

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního
auditu v bankovníctví – Česká spořitelna a.s.**

Bc. Lucie Trostová

© 2012 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v bankovníctví – Česká spořitelna a.s." 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 27.11.2012

Poděkování

Za odborné vedení a konzultace děkuji paní Ing. Pavle Římovské. Děkuji ji především za pozornost, kterou mi věnovala při zpracování této práce, za odborné rady, cenné připomínky a trpělivost. Mé poděkování patří také týmu interního auditu České spořitelny a. s., kteří mi dovolili vypracovat diplomovou práci na dané téma v jejich bance a zároveň mi poskytli potřebné informace k této práci.

Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v bankovníctví – Česká spořitelna a.s.

Program for Ensuring and Enhancing of Quality of Internal Audit in banking - Česká spořitelna, a.s.

Souhrn

Diplomová práce vymezuje Komplexní program kvality interního auditu v České spořitelně jako průběžné interní hodnocení kvality interního auditu, periodické interní hodnocení kvality interního auditu a periodické externí hodnocení kvality interního auditu v souladu s Mezinárodním rámcem pro profesionální praxi interního auditu.

V diplomové práci jsou také vymezeny a analyzovány ukazatele výkonnosti a efektivnosti činnosti úseku interního auditu v této bance. Na základě provedených analýz a získaných informací je v práci provedeno periodické interní hodnocení kvality úseku interního auditu České spořitelny včetně prezentace silných i slabých stránek tohoto útvaru banky. Proces a nástroje provádění Programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu a jeho jednotlivých oblastí uvedených v diplomové práci je možné využít nejen v bankovním sektoru, ale i v ostatních organizacích včetně organizací veřejné a státní správy.

Summary

The diploma thesis defines the Complex Program of Internal Audit Quality in Česká spořitelna as continuous internal assessment of internal audit quality, periodic internal assessment of internal audit quality, and periodic external assessment of internal audit quality in agreement with the International Professional Practices Framework of internal auditing.

Also specified in the diploma thesis are key indexes of performance and effectiveness of the Internal Audit Section in Česká spořitelna. Based on carried out analyses and obtained information, an internal quality assessment of the Internal Audit Section of Česká

spořitelna has been performed in the thesis, and it includes a presentation of strengths and weaknesses of this unit of the bank. The process and the tools of performance of internal audit Program and its individual parts quality ensurence and increasing is possible to use not only in a banking sector but also in another organisations including the public and governant sectors.

Klíčová slova:

interní audit,
průběžné interní hodnocení kvality interního auditu,
peridiodické interní hodnocení kvality interního auditu,
periodické externí hodnocení kvality interního auditu,
mezinárodní standardy profesionální praxe interního auditu,
Etický kodex,
nezávislost interních auditorů,
objektivita auditu,
ujišťovací služby,
poradenské služby,
řídící a kontrolní systém.

Keywords:

internal audit,
continuous internal assessment of internal audit quality,
periodic internal assessment of internal audit quality,
periodic external assessment of internal audit quality,
International Professional Practices Framework of internal auditing,
Code of Ethics,
independence of internal auditors,
audit objectivity,
assurance services,
advisory services,
internal control system.

Obsah

1.	Úvod	9
2.	Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce.....	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodický postup řešení tématu práce	13
3.	Přehled řešené problematiky	16
3.1	Úloha a postavení interního auditu v rámci správy a řízení organizací	16
3.2	Program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu	20
3.2.1	Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu.....	24
3.2.2	Periodické interní hodnocení kvality interního auditu.....	24
3.2.3	Externí hodnocení kvality interního auditu.....	27
3.2.4	Ukazatele výkonnosti interního auditu	28
4.	Charakteristika sledované bankovní společnosti.....	40
4.1	Vývoj vlastnictví České spořitelny a.s.	40
4.2	Strategie České spořitelny a.s.	41
4.3	Systém řízení České spořitelny a.s.	41
4.4	Základní fakta o České spořitelně a.s. k 31.10.2011	42
5.	Analytická část	45
5.1	Základní zásady činnosti interního auditu České spořitelny a.s.	45
5.2	Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu České spořitelny a.s.....	47
5.2.1	Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu ČS.....	47
5.2.2	Periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS.....	56
5.2.3	Periodické externí hodnocení kvality interního auditu ČS	56
6.	Shrnutí výsledků analýz zásad činnosti interního auditu v České spořitelně a.s.	67
6.1	Návrh na provedení periodického interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně a.s.....	67
6.2.	Návrh procesu realizace periodického interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně a.s.	68
6.2.1	Tým pro provedení periodického interního hodnocení kvality v České spořitelně a.s.	68
6.2.2	Návrh programu periodického interního hodnocení kvality v České spořitelně a.s.	69
6.2.3	Zpráva z periodického interního hodnocení kvality České spořitelny a.s.	73
7.	Závěr	79
8.	Seznam použitých zdrojů.....	82
9.	Přílohy.....	83

1. Úvod

Svět, ve kterém interní audit působí, se neustále mění. Především během krize posledních let se průmysl, hospodářství, banky i regulační prostředí hodně změnilo. Světoví ekonomové se zabývají analýzami, důvody a východisky z finanční a dluhové krize. Mnohé ze základních příčin současného stavu však nebyly dosud řešeny.

Důvody krizí lze charakterizovat také jako selhání nastavených řídicích a kontrolních systémů organizací. Jednotlivé vlády si toto uvědomují a proto provádějí regulační úpravy, aby se účinnost a efektivnost těchto systémů a celého corporate governance zlepšily. Součástí každého vymezeného řídicího a kontrolního systému je interní audit.

Co je vlastně interní audit?

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci.

Interní audit pomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace. [6]

Pro fungování a při řízení bank i ostatních organizací hraje interní audit významnou úlohu. Jestliže je kvalitně, nezávisle a objektivně prováděn pomáhá dosahovat organizacím jejich cílů.

Pro zvyšování úrovně i věrohodnosti interního auditu je velmi nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat jeho efektivitu, účinnost i nezávislost.

Pro určení, zda auditorské činnosti plní své úkoly a cíle v souladu s postupy a normami nejvyšší kvality, je zásadně důležité, aby všechny útvary interního auditu měly nastaveny programy pro zabezpečení a zvyšování kvality a o výsledcích těchto programů byly informovány výbory pro audit a představenstva organizací.

Útvary interního auditu prošly značnými změnami zejména v nastavení správných priorit, ale existuje stále ještě kritický nedostatek v hodnocení výkonnosti, efektivnosti a kvality.

K odstranění nedostatku v systému hodnocení kvality a výkonnosti interního auditu může pomoci tato diplomová práce na téma "Program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu v bankovníctví – Česká spořitelna a. s."

Většina interních auditorů uznává, že pokud poskytují výboru pro audit a vedení organizací pouze informativní zprávu o činnosti, což po dlouhou dobu stačilo, není možné současný stav již udržet. Problém spočívá ve vytvoření konsensu ohledně rozšířené úlohy interního auditu a dále v naplnění vyšších očekávání.

Aby mohli interní auditoři naplnit požadavky na rozšíření zaměření a zlepšení realizace procesu interního auditu, musí být schopni zdokonalit své schopnosti ve vykazování efektivnosti a výkonnosti. Tato skutečnost je také součástí diplomové práce ve formě vymezení kritérií výkonnosti útvarů interního auditu pro vedení společností a výbory pro audit.

Organizace musí dosahovat lepších výkonů při sledování a řízení rizik, která jsou podstatná – tj. rizik rozhodujícího významu, která mohou znamenat úspěch nebo neúspěch i u nejsilnějších společností.

Většina organizací v současné době bere na vědomí, že funkce interního auditu, jejíž viditelnost a mandát procházejí celou organizací, má nyní potřebnou výhodnou pozici, z níž může pomoci managementu a vlastníkům organizací řešit závažné problémy v procesu řízení rizik i prevenci vzniku rizika, kterým čelí.

Jestliže je interní audit prováděn kvalitně, přidává značnou přidanou hodnotu do procesů v jednotlivých společnostech i organizacích veřejné a statní správy, a tím napomáhá všem organizacím i regionům dosahovat jejich cílů.

2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

2.1 Cíl práce

Úvodem:

Vývoj interního auditu signalizuje jeho vzrůstající zaměření na operační a tržní rizika, těsnější sepětí jeho činností se strategií řízení a odpovědností a silný důraz na pomoc vedení prostřednictvím konzultačních služeb při zachování poskytování tradičních ujišťovacích služeb.

Interní audit poskytuje ujišťovací a poradenské služby svým interním zákazníkům. Jakým způsobem mají útvary interního auditu tyto služby poskytovat je nastaveno v Mezinárodním rámci profesionální praxe interního auditu, který je celosvětovým standardem pro profesi interního auditu.

Proto je cílem diplomové práce analyzovat a ověřit, zda interní auditorské činnosti v České spořitelně a. s. plní své úkoly a cíle v souladu s postupy a normami nejvyšší kvality.

K dosažení stanoveného cíle diplomové práce je nejprve nutné vymezit Program pro zabezpečení zvyšování kvality interního auditu, který se skládá z:

- průběžného interního hodnocení kvality interního auditu,
- periodického interního hodnocení kvality interního auditu prováděného formou sebehodnocení nebo hodnocení jinou osobou v rámci organizace, přičemž taková osoba musí mít dostatečné znalosti postupů interního auditu,
- periodického externího hodnocení kvality interního auditu.

Současně cílem diplomové práce je ve formě syntézy komplexního programu kvality provést periodické interní hodnocení kvality interního auditu České spořitelny a. s., a to formou sebehodnocení interního auditu. Tato syntéza obsahuje jednotlivé postupové kroky a využívané nástroje při provádění sebehodnocení od vytvoření plánu celého procesu periodického interního hodnocení kvality až po prezentaci výsledků tohoto hodnocení členům výboru pro audit a představenstvu banky.

Dalším cílem diplomové práce je identifikace klíčových měřítek výkonu a efektivity interního auditu České spořitelny a. s. (dále jen ČS) pro činnosti, o kterých se zainteresované strany domnívají, že přidávají hodnotu a zlepšují provoz organizace.

Příklady zúčastněných stran představuje představenstvo, výkonný management, vnější orgány státní správy a regulační orgány, externí auditory, stejně jako vlastní interní audit.

V diplomové práci je provedeno měření účinnosti a analýza efektivity aktivit a procesů interního auditu ČS. Tato analýza je provedena na bázi kvantitativní a kvalitativní. Kromě souladu s mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu analýza výkonnosti auditu zahrnuje ještě následující položky:

- míra příspěvku ke zlepšení řízení rizik, kontroly a procesů řízení,
- naplnění klíčových cílů a záměrů,
- hodnocení pokroku ve srovnání s plánem činností auditu,
- zlepšení produktivity zaměstnanců,
- zvýšení efektivity procesu auditu,
- zvýšení počtu akčních plánů pro zlepšení procesu,
- adekvátnost plánování akcí a dohledu nad nimi,
- účinnost při naplňování potřeb zúčastněných stran,
- výsledky hodnocení a zajišťování kvality interního auditu představuje program zvýšení kvality,
- srozumitelnost komunikace s klientem auditu a představenstvem.

Naplnění cílů diplomové práce napomůže úvarům interního auditu veřejné a státní správy i útvaru interního auditu v ČS k implementaci správného nastavení Programu zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu.

Rovněž naplnění cílů práce přináší základ k zlepšování vyhodnocování výkonnosti procesů interního auditu a k provádění periodického interního hodnocení kvality interního auditu.

Správně nastavený a realizovaný Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu přispěje také k rozvoji interního auditu v České republice.

2.2 Metodický postup řešení tématu práce

Úvodem:

Metodickým základem pro řešení stanovených cílů bylo seznámení se s podkladovými materiály a zdroji informací týkajících se Programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu .

Jedním z nejvýznamnějších zdrojů byl Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu, který definuje interní audit jako „nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“ [6]

Tento rámec obsahuje dále Etický kodex, Mezinárodní standardy pro profesionální praxi interního auditu, stanoviska, doporučení pro praxi a praktické pomůcky. Tento rámec vydává Mezinárodní institut interního auditu se sídlem v Orlandu a má celosvětovou působnost.

Součástí mezinárodních standardů pro profesionální praxi interního auditu jsou i standardy pro hodnocení kvality interního auditu, které jsou rovněž velmi důležitou metodickou podporou pro tuto práci.

Jedná se o Standard č. 1300 – Program zajištění a zvyšování kvality interního auditu

Vedoucí interního auditu musí vytvořit a udržovat program zajištění a zvyšování kvality, který bude zahrnovat všechny aspekty interního auditu.[6]

Program zajištění a zvyšování kvality je navržen tak, aby umožňoval vyhodnocovat soulad činností interního auditu s definicí interního auditu a s normami a dále posoudit, zda interní audit používá Etický kodex. Program také hodnotí efektivitu a účinnost interního auditu a hledá oblasti, kde je možné dosáhnout zlepšení.

Standard 1310 - Požadavky kladené na program zajištění a zvyšování kvality

Program zajištění a zvyšování kvality musí zahrnovat interní i externí posuzování kvality [6]

Standard 1311 - Interní posouzení

Interní posuzování musí zahrnovat:

- průběžné sledování výkonu interního auditu,
- pravidelné hodnocení prováděné formou sebehodnocení nebo hodnocení jinou osobou v rámci organizace, přičemž taková osoba musí mít dostatečné znalosti postupů interního auditu.[6]

Standard 1312 - Externí posouzení

Externí posouzení kvality interního auditu musí být provedeno nejméně jednou za pět let, a to kvalifikovaným, nezávislým hodnotitelem nebo hodnotícím týmem, který není součástí organizace. [6]

Metodickou podporou pro diplomovou práci byly rovněž regulatorní a legislativní akty České republiky, které ovlivňují činnost interního auditu.

Činnost interního auditu ve finančních institucích v České republice je ovlivněna zejména následujícími legislativními akty:

- Zákon 21/1992 Sb., o bankách,
- Vyhláška 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrových družstev a obchodníků s cennými papíry,
- Zákon 346/ 2008 Sb., o podnikání na kapitálových trzích.

Tyto legislativní akty jsou doplněny doporučeními Basilejského výboru pro dohled nad centrálními bankami a to zejména:

- Interní audit v bankovních organizacích a vztah dohlížecích orgánů k interním a externím auditorům.
- Zásady pro zlepšování správy a řízení společností.

Pro naplnění cílů této práce byly také využity informace a výsledky analýz získané v rámci konzultací s ředitelem úseku interního auditu ČS. Rovněž byly využity praktické zkušenosti autora práce v rámci praxe v úseku interního auditu ČS a spolupráce s týmem auditorů z tohoto úseku.

Informace uvedené v této kapitole a také v celém Přehledu řešené problematiky (kapitola 3) jsou dále využity pro vytvoření konkrétního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v ČS, který je vymezen v kapitole 5.

Jedná se o průběžné interní hodnocení kvality interního auditu ČS, periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS a externí hodnocení kvality interního auditu v ČS.

V úzké návaznosti na vymezený metodický postup Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu bylo vypracováno v kapitole 6 konkrétní periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS včetně návrhu zprávy z tohoto hodnocení.

Použité ostatní zdroje v této práci jsou souhrnně uvedeny v kapitole 8 – Seznam použitých zdrojů.

3. Přehled řešené problematiky

3.1 Úloha a postavení interního auditu v rámci správy a řízení organizací

Požadavky na činnost útvarů interního auditu se neustále zvyšují. Dozorčí orgány a regulátoři zvyšují nároky na řízení a správu společností, řízení rizik a interní kontrolní systémy.

Interní auditoři se stále více zaměřují na proces řízení rizik, protože musí přispívat ke sjednocování pohledu na rizika napříč celé organizace a prověřovat procesy, systémy a kontroly tak, aby byly v souladu s podnikatelskou strategií. Tím interní audit přispívá ke zmírnění rizik, které společnosti hrozí.

Útvary interního auditu, které ví, co dokáží svému vedení a vlastníkům nabídnout, a které mají jasnou vizi svého budoucího rozvoje, přináší statutárním a dozorčím orgánům, vrcholovému vedení a výboru pro audit značnou přidanou hodnotu.

Úloha interního auditu

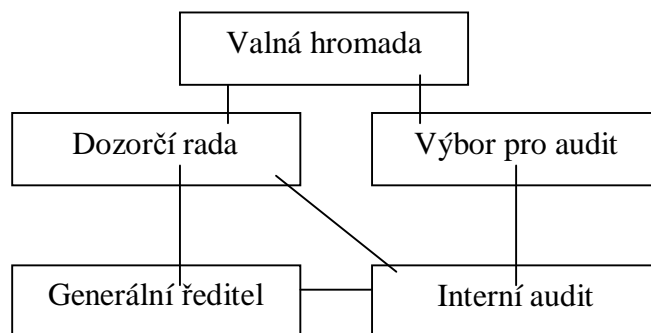
Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů.[6] Jestliže je vymezený interní kontrolní systém efektivní a účinný to musí posuzovat interní audit. Útvar interního auditu není výkonným útvarům a proto nemůže nahrazovat jakékoliv činnosti ostatních útvarů banky. Interní audit může provádět pouze činnosti vymezené v Mezinárodních standardech pro profesionální praxi a nesmí být pověřován jinými činnostmi, které ovlivňují nezávislé postavení této profese.

