

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Bc. Pavla Gerhátová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavla Gerhátová, DiS.

Podnikání a administrativa

Název práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Název anglicky

Internal auditing

Cíle práce

Cílem diplomové práce je navržení doporučení a směrů způsobů řešení rizik vyplývajících z provedení interního auditu. Dílčími cíli jsou tedy analýza situace ve společnosti z hlediska rizik a analýza interního auditu ve společnosti, včetně procesu interního auditu. Dále pak syntéza, či shrnutí poznatků z analýzy interního auditu, která povede k řešení a předcházení rizik. Na základě dílčích cílů dojdeme k hlavnímu cíli, čímž je posouzení stávajícího procesu interního auditu ve společnosti a navržení konkrétních způsobů řešení rizik.

Metodika

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení
3. Teoretická východiska zvoleného tématu
4. Charakteristika společnosti AVE Kralupy s.r.o.
5. Analýza úrovně procesu interního auditu
6. Shrnutí poznatků z analýzy + doporučené návrhy řešení
7. Závěr
8. Seznam použité literatury
9. Seznam obrázků a tabulek
9. Přílohy

Harmonogram

11/2013 výběr tématu

01-02/2014 konkretizace tématu, osnova práce

03-06/2014 vytvoření zadání práce

06-08/2014 studium literatury

09-11/2014 zpracování praktické části práce

12/2014 zpracování teoretické části práce

01/2015 předložení práce vedoucímu

02/2015 editace práce, zpracování připomínek, finalizace

03/2015 odevzdání kompletní práce

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

interní audit, externí audit, interní auditor, kontrola, neshoda, plán auditu, průběh auditu, riziko, závěrečná zpráva

Doporučené zdroje informací

Dvořáček J. Audit podniku a jeho operací. Praha: C.H.Beck 2005

Dvořáček J. Interní audit a kontrola. Praha: C.H.Beck 2003

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

Dvořáček J., Kafka, T. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press 2005, s. 236, ISBN 80-251-0836-8

Jiří Fotr, Lenka Švecová. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2. vydání.

Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010, s. 474, ISBN 8086929590, 9788086929590

Smejkal, V., Rais, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání Praha:

Grada Publishing, a.s., 2013, s. 483, ISBN 8024746441, 9788024746449

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňku Bednarčíkovi za jeho odborné vedení a cenné připomínky při psaní této práce. Dále děkuji zaměstnancům oddělení QM společnosti AVE CZ odpadové hospodářství a.s. a v neposlední řadě děkuji hlavně mému manželovi a rodině, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Souhrn

Diplomová práce Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku se zabývá tematikou týkající se právě auditu a procesu auditu, stanovením neshod a doporučeného řešení. V teoretické části autorka práce objasňuje pojem interní audit, proces interního auditu, personální zajištění interního auditu, analýzu rizik a řízení rizik. Tato východiska autorka práce aplikuje na vybranou společnost. Sledovaná společnost působí v oblasti poskytování služeb, zejména odpadového hospodářství. V analytické části autorka nejprve popisuje proces interního auditu, od jeho plánování, stanovení cílů, přes realizaci, zjištění neshod až po návrh doporučení. Dále je zde popsáno řešení neshod pomocí nápravných opatření a kontrola plnění nápravných opatření. Autorka pokračuje kompletní analýzou vstupního interního auditu a posledního provedeného interního auditu a během této analýzy je navrženo zavedení průběžné analýzy rizik, díky níž by vybraná společnost mohla podchytit nová rizika, čímž by došlo k zlepšení výstupů z auditu (tzn. snížení počtu zjištěných neshod).

Klíčová slova: interní audit, externí audit, interní auditor, kontrola, neshoda, plán auditu, průběh auditu, riziko, identifikace rizik, řízení rizik, auditní zpráva

Internal auditing

Summary

Dissertation Internal Audit and Risk Management in the selected company is dealing with regarding just audit and the audit process, determining disagreements and recommended solutions. The theoretical part of the work, the author explains the concept of internal audit, internal audit process, staffing, internal audit, risk analysis and risk management. These starting work, the author applied to the selected company. Monitored company operates in the field of service provision, especially waste management. In the analytical part, the author begins by describing the internal audit process, from the planning, setting goals through implementation, finding discrepancies to the draft recommendation. There is also described the solution of disputes through the corrective measures and reviewing the implementation of corrective measures. The author continues to complete the analysis of the input of internal audit and last performed internal audit and during this analysis suggested the introduction of an interim analysis of risk, due to which the company selected to intercept the new risks, thereby to improve outcomes of audit (ie. a reduction in the number of identified non-conformities).

Keywords: internal audit, external audit, internal auditor, control, disagreement, audit plan, process of audit, risk, risk identification, risk management, audit report

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodický postup	12
2.1. Cíl práce.....	12
2.2. Metodický postup práce.....	12
3. Teoretická část.....	13
3.1. Interní audit.....	13
3.1.1. Proces interního auditu	16
3.1.2. Výkonnost a hodnocení interního auditu	18
3.2. Personální zajištění interního auditu.....	20
3.2.1. Kvalifikace a kompetence interního auditora.....	23
3.2.2. Organizační útvar interního auditu.....	26
3.3. Riziko v tržním prostředí	27
3.3.1. Klasifikace rizik	29
3.4. Analýza rizik.....	30
3.5. Řízení rizik	34
4. Charakteristika sledované společnosti.....	39
4.1. Činnosti společnosti AVE CZ	40
4.2. AVE Kralupy s.r.o.	40
4.2.1. Zařízení pro termické odstranění odpadů.....	41
4.2.2. Orgány společnosti AVE Kralupy s.r.o.....	44
4.2.3. Organizační struktura	44
5. Analytická část	45
5.1. Oddělení QM	45
5.2. Odpovědnosti a pravomoci ve vztahu k internímu auditu.....	46
5.3. Zajištění interního auditu.....	47
5.4. Plánování interního auditu.....	48
5.5. Realizace interního auditu	49
5.5.1. Typy interních auditů ve společnosti	49
5.5.2. Průběh interního auditu	50
5.5.3. Výsledná zpráva interního auditu.....	50
5.6. Zjištěné neshody	51

5.6.1.	Zpracování návrhu řešení neshody.....	51
5.6.2.	Realizace nápravného opatření.....	52
5.6.3.	Odpovědnosti a pravomoci.....	53
5.6.4.	Kontrola plnění nápravného opatření.....	54
6.	Analýza provedených auditů.....	56
6.1.	Vstupní audit.....	56
6.1.1.	Realizace auditu.....	56
6.1.2.	Zjištěné neshody.....	58
6.1.3.	Navržená doporučení.....	58
6.1.4.	Subjektivní hodnocení auditu.....	59
6.2.	Poslední provedený interní audit.....	60
6.2.1.	Příprava auditu.....	60
6.2.2.	Realizace auditu.....	62
6.2.3.	Zjištěné neshody auditu.....	64
6.2.4.	Návrh řešení a doporučení.....	64
6.2.5.	Subjektivní hodnocení auditu.....	65
7.	Shrnutí poznatků z procesu auditu.....	66
7.1.	Nalezené nedostatky.....	67
7.2.	Navrhovaná doporučení.....	67
8.	Závěr.....	72
9.	Seznam použité literatury.....	73
10.	Seznam obrázků a tabulek.....	75
11.	Přílohy.....	75

1. Úvod

Interní audit byl v minulosti považován pouze za kontrolní činnost, která probíhala uvnitř organizace. Dnes je však samotná kontrola pouze malou, ale důležitou částí činnosti v rámci interního auditu, který navíc přináší nezávislé a objektivní ujišťovací a konzultační služby a pomáhá zdokonalovat procesy ve společnosti. Útvary interního auditu se tak ve stále větší míře stávají partnerem nejvyššího vedení, kterému poskytují přidanou hodnotu prostřednictvím zdokonalování možností, jak dosáhnout cílů společnosti, prostřednictvím identifikace oblastí pro zdokonalení procesů a případné eliminace rizik. Rozsah práce vykonávané dnešními interními auditory je velký a různorodý, velký význam má proto možná i více než v jiných profesích, celoživotní vzdělávání, které je podmínkou odborně provedených auditů.

V teoretické části autorka práce objasňuje pojem interní audit, proces interního auditu, personální zajištění interního auditu, analýzu rizik a řízení rizik. Tato východiska autorka práce aplikuje na vybranou společnost, ve které působí velké oddělení QM (Quality management). V analytické části autorka nejprve popisuje proces interního auditu, od jeho plánování, stanovení cílů, přes realizaci, zjištění neshod až po návrh doporučení. Dále je zde popsáno řešení neshod pomocí nápravných opatření a kontrola plnění nápravných opatření. Autorka pokračuje kompletní analýzou vstupního interního auditu a posledního provedeného interního auditu a během této analýzy je navrženo zavedení průběžné analýzy rizik, díky níž by vybraná společnost mohla podchytit nová rizika, čímž by došlo k zlepšení výstupů z auditu (tzn. snížení počtu zjištěných neshod).

2. Cíl práce a metodický postup

2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce „Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku“, je na základě nastudovaných teoretických poznatků, navržení doporučení a směrů způsobů řešení rizik vyplývajících z provedeného interního auditu.

Díličními cíli jsou tedy analýza situace ve společnosti z hlediska rizik a analýza interního auditu ve společnosti, včetně procesu interního auditu. Dále pak syntéza, či shrnutí poznatků z analýzy interního auditu, která povede k řešení a předcházení rizik.

Na základě díličích cílů dojdeme k hlavnímu cíli, což je posouzení stávajícího procesu interního auditu ve společnosti a navržení konkrétních způsobů řešení rizik.

2.2. Metodický postup práce

Při zpracování diplomové práce bylo nejprve potřeba nastudovat příslušnou literaturu. Mezi kterou patří publikace převážně od autorů Smejkal, Rais, Synek, Kafka a další. Dalším zdrojem byly mimo jiné i webové stránky společnosti. Následně se autorka práce seznamovala s činností oddělení QM v dané společnosti. Autorce byly poskytnuty k nahlédnutí příslušné vnitřní směrnice a předpisy. Konzultace s interními auditory ze společnosti probíhaly v době plánování, konání a vyhodnocování interního auditu, tedy v období měsíce října 2015.

Při popisu charakteristiky společnosti bylo čerpáno jak z webových stránek společnosti, tak byli využity zkušenosti a vědomosti nabyté působením autorky v dané společnosti.

Pro analytickou část byly použity příslušné dokumenty získané od interních auditorů. Autorka práce byla seznámena s průběhem a s výsledky vstupního interního auditního šetření, které proběhlo po odkupu společnosti v roce 2010. A dále byla účastna posledního prováděného auditu v dané společnosti, přičemž byla s průběhem auditního šetření podrobně seznamována.

V jednotlivých oblastech analytické části jsou poté uvedena jednotlivá shrnutí a autorčina doporučení.

3. Teoretická část

Teoretická část práce rozebírá základní pojmy související s interním auditem a řízením rizik. Prostřednictvím deskripce odborné literatury dochází k vysvětlení pojmu interního auditu, jeho procesu, požadavků na personální zajištění interního auditu, pojmu riziko a jeho analýzy. Poznatky jsou čerpané z tuzemské literatury, uvedené v závěru práce.

V podnikatelském prostředí musí každá společnost neustále provádět různé změny, které jsou spojené i s riziky neúspěchu. Pokud manažeři společnosti nereagují na proměny podnikatelského prostředí, tak jejich podniky často ukončují činnost.

Případné problémy, kterým může společnost v brzké době čelit, může efektivně odhalit interní audit a analýza rizik.

3.1. Interní audit

V minulých dobách byl interní audit považován za pouhou kontrolní činnost, která se uskutečňovala v interním prostředí společnosti. V dnešní době už toto tvrzení neplatí. Interní audit se stává nástrojem pro hledání efektivnějších způsobů, jak dosáhnout vyšší efektivnosti a přidané hodnoty prostřednictvím nezávislé a objektivní činnosti, která se soustředí na přidanou hodnotu a zdokonalení interních procesů organizace. Zároveň podporuje řízení podniku, protože služby interního auditu zpravidla využívají řídicí orgány podniku (například vrcholový management, představenstvo, dozorčí rada apod.) Podle jedné z definic se „interní audit zaměřuje na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci tím, že orgánům společnosti a vrcholovému managementu poskytuje informace, hodnocení, analýzy, doporučení a konzultace pro efektivní plnění jejich úkolů.“ (Vochozka, Váchal, 2013, s. 622) Další definice interního auditu hovoří o tom, že nezávislé a objektivní hodnocení interního prostředí přispívá dosahování cílů organizace, protože generuje systematický metodický přístup k vyhodnocení a zlepšení systému řízení rizik, dále pak řídicích a kontrolních procesů a řízení správy organizace. Účelem interního auditu je poskytování informací osobám, které jsou pověřené správou a řízením podniku, ale i vlastníkům organizace. Souhrnně se dá konstatovat, že interní audit pomáhá podniku (jako celku, tedy i pracovníkům a pracovním týmům) k efektivnímu plnění cílů a eliminaci rizik a ztrát. A to prostřednictvím vyhodnocování a zlepšování procesů, činností a postupů. (Vochozka, Váchal, 2013, s. 621-623)

O interním auditu platí tvrzení, že je „nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivity řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy řízení organizace." (Synek, 2007, s. 406)

Interní audit se většinou uskutečňuje na základě požadavků řídicích orgánů podniku.

Činnost interního auditu je charakteristická svojí objektivností, nezávislostí, ujištěním a poradenstvím. Nezávislost je založena na vlastní účasti na řešení nejrůznějších problémů. Objektivnost je daná přístupem auditora založeným na jeho schopnostech. Ujištění souvisí s tím, že interní auditor předkládá výsledky svojí práce řídicím orgánům společnosti a snaží se zdokonalit kvalitu přijímaných rozhodnutí (na základě lepší kvality a dostupnosti informací). Poradenstvím se rozumí, že je nutné nikoliv pouze identifikovat problém, ale navrhnout i jeho řešení.

