (posouzení) rizik, Stanovení protipatření (reakce na riziko), Kontrolní činnost, Informace a komunikace a Nezávislý monitoring. Celý proces COSO prověrek, který prověřuje kromě systémové a procesní kontroly také Systém řízení rizik, je časově a personálně náročný. Interní audit musí auditovat mimo plánované prověrky také všechny mimořádné neplánované prověrky, jichž stále přibývá z důvodu prověřování nestandardních procesů a okolností.

Doporučením pro zefektivnění činnosti Interního auditu je návrh zjednodušení metodiky COSO II a zaměření se jen na klíčové komponenty, které by i v tomto upraveném rozsahu 4 komponent mohly prověřit existenci a účinnost Systému řízení rizik.

Vnitřní prostředí obsahuje veškerou procesní a organizační dokumentaci firmy. Každý útvar se řídí podle norem a metodických pokynů, proto je důležité, aby tato komponenta zůstala prověřována.

Identifikaci rizik a protipatření lze spojit do jedné komponenty, protože spolu tato témata úzce souvisí. Zjišťování rizik je jednou z hlavních úloh Interního auditu a metodiky COSO II, proto je potřeba se nadále touto komponentou zabývat. Jakmile vznikne riziko, je přirozené, že organizační jednotky se snaží k němu zajistit účelná protipatření. Přesto je potřeba prověřovat, zda zvolená protipatření mají smysl a jsou funkční.

Kontrolní činnost je důležitá k tomu, aby se vedoucí přesvědčili, zda zvolená opatření ke vzniklým rizikům fungují a jsou účinná. Auditóři by měli prověřit, zdali si skutečně vedoucí udělají na tuto kontrolní činnost čas.

Další potřebnou komponentou jsou *informace a komunikace*. Aby mohla organizační jednotka správně pracovat, je v ní důležitá informovanost nadřízených a podřízených o aktuálních rizicích a protiopatřeních, která je zajištěna právě komunikací. Správnost komunikace kontroluje audit.

Upravená metodika COSO II, pouze v rozsahu čtyř komponent, by se mohla aplikovat na všechny plánované prověrky Revizního programu, tím by se zajistila kontrola řízení rizik ve všech oblastech společnosti, ve kterých by tyto prověrky probíhaly. Tato metodika pak bude obsahově méně náročná, a tím se dosáhne komplexnější a kvalitnější kontroly všech plánovaných prověrek.

Seznam literatury

COSO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION: About Us [online]. 2015 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.coso.org/aboutus.htm>

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

DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-410-4.

Historie společnosti: Společnost s bohatou historií. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

JIRÁNEK, Vladimír. *Auditorská profese v České republice: Komora auditorů 20 let - 1993-2013* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-10-20]. ISBN 978-80-86679-25-9. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/file/2442/auditorska-profese-v-cr-web.pdf>

K-GR Koncernová revize. *Příručka útvarů revize koncernu Volkswagen*. Koncern Volkswagen, 2012 (Interní zdroj ŠKODA AUTO, 2012)

Komora auditorů České republiky: *Auditorské standardy* [online]. 2012 [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/auditorske-standardy>

Komora auditorů České republiky: *O Komoře auditorů* [online]. 2012 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/o-komore-auditoru>

KRÁČMAR, Jan, Pavol ORAVSKÝ a Pavel ZIMMERHAKL. *KONTROLA*. 1. vyd. Bratislava: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-225-2029-2

Ministerstvo financí České republiky: *Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému v oblasti státního rozpočtu* [online]. 2006 [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2006/metodicka-pomucka-pro-zjisteni-urovne-na-9401>

MOLÍN, Jan a Vladimír KRÁLÍČEK. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.

PHILLIPS, Ann W. *Interní audity ISO 9001:2008 Snadno a efektivně: Nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. 3. vyd. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2009. ISBN 978-80-02-02167-4.

ŠKODA AUTO : *120 let ŠKODA* [online]. 2015 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/experience/120-years/>

The Institute of Internal Auditors: *About the profession* [online]. 2016 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/About-the-Profession.aspx>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Faktory vzniku auditorské profese</i>	11
<i>Obr. 2 Vzor opatření v prověřkových zprávách</i>	28

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Rozdíly mezi controllingem a interním auditem</i>	16
<i>Tab. 2 Interní a externí audit</i>	19
<i>Tab. 3 Komponenty COSO prověrky</i>	24
<i>Tab. 4 Současné rozložení prověrek</i>	35
<i>Tab. 5 Návrh zapojení upravené metodiky COSO II do všech plánovaných prověrek</i>	37

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Barbora Redlichová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Metodika práce Interního auditu ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Monika Randáková, Ph.D.		
KATEDRA	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	42		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá metodikou práce Interního auditu ve ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>Úvod teoretické části se zabývá vysvětlením pojmu kontrola. Dále je v bakalářské práci věnována pozornost vnější kontrole se zaměřením na historii auditu a postupy externího auditu. Poté se práce zaměřuje na vnitřní kontrolní systém. Dále jsou uvedeny složky vnitřního kontrolního systému - controlling, interní audit a vnitřní kontrola, se zaměřením na jejich definici, význam a rozdíly mezi nimi. Poslední kapitola v teoretické části se zabývá procesem Interního auditu ve ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>Praktická část se zabývá popisem konkrétní COSO prověrky a doporučením k práci Interního auditu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vnitřní kontrolní systém, interní audit, metodika COSO, ŠKODA AUTO.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Barbora Redlichová		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Methodics of work of Internal audit in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Monika Randáková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	42		
NUMBER OF PICTURES	2		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>Bachelor thesis is focused on methodics of work of Internal audit in ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>Introduction of the theoretical part is focused on explanation of control. Then in the thesis is listed external control with a focus on history of audit and procedures of external audit. The next part of the thesis deals with internal control systém. Then there are listed components of the internal control systém - controlling, internal audit and internal control, with the focus on definition, meaning and difference between them. The last chapter of the theoretical part deals with process of Internal audit in ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>The practical part is focused on description of the concrete COSO inspection and a recommendation to work of Internal audit.</p>		
KEY WORDS	Internal control system, internal audit, methodics of COSO, ŠKODA AUTO.		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			