Cíle a postavení interního auditu

Z definice interního auditu přímo vyplývá, že cílem interního auditu je svou činností, která musí být nezávislá, objektivní, poradenská nebo ujišťovací přispívat k hospodárnému a smysluplnému výkonu profese se zaměřením na řízení rizik. Při identifikaci vysokého rizika, které je nad přípustnou hranicí, interní audit musí dávat doporučení ke snížení tohoto rizika a tím interní audit zdokonaluje interní kontrolní systém a kontrolní mechanismy a přidává procesům v bance přidanou hodnotu.

Útvar interního auditu by měl být organizačně přímo podřízen generálnímu řediteli a věcně výboru pro audit.[1]

Obrázek č.1 Vzor organizačního začlenění interního auditu do struktury společnosti



Zdroj : Dvořáček, J., Kafka, T. *Interní audit v praxi*.

Rozsah činnosti interního auditu

Základní úlohou a rolí interního auditu je ujišťovat vlastníky banky a management banky, zda rizika jsou dostatečně řízena a zda jsou nebo nejsou pod kontrolou banky. Interní audit musí doporučovat vrcholovému vedení banky jakým způsobem zlepšovat kvalitu interního kontrolního systému, jakým způsobem a jakými nástroji snižovat rizika.

Na základě doporučení interního auditu musí vedení banky přijímat opatření k snížení identifikovaného rizika na přijatelnou úroveň. Toto je nezastupitelná ujišťující úloha interního auditu.

Interní audit poskytuje rovněž poradenskou činnost, ale to neznamená, že by touto činností nahrazoval svým doporučením odpovědnost výkonných zaměstnanců banky.

Etika auditora

Chování interních auditorů vymezuje Etický kodex, který je součástí Mezinárodního rámce pro profesinální praxi interního auditu.

Interní auditor: [6]

- musí svou práci vykonávat na odborné úrovni,

- musí provádět a auditovat pouze takové činnosti, pro které má odbornost a vědomosti,
- musí být objektivní,
- nesmí provádět činnosti, které by mohli znamenat konflikt zájmů a porušení objektivitu nebo nezávislosti,
- musí být velmi diskrétní a velmi obezřetně musí nakládat se získanými informacemi,
- své zjištění musí prokázat na faktech,
- musí se neustále vzdělávat a dbát o svůj profesionální rozvoj.

Kompetence interního auditu

Vedoucího útvaru interního auditu musí mít tyto kompetence: [4]

- vymezit strategii aktivit interního auditu, která je v souladu s mezinárodními standardy pro profesionální praxi a koncepčně usměrňovat aktivity interního auditu,
- vedoucí útvaru interního auditu je oprávněn se účastnit všech jednání statutárních orgánů banky, porad managementu a jednání s externím auditorem,
- musí být přítomen na jednáních s externími orgány, které ovlivňuje a má dopad do interního kontrolního systému,
- navrhnout outsourcingové služby za účelem zlepšení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému,
- schvalovat audity podle požadavku vedení,
- vymezovat proces monitorování rizik z činností banky a projektů,
- vydávat vnitřní normy za oblast interního auditu,
- musí mít přístup k informacím,
- ověřovat plnění přijatých opatření z interních i externích auditů,
- mít přístup do všech objektů banky a ke všem potřebným informacím k provedení příslušného auditu, který byl schválen dozorčí radou,
- plnit schválený komplexní program kvality interního auditu a provádět jeho vyhodnocení,
- vypracovat analýzu rizik činností banky a na základě výsledků z této analýzy vypracovat strategický plán činnosti interního auditu a periodický plán činnosti interního auditu,
- zabezpečit dostatečnou vybavenost telekomunikačními zařízeními a informačními technologiemi k zajištění naplnění plánovaného i neplánovaného auditu.

Povinnosti interního auditora

Mezi základní povinnosti interního auditu patří:[8]

- provádět všechny činnosti v specifikované v periodickém plánu činnosti a strategickém plánu činnosti interního auditu a s dostatečným předstihem oznamovat příslušným auditovaným útvarům banky plánované provedení interního auditu včetně zaměření, cíle, vzorku a termínu provedení,
- svou činnost provádět s maximální efektivitou a podle schváleného programu interního auditu,
- zbytečně nenarušovat chod auditovaného útvaru,
- získané informace z auditované problematiky nesmí být interními auditory zneužity v jejich osobní prospěch.

Útvar interního auditu předává výsledky své činnosti prostřednictvím písemných zpráv, které jsou výsledkem šetření, hodnocení a analýz uskutečněných v průběhu vykonaného auditu.

Právní rámec profese interního auditu

Interní audit se při výkonu své činnosti řídí zejména:

- příslušnou legislativou České republiky,
- příslušnou legislativou Evropského společenství,
- mezinárodně uznávanými Standardy.

3.2. Program pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu

Jak dnešní interní auditor zjistí, co musí být provedeno pro zajištění výsledků nejvyšší kvality a co by se mělo udělat pro dosažení dlouhodobé efektivity a profesionalismu?

Praktik v oblasti interního auditu dodržuje pokyny stanovené v Etickém kodexu, Mezinárodních standardech pro profesionální praxi interního auditu, usiluje o dosažení individuální certifikace, provádí interní hodnocení kvality a absoluuje nezávislá externí hodnocení kvality pro ověření compliance. Když jsou tyto postupy rutinně dodržovány, mohou vést k úspěchu auditorů i organizace, které slouží.

Všem interním auditorům na celém světě je doporučováno informovat své klienty o tom, že příslušné auditní zakázky byly „Provedeny v souladu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu“.[6]

Toto konstatování však mohou interní auditori dle standardů použít pouze tehdy, pokud mají řádně nastavený Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu.

Pokud však nastane situace v rámci konkrétní auditní zakázky, kdy naopak dochází k nesouladu, ať už s Mezinárodními standardy nebo Etickým kodexem, potom zpráva o zjištěních z vykonaného interního auditu by měla obsahovat seznam všech zásad a pravidel jednání obsažených v Etickém kodexu nebo v Mezinárodních standardech, u kterých došlo k nesouladu. Ve zprávě musí být také uvedeny důvody tohoto nesouladu a možné dopady daného nesouladu na příslušnou auditní zakázku a využitelnost jejích výsledků.

Dle Mezinárodních standardů pro profesionální praxi se vymezuje Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu těmito standardy:

Standard 1310 - Požadavky kladené na program zajištění a zvyšování kvality

Program zajištění a zvyšování jakosti musí zahrnovat interní i externí posuzování kvality [6]

Standard 1311 - Interní posouzení

Interní posuzování musí zahrnovat:

- průběžné sledování výkonu interního auditu,

- pravidelné hodnocení prováděné formou sebehodnocení nebo hodnocení jinou osobou v rámci organizace, přičemž taková osoba musí mít dostatečné znalosti postupů interního auditu. [6]

Standard 1312 - Externí posouzení

Externí posouzení kvality interního auditu musí být provedeno nejméně jednou za pět let, a to kvalifikovaným, nezávislým hodnotitelem nebo hodnotícím týmem, který není součástí organizace. [6]

Prvním krokem v rámci hodnocení kvality interního auditu tedy je vypracování komplexního „Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu“. Za toto vypracování je plně zodpovědný vedoucí útvaru interního auditu, který rovněž odpovídá za kvalitu provádění interního auditu.

Program musí zahrnovat:

- průběžné interní hodnocení kvality interního auditu,
- periodické interní hodnocení kvality interního auditu,
- periodické externí hodnocení kvality interního auditu.

Program pro zabezpečení a zvyšování kvality je koncipován tak, aby zainteresovaným osobám poskytoval racionální ujištění o činnosti interního auditu.

Toto ujištění říká, že interní audit:

- vykonává svou činnost v souladu se zásadami, které jsou formulovány v Mezinárodních standardech pro profesionální praxi a Etickém kodexu,
- funguje efektivním a účinným způsobem,
- je vnímán zainteresovanými osobami jako subjekt, který přináší přidanou hodnotu a zlepšuje procesy v organizaci,
- pokrývá všechny aspekty činnosti interního auditu,
- průběžně monitoruje efektivnost činnosti interního auditu,
- pomáhá, aby interní audit přinesl přidanou hodnotu a zdokonalení procesů uvnitř organizace,
- zahrnuje pravidelné i následné interní hodnocení,
- zahrnuje externí hodnocení každých 5 let a jeho výsledky jsou sdělovány vedení a orgánům společnosti prostřednictvím výboru pro audit.[15]

Interní hodnocení kvality interního auditu je koncipováno tak, aby zhodnotilo soulad s definicí interního auditu, se všemi Mezinárodními standardy, s Etickým kodexem a také efektivnost a účinnost interního auditu.

Periodické interní hodnocení se pak nejčastěji provádí prostřednictvím:

- dotazníku pro zákazníky auditu,
- ročního hodnocení rizik pro účely ročního plánování auditu,
- pololetního přehledu dokumentace auditu, která se zaznamenává výkon auditu a jeho soulad se strategií auditu,
- přehledu výkonových ukazatelů a srovnání nejlepší praxe. Přehled je sestaven a analyzován v souladu se strategií auditu a procesy auditu,
- pravidelného předávání zpráv o výkonu vedení společnosti a výboru pro audit.[15]

Periodické externí hodnocení na druhé straně obvykle zahrnuje a souvisí se všeobecným povědomím o interním auditu uvnitř dané organizace. Jde o vyjádření názoru na soulad činnosti interního auditu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi a poskytnutí vhodného doporučení pro zlepšení činnosti interního auditu. Externí hodnocení by mělo být prováděno každých pět let, přitom musí zahrnovat všechny základní prvky činnosti interního auditu . Jedná se o:

- soulad s Mezinárodními standardy, Etickým kodexem, definicí interního auditu, se strategickými plány, procesy a postupy a s platnou příslušnou legislativou a regulačními směrnici,
- očekávání interního auditu vyjádřené vedením a orgány společnosti, managementem společnosti,
- nástroje a techniky používané interním auditem,
- kombinace znalostí, zkušeností a postupů zaměstnanců včetně těch, kteří jsou zaměřeni na proces zlepšování činnosti interního auditu.[15]

Interní audit je definován, že provádí ujištění. Hraje rozhodující roli společně s ostatními prvky, které jsou zapojeny do řídicího a kontrolního systému organizace. V tomto systému je hlavním posláním interního auditu poskytovat ostatním skupinám ujištění o dostatečnosti a efektivnosti řídicích a kontrolních procesů uvnitř organizace, a kde je to vhodné, navrhuje doporučení a radí se s řediteli a manažery, jak zlepšit jejich výkon.

Hodnocení kvality interního auditu je také zaměřena na složky řízení činnosti interního auditu.

Tyto složky zahrnují:

- politiku pro vydávání zpráv o řídicích a kontrolních činnostech uvnitř organizace,
- statut činnosti interního auditu,
- řídicí a kontrolní prostředí činnosti auditu a působení vedoucího útvaru interního auditu,
- schopnost interního auditu přinášet organizaci přidanou hodnotu,
- ujištění, že se činnost interního auditu zaměřuje na klíčová rizika organizace, na proces řízení a správy organizace.

Rozsah činnosti při hodnocení kvality interního auditu

Rozsah činnosti při komplexním hodnocení kvality zahrnuje následující klíčové prvky profesionální praxe interního auditu:

- očekávání dozorčí rady, výboru pro audit, výkonného managementu a interních klientů“, který se skládá z výkonných a podpůrných jednotek,
- řídicí a kontrolní prostředí organizace a prostředí auditní praxe vedoucího útvaru interního auditu,
- změřením na ohodnocení podnikových rizik, hodnocení organizačních kontrol. Tento prvek zahrnuje aspekty procesu správy a řízení v auditních plánech, jež jsou nutné k provedení ujištění, že činnost auditu přináší organizaci přidanou hodnotu,

- začlenění interního auditu do procesu správy a řízení organizace, včetně vztahů a komunikace, mezi klíčovými skupinami a zahrnutí cílů organizace do plánů auditu,
- Standardy, včetně hlavních skupin cílů interního řízení a kontroly,
- kombinace znalostí, zkušeností a disciplíny zaměstnanců. Tento prvek zahrnuje i zaměření se zaměstnanců na aktivity přinášející přidanou hodnotu a na proces zlepšování,
- nástroje a techniky používané v rámci činnosti interního auditu včetně technologie.[15]

Výše zmiňované prvky jsou uplatňovány s důrazem na přizpůsobivost a flexibilitu a s ohledem na specifické podmínky dané organizace. Nejdůležitější je zajistit, aby komplexní Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu byl navržen přímo na míru potřebám a přáním vedoucího útvaru interního auditu, vyššího managementu a členů správních orgánů.

3.2.1 Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu

3.2.2 Periodické interní hodnocení kvality interního auditu

Průběžné i periodické interní hodnocení je rozhodující součástí komplexního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu.

Rozvoj a implementace efektivního průběžného i periodického interního hodnocení včetně externího hodnocení poskytuje činnosti interního auditu základ pro sledování a ohodnocení kvality celého komplexního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu.

Vhodné hodnocení slouží potřebám všech klientů interního auditu, např. vedoucímu útvaru interního auditu, vyššímu managementu, externím auditorům, správním orgánům.

Jako součást Programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu musí interní hodnocení obsahovat:

- průběžné interní hodnocení kvality interního auditu,
- periodické interní hodnocení kvality interního auditu.

Interní hodnocení kvality interního auditu by mělo sledovat následující cíle:[6]

- stanovit, zda postupy v rámci interního auditu jsou v souladu se statutem a očekáváním správních orgánů organizace, výboru pro audit a vyššího managementu,
- poskytnout pohled na úroveň efektivity a účinnosti auditu,
- určit, zda se při poskytování ujišťovacích a poradenských služeb interního auditu používají postupy nejlepší praxe, je přidávána hodnota a dochází ke zdokonalování procesů v organizaci,
- poskytnout doporučení pro zlepšení činnosti interního auditu,
- prokázat stupeň souladu činnosti interního auditu s Mezinárodními standardy,
- připravit útvar interního auditu na externí hodnocení.

Interní hodnocení by mělo být složeno z následujících kroků:

1. sestavení objektivního hodnotícího týmu,
2. příprava dotazníku pro vedoucího útvaru interního auditu,
3. samostudie,
4. příprava dotazníku pro klienty a zaměstnance interního auditu,
5. řízené rozhovory,
6. souhrnné zhodnocení.

Jednotlivé kroky periodického interního hodnocení kvality interního auditu jsou následující: [15]

1. Fáze plánování
 - obecná diskuse mezi hodnotícím týmem a vedoucím útvaru interního auditu, jež slouží k projednání rozsahu a logistiky procesu hodnocení kvality interního auditu,

- program - jde o rozsáhlý informační dokument, který sestavuje manažer interního auditu společně s dalšími interními auditory. Vystihuje specifika periodického interního hodnocení kvality,
- dotazník pro vedoucího útvaru interního auditu. Je dodatkem či přílohou k vypracovanému programu. Neměl by být sestavován přímo vedoucím útvaru interního auditu, který se k němu však může s ohledem na svou odpovědnost vyjádřit. Samotná tvorba dotazníku by měla být týmovou prací,
- dotazníky pro klienty a zaměstnance interního auditu, externího auditora, představenstvo, výbor pro audit a dozorčí radu jsou sestaveny auditorským týmem.

2. Fáze řízených rozhovorů

- se správními orgány společnosti, členy výboru pro audit,
- s nadřízenými vedoucího útvaru interního auditu,
- s vrcholovými manažery,
- s vedoucím útvaru interního auditu,
- se zaměstnanci útvaru interního auditu,
- s externím auditorem.

3. Fáze procesu zhodnocení

- organizace včetně dosahování jejích cílů,
- systém risk managementu, výstupů risk managementu a plánování interního auditu,
- odbornost zaměstnanců útvaru interního auditu,
- oblasti IT a jejího využití útvarem interního auditu,
- výstupů interního auditu a přidané hodnoty,
- přezkoumání pracovních podkladů a dokumentace činnosti interního auditu.

4. Fáze zhodnocení souladu s Mezinárodními standardy a sepsání závěrečné zprávy
- ohodnocení činnosti interního auditu oproti každému z Mezinárodních standardů, Etickému kodexu podle následujících měřítek:
 - celkově se shodují,
 - částečně se shodují,
 - neshodují se.
 - diskuze s vedoucím útvaru interního auditu o výsledcích hodnocení a doporučeních,
 - sepsání zprávy, která obsahuje doporučení a nejlepší praxi interního auditu,
 - oznámení a předání výsledků hodnocení kvality interního auditu správním orgánům společnosti a výboru pro audit.

3.2.3 Externí hodnocení kvality interního auditu

V rámci externího hodnocení kvality by mělo být dosaženo následujících cílů: [15]

1. Hodnocení efektivnosti a účinnosti interního auditu z pohledu jeho statutu, očekávání správních orgánů organizace, výkonného managementu a vedoucího interního auditu. Hodnotící tým musí zvážit aktuální potřeby a cíle interního auditu, stejně jako cíle organizace. Hodnotí se rovněž riziko, které nese organizace v situaci, kdy je činnost interního auditu vykonávána na nižší než efektivní úrovni nebo v rozporu s Mezinárodními standardy.
2. Hodnotící tým identifikuje příležitosti, nabízí nápady na možná zlepšení a radí se s vedoucím útvaru interního auditu a zaměstnanci ohledně zlepšení jejich výkonu a celkové činnosti interního auditu. Pomocí auditů a poradenských

služeb musí činnost interního auditu zvyšovat image, vnímání a spolehlivost a důvěryhodnost celé organizace, tedy celkovou přidanou hodnotu.