Interní auditoři musejí být nezávislí na činnostech, které jsou předmětem auditu. Základní úkoly interního auditu můžeme shrnout do následujících bodů:

- Realizace nepřetržité analýzy podniku, čímž sleduje správné řízení podniku a navrhuje vrcholovému vedení vhodné doporučení a opatření.
- Ověřovat spolehlivost a vhodnost informačních systémů společnosti.
- Kontrola správného plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení organizace.
- Oddělení také sleduje a reviduje provádění kontrol na všech úsecích činnosti podniku a ve všech jejích strukturách a systémech.
- Zároveň musí informovat vedení o všech nepravidłnostech nebo anomáliích, které byly odhaleny, kdy také navrhuje doporučení k odstranění.
- Vyhodnocuje a zabezpečuje, aby všechny zdroje společnosti byly optimálně využívány (lidské i materiální zdroje).
- Spolupracovat nebo realizovat externí auditorskou činnost ve všech podnicích s majoritní účastí organizace.
- Klást důraz na sledování nových tendencí a systémů řízení, čímž bude přispívat k vytvoření prostředí otevřeného změnám a týmové spolupráci.
- Realizovat speciální studie, kterými prověří oddělení interního auditu svoji znalost podniku i odvětví.

Aktivity interního auditu se realizují na celém světě, tedy v odlišných právních, kulturních, ekonomických prostředích, ale i v různých organizacích majících odlišné zaměření, velikost, strukturu, zaměstnance. Jednotlivé rozdíly pak ovlivňují funkčnost a efektivitu interního auditu. Z tohoto důvodu došlo ke vzniku Mezinárodního rámce praxe interního auditu, jejichž dodržením by mělo dojít k situaci, kdy bude interní audit plnit svoje poslání roli v podniku. Rámec profesionální praxe interního auditu byl poprvé publikován v roce 2002 a obsahoval Standardy, Definici interního auditu, Etický kodex, Doporučení pro praxi, Praktické a rozvojové pomůcky. „Doporučení pro praxi a Praktické a rozvojové pomůcky rozvíjely a dále vymezovaly požadavky Standardů a jejich použití v praxi. Etický kodex, Definice interního auditu a Standardy byly charakterizovány jako součásti Rámce, kterými se musí řídit každý auditor i útvar interního auditu. Doporučení pro praxi a Praktické a rozvojové pomůcky měly pouze doporučující charakter.“ (Kafka, 2009, s. 12)

V dalších letech pokračoval vývoj interního auditu v rámci podnikatelské praxe, takže se měnil i přístup odborné veřejnosti k této problematice a vznikl návrh nového Mezinárodního rámce pro profesionální praxi interního auditu (vstoupil v platnost 1. ledna 2009). V současnosti tento rámec představuje logicky provázaný systém, který usnadňuje přípravu, interpretaci a aplikaci přístupů, metodik a postupů vhodných pro obor nebo profesi interního auditu. (Kafka, 2009, s. 12)

Interní audit má blízký vztah k tzv. interní kontrole. V žádném případě však nelze obě činnosti zaměňovat. Interní kontrola je neoddelitelnou součástí řízení podniku a představuje celkovou kontrolu podniku tak, aby bylo zajištěno kvalitní a účinné řízení organizace, dosažení stanovených cílů a udržení majetku organizace. Interní audit není vnitřní kontrola a nijak vnitřní kontrolu nenahrazuje. Interní audit realizují specializovaná oddělení organizací, zatímco kontrola musí být přítomná v každém podniku. (Synek, 2007, s. 410)

Interní audity lze rozlišovat z několika hledisek. Například podle času na plánované a neplánované (vyžádané). Plánované interní audity se programově sestavují pro období běžného roku, ale vyžádané interní audity jsou realizované neplánovaně (na základě požadavku vedení společnosti). Dále lze interní audity dělit na komplexní, dílčí a specializované, v závislosti na jejich rozsahu. Komplexní interní audity mají podobu celkové prověrky stavu v auditovaných činnostech. Dílčí audity se soustředí na určitou

provozní funkci či činnost. Specializované meziútvárové interní audity hodnotí vybrané detaily podnikatelské činnosti.

3.1.1. Proces interního auditu

Proces interního auditu lze shrnout do následujících kroků:

- Pochopení auditovaného objektu.
- Stanovení cílů auditu.
- Určení požadovaného důkazního materiálu.
- Rozhodnutí o vhodných technikách auditu.
- Shromáždění a analýza auditorských dokladů.
- Vytvoření a zjištění závěrů auditů.
- Vypracování auditorské zprávy.
- Postaudit - ověřování výsledků řešení v praxi.

Podoba interního auditu není pevně stanovená, může následovat i odlišný proces:

- Seznámení s metodikou auditu a příprava auditu.
- Stanovení rozsahu auditu a jeho cílů.
- Vytvoření kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.
- Vyhodnocení procesů a zpracování auditu.
- Druhy navrhovaných aktivit a stanovení priorit.
- Návrh harmonogramu realizace změn a vytvoření zprávy z interního auditu. (Synek, 2007, s. 415)

Celý proces interního auditu můžeme popsat na tomto příkladu z podnikové praxe. Odhadem 3 týdny před stanoveným auditem předloží vedoucí útvaru auditu vedoucímu prověřovaného oddělení písemnou informaci o: tématu auditu, typu auditu, sestavě auditorského týmu, časovém plánu auditu, kontrolní dotazníky, seznam požadovaných dokumentů, požadavek na přítomnost určených funkcí na pracovišti, atd. Vyžádané audity se realizují stejným způsobem, ale není dodržen termín (3 týdny).

V procesu interního auditu je důležitá jeho příprava, naplánování a vypracování jeho programu. Manažer auditu (nejčastěji vedoucí oddělení interního auditu) vytváří periodický plán interního auditu. Při plánování se zvažuje například určení toho, co bude

předmětem auditu a co nikoliv, dále pak znalost auditovaných procesů a jejich rizika, způsob identifikace významných rizik v auditovaných procesech, rozsah ověřování a přístup k auditu, možnosti zabezpečení auditu lidskými zdroji a časový plán auditu (včetně určení priorit).

Mezi služby interního auditu se například zařazuje finanční audit, preventivní audit (pro odhalení možných podvodů), vnitřní účetní kontrola, audit smluv, audit souladu podnikové politiky a zákonných postupů, audit operací, audit produktivity, audit managementu, audit jakosti, audit ekologický. (Synek, 2007, s. 407)

Realizace auditu

Zahájení auditu vykonává manažer spolu s vedoucím auditovaného útvaru nebo jím pověřeným zaměstnancem. Důvodem tohoto kroku je seznámení auditovaného útvaru s cílem auditu, předmětem auditu, předpokládaným časovým a věcným postupem, čímž se zároveň uskutečňuje osobní kontakt se zaměstnancem. V rámci vlastní realizace auditu interní auditoři identifikují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají takové informace, aby jejich prostřednictvím došlo k naplnění cíle auditu. Informace pro tuto činnost získávají prostřednictvím:

- Pozorování - prohlížení (inspekce) fyzických informací (videa, fotografie, mapy atd.)
- Řízeného rozhovoru - získávání svědeckých informací ústně i písemně (odpovědi na žádosti o vysvětlení atd.)
- Výpočty - přepočet údajů.
- Přezkoumávání - pátrání po zjevných výjimkách ve velkém množství dat.
- Potvrzování - potvrzení souladu nebo nesouladu skutečností prostřednictvím externích subjektů (zákazníků apod.)
- Analýza - posouzení, komparace, vyhodnocení informací s předpoklady (očekávanými), které interní auditor vytvořil nebo zjistil.

Auditorské postupy se využívají pro zjištění následujících situací:

- Neočekávaných rozdílů, absenci očekávaných rozdílů.
- Potenciálních chyb, potenciálních nesrovnalostí nebo činů, které jsou v rozporu s platnou legislativou.

- Ostatních neobvyklých transakcí nebo událostí (popř. neopakujících s transakcí).

Následně analytické auditorské postupy zahrnují:

- Komparace informací za běžné období s podobnými informacemi za předchozí období.
- Komparace informací za běžné období s rozpočtem nebo prognózami.
- Zkoumání vztahů mezi jednotlivými informacemi.
- Zkoumání vztahů mezi finančními informacemi a příslušnými informacemi nefinančního charakteru.
- Komparace informací s podobnými informacemi z ostatních organizačních jednotek podniku.
- Komparace informací s podobnými informacemi v rámci odvětví, ve kterém podnik působí.

Přijetí opatření

Po zjištění nedostatků v rámci interního auditu musí přijít na řadu vytvoření a implementování opatření, které sníží rizika nebo zlepší interní procesy a činnosti. Každé opatření musí nést následující znaky: konkrétnost, jednoznačnost, racionálnost, termín, aktuálnost, mít určenou odpovědnost a být dokladovatelné. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 479)

3.1.2. Výkonnost a hodnocení interního auditu

Oddělení interního auditu lze založit pouze tehdy, pokud k tomu ve společnosti existují vhodné podmínky. Takovéto podmínky mají charakter přijatelné velikosti podniku, ekonomické situace, informačních a komunikačních systémů, úroveň vnitřní kontroly, dostatečné materiální i personální zdroje. Přínosy existence oddělení interního auditu začínají působit až v dlouhodobém horizontu. Zřízení oddělení nevyřeší okamžitě nepříznivou situaci společnosti (její špatné fungování).

Pokud má interní audit zavést systematický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, tak by měl splňovat následující podmínky:

- Nepřetržitá analýza organizace soustředící se na řízení a předkládání návrhů, doporučení a opatření k rukám vrcholového vedení organizace.

- Testování spolehlivosti a vhodnosti fungování podnikového informačního systému a kontrolování plnění interních norem a rozhodování vedení podniku.
- Předávání informací o zjištěných odchylkách a anomáliích, tvorba návrhů a postupů k jejich odstranění.
- Vyhodnocování využití všech disponibilních zdrojů pro dosažení podnikových cílů a spolupráce s externím auditorem.
- Sestavení odborných studií a analýz podle požadavků vrcholového vedení organizace, které se soustředí na řešení problémů ve vazbě na dosahování podnikových cílů při využití komplexních znalostí podniku. (Zuzák, Königová, 2009, s. 158)

Interní audit není v žádném případě revizí ostatních kontrol v podniku (tak jako to bylo v minulosti), ale stává se poradním orgánem podniku, protože vyhledává způsoby pro dosažení vyšší efektivity.

Výstupem interního auditu jsou zpravidla dva základní druhy činností. Jedná se o konzultační a ujišťovací služby. Standardy pro profesionální praxi interního auditu vymezují obě služby následovně:

- Ujišťovací služby - jedná se o objektivní ověření skutečností, kdy je účelem poskytnutí nezávislého a objektivního posouzení systému řízení rizik, kontrolních a řídicích systémů a mechanismů či správy a řízení organizace. Jedná se o různé audity systémů, audity operací, finanční audity, výkonnostní audity apod.
- Konzultační služby - přináší přidanou hodnotu organizaci, protože poradenstvím a souvisejícími klientskými službami může být zdokonalena správa a řízení organizace, dále pak systém řízení rizik a kontrolní procesy podniku, aniž by interní audit přejímal manažerskou (řídicí) odpovědnost. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 470)

Mezi oběma službami jsou různé rozdíly. Jedním z nejviditelnějších je ten, že se konzultační služby dotýkají pouze dvou stran, zatímco u ujišťovacích služeb vstupuje do procesu vícero stran. U konzultační činnosti jde o interního auditora nabízející poradenství a klienta hledajícího poradenství. U ujišťovacích služeb se jedná o osoby nebo skupiny přímo zapojené do procesu, osoby nebo skupiny provádějící nezávislé poradenství (interní auditor) a osoby nebo skupiny spoléhající se na nezávislé posouzení (uživatelé). (Vochozka, Mulač, 2012, s. 470)

Z tohoto tedy vyplývá, že osoba interního auditora při ujišťovacích službách poskytuje manažerům ujištění o auditovaném oddělení/provozu/dceřiné společnosti a jeho aktivitách. Při poskytování konzultačních služeb interní audit poskytuje klientovi auditu služby podle jejich zadání. Klientem se při provádění ujišťovacích služeb stává představenstvo, dozorčí rada, vrcholový management, výbor pro audit, regulátor, zákazník, stakeholder apod. Klientela se rekrutuje z interních i externích zdrojů, ale při konzultační činnosti je klientem interního auditu pouze provozní management. Výsledkem ujišťovacích služeb je příslušný názor, který má formální a explicitní podobu a zároveň se reportuje třetí straně. Tato třetí strana by se měla k výsledkům vyjádřit. U konzultační činnosti je výsledkem interního auditu doporučení, informace, oznámení odsouhlasené klientem, požadavek specifikovaný v zadání konzultační zakázky. Poskytování ujišťovacích služeb je závaznou aktivitou interního auditu a jsou v souladu s vymezením statutu interního auditu nebo v souladu s požadavkem třetí strany. Zatímco konzultační služby jsou založené na dobrovolnosti, kdy se může zakázka auditu zrušit. Tyto vztahy zachycuje následující obrázek.

Obrázek 1 Ujišťovací versus konzultační služby



Zdroj: KAFKA, 2009, s.22

3.2. Personální zajištění interního auditu

Návod pro zřízení oddělení interního auditu prakticky neexistuje a ani existovat nemůže, protože se vždy jedná o individuální projekt, který do velké míry závisí na specifických podmínkách dané společnosti. Vrcholový management by však měl respektovat určitá doporučení a pravidla (tedy v případě, že chce efektivně využít služby profesionálního interního auditora). Inicie zřízení oddělení interního auditu vychází nejčastěji od vlastníka či investora nebo vrcholového manažera. Ale může se jednat i o požadavky regulátora či legislativní povinnost. Začlenění oddělení interního auditu ovlivňují i potřeby potenciálních zákazníků či klientů interního auditu.

Zařazení interního auditu do organizační struktury nabývá různých podob, které jsou ovlivněné zvláště typem společnosti. Například v akciových společnostech se interní audit nejčastěji zařazuje do jednoho ze tří obecných modelů uspořádání řídicích orgánů (amerického, německého a českého). V americkém systému se oddělení interního auditu setkává s Radou ředitelů (tvořena výkonnými řediteli podniku). V německém systému se oddělení auditu zodpovídá dozorčí radě organizace. V podnikatelském prostředí České republiky může být interní audit podřízen například vrcholovému managementu podniku, představenstvu, či dozorčí radě.

Interní auditor musí zvládat následující činnosti:

- Ověřit efektivitu vnitřního kontrolního systému - vytvořit přiměřené kontrolní systémy, sledovat činnosti obsahující kontrolní systém, doporučovat vhodná zlepšení.
- Ověřovat úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví.
- Prověřovat finanční a provozní informace - audit postupů k zjišťování, měření, třídění a vykazování informací.
- Ověřovat funkčnost a bezpečnost technologických a informačních systémů.
- Prověřovat úspornost, účelnost a ekonomickou efektivnost operací, dále pak finanční řízení a plnění platné legislativy. (Vochozka, Váchal, 2013, s. 623)

Podle Standardů pro profesionální praxi interního auditu musí interní auditoři pomáhat svým spolupracovníkům v organizaci zlepšit jejich pracovní činnost (především zlepšením jejich funkcí). Zaměstnancům interní audit poskytuje služby analýzy, hodnocení, doporučení, návrhy, informace apod. Jedná se tedy o funkce, které by realizoval management podniku, ale většinou má pro jejich provádění nedostatek času, tak využívá možnosti interního auditu.

Standarty pro profesionální praxi interního auditu jsou principy, které (v ideálním případě) využívají interní auditoři v rámci svojí práce. Účelem definování Standardů pro profesionální praxi interního auditu je zvýšení povědomí o úloze interního auditu v podniku mezi zaměstnanci a manažery organizace, dále pak stanovení základny pro vedení a měření výkonnosti interního auditu a zlepšení praktického výkonu interního auditu. Standarty se člení do pěti skupin a dotýkají se problematiky nezávislosti interního auditu

na kontrolovaných činnostech, profesionální úrovni interních auditorů, rozsahu působnosti interního auditora, provádění auditorských prací a řízení útvaru interního auditu. (Kislingerová, 2005, s. 394)

Zároveň Mezinárodní institut interních auditorů zpracoval tzv. Doporučení pro praxi, která by měl interní auditor respektovat při své činnosti. Soubor doporučení respektuje, že se může interní audit provádět různými způsoby a poskytuje návody pro uplatnění zásad interního auditu v jakékoliv situaci. Soulad s těmito doporučeními je vždy dobrovolný. Jejich podoba je následující:

- Přínos útvaru interního auditu - musí vyhovovat podnikové kultuře a zdrojům podniku. Přínos by měl být uveden už v definici interního auditu a zahrnout ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty tím, že přináší systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik.
- Soulad s definicí interního auditu - do každé činnosti interního auditu by měl být začleněn systematický a metodický přístup.
- Činnost auditu mimo ověřování a poradenství - služeb interního auditu existuje celá řada. Základní ujišťovací a konzultační činnosti se nevyklučují využití dalších auditorských služeb
- Vzájemné vztahy mezi ujišťovacími a konzultačními činnostmi - konzultační činnost interního auditu zvyšuje přidanou hodnotu existence oddělení interního auditu v organizaci.
- Pověření konzultačními činnostmi v rámci statutu interního auditu - oddělení interního auditu by mělo provádět konzultační služby tam, kde nehrozí střet zájmů.
- Objektivita - auditora nesmí být narušena a rozhodnutí o tom, jestli přijato nebo realizováno doporučení interního auditora je plně v režii vedení organizace. Objektivita interního auditu by neměla být narušena rozhodnutími, k nimž dospěl management organizace.
- Základ pro konzultační služby poskytované interním auditem - oddělení interního auditu má prostor pro provádění konzultační práce založené na dodržování nejvyšších standardů objektivity a rozsahu znalostí o organizačních procesech, rizicích a strategiích.

- Komunikace (sdělování) významných informací - poradenská činnost útvaru interního auditu nesmí zamlčovat významné zjištění ani jiné informace. Přidanou hodnotou interního auditu je poskytování důvěryhodných informací.
- Principy konzultační činnosti chápané organizací - podnik musí stanovit pravidla, kterými se budou poskytovat informace, a které pochopí všichni členové organizace. Pravidla je nutné implementovat do statutu interního auditu.
- Formální konzultační činnost - obvykle management podniku najímá externí poradce pro činnosti, které se realizují během významně dlouhého období. Podnik však zároveň může zjistit, že má útvar interního auditu schopnosti realizace některých formálních poradenských úkolů, takže tyto činnosti může realizovat. V takovém případě musí útvar interního auditu přinést systematický a metodický přístup k realizaci tohoto úkolu.
- Odpovědnost vedoucího interního auditu - vedoucí útvaru interního auditu může vstupovat při řešení specifických problémů do dialogu s managementem podniku. Rozsah činností a časový rámec dialogu je reakcí na potřeby vrcholového vedení. Vedoucí interního auditu má výsadní právo v oblasti stanovení auditorských technik a právo podávat zprávy, když z charakteru a závažnosti auditorských zjištění vyplývá pro organizaci závažné riziko.
- Kritéria pro řešení konfliktů nebo narůstajících problémů - všechny nepředvídatelné konflikty nebo aktivity by měl vedoucí útvaru interního auditu řešit v souladu s Etickým kodexem Institutu interních auditorů a Standardů pro profesionální praxi v interním auditu. (Dvořáček, 2005, s. 10-13)

3.2.1. Kvalifikace a kompetence interního auditora

Standardy pro profesionální praxi interního auditu určují principy, kterými by se měl řídit každý interní auditor na světě. Účelem existence standardů je vymezení základních principů, které mají podobu nejlepší praxe interního auditu. Dále poskytují rámec pro provádění a podporu všech činností interního auditu, které v konečném důsledku napomáhají k navýšení hodnoty celé organizace. Zároveň vytvářejí základ pro měření výkonu interního auditu a podporují zlepšení organizačních procesů a postupů. Standardy se dělí do tří skupin, a sice na základní standardy, standardy pro výkon interního auditu a prováděcí standardy. Základní standardy sdělují zásadní požadavky a vlastnosti, které musí

útvár a osoba realizující interní audit splňovat a respektovat. Standardy pro výkon interního auditu definují samotnou podstatu činnosti interního auditu a poskytují kvalitativní kritéria (na jejich základě lze vyhodnotit činnost interního auditu). Prováděcí standardy rozlišují, jestli se jedná o ujišťovací funkci interního auditu nebo o poradensko-konzultační funkci. (Synek, 2007, s. 406)

Typické činnosti interního auditora tvoří následující aktivity:

- Ověření účinnosti vnitřního kontrolního systému, tedy vytvoření optimálního kontrolního systému pro vedení účetní jednotky, kdy interní audit definuje konkrétní odpovědnosti za kontrolu účinnosti systémů a za sledování činností uvedených systémů a doporučování vhodných zlepšení.
- Ověřování úplnosti, průkaznosti a správnosti vedení účetnictví, včetně prověřování dalších finančních a provozních informací. Interní auditor využívá i prověrku postupů použitých ke zjišťování, měření, třídění a vykazování těchto informací, kdy může jít o konkrétní prověrku jednotlivých případů včetně detailního testování transakcí, zůstatků a postupů.
- Testování funkčnosti a bezpečnosti technologických a informačních systémů, včetně prevence a odhalování podvodů. Dále pak prověřuje interní auditor úspornost, účelnost a ekonomickou efektivnost operací, včetně nefinančních kontrol v rámci dané účetní jednotky.
- Ověřování finančního řízení a prověřování zákonných ustanovení, předpisů a vnějších požadavků, včetně dodržování politiky vedení, směrnic a interních požadavků. (Vochozka, Váchal, 2013, s. 623)

Nezbytné je pro interního auditora dodržování Etického kodexu Institutu interních auditorů, protože interní auditorská činnost je založena zejména na důvěře a objektivitě. Přijmutí kodexu se stává určitou zárukou, že interní auditor dodrží doporučení zde definovaná. Etický kodex udává základní zásady důležité pro profesi a praxi interního auditu a pravidla jednání popisující normy očekávaného chování od interního auditora (jsou základní pomůckou při uplatňování zásad v praxi a slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů). Podle etického kodexu se od interních auditorů očekává, že se budou řídit následujícími zásadami: integritou, objektivitou, důvěrností, kompetentností. Integrita vytváří důvěru, která je základním prvkem víry ve spolehlivost úsudku interního

auditora. Objektivita znamená optimální a vyvážené zhodnocení všech podstatných okolností a zabránění ovlivnění svého úsudku vlastními zájmy nebo zájmy jiných osob. Důvěrnost souvisí s respektem k vlastnictví a hodnotě informací, které se podařilo získat interním auditem. Informace nelze v žádném případě poskytovat bez příslušného souhlasu (v případě, že neexistuje právní nebo profesní povinnost tak učinit). Kompetentnost značí, že má interní auditor při svojí činnosti využívat potřebné vědomosti, dovednosti a zkušenosti. Jednotlivé zásady pak etický kodex rozpracovává do pravidel jednání:

- Integrita - výkon práce čestně, s náležitou péčí a odpovědností. Při dodržování zákonů a poskytování informací, které jsou vyžadované ze zákona nebo z profese interního auditu. Interní auditor se nebude vědomě zapojovat do jakýchkoli nezákonných aktivit nebo účastnit činností, který by diskreditovaly profesi interního auditu nebo organizace. Také se zavazuje k respektování oprávněných zájmů organizace a jejich etických cílů (bude přispívat k jejich dosažení).
- Objektivita - interní auditor se nebude účastnit žádných činností nebo vztahů, které mohou narušit jejich objektivní úsudek (nebo činností, které mohou narušení naznačovat). To samé platí i o činnosti a vztahů, které mohou být v konfliktu se zájmy podniku. Dále nesmí přijmout nic, co by mohlo narušit jeho profesionální úsudek (nebo to, co by mohlo takové narušení naznačovat). Zároveň musí uvést všechny významné skutečnosti, které jsou mu známy a které, pokud by nebyly uvedeny, by mohly zkreslit závěrečnou zprávu auditu.
- Důvěrnost - interní auditor bude obezřetní při používání informací a jejich ochraně (pokud je získal v průběhu plnění svých povinností). Dále nesmí použít získané informace pro jakýkoli osobní prospěch a ani žádným jiným způsobem (zvláště v rozporu se zákonem nebo újmou oprávněných zájmů organizace a jejich etických cílů).
- Kompetentnost - interní auditor bude poskytovat takové služby, ke kterým má nezbytné dovednosti, vědomosti a zkušenosti. Služby musí respektovat Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu a být v s těmito v souladu. Zároveň se interní auditoři zavazují k neustálému zdokonalování vlastní odbornosti, kvality a efektivitě poskytovaných služeb.(Institut interních auditorů, 2002)

3.2.2. Organizační útvar interního auditu

Interní audit se realizuje prostřednictvím vlastních pracovníků podniku (na rozdíl od externího auditu, který neprovádí vlastní zaměstnanci podniku a jehož účelem je vyjádření názoru na finanční stav organizace). (Synek, 2007, s. 409)

Útvar interního auditu v podniku musí splňovat několik základních podmínek. Mezi základní podmínky se řadí například:

- Být součástí řízení podniku, nebo v blízkosti řízení podniku.
- Musí zde pracovat kvalifikovaný a diskrétní personál, který by měl mít plnou důvěru.
- Jeho činnost musí být neomezená, tedy nesoustředit se pouze například na audit financí.
- Musí mít vlastní statut, resp. normy auditorské činnosti, v nichž jsou uvedeny nezávislost, atributy a její úkoly a povinnosti.
- Útvar by měl vyhledávat možnosti pro zvýšení efektivnosti společnosti.
- Nesmí nastat situace, kdy bude podléhat jiné kontrole, než kontrole vedení vlastní společnosti, jež tuto kontrolu bude vykonávat prostřednictvím výboru pro audit. (Synek, 2007, s. 408)

V rámci personálního zajištění auditu může organizace uvažovat i o využití služeb externího auditora, resp. externího auditu. Už bylo zmíněno, že se externí audit realizuje za účelem vyhodnocení finančního stavu auditované společnosti, zatímco interní audit sleduje komplexnější a rozmanitější cíle a oblasti. Využití interního auditu nevylučuje možnost využití auditu externího. Právě naopak existují zde výrazné přínosy ze spolupráce interního a externího auditora. Například se jedná o úsporu nákladů a času při výkonu auditu, efektivnější pochopení auditovaných oblastí a předkládání kvalitnějších zpráv vedení podniku, identifikování rizikových oblastí v počátečním stadiu práce externího auditu odkazováním na výstupy interního auditu, zamezení vzniku duplicit, získání dodatečné podpory pro interní audit apod. (Synek, 2007, s. 409-410)

Po ukončení interního auditu vydává vedoucí útvaru interního auditu tzv. závěrečnou zprávu. Obsahem zprávy jsou informace o cílech a rozsahu auditu, zjištěné závěry a přijaté opatření. Interní auditor vyjadřuje svoje stanovisko k identifikovaným rizikům a zároveň definuje rizika, které mohou v ověřované oblasti opětovně vzniknout. Cílem zprávy je

sdělit zjištění, rizika, ale také doporučit možnosti vyřešení aktuálního stavu (doporučení pro management). Nejčastěji závěrečná zpráva obsahuje kapitoly: obsah, manažerské shrnutí, rozsah auditu, výsledky ověřování a závěr. Na zprávu se kladou požadavky objektivnosti, stručnosti, věcnosti, přesnosti, správné stylizace a pečlivého a vzorného upravení. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 479)

Poslední vývoj v oblasti interních auditů naznačuje, že tradiční role interního auditora už neplatí. V současné době musí být interní auditor schopen plnit roli určitého strategického poradce, který dokáže nalézt optimální rovnováhu mezi riziky, náklady a hodnotou. To potvrzuje průzkum realizovaný mezinárodně pro společnost Ernst & Young. Zúčastněné podniky se shodují v tom, že od interního auditu už se neočekává pouze účinná kontrola, ale i další činnosti. Například interní audit hraje důležitou roli při řízení rizik (až u 96 % respondentů) a vrcholový manažeři očekávají poskytování přiměřené jistoty a podílení se na zvyšování návratnosti investic a generování doporučení ke zlepšení interních podnikových procesů a systémů kontrol. Podniková praxe však ukazuje, že se spíše jedná pouze o přání vrcholového vedení. Jen 44 % dotazovaných uvedlo, že jim v současné době oddělení interního auditu skutečně pomáhá při plnění podnikových cílů. Dále pak 37 % respondentů souhlasí s tím, že funkci interního auditu aktivně využívají při rozhodování o klíčových podnikových záležitostech a při utváření obchodní strategie. V budoucnosti však požadují změny tohoto stavu. Interní audit by se měl změnit na důležitého poradce vrcholového vedení organizace a více se tak podílet na strategických podnikových investicích za účelem zajištění růstu organizace.