3. Poskytovat vyjádření o souladu činnosti interního auditu s Mezinárodními standardy.

Do procesu externího hodnocení kvality musí být v první řadě zahrnut vedoucí útvaru interního auditu, který rozhoduje o rozsahu hodnocení kvality, stejně tak jako i specifických cílech. Vedoucí hodnotícího týmu a jeho členové jsou vybíráni na základě rozsahu a cílů hodnocení kvality. Členové hodnotícího týmu musí být kvalifikovaní pro provádění externího hodnocení kvality interního auditu. Vedoucí hodnotícího týmu by měl dříve vykonávat funkci vedoucího interního auditu a měl by mít certifikaci CIA. Zbývající členové týmu by měli mít příslušné zkušenosti v daném oboru podnikání a další odbornou přípravu. Proces hodnocení kvality by měl brát zřetel na očekávání výkonného managementu a výboru pro audit.

3.2.4 Ukazatele výkonnosti interního auditu

Definice účinnosti a efektivity interního auditu

Obecný popis účinnosti a efektivity je míra včetně kvality, jaké bylo dosaženo při dosahování stanovených cílů.

Tuto definici je možné použít i pro účinnost a efektivitu interního auditu. Interní audit by měl stanovit výkonnostní metriky a související měřicí kritéria vhodná pro jeho organizaci, aby bylo možné měřit míru (včetně kvality) dosahování cílů, pro které je činnost interního auditu určena. Účinnost a efektivitu interního auditu je třeba v rámci procesu interního auditu sledovat a pravidelně hodnotit.[13]

Interní a externí zúčastněné strany

Zúčastněné strany pro činnost interního auditu se obvykle dělí na vnitřní a vnější.[7]

Vnitřní zúčastněné strany mohou zahrnovat:

- představenstvo,
- vrcholový management,
- provozní a pomocný management,
- interní auditory.

Vnější zúčastněné strany mohou zahrnovat:

- regulační orgány,
- externí auditory,
- dodavatele – třetí strany,
- zákazníky – třetí strany.

Interní audit by měl identifikovat všechny příslušné zúčastněné strany a jejich zájmy v činnosti interního auditu nebo podporu, kterou ze strany interního auditu dostávají, a od každé z těchto zúčastněných stran by měl vyžadovat zpětnou vazbu.

Specifická zpětná vazba pomůže objasnit: [14]

- účel a odpovědnost provádění interního auditu zda jsou s tímto účelem a s touto odpovědností srozuměny různé úrovně v rámci organizace,
- adekvátnost nezávislosti a objektivitu interního auditu,
- cílové výsledky a očekávání od interního auditu,
- současné nebo plánované podnikové priority a jejich korelace s rozsahem činností, jak je to vhodné,
- současné nedostatky interního auditu, pokud nějaké existují,
- jakost a dostatečnost informování ze strany interního auditu,
- současná úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s četností a povahou plánovaných a prováděných akcí,
- současná úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti se zdroji interního auditu,
- měnící se potřeby podniku, související rizika a možnosti interního auditu poskytovat ujišťovací a konzultační služby.

Úvahy při zjišťování, kdo jsou relevantní zúčastněné strany a zda jsou spokojeny: [8]

- rozsah regulace organizace a interního auditu,
- vztah interního auditu s klíčovými interními a externími zúčastněnými stranami a vytvoření funkčních očekávání a cílů ve spolupráci s těmito skupinami,
- posouzení zmocnění a relevance stran zúčastněných v interního auditu,
- interní zpětná vazba pro interní audit od klíčových osob, skupin nebo normalizačních subjektů, pomáhající dále optimalizovat kvalitu, rozsah a účinnost interního auditu,
- charakter organizace (např. veřejná nebo soukromá, úrovně řízení / hierarchie řízení),

- typy akcí prováděných interním auditem,
- specifické zúčastněné strany identifikované v rámci činnosti interního auditu,
- použitelný obsah charty představenstva.

Výkonové metriky interního auditu - měřítko účinnosti a efektivity

Interní audit musí účinně prokazovat svou hodnotu coby klíčová součást rámce řízení organizace. Interní audit může jít příkladem – potřebuje silné, relevantní a spolehlivé měření výkonnosti.

Vytvoření procesu měření výkonnosti

Pro vytvoření účinného procesu měření výkonnosti je třeba, aby vedoucí interního auditu stanovil postup pro:

- identifikaci klíčových výkonnostních kategorií, např. spokojenost zúčastněných stran, procesy interního auditu a inovace a schopnosti,
- identifikaci strategií a měřítek kategorií výkonnosti,
- rutinní sledování, analyzování a vykazování měřítek výkonnosti.

Obrázek č.2 Proces měření výkonnosti interního auditu: [8]

Definování účinnosti interního auditu
• Přezkoumání příslušných standardů, včetně norem.
• Přezkoumání strategických plánů interního auditu a organizace.
• Přezkoumání chart představenstva, kontrolního výboru a interního auditu.
• Posouzení základních, očekávaných a cílových/upřednostňovaných výstupů interního auditu.
• Formulace počáteční definice účinnosti a efektivity interního auditu.
• Definování shody klíčových zúčastněných stran ohledně definice účinnosti a efektivity.
Identifikace klíčových interních a externích zúčastněných stran
• Určení klíčových interních a externích zúčastněných stran pro interní audit i organizaci.
• Určení, kdo přímo či nepřímo spoléhá na práci interního auditu.
• Určení, kdo přímo nebo nepřímo těží z práce interního auditu.
• Zvážení, kdo interní audit podporuje.
Vyvinutí měření účinnosti interního auditu
• Pochopení očekávání klíčových zúčastněných stran od interního auditu.
• Pochopení, jaké atributy, výstupy a schopnosti interního auditu si klíčové zúčastněné strany cení a jaké jsou v těchto oblastech související nedostatky či pokroky.
• Vyvíjení nástrojů pro měření, například „Balanced Scorecard“, jejichž účelem je dokumentovat relevantní atributy účinnosti a efektivity a poměřovat proti nim výkonnost.
• Shodnout se s klíčovými zúčastněnými stranami na metrikách účinnosti a efektivity.
Sledování a vykazování výsledků
• Vytvoření dohodnutého formátu a frekvence vykazování, s ohledem na rozsah a charakter organizace a její strukturu řízení.
• Zavedení pravidelného přezkoumávání tohoto sledování a vykazování, aby byla zajištěna jejich relevance, efektivita a účinnost.
• Využití výsledků výkazů pro utváření a vedení interního auditu.
• Sladění interního auditu s definovanými měřeními účinnosti a efektivity interního auditu.

Zdroj : Salamasick, M. *Assurance and Consulting Services*.

Kategorie informací o výkonu interního auditu

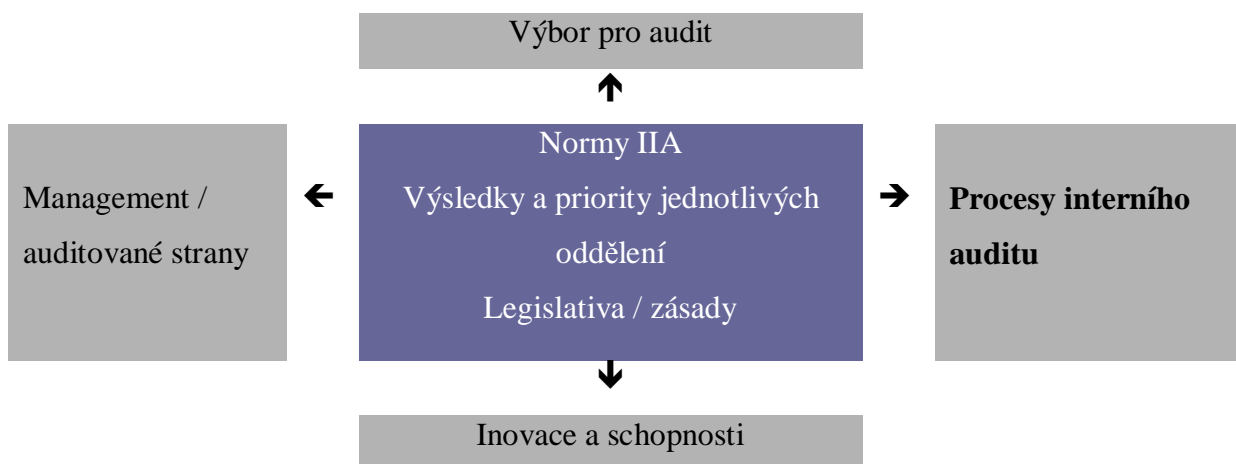
Interní audit by měl určit hlavní kategorie měření výkonnosti, např. spokojenost zúčastněných stran, procesy auditu a inovace a schopnosti interního auditu. Auditní procesy mohou zahrnovat posouzení rizik, plánování a metodiku provádění auditů. Inovace a schopnosti by mohly zahrnovat účinné využívání technologií, školení a znalosti v oboru.

Při vývoji měřítek výkonnosti by měl interní audit brát v úvahu:

- Jak účinná jsou měření výkonnosti související se strategií interního auditu?
- Zahrnují výkonnostní měřítka jak okamžité, tak opožděné indikátory?
- Reflektují výkonnostní měřítka mandát a úlohu interního auditu?
- Jak účinně jsou měřítka výkonnosti používána pro neustálé zlepšování?

Měřítka výkonnosti je možné stanovit na základě dimenzí, zájmů a pohledů různých klíčových zúčastněných stran.

Obrázek č. 3 Hlavní zúčastněné strany a měřítka výkonnosti interního auditu



Zdroj: *Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*, Marek Friga, The IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 2002

Charakteristika měřítek výkonnosti: Kvantitativní × kvalitativní

Pro prokazování výkonnosti interního auditu klíčovým zúčastněným stranám jsou důležité jak kvantitativní, tak kvalitativní metriky a oboje lze porovnávat s uznávanými normami, předchozími výkony nebo s dohodnutými očekáváními.

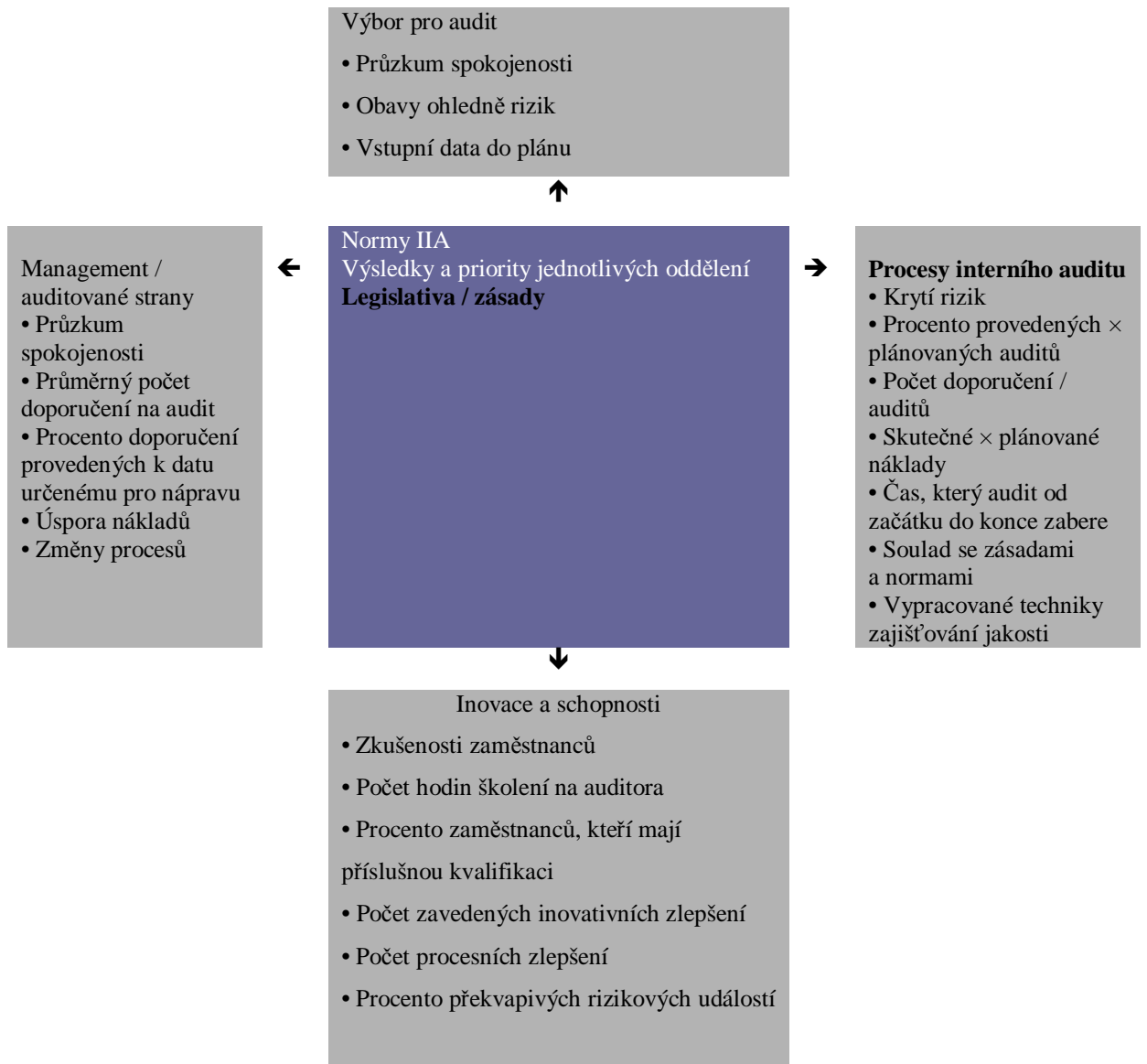
- Kvantitativní metriky výkonnosti jsou často založeny na stávajících nebo získatelných údajích a jsou snadno pochopitelné (např. může jít o procento provedených auditů ve srovnání s plánovanými audity). Často vyžadují méně úsilí při shromažďování a je snadné je srovnávat se stejnými metrikami v jiných organizacích.
- Kvalitativní metriky jsou často založeny na shromažďování informací prostřednictvím unikátních a časově náročnějších metod, např. pomocí průzkumů nebo rozhovorů. Nabízejí široký pohled na výkonnost v celé řadě oblastí, z nichž lze získat podrobné kvantitativní metriky.

Specifická měřítka

Kromě souladu s normami mohou cíle měření výkonnosti interního auditu zahrnovat: úroveň příspěvku ke zlepšení řízení rizik a kontrolních a řídicích procesů, dosažení klíčových cílů a plnění vytyčených úkolů, hodnocení pokroku ve srovnání s plánem auditů, produktivitu zaměstnanců, úspornost procesů auditu, pokud jde o náklady, počet akčních plánů pro zlepšování procesů, účinnosti při naplňování potřeb zúčastněných stran, dostatečnost kontrol zajištění jakosti.

Na obrázku č. 4 je uveden příklad přístupu typu „Balanced Scorecard“, který je možné pro interní audit využít. Každé z těchto měřítek je třeba pečlivě a kompletně definovat, aby je bylo možné použít konzistentně, transparentně a udržitelným způsobem.[14]

Obrázek č. 4 Balanceed Scorecard- měřítko výkonnosti interního auditu



Zdroj: *Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing* Marek Friga

Sledování a vykazování výsledků

Účinnost a efektivita interního auditu by měla být pravidelně vykazována zúčastněným stranám. Vedoucí interního auditu by měl získávat zpětnou vazbu od klíčových zúčastněných stran ohledně účinnosti a efektivity interního auditu v oblasti vykazování a usilovat o to, aby bylo vykazování ve shodě s jejich potřebami.

Obsah: Data, která je třeba vykazovat, se liší v závislosti na požadavcích zúčastněných stran a na specifických potřebách organizace. Vhodné je prozkoumat klíčové zúčastněné strany a určit jejich potřeby a očekávání a s jejich pomocí pak definovat kritéria, na která by se měla měření výkonnosti interního auditu zaměřit.

Typ vykazování: Vedoucí interního auditu by měl vyhodnotit zúčastněné strany, pro něž je třeba podávat výkazy, a přizpůsobit soubor výkazů jejich individuálním potřebám.

Četnost: Četnost vykazování by měla vycházet z potřeb zúčastněných stran. Dobrým výchozím bodem by mohlo být čtvrtletní vykazování účinnosti a efektivity interního auditu.

Formát: Normy pro vykazování účinnosti a efektivity interního auditu by se měly podobat normám používaným pro vykazování jiných informací spojených s audity. Existuje mnoho formátů pro vykazování, například s využitím aplikací Word, Power Point, panelů využívajících automatizovaných nástrojů či e-mailu. Zvolený formát by měl být přizpůsoben potřebám konkrétní zúčastněné strany. Například vykazování představenstvu by mohlo být méně časté a méně podrobné, protože potřebou představenstva je celkový dohled nad činnostmi interního auditu. Vykazování managementu by pravděpodobně mělo být mnohem podrobnější.

Vedoucí interního auditu může zvážit pravidelné srovnávání vlastních měřených ukazatelů a kritérií s těmi, které se již používají v obdobných organizacích.

Tak je možné zajistit, aby byla zavedena aktuální a vhodná kritéria pro měření výkonnosti na účinnosti a efektivitě interního auditu.