3.3. *Riziko v tržním prostředí*

Každý jednotlivec se v průběhu svého života setkává s rizikem. To samozřejmě platí i o podnikatelském subjektu. Podniky přitom čelí jak rizikům s čistě negativními důsledky, tak i rizikům, které souvisí s jeho podnikáním a do kterých vstupuje dobrovolně (například proto, aby dosáhl zisku). Podvědomě je riziko spojeno s převážně negativními důsledky, které se označují jako ztráta nebo hrozba. Zároveň riziko může vytvořit příležitost (zisk), což znamená pozitivní výsledky. Nikdy nelze s jistotou předpovědět, jestli dojde ke vzniku rizika. Proto existuje velmi úzký vztah mezi rizikem a nejistotou o budoucím vývoji.

Kladou se vysoké nároky na proces rozhodování o tom, jak se při rizikové situaci zachovat. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 22)

Často je zánik podniku spojen s organizační neefektivností. O této se dá hovořit v případě, kdy se na pracovišti vyskytují nepříznivé faktory narušující chod podniku a vytvářející potenciál pro zánik podniku. Konkrétně se jedná o nejasnou strategii, konflikt priorit, špatné vedení podniku, špatný řídicí styl, špatnou komunikaci, neuspokojivou koordinaci funkcí, nedostatek řídicích schopností, špatnou motivaci pracovníků. (Smejkal, Rais, 2013, s. 24)

„Prakticky neexistuje firma, která by neprošla krizovým obdobím nebo alespoň stagnací. To je mimo jiné dáno vývojovou křivkou oboru, kde se střídají recese, pokles, oživení a konjunktura.“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 31)

Pojem riziko není v odborné literatuře charakterizován jednotně. V současnosti se objevují různé definice. Například: pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, variabilita možných výsledků, nejistota dosažení požadovaných výsledků, pravděpodobnost konečného výsledku odlišného od výsledku očekávaného, situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti. Dále pak se pojem chápe jako nebezpečí negativní odchylky od cíle (čisté riziko), nebezpečí chybného rozhodnutí, možnost vzniku ztráty nebo zisku, neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva, střední hodnota ztrátové funkce, pravděpodobnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému, nebo kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku. (Smejkal, Rais, 2013, s. 90)

„Z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko by nicméně neměl být směšováno, respektive redukováno na pouhou pravděpodobnost, neboť zahrnuje jak samotnou pravděpodobnost, tak kvantitativní rozsah dané události.“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 90)

Riziko působí pouze ve vzájemném působení hrozby s určitým aktivem. Pokud hrozba nepůsobí na aktivum, tak jej nemusí brát analýza rizik v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik. Úroveň rizika pak určuje hodnota aktiva, resp. následek pro jeho vlastníka či celou organizaci, zranitelnost aktiva a úroveň hrozby. Úroveň rizika roste s úrovní hrozby, zranitelností a hodnotou aktiva. Pouze protipatření může snížit úroveň rizika. (Smejkal, Rais, 2013, s. 99)

„Při stanovení úrovně rizika pracujeme se seznamem identifikovaných scénářů incidentů, včetně identifikace hrozeb, zranitelnosti, ovlivněných aktiv, dopadů na aktiva a procesy v organizaci. Riziko je kombinací pravděpodobnosti naplnění scénáře incidentu a jeho následků.“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 99)

3.3.1. Klasifikace rizik

V prostředí ekonomie se riziko vyjadřuje jako nejednoznačnost průběhu určitých ekonomických procesů a nejednoznačnost jejich výsledků. V dnešním světě existují i jiná rizika, než ekonomická (makroekonomická, mikroekonomická, tržní, inflační, kurzová, úvěrová, obchodní, platební atd.) Dále se jedná například o politická a teritoriální rizika, bezpečnostní rizika, právní rizika a rizika spojená s odpovědností za škodu, předvídatelná a nepředvídatelná rizika, specifická rizika (pojišťovací, manažerská, obytná atd.) (Smejkal, Rais, 2013, s. 91)

Odborná literatura pak ještě rozšiřuje tento přehled rizik. K typům rizika vyskytujícím se v podnikání přiřazuje rizika spojená se správou a řízením společnosti, obchodní rizika, riziko poškození reputace podniku, riziko porušení kontinuity podnikatelské činnosti, riziko vzniku katastrof, politické riziko, riziko porušení informační bezpečnosti, environmentální rizika a projektové rizika. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 35)

„S rizikem ve firmě je obvykle těsně svázán další pojem, a to pojem změny (nejčastěji ekonomické) veličiny (charakteristiky systému) v čase, která nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky.“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 91)

Podle věcné náplně se rizika rozčleňují na následující:

- Technicko-technologická rizika - souvisí s aplikací výsledků vědeckotechnického rozvoje a s možností neúspěchu vývoje nových výrobků či nezvládnutí technologického procesu.
- Výrobní rizika způsobují neefektivitu výrobního procesu a jeho výsledků, kdy vznikají například z nedostatku výrobních zdrojů (surovin, materiálů, energií, pracovních sil apod.)
- Ekonomická rizika - vznikají růstem nákladů a cen (surovin, materiálů, energií, služeb a dalších nákladových položek). V jejich důsledku dochází k překročení plánované výše nákladů a nedosažení očekávaného hospodářského výsledku.

- Tržní rizika - souvisí s úspěchem produktů podniku na trhu, který může být ovlivněn vznikem rizik prodejních (poptávka ve vztahu k velikosti prodeje) nebo rizik cenových (z hlediska dosahovaných prodejních cen).
- Finanční rizika - souvisí se způsobem financování organizace, dostupností zdrojů financování a schopností splácet závazky.
- Kreditní rizika - vztahují se k platební neschopnosti zákazníků a odběratelů (smluvní strany nemusí dostát svým závazkům).
- Legislativní rizika - rizika změny hospodářské a legislativní politiky vlády. Zejména zde patří riziko nedostatečné ochrany duševního vlastnictví.
- Politická rizika - politická nestabilita, změny politického systému, stávky, národnostní nepokoje, války, tarifní bariéry a cla atd.
- Environmentální rizika - spojené s případným vznikem nákladů na odstranění škod na životním prostředí, dále pak s nutností uvedení interních procesů do souladu se zpřísněnými opatřeními na ochranu životního prostředí apod.
- Rizika spojená s lidským činitelem - tato rizika vznikají z existence určité úrovně zkušeností, kompetence i jednání všech relevantních subjektů. Z dílčích rizik jsou nejvýznamnější rizika vyplývající z rizik managementu, která přímo rozhoduje o úspěšnosti podniku a jeho realizovaných projektů.
- Informační rizika - vznikají při nedostatečné ochraně podnikových dat, kdy může dojít k jejich zneužití interními i externími subjekty.
- Rizika zásahů vyšší moci - havárie, živelné pohromy, teroristické útoky atd. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 21-23)

3.4. *Analýza rizik*

S existencí rizik jsou pevně spojené dva prvky. Prvním z nich jsou neurčité výsledky, které existence rizik přináší. Výsledek určité činnosti bývá nejistý (právě kvůli existenci rizika) a vždy existují minimálně dvě varianty vývoje. Riziko neexistuje, pokud je výsledek jistý (podnik má jistotu, že bude hospodařit ztrátově). Druhým faktorem je existence alespoň jednoho nežádoucího výsledku. Investor se rozhoduje mezi investicí do dvou akcií a generuje ztrátu, protože si zvolil špatnou variantu (nevyhodnotil správně rizika). (Smejkal, Rais, 2013, s. 91)

Odborná literatura analýzu rizik, resp. pojem analýzy rizik, nechápe jednostranně. Nicméně převládající pojetí popisuje analýzu rizik jako proces sestávající ze dvou dílčích fází. A sice se jedná o identifikaci rizik a hodnocení rizik. Při identifikaci rizik se stanovuje jejich významnost a velikost rizika z hlediska dopadu výskytu rizika na jednotlivé podnikové aktivity. Fáze hodnocení rizika poskytuje základní informační vstupy pro rozhodování o přijetí, či zamítnutí určitého projektu či rizikové aktivity. Výstupy z hodnocení vytvářejí základní informační vstupy pro rozhodnutí o přijetí, či zamítnutí určitého projektu nebo rizikové aktivity. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 21)

Analýza rizik není možná bez dokonalé znalosti technologie uvnitř objektu a sekundárně i v jeho okolí, protože postihuje celou řadu reálně pravděpodobných havarijních stavů, včetně posouzení možných následků na vlastních nebo navazujících objektech. Důležité je vyjádření časových, prostorových a součinnostních vazeb. Mezi základní (nejčastěji používané) metody pro analýzu rizik se řadí:

- Preliminary Hazard Analysis (předběžné posouzení nebezpečí) - registruje charakter a pravděpodobnost potenciálních nebezpečí formou koncepčních návrhů.
- What if (co když?) - identifikuje možné neočekávané události prostřednictvím brainstormingu.
- Failure Modes and Effects Analysis (analýza způsobu poškození a účinku) - ověřuje všechny možné příčiny selhání jednotlivých prvků zařízení.
- Fault Tree Analysis (analýza stromu poruch) - čerpá z finální poruchy, aby našla primární příčiny. Tato kvalitativní a kvantitativní analýza má široké využití v průmyslu.
- Event Tree Analysis (analýza stromu událostí) - vyhledává případy a hledá sekvence událostí.
- Hazard Operability Analysis (riziková a operační analýza) - rozpracovává metodu FMEA a kromě příčin obsahuje i následky rizikových stavů.
- Chemical Process Quantitative Risk Analysis (kvantitativní posouzení rizika chemického procesu) - jedna z nejvíce propracovaných metod, která představuje komplexní bezpečnostní studii. Klade ovšem vysoké nároky na kvalifikaci zpracovatelů a čas.

- Reliability Block Diagram (analýza blokového diagramu bezporuchovosti) - kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu pro analýzu neopravených systémů.
- State Space Methods (analýza prostoru a stavů) - využívá se k analýze opravovaných systémů nebo tam, kde nelze použít RBD či FTA.
- Truth Table Method (pravdivostní tabulka) - vychází ze sestavení a řešení všech kombinací stavu prvků systému. (Smejkal, Rais, 2013, s. 119)

Na podnikatelské riziko může být nahlíženo nejen z negativní stránky, ale i z pozitivního pohledu. Riziko neznamená pouze vznik nebezpečí horších hospodářských výsledků, ale také přináší možnost získání vyššího zisku, resp. dosažení vyššího úspěchu. (Smejkal, Rais, 2013, s. 92)

Pokud by se systém řízení rizik zaměřil pouze na chápání rizika jako hrozby, tak by došlo k významné degradaci jeho činnosti. Management rizik by měl riziko posoudit v širším smyslu nejen jako hrozbu, ale i příležitost. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 43)

Pokud se vznik určité události hodnotí jako pravděpodobný, tak tato pravděpodobnost leží mezi hodnotou nula a hodnotou jedna, tedy není ani nemožná, ani jistá. Pravděpodobnost tak nemusí být kvantifikovaná, ale stačí vědět o její existenci. Stupeň rizika tak může být změřen, ale není to podmínkou. Pravděpodobnost nepříznivého výsledku musí ležet mezi 0 a 1. (Smejkal, Rais, 2013, s. 93)

S analýzou rizik je úzce spojen i pojem protiopatření, kterým se rozumí proces pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. V rámci zmíněné analýzy rizik se protiopatření charakterizuje pojmy efektivita a náklady. Efektivita vyjadřuje, nakolik protiopatření snižuje účinek hrozby. Při zvládání rizik je efektivita protiopatření jeden z hlavních parametrů pro hodnocení jeho vhodnosti. Protiopatření se soustředí na eliminaci úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekci nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plněného uplatnění. Dále pak se mohou protiopatření zaměřit na obnovení činnosti po působení hrozby. Náklady na protiopatření sestávají z nákladů na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Výběr protiopatření výrazně ovlivňuje očekávaná efektivita a nákladovost. Součástí analýzy rizik je i identifikace opatření, která byla již učiněna. Důvodem je snaha o předejití duplikace opatření a vzájemnému

negativnímu ovlivňování. Zároveň však i vyhodnocení funkčnosti a účinnosti těchto existujících opatření. (Smejkal, Rais, 2013, s. 99)

Pro úspěšnou analýzu rizik musí dojít k pochopení základních vztahů a souvislostí, které zobrazuje následující obrázek. Riziko se uplatňuje tímto mechanismem:

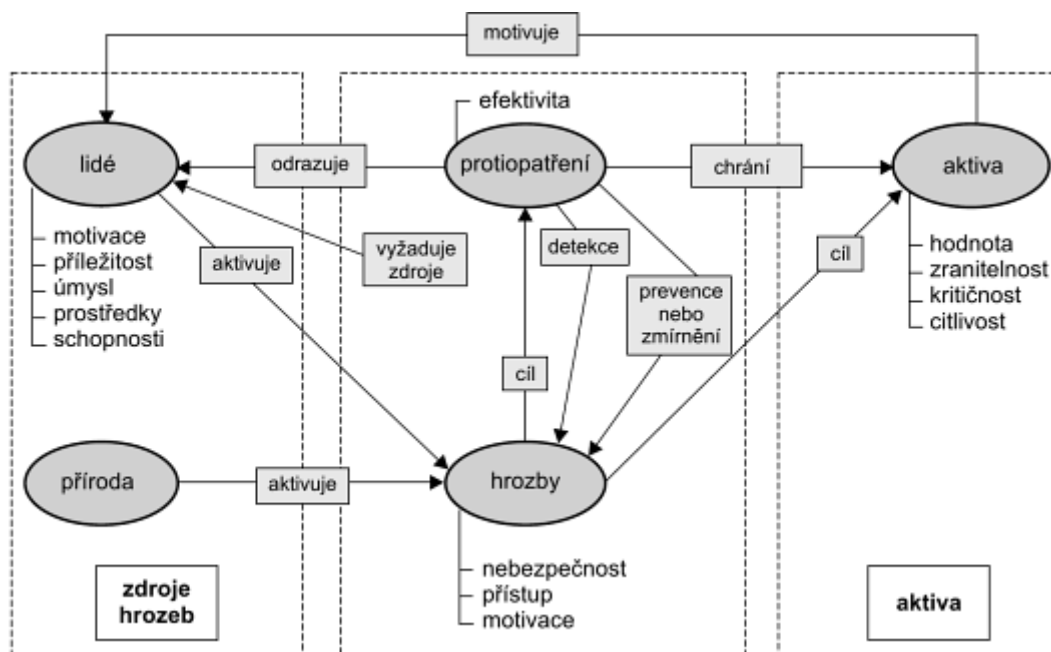
- V podniku existuje zranitelnost, kterou využije hrozba, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde působí škodu (dopad).
- Aktivum motivuje útočníka k aktivaci hrozby, protože má zajímavou hodnotu. Působením hrozby se aktivum vyznačuje zranitelností a zároveň je chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Protiopatření ochraňuje aktiva, detekuje hrozby a zmírňuje nebo zcela zabraňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazuje od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Hrozba působí pouze v případě, že je aktivována. Pro aktivaci vyžaduje zdroje. (Smejkal, Rais, 2013, s. 99-100)

Metody analýzy rizik

Metody analýzy rizik lze dělit na základě způsobu vyjádření veličin, s nimiž analýza rizik pracuje. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik, popř. jejich kombinace. Kvalitativní metody vycházejí z popisu závažnosti potenciálního dopadu a pravděpodobnosti, že k dané situaci skutečně dojde. Rizika jsou v tomto případě vyjádřena v určitém rozsahu nebo určené pravděpodobností, popř. slovním ohodnocením. Riziková úroveň se určuje kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší, rychlejší, ale zároveň i více subjektivní. Metody se využívají v případě, že je nutné upřesnit postupy pro detailní analýzu rizik nebo v případě, že existuje nedostatečná kvalita či kvantita získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách. Kvantitativní metody se zakládají na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Číselné údaje se využívají v případě pravděpodobnosti vzniku události, ale i při ocenění dopadu dané události. Nejčastěji se jedná o vyjádření rizika ve formě roční předpokládané ztráty, která se vyjadřuje finanční částkou. Využití kvantitativních metod vyžaduje více času a úsilí, ale poskytuje finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Náročnost jejich provedení a zpracování výsledků je vysoká. U kombinovaných metod se vychází z kvantitativních číselných údajů. Ovšem

cíl, je díky kvalitativnímu hodnocení, ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. Údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost událostí či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněné měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita. (Smejkal, Rais, 2013, s. 110-111)

Obrázek 2 Vztahy a souvislosti rizik



Zdroj: Smejkal, Rais, 2012, s. 100

3.5. Řízení rizik

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika.“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 116)

Nutnost řídit rizika v posledních letech neustále roste a zasahuje i do oblasti interního auditu, protože se řada interních auditorů začíná pohybovat mezi manažery a členy řídicích orgánů, kde vnímají sílicí tlak na identifikaci všech rizik souvisejících s danou organizací. V podnikatelské praxi tak začíná vznikat interní audit založený na rizicích. Koncepce interního auditu založená na rizicích charakterizuje požadavky, které musí organizace splňovat:

- Mít k dispozici registr rizik organizace, ve kterém budou všechna aktuální rizika.
- Organizace by měla hodnotit rizika tak, že by měly být stanoveny priority z hlediska možných hrozeb.
- Definovat vlastní vztah k riziku, aby organizace mohla hodnocením rizik determinovat, jaká rizika jsou vyšší a nižší. (Kafka, 2009, s. 24-26)

V rámci managementu rizik se podnik snaží koordinovat svoji činnost k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 33)

Na základě hodnocení ekonomických, technických, sociálních a politických faktorů management řízení rizik vyvíjí, analyzuje a komparuje možná preventivní a regulační opatření. Z těchto následně vybírá opatření, která existující riziko minimalizují. Součástí procesu řízení rizika je i šíření informací o riziku a vnímání rizika. Nejkritičtější fází procesu řízení rizika je výběr optimálního řešení pro jeho eliminaci. Tento výběr začíná určením úrovně rizika, hodnocením ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Nechybí ani zhodnocení dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika. (Smejkal, Rais, 2013, s. 116)

Pokud je riziko chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty, tak finanční teorie považuje za ztrátu kolísavost finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku dalších změn určitých parametrů. Finanční veličinou se v tomto případě rozumí hodnota portfolia, zisku apod. (Smejkal, Rais, 2013, s. 92)

Pojem řízení rizik je velmi úzce spjat s interním auditem. Problematika risk managementu je přímo obsažena v některých definicích interního auditu a mezinárodní Průvodce pro profesi interního auditu potvrzuje, že „jednou z nejvíce kritických oblastí řízení organizací v současnosti je efektivnost a účinnost (souhrnně adekvátnost) risk managementu. Role interních auditorů zahrnuje hodnocení a monitorování rizik, která dopadají na organizaci, podávání takových doporučení vztahujících se k řídicím a kontrolním mechanismům, která vedou ke zmírnění těchto rizik a zhodnocení potřeb vztahujících se ke strategickým a operativním cílům organizace.“ (Kafka, 2009, s. 1)

„Subjekty, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru

investorů (sponzorů, veřejnosti) a tím zvyšují náklady na financování subjektu." (Smejkal, Rais, 2013, s. 128)

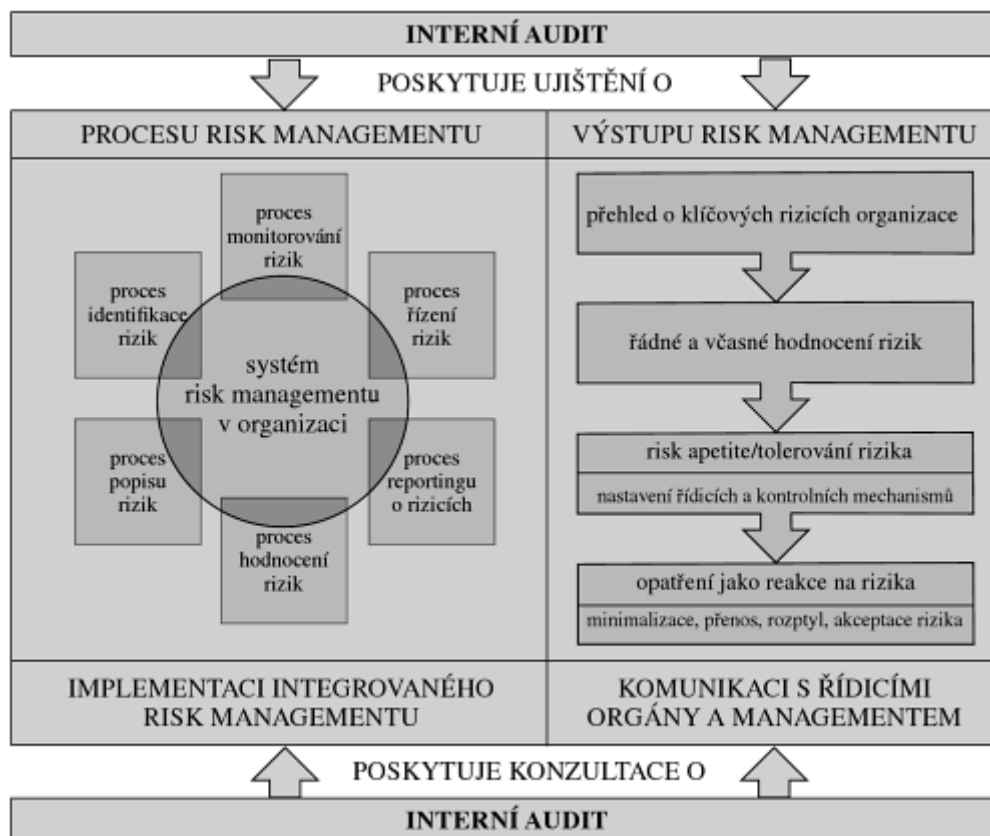
V případě, že dojde k poklesu makroekonomické výkonnosti, má organizace několik možností (resp. doporučení) pro využití stávajících zdrojů a omezení zbytečného plýtvání zdroji. Konkrétně se jedná o následující možnosti:

- Zajištění dostatečného cash-flow - nedostatek finančních prostředků může způsobit platební neschopnost a v konečném důsledku až bankrot podniku. Organizace musí zajistit stav, kdy bude mít k dispozici dostatečné množství hotových peněz (tedy likviditu). Kromě využití cizích zdrojů financování může podnik použít i faktoring, forfaiting, či zpětný leasing.
- Řízení snižování nákladů (tzv. cost cutting) - v tomto případě se jedná o výrazné omezení nákladů, aby se předešlo například hromadnému propouštění apod. Konkrétní opatření mají například podobu snižování fondu pracovní doby, využití neplaceného volna, omezení nákladů na služební cesty, omezení investic atd.
- Monitoring platební neschopnosti odběratelů podniku - velmi často nastává situace, kdy má podnik výpadky v cash-flow, protože mu jeho odběratelé neplatí včas faktury. V takovém případě nemá podnik dostatek finančních prostředků na zajištění operativního řízení. Tzv. druhotná platební neschopnost se stává trvalou a závažnou hrozbou (nejen v čase poklesu makroekonomické výkonnosti).
- Připravit se na budoucnost - protože krize není pouze ohrožením podniku, ale také příležitostí pro podnik. Analýza podnikových procesů a případná restrukturalizace podniku může vyústit v efektivnější a rentabilnější hospodářskou činnost. (Smejkal, Rais, 2013, s. 24-27)

Vztahy mezi interním auditem a řízením rizik v podniku popisuje následující obrázek. Osoba interního auditora by měla poskytovat ujištění o procesech risk managementu, ale zároveň o rizicích a jejich řádném a včasném hodnocení (jedná se o výstupy risk managementu). Poskytnutí tohoto ujištění by mělo předcházet vykonání auditu zaměřeného na proces nebo na výstupu systému řízení rizika. Tento audit může být vykonán pouze v případě, že má auditor dostatek znalostí o konkrétních nástrojích měření výkonnosti. V rámci poskytování konzultačních služeb může interní auditor prosazovat implementaci profesionálního přístupu k řízení rizik. Například prostřednictvím doporučení k implementaci uznávaných rámců řízení rizik. V rámci výstupů může aktivně komunikovat

s vrcholovým managementem a konzultovat prvky související s reportingem či odpovědností za rizika. Uvedený obrázek vymezuje vztah interního auditu vůči systému řízení rizik managementu a způsob poskytování ujišťovacích služeb vrcholovému managementu o adekvátnosti managementu rizik a o jeho výstupech. (Kafka, 2009, s. 142-143)

Obrázek 3 Rámec pro měření výkonnosti systému řízení rizik v podniku



Zdroj: Kafka, str. 142

Z obecného hlediska existují tři základní přístupy podnikatelů k riziku (resp. řídicích pracovníků k riziku). Jedná se o averzi k riziku, sklon k riziku a zaujetí neutrálního postoje. Averze k riziku se projevuje tím, že se podnikatel vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které zaručují přijatelné výsledky. Strategie jeho podnikatelské (investiční) činnosti je konzervativní. Řídicí pracovník se sklonem k riziku upřednostňuje rizikové projekty, které mohou přinést vysoké zisky, ale zároveň mají vysoké riziko ztráty, resp. horších výsledků. Neutrální postoj k riziku se vykazuje hledáním rovnováhy mezi averzí k riziku a sklonem k riziku. (Smejkal, Rais, 2013, s. 94)

Interní auditor plní v rámci řízení rizik tři specifické činnosti. V první řadě napomáhá organizaci při identifikaci a hodnocení významných dopadů rizik. Dále pak přispívá ke zdokonalení systému řízení rizik, řídicího a kontrolního systému organizace. Také se podílí na monitoringu a hodnocení systému risk managementu. Interní auditor, který dokáže včas identifikovat a vyhodnotit rizika, je velkým přínosem pro každý podnik a jeho systém řízení rizik. Podnikatelská praxe vyžaduje, aby interní auditor zaujal aktivní přístup k plnění úkolů a přispěl ke zlepšení efektivnosti a účinnosti risk managementu. Zefektivnit fungování řízení rizik může interní auditor například prostřednictvím následujících činností:

- Implementace detailních informací o rizicích do všech závěrečných zpráv auditu.
- Poskytování služeb vzdělávání pro oblast risk managementu, zvláště tam, kde jsou ze strany řídicích pracovníků akceptovány úrovně rizik a nastaveny priority poskytovaných zdrojů.
- Spolupráce při vytváření týmů risk managementu nebo aktivních skupin.
- Tvorba informačních zdrojů (dokumentace) pro snižování rizik a vytvoření manuálu obsahující metody uplatňované při řízení rizik v každé funkční oblasti.
- Obhájení a spolupráce s útvarem řízení rizik při diskuzích a workshopech pro liniový management.
- Zdůraznění potřeby pozornosti managementu věnované procesům risk managementu.
- Pomáhání podniku při implementaci systému risk managementu a koordinace pracovní činnosti risk managementu a ostatních osob odpovědných za risk management.
- Spolupráce na výkonnostních projektech a benchmarking jednotlivých činností realizovaných v rámci risk managementu ve srovnání s jinými organizacemi nebo odbornými studii.(Kafka, 2009, s. 3)

Konkrétní postoj řídicího pracovníka k riziku je ovlivněn:

- Osobním přístupem k řešení rizikových situací v průběhu vlastního soukromého života.
- Zkušenostmi manažera z předcházejících rizikových rozhodnutí.
- Systémem řízení podniku a interním prostředím organizace, které v rizikových situacích ovlivňují manažera více než majitele podniku.(Smejkal, Rais, 2013, s. 94)

4. Charakteristika sledované společnosti

Co se týče oboru, ve kterém společnost AVE CZ působí, tak o něm lze říci, že do roku 1989 prakticky vůbec neexistovalo, jedná se o odpadové hospodářství. Z tohoto důvodu je v ČR širší zastoupení velkých zahraničních firem. Tento rozvíjející se obor potřeboval vysokou míru vstupních investic do původního odpadového hospodářství v ČR, rovněž také know-how a nemalé investice do vybudování kvalitní svozové sítě, do sítě zařízení na úpravu odpadů, apod.