Obrázek č. 5 Příklady ukazatelů pro měření účinnosti a efektivity interního auditu

KATEGORIE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	MĚŘENÍ EFEKTIVITY A ÚČINNOSTI
Základní měřítka	<ul style="list-style-type: none"> • Počet plánovaných auditů, • počet provedených auditů, • včasnost zpětné vazby k výkonu, • využití pracovníků - přímý a nepřímý čas, • počet provedených auditů na auditora, • počet skutečných a plánovaných hodiny, • doba trvání cyklu zprávy o auditu: čas, který uplyne od zahajovací schůze po dokončení terénních prací, a čas, který uplyne od dokončení terénních prací do dokončení závěrečné zprávy, • počet vydaných zpráv o interním auditu proti počtu plánovaných interních auditů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení spokojenosti klientů, • hodnocení spokojenosti zaměstnanců, • počet významných zjištění v rámci auditů, • procento provedených doporučení, • počet opakování zjištění, • počet nevyřešených zjištění auditu po uplynutí lhůt pro nápravu, • počet neuspokojivých výsledků interního auditu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Počet hodin školení • fluktuace zaměstnanců / míra udržení zaměstnanců.
Služba pro zúčastněné strany	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost reagovat na speciální požadavky, 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování vysoce kvalitních služeb, • řízení očekávání 	<ul style="list-style-type: none"> • Skóre z průzkumu mezi klienty • bodování z průzkumu

KATEGORIE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	MĚŘENÍ EFEKTIVITY A ÚČINNOSTI
	<ul style="list-style-type: none"> • průměrná doba odezvy na požadavky managementu, • počet provedených kontrolních sebehodnocení, • počet auditorů na 1000 zaměstnanců, • počet auditorů na 1 milion Kč příjmů / na 1 milion Kč aktiv, • počet provedených × plánovaných auditů, • úspory nákladů jako procento z rozpočtu oddělení. 	<p>auditované strany,</p> <ul style="list-style-type: none"> • budování silných vztahů, • počet požadavků managementu, • počet výborů a pracovních skupin, v nichž se audit účastní, • výše zjištěných úspor nákladů a procento vymožených částek. 	<p>mezi vyšším managementem,</p> <ul style="list-style-type: none"> • bodování z průzkumu v kontrolním výboru, • počet pozitivních a negativních zpětných vazeb o auditech/auditorech
Znalost podniku		<ul style="list-style-type: none"> • Využívání takových znalostí pro pomoc při řešení složitých problémů klienta, • rozvíjení hlubokých oborových znalostí, • rozvíjení a přispívání v oblasti osvědčených postupů, vznikajících problémů a trendů v odvětví, • srovnávání s doporučenými postupy. 	

KATEGORIE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	MĚŘENÍ EFEKTIVITY A ÚČINNOSTI
Technický vývoj		<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj příslušných technických poznatků: <ul style="list-style-type: none"> • interní audit, • účetnictví, • regulační otázky, <ul style="list-style-type: none"> • podnikání, • dodržování stanovené metodiky auditu. 	
Personální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Počet koučovacích schůzek za rok, • sledování plánu rozvoje (plán × skutečnost), • dosažení minimálního požadovaného času stráveného školením. 	<ul style="list-style-type: none"> • Průměrný počet měsíců na dané pozici, • počet rotací zaměstnanců dovnitř/ven z interního auditu, • průměrný počet let praxe v oblasti provádění auditů, • procentuální podíl auditorů s odbornou certifikací, • procentuální podíl auditorů s vyšší kvalifikací, • počet hodin školení na jednoho auditora, • Fluktuace auditorů, • Počet / procentuální podíl auditorů převedených/povýšených do jiných oddělení v organizaci × počet těch, kteří opustili společnost. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc při náboru členů týmu (účast při hodnocení životopisů, pohovorech atd.).

Zdroj: *Quality Assessment Manual – 5.vydání* Altamonte Springs, Florida: IIA, 2006.

Podklad pro vymezení úlohy a postavení interního auditu a Programu pro zvyšování a zabezpečení kvality interního auditu uvedený v této kapitole 3 je v obecné podobě dostupný všem zájemcům o tuto problematiku ve formě Mezinárodního rámce profesionální

praxe interního auditu, který vydává Mezinárodní institut interního auditu se sídlem v Orlandu na Floridě a má celosvětovou působnost. Tento institut vydává také doporučení pro praxi a praktické pomůcky pro vytváření Programu pro zvyšování a zabezpečování kvality interního auditu. Tyto informace jsou veřejně přístupné všem členům institutu. Každý vedoucí útvaru interního auditu s využitím standardů a těchto informací musí vytvořit konkrétní Program pro zvyšování a zabezpečení kvality interního auditu, který odpovídá charakteru a velikosti konkrétní organizace. Konkrétní program scvaluje představenstvo a výbor pro audit dané organizace.

Informace uvedené v celém Přehledu řešené problematiky jsou dále využity v této práci pro vytvoření konkrétního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v České spořitelně a. s. (dále jen ČS) , který je uveden v kapitole 5.

Jedná se o průběžné interního hodnocení kvality interního auditu ČS, periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS a externího hodnocení kvality interního auditu v ČS.

V úzké návaznosti na metodický postup Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu bylo vypracováno v ve stati č.6 konkrétní periodické interní hodnocení kvality ČS.

4. Charakteristika sledované bankovní společnosti

4.1 Vývoj vlastnictví České spořitelny a.s.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce ČS. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 ČS jako akciová společnost. 5,2 milionu klientů, které dnes ČS má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je ČS členem akciové společnosti Erste Group Holding, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Obrázek č. 6 Aktuální akcionářská struktura České spořitelny a. s. k 31.10.2011

Akcionář	Podíl na základním kapitálu (v %)
Erste Group Holding	97,99
Samosprávy (obce a města) – prioritní akcie bez hlasovacího práva	1,57
Ostatní (drobní akcionáři, fyzické osoby)	0,44

Zdroj: www.csas.cz

4.2 Strategie České spořitelny a.s.

Strategií ČS jako moderní banky je orientace na drobné klienty, malé a střední firmy a na správní orgány měst a obcí. Nezastupitelnou roli hraje ČS také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina ČS je počtem přes 5 milionu klientů největší bankou na trhu. ČS již vydala více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 657 poboček a provozuje více než 1435 bankomatů a platbomatů. Na českém kapitálovém trhu patří ČS mezi významné obchodníky s cennými papíry.

ČS se stala v jubilejním desátém ročníku soutěže Fincentrum Banka roku 2011 Bankou desetiletí a již podeváté v řadě si odnáší titul Nejdůvěryhodnější banka roku. Genrální ředitel Pavel Kysilka získal opět letos ocenění Bankéř roku.

ČS je také nejbezpečnější banka regionu střední a východní Evropy.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila ČS institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

4.3 Systém řízení České spořitelny a.s.

Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informuje o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.

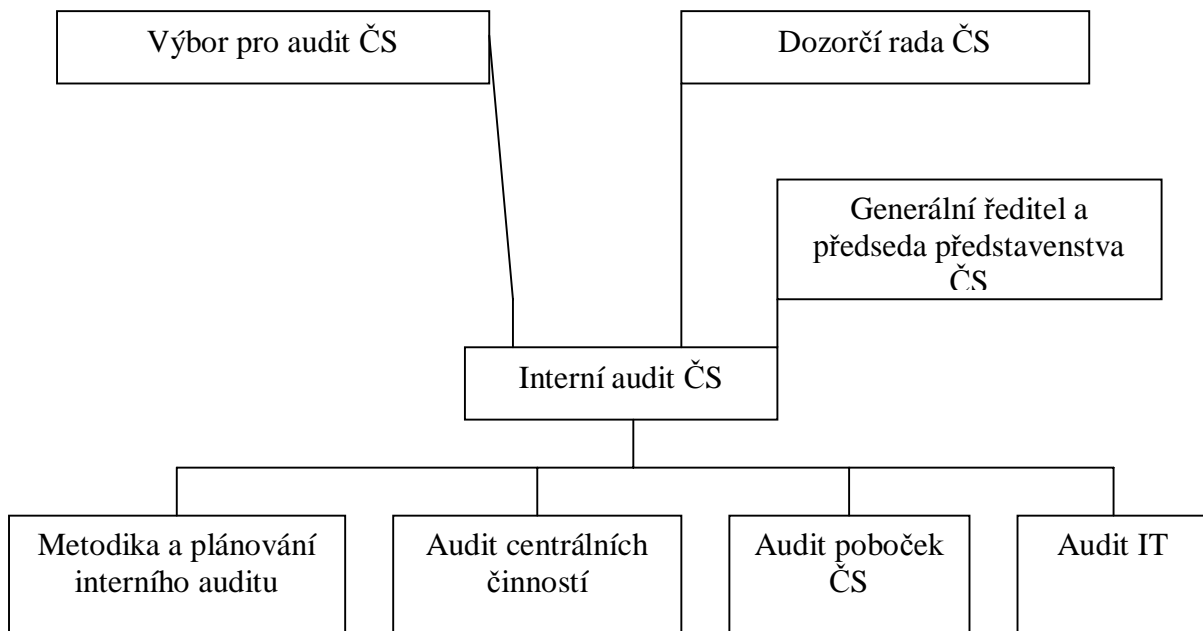
Systém řízení ČS je založen na germánském systému řízení, kde pětičlenné představenstvo ČS je současně exekutivním řízením. Řízení ČS je rozděleno do 5 divizí, kde vedoucím každé divize je současně náměstkem generálního ředitele a současně člen představenstva.

Dozorčí rada ČS je kontrolním orgánem společnosti. Je jedenáctičlenná a je tvořena ze zástupců vlastníků a 1/3 tvoří volení zaměstnanci z ČS.

Dalším samostatným kontrolním orgánem banky je výbor pro audit, který je pětičlenný a dohlíží zejména na činnost interního a externího auditu a na systém řízení rizik banky.

Interní audit v ČS je věcně podřízen výboru pro audit a dozorčí radě a organizačně generálnímu řediteli a předsedovi představenstva banky. Začlenění interního auditu ČS do organizační struktury a systému řízení ČS je uvedeno na obrázku č.7

Obrázek č. 7 Začlenění interního auditu ČS do organizační struktury ČS k 31.10.2011



Zdroj: *Vnitřní předpisy ČS*

4.4 Základní fakta o České spořitelně a.s. k 31.10.2011

Aktiva celkem	915,0 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 162 622
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 441 694
Počet poboček	657
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 643
Počet vydaných platebních karet	3 134 891
Počet bankomatů a platbomatů	1 435

Zdroj: www.csas.cz

Čistý zisk za 1. - 3. čtvrtletí 2012 se meziročně zvýšil o 23 % díky poklesu tvorby opravných položek, výraznému růstu čistého zisku z obchodních operací a zlepšenému výsledku z finančních aktiv.

Provozní výsledek se meziročně zvýšil o 1 % vlivem růstu provozních výnosů a obezřetného řízení nákladů.

Čistá úroková marže zůstala na téměř 4 %, navzdory nízkým úrokovým sazbám na trhu. Klientské úvěry vzrostly od konce roku 2011 o 1 % - hlavně díky pokračujícímu růstu úvěrů pro malé a střední podniky (+9 %), pro velké podniky (+7 %) a růstu hypoték fyzickým osobám (+ 6 %).

ČS udržuje vysoké krytí rizikových úvěrů opravnými položkami na úrovni 73 %, celkové krytí (včetně zástav) činí 127 %.

Kapitálová a likvidní pozice České spořitelny zůstává velmi silná (ukazatel kapitálové přiměřenosti Tier I + Tier II vzrostl na úroveň 16,5 %, poměr úvěrů ke vkladům dosáhl 70,1 %).

Ratingová agentura Fitch potvrdila v České spořitelně všechny ratingy, odrážející solidní profitabilitu i v době krize, stabilní kvalitu aktiv, zdravou kapitálovou a likvidní pozici, rozumný poměr úvěrů ke vkladům a nízké náklady na refinancování.

ČS si udržuje na bankovním trhu ČR prvenství.

Přehled aktuálních tržních podílů

První pozice na trhu v ČR:

- podle počtu klientů (5,2 mil.),
- podle celkových úvěrů klientům (podíl 21 %),
- 24 % retailové úvěry, 19 % korporátní úvěry,
- v celkových hypotékách (podíl 28 %),
- v celkových spotřebitelských úvěrech, včetně kreditních karet a kontokorentů (podíl 38 %),
- podle celkových vkladů (podíl 23 %),
- 28 % retailové vklady, 10 % korporátní vklady,
- v platebních kartách (podíl 32 %),
- 16 % v kreditních kartách.

Druhá pozice na trhu v ČR:

- podle celkových aktiv (podíl 20 %),
- na trhu podílových fondů (podíl 27 %),
- složení trhu zůstává stabilní.

Z uvedeného přehledu podílů si ČS na koncentrovaném bankovním trhu ČR, kde působí celkem 44 bank, z toho 36 vlastněných zahraničními subjekty stojí velmi úspěšně a u převážné většiny podílů dosahuje prvenství v ČR.

5. Analytická část

Úvod

V analytické části jsou nejprve vymezeny základní zásady činnosti interního auditu v ČS. Na základě analýzy těchto zásad je vymezen Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v této bance. Současně jsou analyzovány vybrané nástroje jednotlivých oblastí tohoto programu jako například analýza ukazatelů výkonu interního auditu v ČS apod.

5.1 Základní zásady činnosti interního auditu České spořitelny a.s.

Interní audit v ČS se vykonává podle těchto zásad: [1]

Zásada 1: Efektivní funkce interního auditu ČS poskytuje představenstvu a vrcholovému vedení nezávislé zajištění kvality a účinnosti systémů a procesů interní kontroly, řízení rizik a governance, tím napomáhá představenstvu chránit jejich organizaci a její pověst.

Zásada 2: Funkce interního auditu v ČS musí být nezávislá na činnostech, které jsou předmětem auditu, což vyžaduje, aby funkce interního auditu měla dostatečné postavení a pravomoc v rámci banky, tím umožní interním auditorům plnit jejich úkoly nezávisle.

Zásada 3: Pro účinnost funkce interního auditu ČS jsou zásadním aspektem profesionální kompetentnost, včetně znalostí a zkušeností každého interního auditora ČS a všech společně.

Zásada 4: Interní auditoři v ČS musejí jednat čestně.

Zásada 5: ČS má statut interního auditu, který formuluje účel, postavení a autoritu a pravomoci funkce interního auditu v rámci ČS způsobem, který prosazuje efektivní funkci interního auditu.

Zásada 6: Každá činnost (včetně outsoursovaných aktivit) a každá entita v ČS musí patřit do celkového rozsahu funkce interního auditu.

Zásada 7: Rozsah činností funkce interního auditu v ČS musí v rámci plánu auditu zajistit adekvátní pokrytí materiálních rizik banky, požadavků regulátora a požadavků vlastníka banky - Erste Bank.

Zásada 8: Představenstvo ČS má konečnou zodpovědnost za to, že vrcholové vedení vytvoří a bude udržovat odpovídající, účinný a efektivní systém interní kontroly a obdobně, představenstvo by mělo podporovat funkci interního auditu v tom, aby efektivně plnila své povinnosti.

Zásada 9: Výbor pro audit a Dozorčí rada ČS musí dohlížet nad funkcí interního auditu ČS.

Zásada 10: Vedoucí útvaru interního auditu ČS je zodpovědný za to, že útvar bude dodržovat Mezinárodní standardy interního auditu a příslušný Etický kodex.

Zásada 11: Funkce interního auditu ČS musí nezávisle posuzovat účinnost a efektivitu systémů a procesů interní kontroly, řízení rizika a governance vytvořených útvarů a podpůrnými funkcemi a měla by těmto systémům a procesům poskytovat ujištění.

Tyto zásady činnosti interního auditu v ČS vznikly na základě obecných doporučení Basilejského výboru pro bankovní dohled a Mezinárodního rámce pro profesionální praxi interního auditu. Byly přizpůsobeny velikostí a zaměřením úseku interního auditu v této bance a také požadavkům útvaru interního auditu Erste Bank Holdingu, jako součástí majoritního vlastníka ČS, výboru pro audit a dozorčí rady ČS. Uvedené zásady jsou platné od 1. 1. 2011 a jsou každým rokem analyzovány a případně aktualizovány.

Jakým způsobem se zajistí, že uvedené zásady a požadavky na útvar a pracovníky interního auditu v ČS jsou naplněny?

Na základě analýzy zásad činnosti interního auditu v ČS je možné vypracovat nebo aktualizovat Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v této bance, který dle Mezinárodních standardů pro profesionální praxi musí vypracovat vedoucí útvaru interního auditu ČS.

5.2 Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu České spořitelny a.s.

Tento program zahrnuje:[10]

- průběžné interní hodnocení kvality interního auditu,
- periodické interní hodnocení kvality interního auditu,
- periodické externí hodnocení kvality interního auditu.

5.2.1 Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu ČS

Průběžné interní hodnocení kvality interního auditu v ČS zahrnuje: [10]

- Dohled (supervizi) nad auditorskou službou,

Dohled nad interní auditorskou službou je součástí průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v ČS. Je prováděno manažery útvarů interního auditu a v ČS jsou to jednotliví ředitelé odborů úseku interního auditu a tvoří v ČS součást kontrolních činností. U dohledu nad auditorskou službou se jedná zejména o provozní kontroly. Provozní kontroly jsou kontroly před ukončením konkrétního interního auditu a jsou vymezeny v dokumentu o organizaci provozní kontroly interního auditu ČS, který schvaluje ředitel úseku interního auditu ČS. V tomto dokumentu je přesně vymezeno kdo a jaká aktivita v průběhu auditu je předmětem provozní kontroly. Jedná se o tzv. kontrolu čtyř očí, která musí být provedena před ukončením jednotlivých fází auditů.