Firma AVE CZ rovněž patřila mezi zahraniční společnosti, vlastníkem byla rakouská společnost Energie AG Oberösterreich Umwelt, která má vedle Rakouska a Itálie pobočky ještě v dalších zemích.

Ovšem v roce 2013 došlo k prodeji AVE CZ a od toho roku je českým podnikem. Jeho současným vlastníkem je EP Industries, která patří mezi přední průmyslová uskupení v České republice. V současnosti zahrnuje deset podniků působících v energetickém strojírenství, dopravní infrastrukturu a automobilovém průmyslu. Podniky EP Industries zaměstnávají zhruba 3 000 lidí.

Skupina EP Industries vznikla v roce 2011 vyčleněním průmyslových podniků ze skupiny Energetický a průmyslový holding (EPH). Majoritním akcionářem EP Industries je s 60procentním podílem pan Křetínský, zbytek akcií drží společně struktury soukromého kapitálu a fondy investiční skupiny J&T.

AVE CZ v tuzemsku obsluhuje zhruba 1,3 milionu obyvatel a 26 000 živnostníků a průmyslových klientů. Zaměstnává více než 1 300 lidí. Obecně lze uvést, že AVE CZ patří mezi desítku největších odpadových firem v ČR – FCC, AVE CZ odpadové hospodářství, Marius Pedersen, Pražské služby, Rumpold, Sita CZ, Komwag, Purum, OZO Ostrava, Becker Bohemia, AMT Příbram a další.

Společnost AVE CZ působí na území České republiky od roku 1993. Na trhu služeb odpadového hospodářství a nakládání s odpady se zabývá především komunálními službami, službami pro průmyslové podniky, sanací starých ekologických zátěží a facility managementem.

Skupina AVE patří mezi vedoucí společnosti zabývající se nakládáním s odpady v centrální a východní Evropě. Kromě České republiky AVE působí i na Slovensku, v Rumunsku a na Ukrajině. Provozuje například spalovnu nebezpečného odpadu v

Kralupech nad Vltavou a osm skládek, mimo jiné v Čáslavi, Benátkách nad Jizerou a Nasavrkách.

4.1. Činnosti společnosti AVE CZ

Mezi konkrétní činnosti patří:

- svoz a odstranění komunálního a živnostenského odpadu
- svoz a využití separovaných složek odpadu
- zpracování druhotných surovin
- svoz a odstranění nebezpečných odpadů
- sanace starých ekologických zátěží
- letní čištění a zimní údržba komunikací, dopravní značení
- čištění průmyslových provozů
- údržba městské zeleně
- provozování sběrných dvorů
- svoz velkoobjemového odpadu
- poradenská činnost v oblasti nakládání s odpady
- facility management

4.2. AVE Kralupy s.r.o.

Společnost AVE Kralupy s.r.o. je dceřinou společností AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., která od roku 2010 provozuje spalovnu odpadů v areálu společnosti SYNTHOS Kralupy a.s., původním majitelem tohoto zařízení.

Obchodní podíl ve společnosti je rozdělen takto:

- 99% AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o.
- 1% SYNTHOS Kralupy a.s.

Základní obchodní činností společnosti AVE Kralupy s.r.o. je termické odstranění nebezpečných odpadů. Strategickým cílem společnosti je spalovnu postupně opravovat, modernizovat a zkvalitňovat provozní postupy a kontrolní mechanismy. Celoroční

kontinuální provoz spalovny, který je též základním cílem společnosti, je omezen legislativním i technologickým maximem 10 000 t/rok.

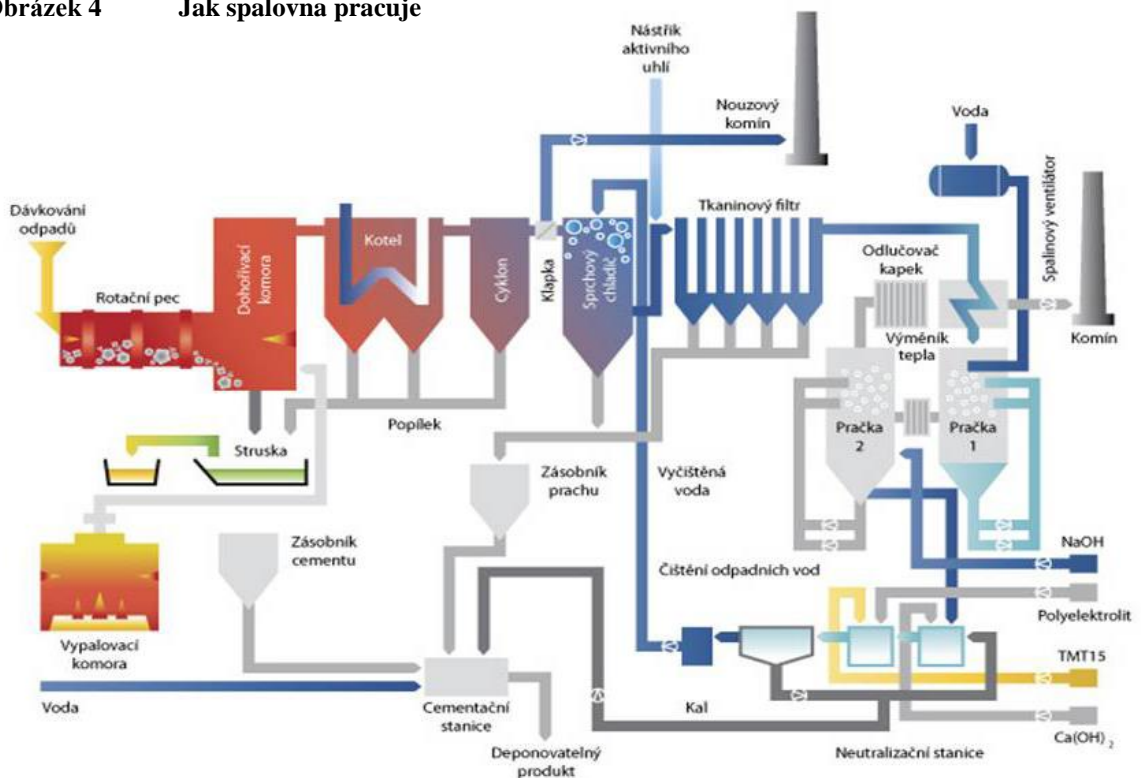
4.2.1. Zařízení pro termické odstranění odpadů

Popis zařízení:

Spalovací stanice odpadů (SSO) byla v Areálu chemických výroby uvedena do provozu v roce 1977. V rámci ekologického programu byla v roce 1995 rekonstruována tak, aby technologická úroveň odpovídala všem současným požadavkům na ekologické odstranění nebezpečných odpadů. V září roku 2010 proběhla rozsáhlejší rekonstrukce a generální oprava spalovny.

Spalovna je určena pro bezpečné termické zpracování pevných, kapalných a pastovitých odpadů. Spalování nebezpečných odpadů, patří celosvětově k nejbezpečnějším a nejekologičtějším způsobům jejich odstranění. V současné době přijímá spalovna odpady průmyslové a nemocniční. Maximální roční kapacita zařízení je 10.000 tun.

Obrázek 4 Jak spalovna pracuje



Zdroj: Interní dokument, prezentace společnosti

Příjem odpadů

Odpady jsou do spalovny přijímány v autocisternách, kontejnerech i sudech. Dovoz odpadů je možný i železniční dopravou. Na vjezdu do areálu spalovny jsou přijímané odpady zváženy na mostové váze. Odpady o větších rozměrech jsou upravovány na drtiči, který je součástí vybavení spalovny.

Spalování odpadu

Spalovací část tvoří rotační pec a dohořivací komora. Teploty zde dosahují až 1 100 °C. Nespalitelný zbytek odchází ve formě škváry nebo strusky. Potřebnou teplotu spalování zajišťují přídavné hořáky na zemní plyn a topný olej, a to při uvádění zařízení do provozu i během celého procesu. Dohořivací komora s dobou zdržení min. 2 s zajišťuje úplný rozklad organických látek.

Součástí spalovny je vypalovací pec, která slouží pro vypalování znečištěných strojních součástí či technologického zařízení a vypálení znečištěných obalů. Spaliny z pece jsou vyváděny do dohořivací komory.

Využití energie

Teplo ve spalinách se využívá pro výrobu páry v parním kotli. Tato pára se využívá jednak k vlastnímu provozu zařízení a také je dodávána do parní sítě. Vyrábí se pára o teplotě 210 °C a tlaku 1,6 MPa o jmenovitém výkonu 18 t.h-1. Tepelný výkon je 14,3 MW.

Proces čištění spalin a pracích vod z procesu čištění

Po výstupu z kotle procházejí spaliny cyklonem. Zde dochází k předběžnému mechanickému odloučení tuhých znečišťujících látek ze spalin. Spalinovodem jsou potom spaliny vedeny do sprchového chladiče (odparky) a dále do tkaninového rukávcového filtru, před kterým je do proudu spalin nastříkováno aktivní uhlí za účelem adsorbování látek PCDD/F (dioxiny a furany). V rukávcovém filtru se odlučuje popílek společně s aktivním uhlím a některými těžkými kovy.

Spaliny jsou dále vedeny do dvoustupňové pračky spalin. V prvním stupni čištění dochází k odloučení HCl, HF, zbytkového popílku a těžkých kovů. Ve druhém stupni čištění jsou alkalickým roztokem (NaOH) odstraňovány oxidy síry (SO_x).

Prací roztok je po opuštění pračky spalin přiveden do neutralizační stanice, kde je zbaven těžkých kovů vypraných ze spalin. Produktem tohoto čistícího procesu zůstává kal s těžkými kovy převedenými do neaktivní formy. Vyčištěná procesní voda je ze stanice vedena do sprchového chladiče, kde dochází k jejímu odpařování.

V cementační stanici dochází přidáním cementu k solidifikaci kalu z neutralizační stanice a popílku z filtrů. Produktem je směs, která se odlévá do kovových kontejnerů, kde dochází k jejímu vytvrnutí.

Vyčištěné spaliny jsou vypouštěny komínem do atmosféry. Před vstupem spalin do komína monitorovací systém kontinuálně automaticky analyzuje obsah znečišťujících látek ve spalinách.

Za dobu provozu spalovny pod správou AVE bylo spáleno celkem 39 957 tun odpadu a došlo k výrazné změně ve struktuře dodavatelů odpadu – viz přehled níže.

Tabulka 1 Množství odpadu dle dodavatelů

Porovnání množství spáleného odpadu (t) v letech 2009 - 2014 z pohledu dodavatelů odpadu					
rok	Externí org.	Synthos	AVE	Celkem	Celkem spáleno
2009/2010	448,94	2 912,64	113,06	3 474,64	3 474,64
2010/2011	2 923,21	2 280,25	2 889,69	8 093,15	7 509,46
2011/2012	5 731,81	2 469,69	1 581,91	9 783,41	9 339,75
2012/2013	5 384,05	1 688,38	2 073,30	9 145,73	9 633,11
2013/2014	6 756,50	1 267,88	3 040,00	11 064,38	10 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2. Orgány společnosti AVE Kralupy s.r.o.