- Prověření vzorku pracovní dokumentace,

Prověření vzorku auditorské dokumentace po ukončení auditů je také významnou součástí průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v ČS a následných kontrolních činností v úseku interního auditu ČS.

Tato kontrola je prováděna pověřenými zaměstnanci úseku interního auditu ředitelem úseku a tito zaměstnanci se nesmí účastnit kontrolované auditorské zakázky. Jedná se o tzv. liniovou kontrolu, která je prováděna po ukončení konkrétního interního auditu. Konkrétní rozsah a pracovníka, který provede liniovou kontrolu nad kompletností auditorské dokumentace jmenuje ředitel útvaru interního auditu ČS.

- Analýzy výkonových ukazatelů – benchmarků,

Jedná se o sledování efektivnosti a účinnosti celého procesu interního auditu v ČS a jeho vývojových trendů. Výsledek analýzy výkonových ukazatelů je předkládán představenstvu ČS a Výboru pro audit.

Na základě získaných podkladů z ČS je v diplomové práci vypracována analýza ukazatelů výkonu za útvar interního auditu ČS za roky 2009 – 2011 viz obrázek č. 8

Obrázek č. 8 Analýza a vývoj ukazatelů měření výkonu interního auditu ČS

Ukazatel	2009	2010	2011
Průměrné roky zkušeností v auditu	9	9,4	10,12
Počet hodin školení na auditora	97,33 hod.	92 hod.	108 hod.
Certifikovaní zaměstnanci	10,00%	11,50%	13,78%
Pohyb/obměna počtu auditorů	6 / 8	6 / 3	15 / 9
Odchody interní/ externí	2 / 4	1 / 5	1 / 14
Příchody interní/ externí	4 / 4	1 / 2	0 / 9
Využití zaměstnanců - auditní vs. podpůrná činnost	82,80%	84,00%	86,00%
Počet dokončených auditů na auditora / na tým	0,7 / 2,59	0,84 / 3,58	0,804 / 3,17
Dokončené audity ve vztahu k plánovaným auditům	119%	160%	118,50%
Reálné hodiny ve vztahu k plánovaným hodinám	98%	101,60%	100,40%

Počet vydaných auditorských zpráv	74	83	80
Uplynutý čas — celkový průměrný počet dní od zahájení prací v terénu do dokončení prací v terénu	24, 73 dne	26,4 dne	21,6 dne
Uplynutý čas — celkový průměrný počet dní od dokončení prací v terénu do konečné zprávy	6,6 dne	6,53	4,5
Přípravná fáze auditu - celkový průměrný čas na přípravu auditu do zahájení prací v terénu	7,13	7,60	6,87
Počet významných auditorských zjištění	10 zjištění	8 zjištění	4 zjištění
Počet opakovaných zjištění	53	29	32
Úroveň spokojenosti zákazníků - Service Level Index	83, 68	85,01	85,7
Úroveň spokojenosti zákazníků - Roční průběžné hodnocení činnosti IA od auditovaných útvarů	94,13%	95,16%	95,58%
Počet stížností na audity	0	0	0

Zdroj: *Informační systém interního auditu ČS*

Z výsledků analýzy výkonu interního auditu za roky 2009 - 2011 vyplývá celkově velmi pozitivní trend. Např. počet certifikovaných interních auditorů v ČS (13,8 %) je nad celorepublikovým i celosvětovým průměrem, který dosahuje v ČR 6,5% a ve světě 10,8%.

Úroveň spokojenosti zákazníků na základě dotazníků využívaných k průběžnému hodnocení kvality interního auditu má zvyšující trend a dosahuje 95,6%. Limit tohoto ukazatele stanovený představenstvem banky činí 85%.

Ukazatel dokončené audity ve vztahu k plánovaným auditům dosahuje 118,5%. Z ukazatele vyplývá, že 18,5 % celkové kapacity pracovníků v bylo v roce 2011 vyčerpáno na neplánované audity. Jsou audity na základě požadavku vedení banky, jejichž provedení schválil ředitel úseku interního auditu.

Plán činnosti interního auditu se v ČS provádí na základě analýzy rizik identifikovaných pracovníky interního auditu v průběhu celého uplynulého roku všemi jejich aktivitami. Analýza rizik v interním auditu ČS se provádí pomocí vlastního interního systému identifikace rizik. Tato analýza je validována bankovním dohledem ČNB. Do analýzy vstupují jednotlivá identifikovaná rizika a jejich velikost. Pomocí kalibrovaného matematického modelu jsou výsledkem analýzy materiální rizika banky, která musí být zahrnuta k ověření do plánu činnosti interního auditu na následující rok, aby interní audit mohl vyjádřit názor, zda rizika banky jsou dostatečně nebo nedostatečně řízena a zda jsou nebo nejsou pod kontrolou. Tím interní audit ČS přívá hodnotu procesům banky. Součástí plánu činnosti interního je část kapacity úseku interního auditu ponechána na audity podle požadavku vedení – tzv. neplánované audity. Plán činnosti interního auditu pro posílení nezávislosti schvaluje v ČS dozorčí rada a výbor pro audit, jako samostatné kontrolní orgány banky.

Vývoj za poslední roky u převážné většiny ukazatelů výkonu interního auditu ČS uvedené v obrázku č. 8 je velmi pozitivní a svědčí to o neustálém zvyšování výkonnosti interního auditu v ČS.

- Systém plánování kapacit interního auditu ČS,

Systém plánování kapacit a jednotlivých činností útvaru interního auditu v ČS a sledování jejich plnění je součástí průběžného interního hodnocení kvality interního auditu banky a zejména součástí plánovacího procesu interního auditu. Systém sledování času je pravidelně projednáván a vyhodnocován na poradách vedení úseku interního auditu.

Na obrázku č. 9 je uveden výpočet kapacitního rámce pro úsek interního auditu na rok 2013.

Obrázek č. 9 Výpočet kapacitního rámce pro úsek interního auditu na rok 2013

			Rok 2013
Počet pracovních dnů			
1.	Fond pracovních dnů v ČR v roce 2013 je podle oficiálního pracovního kalendáře 252.	PD	252
Redukce pracovních dnů			
2.	a) Dovolená (počet dní je stanoven kolektivní smlouvou)	ŘD	25
	b) Zdravotní volno (počet dní je stanoven kolektivní smlouvou)	ZV	5
	c) Nemocnost	N	4
	d) Vzdělávání	V	16
	e) Informace, komunikace ,	IK	22
3.	Plánovaný počet zaměstnanců IA	PZ	71
Využitelná kapacita fond pracovní doby zaměstnanců IA (VFPD)			
4.	a) VFPD 1 zaměstnance IA: VFPD = PD - ŘD - ZV - N - V - IK	VFPD	180
	b) VFPD na plánovaný počet zaměstnanců IA VFPD = PZ x VFPD	VFPD na PZ	12780

Zdroj: *Informační systém interního auditu ČS*

Tento kapacitní rámec pro úsek interního auditu ČS je osouhlasován útvarem interního auditu Erste Bank Holding a.s. Tento útvar stanoví počet dnů pro provádění auditorské činnosti na příští rok. Pro rok 2013 je to 180 dnů.

Na základě vymezení kapacitního rámce úseku interního auditu ČS se jako součást průběžného interního hodnocení kvality ČS provádí kontrola podílů vykázaných kapacit podle jednotlivých aktivit úseku interního auditu.

Přehled sledování plnění kapacit a podílů na jednotlivých činnostech interního auditu ČS k 31.10.2012 je uveden na obrázku č. 10.

Obrázek č. 10 Vzor sledování plnění kapacit v interním auditu ČS k 31.10.2012

Přehled podílů na činnostech interního auditu ČS dle vykázaných kapacit k 31.10.2012

Název	Vykázáno [MD]	Podíl na vykázané kapacitě (1 FTE = 180 dní)
Auditorské činnosti	7 719,88	85,54%
Audity (plánované, z požadavku vedení)	4 713,63	52,23%
Monitoring	1 504,13	16,67%
Monitorování činností centrály	737,00	8,17%
Monitorování činností OP	220,00	2,44%
Monitorování činností RKC	10,75	0,12%
Monitorování dceřiných společností	248,63	2,75%
Monitorování a účast na projektech	287,75	3,19%
Interní auditorská činnost	872,13	9,66%
Agenda výboru pro audit (VpA) a komplexní reporting o činnosti interního auditu	230,13	2,55%
Připomínková řízení	388,50	4,30%
Analýza rizik FSČS	235,25	2,61%
Spolupráce s IA EGB (workshopy mimo auditů; spolupráce na strategii IA EBG)	18,25	0,20%
Řízení auditů	262,50	2,91%
Manažerská činnost	367,50	4,07%
Ostatní plánované aktivity	1 305,25	14,46%
Spolupráce s externími orgány (ČNB, CBCB, MFČR, ČIIA, KAČR, aj.)	103,00	1,14%
Spolupráce s externím auditorem	55,63	0,62%
Tvorba metodiky, plánovací proces, správa systému IT (ISIA)	557,88	6,18%
Tvorba metodiky pro oblast činnosti IA	236,75	2,62%
Plánovací proces interního auditu FSČS	92,63	1,03%
Audit Tool a správa a rozvoj ISIA	228,50	2,53%
Ostatní interní auditorská činnost (administrativa, kontroling, apod.)	588,75	6,52%
Administrativní činnost	338,38	3,75%
Kontroling úseku	73,50	0,81%
Překladatelská činnost a tlumočení	139,00	1,54%
Správa serverů IA ČS	37,88	0,42%
Celkem	9 025,13	100%

Zdroj: Informační systém interního auditu ČS

Z uvedeného přehledu vykázaných kapacit interního auditu ČS k 30.10.2012 vyplývá, že podíl auditorských a ostatních interních auditorských činností činí 85,54 : 14,46.

Využití kapacity interního auditu v ČS je nad celosvětovým podílem , který činí 75 :25.

- Zpětnou vazbu od zákazníků auditorských služeb,

Proces provádění zpětné vazby od zákazníků auditorských služeb je dle názoru autora práce nejdůležitější prvek a součást průběžného hodnocení kvality interního auditu ČS. Podstata tohoto hodnocení je založena na skutečnosti, že po projednání zprávy z auditu vypracuje vedoucí auditovaného útvaru hodnocení auditu a odešle ho v elektronické podobě nejpozději následující pracovní den po závěrečném projednání auditorské zprávy řediteli úseku interního auditu ČS.

Třetí pracovní den po projednání auditorské zprávy vedoucí auditorského týmu v sekretariátu úseku interního auditu ČS ověří, zda bylo hodnocení auditu vedením auditovaného útvaru doručeno. V případě, že toto hodnocení doručeno nebylo, vedoucí auditorského týmu zařguje u vedoucího auditovaného útvaru dodání hodnocení.

Cílem tohoto hodnocení je získání objektivní zpětné vazby o přidané hodnotě, kvalitě a efektivnosti procesu IA.

Vzor dotazníku k hodnocení interního auditu vedením auditovaného útvaru u organizací veřejné správy a samosprávy je uveden pod obrázkem č. 11.

Obrázek č. 11 Vzor dotazníku k hodnocení interního auditu vedením auditovaného útvaru:

Hodnocení interního auditu vedením auditovaného útvaru

Auditovaný subjekt:
Název auditu:
Evidenční číslo auditu:

Číslo	Oblast	Zaškrtněte v příslušném sloupci					Komentář
		Vynikající	Velmi dobré	Dobré	Uspokojivé	Slabé	
1.	<i>Profesionální přístup auditorů</i>						
1.1	Objektivní a nezávislý postup auditorů						
1.2	Účelné využití Vašeho času						
1.3	Znalosti interních auditorů						
2.	<i>Komunikace</i>						
2.1	Komunikace s auditory						
2.2	Konzultace auditních zjištění						
2.3	Bezodkladné řešení sporných otázek						
3.	<i>Auditorská zpráva</i>						
3.1	Přesnost, jasnost a srozumitelnost zprávy						
3.2	Zjištění jsou podložena důkazy						
3.3	Relevantnost doporučení						
3.4	Přínos doporučení pro auditovaný útvar						
4.	<i>Přidaná hodnota</i>						
4.1	Přínos auditu z hlediska nových informací						
4.2	Přínos ke zkvalitnění vnitřního řídicího a kontrolního systému						
4.3	Přínos ke snížení rizik v auditované oblasti						

Celkové hodnocení auditu:

Datum:
Dotazník vyplnil(a):

Zdroj: *Vnitřní předpis ČS*

Tento dotazník lze použít jako jeden z nástrojů průběžného hodnocení kvality i u ostatních organizací i mimo banky včetně organizací veřejné a státní správy.

Z takto provedeného hodnocení se provádějí analýzy silných a slabých stránek v auditorské činnosti po ukončení provedeného interního auditu. Výsledky analýz jsou impulzem pro vedoucího útvaru interního auditu k přijetí opatření ke zlepšení jednotlivých aktivit interního auditu.

System průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v ČS ze strany auditovaného útvaru je zaměřen zejména na:

- získávání zpětné vazby o účinnosti řízení útvaru interního auditu,
- zlepšování kvality, efektivity a organizace práce interních auditorů,
- prohlubování profesionality, specializace a flexibility interních auditorů,
- podporu profesního rozvoje a motivaci interních auditorů,
- zlepšování služeb pro zákazníky a zvyšování přidané hodnoty procesům v ČS a subjektech FSČS.

Předmětem hodnocení v ČS je organizační a obsahová stránka auditu, přínos pro auditovaný útvar a činnost auditorského týmu u každého ukončeného auditu. Hodnocen je jak audit, tak i auditorský tým.

Dotazník pro sledování průběžného interního hodnocení kvality v ČS je uveden na Obrázku č. 12.

Obrázek č. 12 Dotazník pro hodnocení interních auditorů i interního auditu v ČS

<i>Poř.číslo</i>	<i>Hodnocené kritérium</i>	<i>Štupnice</i>
1.	ORGANIZAČNÍ ZABEZPEČENÍ AUDITU (ze strany auditorského týmu)	1 - 7
2.	AKTUÁLNOST PROVÁDĚNÉHO AUDITU (z pohledu rizik v bance)	1 - 7
3.	OBJEKTIVITA PŘI PROVÁDĚNÍ AUDITU	1 - 7
4.	FLEXIBILITA (schopnost auditorů řešit problémy a konfliktní situace)	1 - 7

5.	ÚROVEŇ VZÁJEMNÉ KOMUNIKACE (komunikační a argumentační dovednosti)	1 - 7
6.	SROZUMITELNOST A PŘEHLEDNOST PREZENTOVANÝCH VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	1 - 7
7.	SPLNĚNÍ STANOVENÉHO CÍLE AUDITU	1 - 7
8.	PŘÍNOS PRO AUDITOVANÝ ÚTVAR (přidaná hodnota, poradenství)	1 - 7

Zdroj: *Vnitřní předpisy ČS*

Výsledky informací získaných z dotazníků jsou průběžně sledovány a analyzovány ředitelem úseku interního auditu a jsou pravidelně předkládány představenstvu a výboru pro audit banky.

Na výsledky průběžného interního hodnocení kvality interního auditu v ČS formou zpětné vazby od zákazníků na základě uvedeného dotazníku je navázána i hmotná zainteresovanost ředitele úseku interního auditu ČS. Zpětná vazba od zákazníků interního auditu v ČS musí dosáhnout minimálně 85% hodnoty kvality interního auditu.

5.2.2 Periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS

Periodické interní hodnocení kvality interního auditu je významnou součástí Komplexního programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v ČS.

Toto hodnocení je realizováno v interním auditu ČS minimálně jednou za 5 let .

Provádění tohoto hodnocení je možné realizovat i formou plánovaného interního auditu, protože toto hodnocení je zaměřeno na pozici interního auditu, procesy a lidské zdroje interního auditu.

Provedení interního periodického hodnocení kvality v ČS je součástí kapitoly č.6.

5.2.3 Periodické externí hodnocení kvality interního auditu ČS

Periodické externí hodnocení kvality interního auditu v ČS vyžaduje, aby vnější tým nezávislých externích auditorů hodnotil soulad s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu, využití nejlepší praxe a účinnost a efektivitu činnosti interního auditu.

Toto hodnocení je rovněž součástí komplexního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v ČS.

Účelem periodického externího hodnocení kvality interního auditu ČS je: [10]

- hodnotit efektivitu činnosti interního auditu ČS při ujišťovacích a konzultačních zakázkách pro statutární orgány banky,
- hodnotit zda aktivity interního auditu ČS jsou v souladu s Mezinárodním rámcem profesionální praxe interního auditu,
- poskytnout řediteli úseku interního auditu zpětnou vazbu a navrhnout doporučení ke zlepšení aktivit.

Rámeček činností externího hodnocení kvality v České spořitelně a.s.

Rámeček činností externího hodnocení kvality se v ČS skládá ze dvou částí. [10]

Skupiny pracovníků, kteří jsou zejména zahrnuti do procesu správy a řízení banky tvoří první část rámce tohoto hodnocení.

Na tomto procesu se podílejí tři hlavní skupiny:

1. skupina pro dohled nad činností interního auditu,

Tato skupina se skládá z představenstva banky, z dozorčí rady a výboru pro audit. Zaměření externího hodnocení kvality na tuto skupinu se týká úlohy a očekávání této skupiny od interního auditu banky.