Statutární orgán nebo jeho členové:

Jméno a příjmení: XY

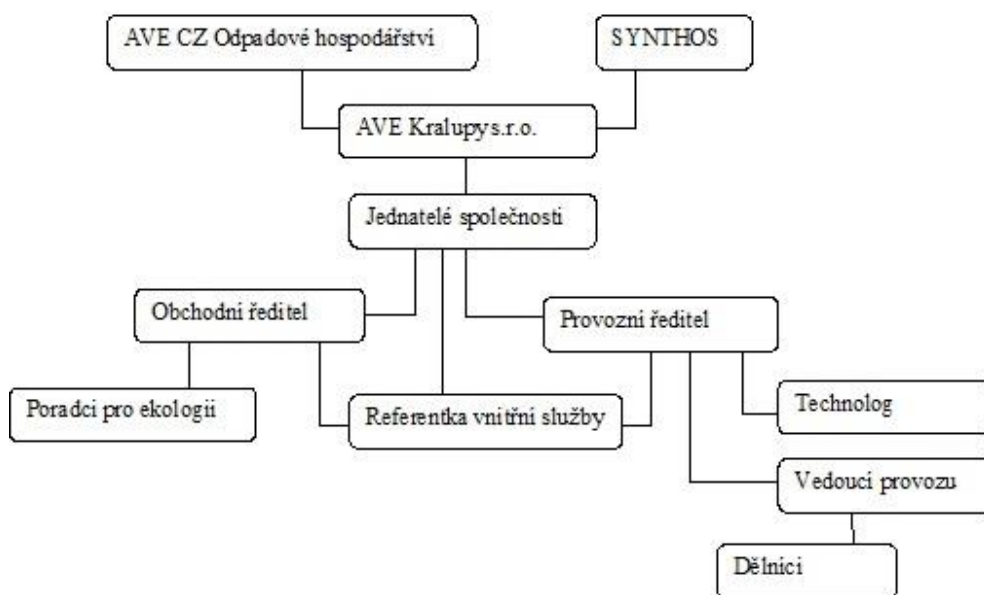
Jméno a příjmení: XY

Jméno a příjmení: XY

Způsob jednání za společnost: Společnost má tři jednatele. Jednatelé jednají za společnost vždy alespoň dva z nich společně.

4.2.3. Organizační struktura

Obrázek 5 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Analytická část

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku oddělení, zabývající se interním auditem. Jsou zde vymezeny odpovědnosti a pravomoci osob zainteresovaných v procesu interního auditu. Dále je zde podrobně popsán proces plánování, realizace a vyhodnocení interního auditu.

5.1. Oddělení QM

Oddělení Quality managementu (QM) má na starosti především provádění interních auditů Integrovaného systému řízení (dále IMS) dle požadavků norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a OHSAS 18001, požadavků interní dokumentace a legislativy. Výsledky jejich činnosti, tedy auditu, jsou uváděny v Protokolu z auditu. V případě zjištění neshod, iniciují interní auditoři opatření k nápravě popř. preventivní opatření (Protokol o neshodě, opatření k nápravě a preventivních opatřeních). Protokoly o neshodách a Souhrn neshod jsou umístěny na intranetovém portálu společnosti. Výsledky interních auditů IMS tvoří nedílnou součást vstupních informací pro přezkoumání vedením.

Interní auditoři IMS jsou zajišťováni interně (jmenovaní jednatelem) a externě (zajištění smluvně). Auditoři jsou proškoleni, mají příslušné osvědčení, jsou nestranní a nezávislí při auditech na provozovnách/odděleních, které prověřují.

Zlepšování

Organizace neustále zlepšuje efektivnost IMS a to naplňováním stanovené politiky a cílů, vyhodnocováním výsledků z auditů a analýz údajů a monitorovaných událostí, realizací opatření k nápravě a preventivních opatření a pravidelným přezkoumáváním vedením skupiny firem AVE CZ. Zlepšování je zaměřeno v oblasti IMS a jeho procesů na kvalitu poskytovaných služeb (produktu), spokojenost zákazníků, ochranu životního prostředí, snižování energetické náročnosti a systém řízení BOZP.

Skupina firem AVE CZ má vytvořeny a udržovány dokumentované postupy pro uplatňování opatření k nápravě a preventivních opatření. Konkrétně se jedná o: Směrnice neshoda, nápravná a preventivní opatření.

Povinností každého zaměstnance skupiny firem AVE CZ je po zjištění neshody vyplnit formulář „Záznam o neshodě, nápravných a preventivních opatřeních“ a předložit ho svému nadřízenému, který zodpovídá za řešení neshody a současně zmocněnci pro IMS k

evidenci. Nadřízený určí, kdo bude řešitelem neshody. Schvalovat řešení je oprávněn nadřízený řešitele neshody jen v tom případě, že neodpovídá za danou neshodu a příslušný proces.

5.2. Odpovědnosti a pravomoci ve vztahu k internímu auditu

Vedení společností (jednatelé):

- schvaluje program interních auditů,
- posuzuje výsledky auditů na základě informací zmocněnce pro IMS,
- jmenuje zmocněnce IMS,

Zmocněnec pro IMS:

- schvaluje auditorské týmy,
- odpovídá za zpracování programu interních auditů a určení auditorů,
- schvaluje plán jednotlivých auditů,
- schvaluje navržená nápravná a preventivní opatření,
- odpovídá za kontrolu a plnění stanovených nápravných a preventivních opatření,
- předává informace o výsledcích auditů vedení skupiny firem AVE CZ,
- odpovídá za uchovávání dokumentace auditu,
- odpovídá za plnění programu auditů,

Vedoucí auditovaného pracoviště:

- účastní se interního auditu,
- odpovídá za poskytnutí informací a podkladů, umožnění přístupu na pracoviště,
- odpovídá za jmenování odpovědných zaměstnanců k doprovodu členů auditního týmu,
- odpovídá za poskytnutí všech potřebných prostředků auditorovi tak, aby byl zajištěn efektivní a účinný průběh auditu,
- navrhuje nápravná a preventivní opatření,
- odpovídá za realizaci nápravných a preventivních opatření.

Vedoucí (hlavní) auditor (vedoucí týmu auditorů):

- má odpovědnost za všechny fáze auditu,
- odpovídá za přípravu auditu,
- odpovídá za dodržení požadavků auditu,
- odpovídá za zdokumentování auditu, zpracovává Protokol z auditu,

- na základě zjištění navrhuje neshody a poukazuje na neshody při jejich vyjasnění a uzavírání,
- vyjadřuje se k navrženým nápravným opatřením.

Člen týmu auditorů:

- spolupracuje s vedoucím auditorem a řídí se jeho pokyny,
- vykonává audit pod vedením vedoucího auditora

Audity IMS se zaměřují na:

- dodržování legislativních předpisů,
- dodržování stanovených postupů činností,
- připravenost vnitřních předpisů obsahujících prvky systému IMS (např. Příručka IMS, směrnice, pracovní postupy a jejich soulad s legislativními předpisy),
- účelnost předpisů,
- dodržování a uplatňování předpisů,
- kontrolu technické shody provozovaných informačních systémů,
- prokazatelnost uplatňování.

K prokázání účinnosti a efektivnosti systému IMS musí být k dispozici dostatečné objektivní důkazy.

5.3. Zajištění interního auditu

Interní audit IMS provádí vedoucí auditor nebo tým auditorů, z nichž minimálně jeden auditor je určen do funkce vedoucího (hlavního) auditora (vedoucího auditního týmu).

Výkon funkce interního auditora mohou vykonávat zaměstnanci určení vedením skupiny firem, kteří splňují následující kvalifikační požadavky:

- absolvování výcviku v oblasti požadavků normy ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a OHSAS 18001 a výcviku v oblasti metod a postupů auditu v rozsahu alespoň 8 h,
- znalost základních legislativních požadavků v rozsahu IMS v oblasti činnosti společností skupiny firem AVE CZ - školení nebo praktické zkušenosti v oblasti ochrany ŽP,
- praktické zkušenosti z provádění auditů - min. 1 "cvičný" audit ve funkci "pozorovatele",

- osobní vlastnosti a řídicí schopnosti - plánování, organizování, komunikování, vedení apod.

Výkon funkce vedoucího (hlavního) auditora (vedoucího týmu interních auditorů) může vykonávat kvalifikovaný zaměstnanec jmenovaný vedením skupiny firem, který absolvoval školení interních auditorů a absolvoval minimálně 3 audity jako interní auditor. Vedoucím (hlavním) auditorem (vedoucím týmu interních auditorů) může být i zaměstnanec externí společnosti, která má se společností skupiny AVE CZ na tuto službu uzavřenou smlouvu.

Udržování kvalifikace auditorů:

- kvalifikaci auditora je nutno udržovat vykonáváním auditů IMS,
- nevykonává-li auditor audity po období delší než 12 měsíců, je povinen před následným auditem absolvovat opakovací školení z oblasti požadavků normy ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a OHSAS 18001 a metod a postupů auditu.

Audity IMS vykonávají zaměstnanci, kteří nemají přímou odpovědnost za prověřované oblasti a kteří nepracují v prověřovaných oblastech.

Interní auditoři mohou požádat o přístup ke všem datům, informacím, dokladům, systémům, transakcím, k majetku a do všech prostor společnosti v souvislosti s výkonem své působnosti, pokud nestanovuje zákon nebo vnitřní normy jinak, a tento přístup jim musí být poskytnut. Interní auditoři mají právo požadovat od všech zaměstnanců společnosti aktivní spolupráci při provádění auditních činností a zaměstnanci společnosti mají povinnost spolupráci poskytnout. Mají také pravomoc doporučit nápravná opatření a požadovat od vedení společnosti a dalších vedoucích zaměstnanců informace o stavu a míře plnění nápravných opatření. Interní auditoři mohou projednávat zjištění z auditních činností s vedením i s dalšími zaměstnanci společnosti.

5.4. Plánování interního auditu

Za zpracování programu interních auditů IMS odpovídá zmocněnec pro IMS. Program se zpracovává na období 6 měsíců. Při sestavování programu interních auditů je nutné dodržet zásadu nejméně 1x ročně každý útvar skupiny firem. Program interních auditů (příp. změny plánu) schvaluje vedení skupiny firem.

Vedoucí týmu auditorů na základě „Programu auditů“ sestaví plán auditu. Jednotlivé plány prověřovaných míst jsou součástí záznamu Příprava interního auditu.

Plán auditu obsahuje:

- předmět auditu,
- prověřovaná místa,
- jména odpovědných zaměstnanců, kteří musí být přítomni,
- časový program auditu,
- seznam dokumentace, která je podkladem pro audit,
- záznamy z posledního auditu

Plán auditu schvaluje zmocněnec pro IMS. S plánem auditu musí být nejméně týden před začátkem auditu seznámen vedoucí prověřovaného pracoviště.

Zmocněnec pro IMS provede prověření plánu auditu a schválení programu a potvrdí podpisem.

5.5. Realizace interního auditu

Realizace interního auditu vychází z typu prováděného auditu. Průběh auditu je stejný u všech typů auditu prováděných ve sledované společnosti. Z každého provedeného interního auditu je poté vyhotovena výsledná zpráva.

5.5.1. Typy interních auditů ve společnosti

Ve společnosti se vykonávají plánované a v případě potřeby i neplánované interní auditu.

Zdrojem pro neplánovaný audit může být:

- zvýšený výskyt neshod
- stížnosti a podněty třetích stran (zákazníků, občanů, ekologických iniciativ, orgánů státní správy apod.),
- neplnění cílů a programů IMS,
- zjištění z interních i externích auditů,
- významné organizační změny, apod.

Návrh na neplánované auditu předkládá zpravidla zmocněnec pro IMS (v případě zjištění z auditů vedoucí auditor), který určí auditory, termín, oblast a rozsah auditu a informuje vedení skupiny firem AVE CZ.

5.5.2. Průběh interního auditu

Zahajovací jednání

Před provedením auditu tým auditorů na místě ověří, zdali je možné postupovat podle plánu auditu. Vedoucí týmu představí svou skupinu a stručně vysvětlí cíl a účel auditu.

Obě strany následně společně upřesní plán auditu v těchto bodech:

- časový harmonogram auditu na jednotlivých místech,
- průvodce auditorů,
- zaměstnanci, se kterými bude jednáno,
- průkaznost dokumentů k jednotlivým nálezům,
- čas závěrečného jednání.

Vlastní provedení auditu představuje:

- systematické přezkoumání jednotlivých prvků IMS a záznam objektivních důkazů,
- vyhodnocení zjištění,
- projednání jednotlivých zjištění s příslušnými zaměstnanci na pracovištích včetně vyjasnění sporných bodů.

Záznamem o provedení auditu je protokol z auditu.

Závěrečné jednání

Provádění auditu je ukončeno závěrečným jednáním s vedoucím prověřované oblasti a zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za funkce, kterými se audit zabývá. Smyslem jednání je seznámit prověřované vedoucí pracovníky jednotlivých oblastí a pracovišť s nálezy z auditu, aby si o nich udělali jasnou představu a potvrdili jejich reálnou povahu.

5.5.3. Výsledná zpráva interního auditu

Za zpracování zprávy z auditu odpovídá vedoucí auditor. Zpráva je formou protokolu z auditu, který je přílohou č. 1 této práce.

Zpráva z auditu obsahuje:

- identifikaci prověřované oblasti,
- shrnutí výsledků auditu
- kontrola plnění cílů,
- kontrola nápravných opatření z posledního auditu,

- popis neshod, zjištění a pozorování, seznam průkazných dokumentů,
- popis navrženého řešení k nápravě zjištění s uvedením odpovědné osoby a termínu nápravy,
- doporučení (k zajištění shody),
- Přílohou zprávy z auditu jsou i záznamy o neshodách. Zpráva z auditu spolu s přílohami je umístěna na portál do dokumentace IMS. Zde jsou v rozdělovníku nastaveny odpovědné osoby pro seznámení a případné sjednání nápravy a osoby, které se auditu zúčastnily, popřípadě vedoucí pracovníci kontrolovaných úseků.

Podle výsledků auditů může vedení společností skupiny firem AVE CZ nebo zmocněnec pro IMS v rámci svých pravomocí rozhodnout o nápravných opatřeních, organizačních eventuálně jiných změnách nutných k zajištění funkčnosti a účinnosti IMS.

5.6. Zjištěné neshody

Neshody jsou zjišťovány pracovníky na všech stupních řízení skupiny firem AVE CZ.

Neshody mohou vyplývat:

- z nedostatků v plnění cílů a politiky integrovaného systému řízení,
- z neshod naměřených a legislativou daných ukazatelů,
- z nedodržení stanovených postupů, výskytu poruch a havárií,
- z výsledků monitorování a měření,
- ze stížností a podnětů orgánů státní správy, zákazníků, veřejnosti, ekologických iniciativ atd.,
- z interních a externích auditů apod.,
- ze sledování znaků a trendů procesů.