2. řídicí skupina,

což je výkonné obchodní vedení banky. Tato skupina je složena z ředitelů obchodních útvarů banky. Tato skupina má jednak řídicí úlohu a také odpovědnost za dosažení plánovaných výkonů celé banky.

3. skupina pro výkon,

Tato skupina se skládá z pracovníků provozního a podpůrného vedení banky. Jejich úlohou není provádět obchody s klienty banky, ale jedná se především o tvorbu nových produktů a ostatních služeb banky jako je např. účetnictví, platební styk, nákup apod.

Druhá část rámce periodického externího hodnocení kvality interního auditu v ČS se týká konkrétní činnosti interního auditu ČS.

K této části rámce externího hodnocení kvality interního auditu patří:

1. vymezení a naplňování schválené strategie interního auditu a interního kontrolního systému,
2. základní dokument interního auditu, což je Statut interního auditu ČS,
3. schopnosti a dovednosti ředitele úseku interního auditu ČS,
4. dosažená přidaná hodnota interního auditu ČS procesům banky,
5. periodický i strategický plán činnosti interního auditu ČS.

Periodické externí hodnocení kvality interního auditu v ČS musí minimálně splnit následující základní úkoly:

- hodnocení účinnosti a efektivity činnosti interního auditu ČS ve světle jeho statutu, očekávání představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit. Zvážení stávajících potřeb a cílů činnosti útvaru interního auditu banky a rovněž budoucího zaměření a cílů banky,
- poskytnutí stanoviska k souladu činnosti interního auditu ČS s duchem a záměrem Mezinárodních standardů pro profesionální praxi interního auditu,
- měl by být prováděn benchmarking profese interního auditu a srovnávání výkonu a postupů interního auditu s ostatními bankami v regionu.

Proces periodického externího hodnocení kvality v ČS

Na základě analýzy zásad činnosti interního auditu v ČS lze celý proces periodického externího hodnocení kvality v této bance shrnout do 12 částí:

1. Nabídka a výběrové řízení na externí tým hodnocení kvality. Výběr týmu pro provedení hodnocení kvality v bance dle zásad pro výběrové řízení služeb v bance.

Externí periodické hodnocení kvality v ČS musí provádět kvalifikovaný nezávislý externí poradce nebo externí auditorský tým, který není z ČS. Kvalifikované jsou osoby s technickou odborností, obchodními zkušenostmi a vzděláním odpovídajícím auditním činnostem, které mají být kontrolovány. Mohou sem patřit interní auditoři z jiné banky, externí konzultanti nebo nezávislí vnější auditoři, ale nikoli externí auditní firma, která provádí audit finančních výkazů organizace.

Tým externího hodnocení kvality v ČS musí objektivně posuzovat očekávání výboru pro audit, dozorčí rady, představenstva ČS i výkonného vedení interního auditu. Objektivní

posuzování se týká také struktury auditu a metody a postupy ČS a činnost interního auditu banky. V tomto hodnocení kvality ČS nesmí dojít k zaujatosti, nesmí existovat žádný vztah, přímý ani nepřímý, mezi bankou a týmem externího hodnocení kvality, který je střetem zájmů. Takové vztahy by vedly ke střetu a je třeba se jim vyhnout, protože by mohly značně negativně ovlivnit výsledky hodnocení kvality.

Vedoucí týmu musí mít zkušenosti s činností interního auditu banky. Každý člen týmu musí důkladně rozumět současné praxi interního auditu a znát Rámec profesionální praxe interního auditu a jejich aplikaci, mít zdravý úsudek a dobré komunikační a analytické schopnosti.

2. Příprava podkladů a výsledků z posledního periodického interního hodnocení kvality interního auditu banky.

3. Uskutečnění předběžné návštěvy externím týmem v bance pro získání dalších informací, doplnění podrobností do pracovního plánu, výběr a naplánování rozhovorů se zainteresovanými subjekty a pracovníky interního auditu.

4. Získání přehledu o pracovnících banky, jejich kompetence a odpovědnosti pro řízení rozhovorů na místě a přezkoumání dokumentace.

5. Provedení práce na místě v ČS, včetně kontroly administrativních zásad a postupů, zvážení podnikatelských rizik, vyhodnocení rizik řízení a správy a auditu v plánování auditu, revize podkladových materiálů a zpráv pro vybrané audity banky a poradenských projektů, revize počtu pracovníků a jejich kvalifikace a dalšího profesního vzdělávání a hodnocení způsobilosti a adekvátnosti pole působnosti interního auditu i v oblastech informační technologie.

6. Rozhovor s vybranými členy představenstva, výboru pro audit, výkonným vedením, provozními manažery a pracovníky interního auditu ČS se zaměřením na organizační rizika a cíle a efektivitu činnosti interního auditu z hlediska stávající hodnoty a získání přidané hodnoty.

7. Posouzení všech funkcí interního auditu včetně monitorování. Zvážení činností, které nemusejí být začleněny do činnosti interního auditu banky, jako je hodnocení, zkoumání, zabezpečení kvality a zdokonalování procesů. Kontrola a hodnocení koordinace činnosti interního auditu s prací nezávislých externích statutárních auditorů.

8. Hodnocení souladu činnosti interního auditu se standardy mezinárodního institutu interních auditorů a jinými příslušnými standardy.

9. Návrh zdokonalení procesů, které právě probíhají a které jsou plánovány na nejbližší dobu. Také přihlídnutí k nejlepší praxi vhodné pro prostředí banky.

10. Vypracování souhrnu opatření a doporučení a uskutečnění seznámení s výsledkem hodnocení ředitele úseku interního auditu.

11. Návrh zprávy, získání připomínek a reakcí na doporučení a vydání závěrečné zprávy.

12. Uskutečnění prezentace výsledků externího periodického hodnocení kvality představenstvu, výboru pro audit a dozorčí radě ČS.

Periodické externí hodnocení kvality se provádí v pětileté periodě. Pětiletá perioda vychází z uznávaných standardů. Vzhledem ke komplexnosti ostatních prvků hodnocení kvality interního auditu je tato perioda dostačující.

Techniky provádění externího periodického hodnocení kvality interního auditu.

Osvědčenou technikou pro provádění externího hodnocení kvality, kterou provádějí externí hodnotitelé je průzkum klientů auditu, průzkum pracovníků interního auditu průzkum externích auditorů. Tyto průzkumy se provádějí formou dotazníků.

Průzkumy poskytují vynikající zpětnou vazbu k efektivitě činnosti interního auditu ČS a potenciálním příležitostem pro zlepšení.

Pro urychlené doručování odpovědí dotazníků je využíváno e-mailu. V každém případě by průzkum měl být prováděn dostatečně včas, aby vyplnění, vrácení dotazníků a analýza odpovědí na průzkumy proběhly dříve, než tým začne působit na místě.

Průzkum externího hodnocení kvality interního auditu v ČS zajišťuje úplnou anonymitu. Tyto průzkumy v ČS poskytují jedinečný pohled na činnost interního auditu a vztahy s klienty interního auditu.

Pro každý průzkum je nutné vypracovat pokyny k vyplnění. Následující pokyny by měly být použity pro zpracování průzkumu pro externí hodnocení kvality interního auditu.

1. Objasnění procesu průzkumu (závazná data, využití výsledků, prospěch pro respondenta).
2. Zajištění anonymity respondenta.
3. Zachování stručnosti dotazníku.
4. Soustředění na klíčové oblasti.
5. Zajištění toho, že se každá otázka vztahuje k hodnocení jediné položky.
6. Použití objektivního vyjadřování.
7. Použití jasně srozumitelné stupnice hodnocení.
8. Výběr reprezentativního vzorku zákazníků auditu, zajištění toho, že každý má stejnou příležitost k tomu, aby byl vybrán, nebo zaslání dotazníků průzkumu každému zákazníkovi, kterému byly poskytnuty služby v nedávném období, tj. v posledních 12 měsících.
9. Kódování odpovědí zákazníků auditu podle všeobecných lokalit.

Vzor dotazníku k činnosti interního auditu ČS od klientů interního auditu: [10]

ČINNOST INTERNÍHO AUDITU: PRŮZKUM KLIENTŮ AUDITU

Ohodnoťte činnost interního auditu České spořitelny v následujících oblastech. Pokud nemůžete odpovědět na otázku, proškrtněte ji. U odpovědi zakroužkujte laskavě pouze jedno číslo.

Kritéria hodnocení (KLÍČ: 4 = vynikající, 3 = dobré, 2 = přijatelné, 1 = špatné)

	E	G	F	P
Vztahy s managementem				
1. Interní audit ČS jako cenný člen řídicího týmu.	4	3	2	1
2. Organizační postavení činnosti interního auditu ČS zajišťující jeho nezávislosti a schopnost naplnit svou odpovědnost.	4	3	2	1
3. Auditoři v ČS mají během provádění svých služeb volný a neomezený přístup k záznamům, informacím, prostorám a zaměstnancům.	4	3	2	1
4. Činnost interního auditu ČS podporuje orientaci zákazníků zajištěním kvalitní práce.	4	3	2	1

Pracovníci auditu

5. Objektivita interních auditorů ČS.	4	3	2	1
6. Profesionalismus auditorů ČS.	4	3	2	1
7. Znalost procesů, organizace a strategie banky.	4	3	2	1
8. Kvalita vztahu a předávání informací mezi auditory a vaším útvarem.	4	3	2	1
9. Komunikační schopnosti.	4	3	2	1

Rámec auditní práce

10. Výběr důležitých oblastí nebo témat pro audit.	4	3	2	1
11. Oznámení účelu a rozsahu auditu před auditem.	4	3	2	1
12. Začlenění Vašich návrhů na oblasti nebo témata do auditu.	4	3	2	1

Proces auditu a zpráva

13. Zpětná vazba pro Vás o otázkách objevujících se během auditů.	4	3	2	1
14. Trvání auditu.	4	3	2	1
15. Časové rozvržení auditní zprávy.	4	3	2	1
16. Přesnost auditních nálezů.	4	3	2	1
17. Srozumitelnost auditní zprávy.	4	3	2	1
18. Prospěšnost auditu pro zlepšení obchodního procesu a kontrol.	4	3	2	1
19. Follow-up po interním auditu v oblasti nápravné činnosti.	4	3	2	1
20. Sdělení výsledků.	4	3	2	1

E G F P

Řízení činnosti interního auditu ČS

21. Vaše chápání účelu činnosti interního auditu ČS.	4	3	2	1
22. Efektivita řízení interního auditu ČS.	4	3	2	1
23. Kvalita personálního rozvoje.	4	3	2	1

Přidaná hodnota

24. Pomoc managementu v hodnocení rizik.	4	3	2	1
25. Partnerství s managementem v otázkách auditu.	4	3	2	1
26. Stupeň dopadu na správu a řízení společnosti.	4	3	2	1

27. Bylo na zabezpečení auditu ČS a poradenských služeb něco, co se Vám obzvláště líbilo? (Uveďte nové nebo stávající oblasti, kde se domníváte, že by byly užitečné další auditní služby)

28. Bylo na službách činnosti interního auditu ČS něco, co se Vám obzvláště nelíbilo? (Uveďte oblasti, kde se domníváte, že by měl být audit omezen a/nebo návrhy, jak by měly být auditní služby zlepšeny.)

29. Konkrétně, jak by mohla činnost interního auditu ČS lépe zajistit přidanou hodnotu bance?

Využití uvedeného dotazníků je relativně rychlým a nenákladným způsobem získání názorů od velkého a geograficky rozptýleného počtu klientů interního auditu v ČS. Naopak osobní rozhovory jsou vhodné ke kontaktu s představenstvem, výborem pro audit a výkonným managementem.

Průzkum je objektivnější způsob získávání informací, protože interviewované osoby mohou vyvolat osobní zaujatost ve způsobu, jakým jsou pokládány otázky a zaznamenávají odpovědi.

Na základě výsledků průzkumu byly autorem práce identifikovány oblasti ke zlepšení činnosti, výkonnosti a efektivity interního auditu, které jsou zahrnuty do návrhu celkové zprávy z periodického hodnocení kvality interního auditu ČS uvedené v kapitole 6.

Jedná se zejména o:

- Podporu a vzájemnou výměnu zkušených odborníků mezi úsekem interního auditu a ostatními úseky banky.
- Detailnější analýzy chybějících znalostí zaměstnanců interního auditu v bance a zacílení rozvoje na klíčové oblasti.
- Provedení detailní analýzy platových úrovní pracovníků úseku interního auditu v porovnání s trhem a ujistit se, že platy v úseku interního auditu nejsou významně pod úrovní trhu.

- Doplnění auditních programů o rizika na úrovni procesů a přehled testovaných kontrol pokrývajících rizika.

Průzkumy pracovníků interního auditu

Rozhovory s pracovníky interního auditu ČS se provádějí týmem provádějícím externí hodnocení kvality interního auditu v průběhu návštěvy na místě. Průzkum všech pracovníků interního auditu je časově velmi náročný, protože počet interních auditorů v ČS je 71. Z těchto důvodů provádění rozhovorů s pracovníky interního auditu není praktické. Proto je vhodné zvolit průzkum všech pracovníků interního auditu formou dále uvedeného dotazníku.

Vzor dotazníku externího hodnocení kvality interního auditu pro pracovníky útvaru interního auditu ČS: [13]

ČINNOST INTERNÍHO AUDITU SPOLEČNOSTI: PRŮZKUM HODNOCENÍ KVALITY INTERNÍHO AUDITU U ZAMĚSTNANCŮ INTERNÍHO AUDITU

Ohodnoťte činnost interního auditu ČS v následujících oblastech. Pokud nemůžete na otázku odpovědět, pouze ji proškrtněte. V každé odpovědi zakroužkujte pouze jedno číslo.

Kritéria hodnocení	VYSOKÉ				NÍZKÉ			
	4	3	2	1	4	3	2	1
I. Ohodnoťte význam každé oblasti Vaší práce.								
1. Očekávání výboru pro audit.	4	3	2	1				
2. Očekávání managementu.	4	3	2	1				
3. Porozumění správě a řízení a poslání společnosti.	4	3	2	1				
4. Porozumění poslání a cílům činnosti interního auditu.	4	3	2	1				
5. Strategie a procedury činnosti interního auditu.	4	3	2	1				
6. Vztahy se zákazníky auditu.	4	3	2	1				
7. Standardy pro interní audit.	4	3	2	1				
8. Znalost provozu a procesů organizace.	4	3	2	1				
9. Dokumentace a revize systémů nebo procesů.	4	3	2	1				
10. Hodnocení interního auditu.	4	3	2	1				
11. Objektivita a nezávislost interních auditorů.	4	3	2	1				
12. Riziko auditu.	4	3	2	1				
13. Všeobecné nástroje/techniky auditu.	4	3	2	1				
14. Stávající technologie, vybavení a software.	4	3	2	1				
15. Nástroje/techniky auditu informačních technologií.	4	3	2	1				

16. Schopnost provádění rozhovorů.	4	3	2	1
17. Koncepce provedení auditu.	4	3	2	1
18. Sepisování zpráv.	4	3	2	1
19. Komunikační a interpersonální dovednosti.	4	3	2	1

II. Ohodnořte, zda Vám činnost IA poskytla příslušné příležitosti v oblasti školení/praxe.

20. Interní školicí semináře: konkrétní předměty	4	3	2	1
21. Interní školicí semináře: obširná témata	4	3	2	1
22. Externí semináře: auditní témata	4	3	2	1
23. Externí semináře: jiné	4	3	2	1
24. Specifické školení pro auditní úkoly	4	3	2	1
25. Školení při práci	4	3	2	1
26. Střídání mezi auditním a provozním odborem	4	3	2	1
27. Členství/účasť v profesních organizacích	4	3	2	1
28. Podpora programu získávání profesních osvědčení	4	3	2	1

III. Ohodnořte, zda Vám činnost IA poskytla příslušné příležitosti pro využití těchto postupů.

29. Schopnost být objektivní/nezávislost činnosti	4	3	2	1
30. Porozumění/aplikování základních hodnot činnosti	4	3	2	1
31. Zplnomocnění a vlastní odpovědnost	4	3	2	1
32. Zapojení pracovníků do plánování auditů	4	3	2	1
33. Vstup do individuálního rámce auditu	4	3	2	1
34. Pracovníci smějí měnit cíle a postupy auditu	4	3	2	1
35. Provádění auditu na základě rizika	4	3	2	1
36. Konzultace a partnerství s managementem	4	3	2	1
37. Prospěšnost supervize pro posílení auditní práce	4	3	2	1
38. Spokojenost s prováděním procesu kontroly	4	3	2	1
39. Spokojenost s postavením v zaměstnání	4	3	2	1
40. Příležitosti k řízení				

Uvedte pět výše uvedených položek, které jsou pro zákazníky nejdůležitější:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

41. Které tři věci se Vám na Vašem zaměstnání líbí nejvíce?

42. Které tři věci (např. strategie, postupy, „kultura“, zdroje atd.) byste změnili pro zlepšení činnosti interního auditu?

Ředitel útvaru interního auditu by měl obdržet souhrn výsledků průzkumu.

Tento dotazník byl společně s dotazníkem pro externí auditory, kteří provádějí statutární externí audit a který je uveden v Příloze č. 1, využit při provádění externího hodnocení kvality v ČS v roce 2011. Výsledky z průzkumů formou dotazníků přispěly k formulování doporučení ke zvýšení kvality interního auditu ČS.

Procedury prováděné na místě

Práce na místě je nejkompexnější složkou hodnocení kvality. Vedle výše uvedených rozhovorů zahrnuje kontrolu auditů a poradenských služeb, zpráv a podpůrné dokumentace, administrativních a provozních strategií, praktických postupů, procedur a záznamů, znalostí a schopností pracovníků, zejména v oblastech informačních technologií, hodnocení rizik, monitorování kontrol, součinnosti s účastníky správy a řízení, nejlepší praxe a jiných dokladů stálého zlepšování. Tým hodnocení kvality bude také kontrolovat zprávy pro management a komunikaci s ním a s představenstvem, výborem pro audit pro vyhodnocení rozsahu, v jakém činnost interního auditu odpovídá cílům a poskytuje přidanou hodnotu procesům banky.

Tehdy jsou veškeré informace shromažďovány tak, aby mohlo být dosaženo závěru a provedeno hodnocení, které je založeno na odborném posouzení týmu hodnocení kvality. Práce na místě obvykle trvá po dobu čtyř týdnů, podle rozsahu práce a cílů hodnocení kvality a také rozsahu, geografického rozptylu a struktury činnosti interního auditu.

V této kapitole 5 na základě analýzy zásad činnosti interního auditu v ČS byl vymezen Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu této banky.

6. Shrnutí výsledků analýz zásad činnosti interního auditu v České spořitelně a.s.

Ze získaných zkušeností autora práce v průběhu praxe v úseku interního auditu ČS a na základě výsledků analýz zásad činnosti interního auditu této banky byl formou syntézy vymezen Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu ČS, který je uveden v kapitole 5.2 a obsahuje tyto prvky:

- průběžné interní hodnocení kvality interního auditu v ČS,
- periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS,
- periodické externí hodnocení kvality ČS.

Z výsledků syntézy ve formě vymezeného komplexního Programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu ČS je proveden autorem práce návrh na provedení periodického interního hodnocení kvality interního auditu v ČS.

6.1 Návrh na provedení periodického interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně a.s.

Periodické interní hodnocení kvality v ČS je jednou ze součástí celkového komplexního programu pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu ČS, které schválilo představenstvo a výbor pro audit banky.

Toto hodnocení by se mělo provádět periodicky a autorem práce je navrhováno, aby perioda tohoto hodnocení nepřesáhla pět let. Perioda tohoto hodnocení kvality vhodně doplňuje periodu externího hodnocení kvality, která je také pětiletá. Vhodnost nastavené pětileté periody je také z důvodu, že výsledky tohoto hodnocení jsou velmi důležitou informací a podkladem pro periodické externí hodnocení kvality interního auditu ČS. Ředitel úseku interního auditu, výbor pro audit, dozorčí rada a představenstvo banky má tak každé dva roky velmi důležitou informaci o úrovni kvality interního auditu v ČS. O provedení periodického interního hodnocení kvality musí rozhodnout ředitel útvaru interního auditu.

Periodické interní hodnocení kvality v ČS by mělo zahrnovat naplnění následujících pěti úkolů: [10]

1. Stanovení, zda jsou aktivity v rámci činnosti interního auditu ČS ve shodě s Mezinárodním rámcem profesionální praxe interního auditu a také se statutem interního auditu ČS.
2. Vyhodnocení účinnosti a efektivnosti činnosti interního auditu ČS a její úrovně.
3. Vyhodnocení přidané hodnoty interního auditu procesům a činnostem ČS.
4. Vypracování souboru doporučení pro útvar interního auditu ČS.
5. Přípravu na externí hodnocení kvality.

6.2. Návrh procesu realizace periodického interního hodnocení kvality interního auditu v České spořitelně a.s.

6.2.1 Tým pro provedení periodického interního hodnocení kvality v České spořitelně a.s.

Tým pro tento druh hodnocení by měl být složen z interních auditorů, kteří musí zejména prokázat objektivitu a profesionalitu a znalost profese interního auditu a zejména Rámce profesionální praxe interního auditu.

Tým pro provedení tohoto hodnocení by měl jmenovat ředitel útvaru interního auditu v ČS a po dobu trvání jejich pověření by měl být tým interního hodnocení podřízen přímo jemu. Vzhledem k velikosti a rozsahu činností v ČS je vhodné, aby ředitel úseku interního auditu jmenoval také manažera této zakázky.

Znalost profese interního auditu a organizační schopnosti by měly být pro všechny členy týmu základním atributem pro provádění interního hodnocení kvality interního auditu v ČS.

Pro jmenování všech členů týmu pro periodické interní hodnocení kvality v ČS by měl ředitel úseku použít následující kritéria:

1. Nezávislost a objektivita interních auditorů.
2. Vnímání Mezinárodních standardů pro profesionální praxi interního auditu.
3. Kvalifikaci pro řízení útvaru interního auditu.
4. Využívání nástrojů a technik interního auditu a banky.
5. Certifikace CIA, CISA.
6. Vědomosti o produktech finančních institucí.
7. Znalost organizační struktury a struktury řízení ČS.

Návrh těchto kritérií pro jmenování členů týmu pro provádění periodického interního hodnocení kvality vychází ze skutečnosti, že toto hodnocení je nejen velmi náročné, ale vyžaduje kromě specializace v oblasti interního auditu i od všech členů týmu vysoké morální a etické hodnoty, protože se vlastně jedná o sebehodnocení.

6.2.2 Návrh programu periodického interního hodnocení kvality v České spořitelně a.s.

Tým jmenovaný ředitelem útvaru interního auditu musí vytvořit program celého periodického interního hodnocení kvality interního auditu. Při tvorbě programu musí být dosaženo dohody o tom, jak budou zaznamenávány a hlášeny připomínky a doporučení a o formátu závěrečné zprávy. Jaké testy a dotazníky se vytvoří a použijí.

Tvorba programu periodického interního hodnocení kvality je jednou z nejdůležitějších částí provádění tohoto hodnocení. Jestliže se tým kvalitně připraví na provedení hodnocení, potom vlastní provádění celé zakázky se provádějí jednodušeji.

Návrh programu periodického interního hodnocení hodnocení kvality zahrnuje:

I. PLÁNOVÁNÍ

Příprava akčního plánu celého hodnocení.

Projednání rozvržení, metodiky a časového rámce.

Projednání standardů a dalších kritérií pro hodnocení.

Projednání potřeby komplexního sebehodnocení.

Vyhledání, schválení a nábor členů týmu hodnocení kvality.

Harmonogram hodnocení kvality na místě.

Projednání dokumentace k hrazení výdajů a souvisejících procedur.

Naplánování data, času, místa a pozvaných účastníků úvodní konference.

Zaslání dotazníků průzkumu vybraným manažerům a externím auditorům.

Harmonogram rozhovorů (zástupce výboru pro audit , představenstva,).

Vypracování struktury harmonogramu hodnocení kvality.

Vypracování otázek k rozhovorům pro hodnocení kvality.

Kontrola zpráv a referenčních materiálů před hodnocením kvality.

Formální kontakt s ředitelem útvaru IA.

II. REALIZAČNÍ FÁZE - PRÁCE V TERÉNU

Schůzka s ředitelem interního auditu členy týmu.

Zahajovací konference pro kontrolu časového rozvržení a sjednání rozhovorů, rozhovory, závěrečná konference.

Realizace úvodní konference.

Kontrola dokumentace.

Získání záznamů, které nejsou součástí dokumentace sebehodnocení.

Zahájení rozhovorů.

Dokumentování rozhovorů.

Schůzka s ředitelem útvaru interního auditu a žádost o pracovní podklady.

Vyplnění formulářů hodnocení kvality.

Uskutečnění rozhovorů k hodnocení kvality.

Případný požadavek dalších informací.

Případný rozvrh dalších rozhovorů.

Naplánování data, času a místa závěrečné konference a pozvaných účastníků.

Vypracování návrhu úkolů a doporučení.

Provedení závěrečné konference.

Případná kontrola dodržování harmonogramu hodnocení.

III. VYPRACOVÁNÍ ZPRÁVY

Vypracování návrhu zprávy.

Předání návrhu zprávy řediteli interního auditu ke kontrole a pro vstup, zahrnující reakci ředitele na případná doporučení hodnocení kvality.

Předání druhého návrhu zprávy ke kontrole.

Dokončení a distribuce závěrečné zprávy.

IV. UZAVŘENÍ HODNOCENÍ

Případné vypracování souhrnné prezentace pro výbor pro audit/představenstvo.

Kontrola materiálů standardů hodnocení kvality, zda odrážejí získané poznatky, zlepšené metodiky atd.

Formální kontakt s ředitelem interního auditu.

Výsledky a zpráva z periodického interního hodnocení kvality interního auditu je jedním z významných podkladů pro periodické externí hodnocení kvality interního auditu ČS.

Součástí programu periodického interního hodnocení kvality interního auditu v ČS jsou návrhy dotazníků a průzkumů.

Významný aspekt periodického interního hodnocení kvality v ČS spočívá rovněž ve vnímání výkonnosti činnosti interního auditu managementem banky. Jelikož v ČS je zavedeno v rámci průběžného interního hodnocení kvality provádění hodnocení po ukončení auditní zakázky, výsledky těchto dotazníků, které jsou uvedeny v této práci pod bodem 5, poskytují adekvátní přehled o vnímání výkonnosti činnosti interního auditu v ČS zákazníkům auditu.

Toto interní hodnocení také hodnotí efektivitu stávajících procesů.

Dotazníky uvedené v této práci pro periodické externí hodnocení kvality interního auditu se mohou použít pro vyhodnocení výkonu, efektivnosti interního auditu, přidané hodnoty i v rámci periodického interního hodnocení kvality interního auditu, protože cíle, techniky a nástroje těchto hodnocení jsou téměř totožné, pouze je provádějí jiní hodnotitelé.

Návrh dotazníku k periodickému internímu hodnocení kvality interního auditu v ČS pro externího auditora je uveden v Příloze č. 1.

Provádění periodického interního hodnocení kvality interního auditu v ČS

Kapitola 5 je věnována také periodickému externímu hodnocení kvality, objasňuje techniky a postupy hodnocení kvality. Tyto techniky a postupy se v ČS také používají k provádění periodického interního hodnocení kvality.

Prověření pracovních dokumentů auditu je základním prvkem celkového interního hodnocení. Do programu interního hodnocení musí být začleněn rozmanitý výběr různých typů auditu v ČS (např. finanční, provozní, IT, regulatorní, compliance atd.) a poradenské projekty a aktivity (např. monitoring, audity podle požadavku vedení, atd.), jak bude považováno týmem za vhodné.

Kromě toho se může tým hodnocení na základě cílů zakotvených v programu interního hodnocení zaměřit na ověření jakýchkoli jiných rozsáhlých průběžných služeb banky nebo vybraných interních provozních procesů a činností interního auditu.

Tým interního hodnocení by se měl vyhýbat silné koncentraci auditů prováděných stejným týmem nebo manažerem. Vyvážený výběr vzorku a proces auditu pracovní dokumentace jsou klíčovými momenty pro zabránění potenciální zaujatosti pokud jde o strukturalizaci programu interního hodnocení.

Rozhovory prováděné v rámci periodického hodnocení kvality interního auditu ČS

V rámci provádění periodického interního hodnocení kvality v ČS se musí uskutečnit rozhovory s členy představenstva, výboru pro audit, dozorcí rady a externím auditorem. Rozhovory s výkonným vedením se týkají nejvyššího vedení, přímých podřízených nejvyššího vedení a mohou zahrnovat další vybrané vrchní manažery banky včetně podpůrných útvarů. Tyto rozhovory poskytují názory na hodnotu interních auditů, očekávání managementu, profesionalismus pracovníků a oblasti pro zlepšení činnosti

interního auditu. Ačkoli je nejlepší provádět rozhovory na počátku hodnocení, mohou se uskutečňovat v průběhu hodnocení, aby se přizpůsobily náročnému časovému harmonogramu vrchního managementu.

6.2.3 Zpráva z periodického interního hodnocení kvality České spořitelny a.s.

Po naplnění jednotlivých bodů programu a vyhodnocení zaslaných dotazníků tým, který provádí interní hodnocení kvality přistoupí k vypracování závěrečné zprávy včetně doporučení k zlepšení procesů interního auditu v ČS.

Zpráva z periodického interního hodnocení interního auditu v ČS obsahuje:

- Cíle hodnocení,
- Přístup k hodnocení,
- Celkové shrnutí,
- Silné stránky,
- Oblasti ke zlepšení,
- Podrobné zjištění a doporučení.

Ředitel úseku interního auditu musí reagovat a připravit opatření ke každému doporučení z provedeného hodnocení.

S výsledky zprávy z interního hodnocení kvality v ČS by měli být seznámeni především všichni zaměstnanci úseku interního auditu, představenstvo banky a také výbor pro audit a dozorčí rada banky.

V rámci diplomové práce byl vypracován návrh zprávy z periodického interního hodnocení kvality interního auditu v ČS, která reaguje na výsledky analýzy zásad činnosti interního auditu v této bance.

Návrh zprávy z provedeného periodického interního hodnocení kvality interního auditu ČS:

Cíle hodnocení

Na žádost ředitele úseku interní audit České spořitelny a. s. bylo provedeno v této bance interní periodické hodnocení kvality ve formě plánovaného interního auditu.

Toto hodnocení bylo provedeno s ohledem na doporučené postupy interního auditu dle zkušeností a manuálů interního auditu ČS, právních předpisů pro výkon interního auditu v bankovníctví a mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu.

Přístup k hodnocení

Toto hodnocení bylo zaměřeno na tři klíčové oblasti výkonu interního auditu, a to na pozici interního auditu v rámci organizace, na procesy, které interní audit uplatňuje a na lidské zdroje v rámci interního auditu.

Při provádění hodnocení byly srovnávány doporučené postupy, standardy a legislativní požadavky pro bankovníctví se současným stavem v úseku interního auditu ČS.

Informace o současném stavu interního auditu byly získány z prověrky vnitřních předpisů ČS týkajících se interního auditu, z auditorské dokumentace a výstupů pro vybraný vzorek auditů provedených v letech 2011 a 2012 a z obdržených podkladů a dotazníků.

Byly uskutečněny rozhovory s předsedou a členy představenstva ČS, členem Výboru pro audit, řediteli vybraných úseků a odborů ČS a zaměstnanci úseku interního auditu.

Celkové shrnutí

Interní audit je v ČS na velmi dobré profesionální úrovni a je v rámci organizace vnímán celkově velmi pozitivně. Ředitel úseku interního auditu se svým týmem se snaží společně s vedením banky o průběžné zlepšování vnitřního kontrolního systému. Komunikace mezi úsekem interního auditu, vedením banky a členy managementu je otevřená a kolegiální. Výstupy interního auditu jsou srozumitelné a dobře strukturované. V rámci hodnocení nebyly identifikovány žádné významné případy nesouladu činnosti interního auditu ČS se standardy nebo předpisy ČNB.

Ředitel interního auditu je v rámci ČS respektován a je vnímán jako nezávislý interní poradce. Členové týmu interního auditu mají dostatek zkušeností a adekvátní úroveň vzdělání. Organizační začlenění interního auditu je v souladu s právními předpisy i se standardy.

Strategické a roční plány činnosti interního auditu jsou sestavovány s ohledem na rizikovitost jednotlivých auditních oblastí. Pro plánování byla vytvořena propracovaná metodika, která zajišťuje alokaci kapacit ve vazbě na výsledky analýzy rizik. Pro

ohodnocení dopadu rizik je používán informační systém vyvinutý v rámci úseku interního auditu, do kterého vstupují zjištění z auditů a z monitoringu v jednotlivých úsecích.

Silné stránky

- Zkušenosti a úroveň vzdělání členů týmu úseku interního auditu ČS.
- Profesionalita a celkové vnímání interního auditu v rámci ČS.
- Propracovaná metodika a postupy analýzy rizik a plánování.
- Srozumitelné a přehledně strukturované zprávy.
- Neformální konzultace poskytované členům managementu ČS v rámci monitoringu.
- Podpora při implementaci Karet rizik.

Oblasti ke zlepšení

- Systematicky podporovat vzájemnou výměnu zkušených odborníků mezi úsekem interního auditu a ostatními úseky banky.
- Detailněji analyzovat chybějící znalosti a kompetence zaměstnanců interního auditu v bance a zacílit školení na klíčové rozvojové oblasti.
- Navrhuje se provést detailní analýzu platových úrovní pracovníků úseku interního auditu v porovnání s trhem a ujistit se, že platy v úseku interního auditu nejsou významně pod úrovní trhu.
- Doplnit audit programy – rizika na úrovni procesů a přehled testovaných kontrol pokrývajících rizika.
- V rámci pracovních záznamů lépe popsat testy nastavení kontrol a testy provozní spolehlivosti.

Tato zpráva by neměla být poskytnuta mimo ČS bez předchozího písemného souhlasu ředitele úseku interního auditu.

Podrobné zjištění a doporučení

POSTAVENÍ INTERNÍHO AUDITU V BANCE

- Autor doporučuje v jednotlivých divizích banky uskutečňovat pravidelné schůzky (např. na jednou za půl roku) s manažery v rámci divize a specialisty úseku s cílem diskutovat aktuální témata, činnost útvaru interního auditu (dále ÚIA) a sdílet informace a zkušenosti. Tyto schůzky by měly zlepšit interní marketing ÚIA v bance, získávat impulsy k prověřování konkrétních problémů a eventuelně i získávat další specialisty do ÚIA.
- Každá zpráva z auditu obsahuje přehled zjištění, rizik a jejich velikost a opatření, které auditorský tým identifikoval v členění kontrolní prostředí, systém vnitřní kontroly, informace, řízení rizik a monitoring (dle COSO modelu). Bylo by vhodné projednat s představenstvem a výborem pro audit přínos takto strukturované zprávy.
- Dle statutu interního auditu se za průběžné interní hodnocení kvality interního auditu považuje pouze hodnocení od auditované jednotky po skončení každého auditu. Do průběžného hodnocení kvality ovšem patří další činnosti, např. kontrola auditní dokumentace manažerem auditu, analýzy skutečného času stráveného na auditu v porovnání s plánem, sledování plnění termínů, atd. Je nutné statut interního auditu v tomto směru doplnit dle kapitoly 5.2.1
- ÚIA prezentuje orgánům banky přehled 19 výkonnostních a kvalitativních ukazatelů. Některé z ukazatelů jsou zřejmě vhodnější pro účely řízení ÚIA než pro prezentaci orgánům, např. délka jednotlivých fází auditu, reálné hodiny ve vztahu k plánovaným hodinám na auditu, počet stížností. Počet ukazatelů prezentovaných orgánům banky bude vhodné snížit zhruba na polovinu a vybrat ty z nich, které považují členové představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit za přínosné.
- Náklady na externí audit nesmí být prezentovány v rámci rozpočtu ÚIA. Zkresluje se tím pohled na externí služby nakupované pro ÚIA.

LIDSKÉ ZDROJE:

- ÚIA získalo několik zkušených odborníků z jiných úseků banky, což zvyšuje úroveň znalostí a specializaci v ÚIA, především v technicky náročných oblastech. Bylo by vhodné rozšířit výměnu lidí mezi ÚIA a ostatními úseky banky a společně s úsekem lidských zdrojů a vedením banky nastavit systém, jež by tuto výměnu podporoval. Zkušenosti v ÚIA umožňují získat přehled o mnoha činnostech, řídicích a kontrolních systémech banky, což je možné zahrnout do kariérních plánů pro vrcholové a další vybrané manažery banky.
- V rámci přípravy strategie školení autor práce doporučuje detailněji analyzovat chybějící znalosti a kompetence vyplývající z hodnocení zaměstnanců ÚIA a specifické požadavky na školení související se změnami v bance a vnějším prostředí. Tímto způsobem by se měly prostředky na školení lépe zacílit na klíčové rozvojové oblasti.
- Je nutné spolupracovat s vedením interního auditu v Erste Group Bank (dále jen „EGB“) na přípravě systému sdílení expertů v rámci úseků interního auditu nejvýznamnějších bank skupiny EGB ve Střední a Východní Evropě. Cílem by mělo být prohlubovat odborné znalosti v klíčových oblastech podnikání EGB, sdílet kapacity specialistů interního auditu, podporovat růst talentů a umožnit srovnání nejlepších postupů v EGB v rámci Střední a Východní Evropy.

PROCESY:

- Auditní programy pro jednotlivé audity obsahují soupis testových otázek, na které by si auditoři v rámci auditu měli být schopni odpovědět. Neobsahují ovšem rizika a související kontroly, jež by měly být předmětem ověřování. Ověřovaná rizika jsou uvedena pouze v periodickém plánu činnosti interního auditu. Ověřovaná rizika se musí doplnit do auditorských programů.
- Stávající formát pracovní dokumentace bude vhodné upravit, aby bylo jasné, zda se posuzovalo pouze nastavení kontroly nebo i její provozní spolehlivost a jaký typ auditního testu byl proveden, např. fyzická kontrola, přepočty, pozorování, konfirmace, atd.
- Analýzu rizik, jež je podkladem pro plánování interního auditu bude vhodné rozšířit o pravděpodobnost výskytu rizik, související kontroly a také rozlišení mezi inherentní a zbytkovou úrovní dopadu rizika.

- Autor práce doporučuje doplnit metodiku na výběr vzorků pro testování provozní spolehlivosti kontrol, jež by měla stanovovat, jaký počet položek se testuje ve vazbě na periodicitu a typ kontroly.

Závěrečné prohlášení

V průběhu periodického interního hodnocení kvality postupoval auditorský tým v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu.

Auditorský tým upozorňuje, že vzhledem k použitým auditorským postupům a s přihlédnutím k zásadě významnosti nemusely být odhaleny veškeré nedostatky v rámci auditovaných činností a auditovaných útvarů.

7. Závěr

Diplomová práce s názvem Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v bankovníctví – Česká spořitelna a. s., se zabývá aktivitami interního auditu v České spořitelně se zaměřením na jeho kvalitu. Cílem práce je analyzovat a ověřit, zda interní auditoři pro celou Českou spořitelnu a. s. plní své úkoly a cíle v souladu s postupy a normami nejvyšší kvality.

Základem pro posouzení kvality interního auditu v této bance a vymezení komplexního Programu pro zabezpečování a zvyšování kvality interního auditu vymezeného v diplomové práci byl Mezinárodní rámec profesionální praxe interního auditu, který definuje interní audit jako „nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“.

Účelem Komplexního programu kvality interního auditu v ČS je poskytnutí přiměřené záruky, že je práce vykonaná v rámci činnosti interních auditorů této banky v souladu s Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu, Etickým kodexem, statutem a jinými příslušnými standardy.

V diplomové práci je vymezen Komplexní program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu v ČS těmito třemi prvky:

- interní průběžné hodnocení efektivnosti a kvality interního auditu,
- periodické interní hodnocení kvality interního auditu,
- externí hodnocení kvality interního auditu.

Periodické interní hodnocení kvality interního auditu je zásadním prvkem celkového programu zabezpečení a zlepšování kvality činnosti interního auditu, protože vytvoření a realizace efektivního interního hodnocení poskytuje činnosti interního auditu základ pro další jeho rozvoj.

V diplomové práci byl vypracován návrh na periodické interní hodnocení kvality interního auditu této banky a to formou sebehodnocení interního auditu.

Periodické interní hodnocení kvality interního auditu je nejlepší provádět formou plánovaného interního auditu s dostatečným vymezením kapacit a zkušených členů auditorského týmu.

V rámci provedeného periodického interního hodnocení kvality interního auditu a analýzy výkonu interního auditu v ČS je možné přijmout tyto závěry:

- interní audit je v ČS na velmi dobré profesionální úrovni a je v rámci organizace vnímán celkově velmi pozitivně. Ředitel úseku interního auditu se svým týmem se snaží společně s vedením banky o průběžné zlepšování vnitřního kontrolního systému. Komunikace mezi úsekem interního auditu, vedením banky a členy managementu je otevřená a kolegiální. Výstupy interního auditu jsou srozumitelné a dobře strukturované. V rámci hodnocení nebyly identifikovány žádné významné případy nesouladu činnosti interního auditu ČS se standardy nebo předpisy ČNB,
- ředitel interního auditu je v rámci ČS respektován a je vnímán jako nezávislý interní poradce. Členové týmu interního auditu mají dostatek zkušeností a adekvátní úroveň vzdělání. Organizační začlenění interního auditu je v souladu s právními předpisy i se standardy,
- strategické a roční plány činnosti interního auditu jsou sestavovány s ohledem na rizikovost jednotlivých auditních oblastí. Pro plánování byla vytvořena propracovaná metodika, která zajišťuje alokaci kapacit ve vazbě na výsledky analýzy rizik. Pro ohodnocení dopadu rizik je používán informační systém vyvinutý v rámci úseku interního auditu, do kterého vstupují zjištění z auditů a z monitoringu v jednotlivých úsecích banky.

Při provádění periodického interního hodnocení kvality byly také identifikovány oblasti ke zlepšení činnosti interního auditu v ČS a to:

- systematicky podporovat vzájemnou výměnu zkušených odborníků mezi úsekem interního auditu a ostatními úseky banky,
- detailněji analyzovat chybějící znalosti zaměstnanců interního auditu v bance a zacílit školení na klíčové rozvojové oblasti zejména v oblasti využívání nástrojů IT pro aktivity interního auditu,

- v rámci pracovních záznamů lépe popsat testy nastavení kontrol a testy provozní spolehlivosti.

Dalším cílem práce je identifikace klíčových měřítek výkonu a efektivity interního auditu České spořitelny a. s. pro činnosti, o kterých se zainteresované strany domnívají, že přidávají hodnotu a zlepšují provoz organizace.

Celkově lze konstatovat, že útvar interního auditu České spořitelny dosahuje velmi dobrých výsledků ve srovnání s doporučeními nejlepší praxe, které publikuje Mezinárodní institut interního auditu, a tím přidává dostatečnou přidanou hodnotu procesům banky.

Jedná se zejména o ukazatele:

- poměr kapacity pracovníků interního auditu na auditní činnosti,
- úroveň spokojenosti zákazníků,
- počet certifikovaných interních auditorů.

Autor práce věří, že tato práce přispěje, nejen pro ČS, ale i pro ostatní organizace zejména veřejné a státní správy ke správnému nastavení Komplexního programu zabezpečování a zvyšování kvality a efektivity interního auditu a vyhodnocování výkonnosti procesů interního auditu.

8. Seznam použitých zdrojů

1. Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami. *Interní audit v bankovních organizacích a vztah dohlížecích orgánů k interním a externím auditorům*. BIS, 2011.
2. Basilejský výbor pro bankovní dohled nad centrálními bankami. *Zásady pro zlepšování správy a řízení společností*. BIS, 2010, ISBN 92-9197-844-2.
3. Dvořáček, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-410-4.
4. Dvořáček, J., Kafka, T. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press a. s., 2005. ISBN 80-251-0836-8.
5. Galloway, D. *Průvodce nového auditora*. Altamonte Springs, Florida: IIA, 1997. ISBN 80-9024331-2.
6. Kolektiv autorů ČIIA. *Rámec profesionální praxe interního auditu*. Praha: ČIIA, 2009. ISBN 80-86689-39-5.
7. Mills, J., Bird, B. *Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD*. Praha: ČIIA, 2001. ISBN 80-86284-08-5.
8. Salamasick, M. *Assurance and Consulting Services*. Altamonte Springs, Florida: IIA, 2007. ISBN 978-0-89413-610-8.
9. Turnbullova zpráva – *Vnitřní řízení a kontrola*. Praha, ČIIA, 2002.
10. *Vnitřní předpisy* akciové společnosti Česká spořitelna.
11. Vyhláška ČNB č. 123/2007 Sb., *o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry*.
12. Zákon č. 21/1992 Sb., *o bankách včetně dodatků*.
13. *Quality Assessment Manual – 5. vydání* Altamonte Springs, Florida: IIA, 2006.
14. *Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*, Marek Friga, The IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 2002.
15. T. Kafka, *Průvodce pro interní audit a risk management*, C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-121-5.

Internetové zdroje:

- www.interniaudit.cz – Český institut interních auditorů, o. s.,
www.csas.cz – Česká spořitelna a. s.,
www.theiaa.org – Mezinárodní institut interních auditorů.

9. Přílohy

Příloha č.1

Návrh dotazníku pro externího auditora ČS k periodickému internímu hodnocení kvality interního auditu ČS

Periodické interní hodnocení kvality interního auditu ČS

DOTAZNÍK PRO EXTERNÍHO AUDITORA

OTÁZKY: (Odpovězte stručnou souvislou formou na otázky, o nichž se domníváte, že se vztahují k internímu auditu České spořitelny, a.s. Při vypracovávání odpovědí se řiďte návodnými otázkami v závorce pod otázkou – pokud jsou návodné otázky uvedeny).

1. Všeobecně komentujte nezávislost, strukturu a rozsah práce interního auditu (dále jen IA).

(Schvaluje představenstvo zahájení zaměstnání popř. ukončení zaměstnání vedoucího interního auditu (dle jen CEA)? Zajišťuje úroveň podřízenosti IA vedení/představenstvu jeho nezávislost? Zaručuje statut IA odpovídající pravomoc, přístup a zdroje pro umožnění jeho efektivního využití? Je rozsah práce/činnosti IA v tomto statutu a v praxi odpovídající potřebám managementu a představenstva? Reprezentuje rozsah práce IA využití zdrojů dle best practice? Je v bance oblast činnosti, kterou IA neověřuje? Pokud ano, který a proč? Jaké oblasti by měly mít větší pokrytí a které menší?)

2. Komentář k prospěšnosti, spolehlivosti a efektivitě vedoucího interního auditu (chief audit executive - CAE) a činnosti IA.

(Je CAE považován za klíčový článek řízení? Je CAE dostatečně informován na základě/prostřednictvím účasti na schůzkách managementu a včasnou vzájemnou komunikací mezi managementem a CAE? Jak celkově hodnotíte činnost IA? Máte odpovídající vstupy z IA organizace týkající se hodnocení rizik a plánování činnosti IA a naopak? Je kladen dostatečný důraz na otázky/zjištění z oblasti informačních technologií? Je činnost IA v souladu se *Standardy* IIA? Bylo během posledních pěti let provedeno externí hodnocení kvality činnosti IA?)

3. Na základě svých zkušeností a pozorování komentujte schopnosti/profesionalitu pracovníků podílejících se na činnosti IA.

(Jsou objektivní/profesionální? Mají patřičné znalosti a dovednosti včetně znalosti IT? Jaký je Váš názor na zdroje a charakter pracovníků přijímaných do útvaru IA? Považujete činnost IA ČS za vhodnou oblast pro rozvoj manažerů?)

4. Vyjádřete se ke kvalitě služeb IA pro organizaci a Vaší důvěře v ni.

(Pro účely externího auditu, důvěřujete ve značné míře činnosti IA a omezujete úměrně k tomu své procedury? Existují aspekty, kterým nedůvěřujete? Proč ne? Uskutečňujete společné akce s činností IA? Jak často se setkáváte s CAE? Dostáváte kopie všech zpráv o činnosti IA nebo pouze stručné obsahy (summaries)? Týkají se doporučení IA významných otázek správy a řízení/rizik a je nastaven/implementován odpovídající a včasný systém sledování nápravných opatření (follow-up). Navazujete na doporučení IA? Navazuje činnost IA na Vaše doporučení?)

5. Uveďte své názory na možné způsoby zlepšení efektivity/hodnoty činnosti IA.

(Jak může být dosaženo lepšího sladění činností IA s řízením rizik v bance, při dosahování jejích cílů? Jak by bylo možné zkrátit časový cyklus auditu a zlepšit využívání zdrojů při činnosti IA? Co lze učinit pro lepší uzavírání zakázek a vydávání zpráv IA? Co lze učinit pro zlepšení implementace sledování nápravných opatření vyplývajících z doporučení? Jak jinak by mohla být zvýšena hodnota činnosti IA pro externí audit a Vaši důvěru v něj (v IA)?)

6. Mají interní auditoři nestranné, nezaujaté postoje a vyhýbají se střetu zájmů?

7. Mají interní auditoři znalosti, dovednosti a schopnost identifikovat/stanovit indikátory/ukazatele podvodu?

8. Měli jste nějaké větší problémy nebo neshody s interním auditem? Pokud ano, byly vyřešeny a jak?

9. Myslíte, že statut interního auditu schválený představenstvem poskytuje internímu auditu dostatečnou pravomoc pro plnění jeho povinností/odpovědností? Proč ano nebo proč ne?

10. Jaký je váš názor na schopnosti CAE a pracovníků IA?

11. Jsou Vám oznamovány výsledky externího hodnocení kvality IA?

12. Poskytujete vstup do procesu hodnocení rizik IA?

13. Věříte, že priority interního auditu jsou ve shodě s cíli organizace? Vysvětlete.

14. Poskytuje interní audit organizaci přidanou hodnotu? Pokud ano, jak to činí?

15. Pomáhá interní audit určit významná rizika a zlepšit systémy kontroly a řízení a správy (governance systems) organizace? Vysvětlete.

16. Dostáváte zprávy interního auditu nebo jejich stručný obsah?

17. Monitoruje interní audit, zda jsou organizací řešeny zjištění/úkoly a doporučení uvedená v auditních zprávách či nikoli?

18. Provádí interní audit poradenské služby tak jako ujišťovací audity?

Příloha č. 2

Příklad vykazování účinnosti a efektivity interního auditu

KVANTITATIVNÍ MĚŘÍTKA						
Oblast	Měřítko	Cíl	Skutečný stav			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Správa rozpočtu.	Rozpočet × aktuální stav					
Plnění ročního plánu auditů.	Procentuální podíl plánu auditu splněný v průběhu roku.					
SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM						
Oblast	Měřítko	Cíl	Skutečný stav			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Počet/druhy ad-hoc žádostí přijatých pro nerutinní práci.	Management musí ad-hoc nerutinní žádosti evidovat.					
SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ						
Oblast	Měřítko	Cíl	Skutečný stav			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Počet hodin školení pracovníků za rok.	Skutečný počet hodin × rozpočet.					
Personální plán (nábor pracovníků).	Plán × skutečný počet přijatých pracovníků.					
EFEKTIVITA/REALIZACE AUDITU						
Oblast	Měřítko	Cíl	Skutečný stav			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Auditorské kontroly byly provedeny v rámci rozpočtu a v plánovaných lhůtách.	Rozpočet × aktuální stav					
Revize metodiky auditu.	Plán × skutečné revize.					
VZTAH KE TŘETÍM STRANÁM						
Oblast	Měřítko	Cíl	Skutečný stav			
			Q1	Q2	Q3	Q4
Využití oborových odborníků. (OO)	Využití oborových odborníků pro specializované úkony.					