5.6.1. Zpracování návrhu řešení neshody

O každé zjištěné neshodě musí být informován vedoucí daného pracoviště, popř. jiný nadřízený odpovědný pracovník, který vyplní záznam o neshodě a samostatně, popř. po konzultaci s dalšími odpovědnými pracovníky stanoví potřebná nápravná a preventivní opatření.

Záznam o neshodě musí obsahovat:

- oblast vzniku neshody, datum vzniku a kdo neshodu zjistil,

- podrobný popis neshody, případně doložené o volně ložené identifikovatelné listy o provedených zkouškách, měření či kontrolách provedených externí firmou apod.,
- příčinu neshody,
- komu je záznam určen,
- termín stanovený pro odstranění neshody,
- číslo neshody,
- podrobný popis nápravy a preventivního opatření, případně doplněné o volně ložené identifikovatelné listy o provedených opravách, výsledcích měření po nápravných opatření aj.

5.6.2. Realizace nápravného opatření

Ředitel provozovny/dceřiné společnosti určí zaměstnance odpovědného za provedení bezprostředních nápravných opatření.

Odpovědní pracovníci daného pracoviště stanovují bezprostřední nápravná opatření na místě vzniku nedostatku ihned po jeho zjištění na základě vyhodnocení charakteru zjištěného nedostatku a příčiny jeho vzniku.

Charakter a příčina vzniku nedostatku může být specifikována na základě výsledků:

- měření a zkoušení (prokazováním shody s požadovanou specifikací),
- provedených interních nebo externích auditů.

Veškeré neshody jsou přezkoumávány odpovědnými pracovníky, kteří jsou povinni stanovit příslušná nápravná a preventivní opatření a kontrolovat jejich plnění. Vyhodnocení plnění a účinnosti stanovených nápravných a preventivních opatření je nutné provést minimálně 1 x ročně (např. během interních auditů) na každém pracovišti, kde byla neshoda zjištěna a kde byla tato opatření stanovena.

Zápis o přijatých a provedených nápravných opatřeních se provádí do Záznamu o neshodě, nápravných a preventivních opatřeních (viz příloha č. 2 této práce). Vyplněný záznam o neshodě včetně popisu, nápravných a preventivních opatření je zaslán na Servis na odd. managementu kvality. Oddělení QM neshody eviduje a zpracovává jejich přehled.

Skoronehoda a zjištění

Zjištění a skoronehody jsou méně významné odchylky v nastaveném systému řízení nebo méně významný nesoulad vůči normě, který může vést v budoucnu k neshodě popř., nehodě. V rámci jejich evidování a zajištění jsou zaznamenávány do Protokolů z interních auditů, do záznamů z pravidelných kontrol BOZP a PO, jsou vyplňovány Záznamy o zjištění, skoronehodě a doporučení nebo jsou skoronehody zaznamenávány na HelpDesk, kategorie Oddělení QM-evidence skoronehod. Řízení zjištění a skoronehod je v tomto případě bráno jako preventivní opatření. Náprava zjištění a skoronehod je prověřována vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť a v rámci interních auditů a kontrol BOZP. Skoronehody a zjištění jsou zjišťovány pracovníky na všech stupních řízení organizace.

Skoronehody a zjištění mohou vyplývat:

- z podnětů zaměstnanců, ze zjištění z operativních úkonů,
- ze stížností a podnětů orgánů státní správy, zákazníků, veřejnosti, ekologických iniciativ atd.
- z interních a externích auditů apod.

O každém zjištění je informován vedoucí provozovny nebo pracoviště.

5.6.3. Odpovědnosti a pravomoci

Každý zaměstnanec, který zjistí neshodu, bezpečnostní incident nebo jinou odchylku v oblasti IMS, negativní ovlivnění životního prostředí činností skupiny firem AVE CZ či neshodu v různých etapách procesu řízení, nebo kterému je tato událost oznámena zvnějšku (ústně, písemně nebo telefonicky), je povinen bezodkladně:

- učinit opatření k likvidaci následků události (je-li to možné),
- oznámit tuto událost svému nadřízenému,
- sepsat záznam o události a předat ho pověřeným zaměstnancům,
- závažnou událost oznámit představiteli managementu pro IMS

Představitel managementu pro IMS

- prostřednictvím interních auditorů prověřuje realizovaná nápravná a preventivní opatření a jejich účinnost,
- odpovídá za schválení preventivních opatření,

- vede evidenci neshod, včetně přijatých nápravných a preventivních opatření, dostupné na intranetovém portálu,
- spolu s ostatními členy vedení stanoví osobu odpovědnou za realizaci nápravných opatření,
- spolu s vedoucím útvaru, v němž k neshodě došlo, schvaluje členy řešitelského týmu, který naplánuje a zrealizuje nápravná opatření.

Jednatel dceřiné společnosti

- odpovídá za předání informace o neshodě/BI představiteli managementu pro IMS a vedoucímu pracovníkovi v odpovídající úrovni vedení,
- odpovídá za realizaci nápravných opatření a doporučení,
- navrhuje preventivní opatření,
- odpovídá za realizaci preventivních opatření,
- odpovídá za kontrolu přijatých doporučení ze zjištění a skoronehod.

5.6.4. Kontrola plnění nápravného opatření

Kontrolu plnění a účinnosti nápravných opatření lze provádět na záznamech z:

- výsledků opakovaného měření a zkoušek,
- protokolů z interních (externích) auditů,
- protokolů z kontrol prováděných jednotlivými orgány státní správy,
- provedených školení nebo záznamech o seznámení, zápisech z porad a jednání a další.

Provedení rozboru a zhodnocení nápravných opatření

Vyhodnocení příčin, účinnosti, opakovanosti a dopadů přijatých nápravných opatření provádí představitel managementu pro IMS v rámci přezkoumání vedením v ročních intervalech.

Stanovení a provedení preventivních opatření

Na základě výsledku analýzy příčin a následků a dopadu jednotlivých zjištěných neshod a nedostatků navrhuje ředitel provozovny preventivní opatření za účelem odstranění

potencionálních příčin vzniku neshody a představitel managementu pro IMS tato opatření schvaluje.

Kontrola realizace preventivních opatření

Kontrola realizace preventivních opatření a jejich účinnosti je prováděna představitel managementu pro IMS (a je dána vedení skupiny firem na vědomí) ve spolupráci s interními auditory v termínu (příp. termínech) stanoveném při plánování preventivního opatření s cílem prověřit, zda:

- preventivní opatření bylo realizováno podle plánu
- účinnost preventivního opatření odpovídá plánu.

6. Analýza provedených auditů

Tato kapitola podává informace o provedeném vstupním auditu, jeho realizaci a zjištěných neshodách, aby bylo patrné, jaký byl stav zařízení po jeho odkupu společností AVE. V další části této kapitoly je analyzován poslední provedený audit ve společnosti, vč. zjištěných neshod, návrhů řešení a hodnocení celého procesu interního auditu.

6.1. Vstupní audit

Pro ucelený přehled o původním stavu zařízení a jeho současném stavu ve své diplomové práci uvádím výsledek vstupního auditu, který proběhl po odkupu spalovny.

6.1.1. Realizace auditu

Datum konání auditu: 24.8.2010

Prověřovaná oblast: AVE Kralupy s.r.o.

Auditor: XY, XY

Osoby – účastníci jednání: XY, XY, XY

Cíl a zaměření auditu:

Prověření stavu plnění požadavků integrovaného systému řízení na spalovně Kralupy.

Posouzení stavu dokumentace spalovny a způsob začlenění do integrovaného systému řízení skupiny firem AVE CZ.

Shrnutí výsledků auditu:

Základní informace o provozu

Ovzduší:

- Velký zdroj znečištění
- Předložen schválený provozní řád velkého zdroje
- Provozní evidence velkého zdroje vedena na velíně
- Hlášení do IRZ přes ISPOP za rok 2009
- Kontinuální měření emisí (půlhodinové koncentrace a denní průměry)
- Jednorázová měření emisí
- Protokol z kontroly plnění IPPC z KrÚ z října 2009 (bez zjištění)
- Předložené další provozní předpisy:
 - a) Havarijný plán pro provoz energetiky
 - b) Pracovní instrukce

- c) Provozní řád zařízení
- d) Příjem odpadů na SSO
- e) Obsluha technologického jeřábu
- f) Environmentální řád
- g) Bezpečnostní předpis

Voda:

- Zásobování vodou je zajištěno smluvně se Synthosem, spalovna nemá žádný další vlastní zdroj
- Odpadní vody – kromě lapolu neprovozuje spalovna jiné předčisticí zařízení, likvidace zajištěna smluvně:
 - a) Zaolejované vody jsou svedeny do lapolu a následně do kanalizace a ČOV České Rafinerské
 - b) Oteplené odpadní vody jsou svedeny do kanalizace ČOV Synthosu
 - c) Dešťové vody jsou svedeny společně s oteplenými odpadními vodami do kanalizace ČOV Synthosu
 - d) Splaškové vody jsou svedeny do kanalizace a BČOV České Rafinerské
 - Předložen havarijní plán
 - Analýzy pH a CHSK k lapolu
 - Bezpečnostní listy

Odpady:

- Povolení provozování zařízení IPPC + rozsah povolených odpadů
- Průběžná evidence
- Hlášení do IRZ přes ISPOP za rok 2009
- ZPO, ILNO, ELPNO

BOZP:

- Kategorizace prací: 2
- Nepřetržitý provoz
- Bezpečnostní předpis

ISMS:

- Kamerový systém

6.1.2. Zjištěné neshody

Tabulka 2 Neshody

1	Není dostatečně zajištěno provedení písemného informování o rizicích u externích firem, které přivážejí odpady do spalovny.
2	V době auditu nebyly ZPO ke všem přijímaným odpadům (jsou pouze ze Synthosu).
3	Nebylo doloženo oprávnění kontrol těsnosti nádrží (viz např. louh, vápenné mléko).

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3. Navržená doporučení

Tabulka 3 Doporučení

1	Je třeba provést aktualizaci povinných legislativou požadovaných řídicích dokumentů t. č. vydaných a schválených pro Kaučuk, resp. Synthos: - Provozní řád velkého zdroje, - Havarijní plán, - POH, a zajistit jejich schválení příslušnými orgány státní správy pro AVE a následně je začlenit na portál dokumentace AVE.
2	Je třeba zpracovat provozní řád lapolu, který stanoví popis obsluhy a údržby zařízení a stanoví požadavky na vzorkování vypouštěných odpadních vod (tč. pH a CHSK), včetně odpovědností za provádění v souladu s IPPC.
3	Je třeba zpracovat a předložit hygieně pravidla pro nakládání s žíravými a toxickými látkami.
4	Provést inventuru stavu měřidel. Zajistit správu měřidel (vedení evidence a kalibrace či ověřování ve stanovených lhůtách, vedení záznamů z kalibrace či ověřování).
5	Projít a aktualizovat „modré provozní předpisy“: - Havarijní plán pro provoz energetiky - Pracovní instrukce

	<ul style="list-style-type: none"> - Provozní řád zařízení - Příjem odpadů na SSO - Obsluha technologického jeřábu
6	<p>Modrý bezpečnostní předpis zrušit. Jednotlivé použitelné části začlenit a sjednotit do interní dokumentace AVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Příloha č. 1 Rizika BOZP začlenit do registru rizik AVE b) Traumatologický plán nahradit traumatologickým plánem AVE c) Pravidla pro přidělování OOPP zrušit a uplatnit stávající platnou interní směrnici AVE i pro provoz spalovny d) Obdobně sjednotit ustanovení na školení, hlášení o úrazu.
7	<p>Prověřit, zda jsou k dispozici bezpečnostní listy (BL) v souladu s rozsahem používaných látek.</p>
8	<p>Prověřit stav evidence VTZ podléhající periodickým revizím. Bylo by vhodné zpracovat seznam zařízení, které podléhají revizím, seznam začlenit do dokumentace včetně umístění na portál AVE. Sjednotit a centralizovat revizní protokoly na místě spalovny.</p>
9	<p>Systém hodnocení významných zákazníků AVE prověřit a případně doplnit o významné zákazníky spalovny.</p>
10	<p>V prostoru skladu u garáže VZV:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) doplnit ILNO k odpadům, které jsou zde uloženy, b) upravit štítky na nádobách na NO v souladu s vyhláškou 383/2001 Sb., c) označit nosnost regálů, d) prověřit stav stohování nádob, e) kanystry a nádoby s ropnými látkami umístit na záchytné vany.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.4. Subjektivní hodnocení auditu

Pokud se dnes podíváme na zjištěné neshody ze vstupního auditu, zjistíme, že všechny zmíněné neshody byly vyřešeny ve stanovém termínu odpovědnou osobou. Neshoda jedna byla vyřešena písemným informováním každého externího dodavatele odpadů, navíc byla na zařízení váhy umístěna bezpečnostní informační tabule. Co se týče neshody dvě, tak zde byli osloveni všichni dodavatelé odpadů, kterých se toto týkalo, a požádání o dodatečné

dodání ZPO ke každému kódu odpadu, který byl na zařízení spalovny zlikvidován. Neshoda tři byla vyřešena prostým dodáním požadovaného oprávnění.

Vedení společnosti AVE Kralupy se rovněž řídilo navrženými doporučeními, což bylo patrné z výsledků následujících auditů, ve kterých se obsah doporučení neobjevil jako neshoda.

6.2. *Poslední provedený interní audit*

K tomu, abych mohla hodnotit poslední provedený audit, pomohla skutečnost, že mi bylo umožněno být součástí auditorského týmu, který interní audit prováděl. To mi dalo jedinečnou možnost zhodnotit celý proces interního auditu, od jeho přípravy, přes realizaci, identifikování neshod až po návrh doporučení.

6.2.1. Příprava auditu

Každému plánovanému auditu předchází příprava auditu, která je považována za ještě důležitější než audit samotný, při přípravě auditu jsou stanoveny cíle, náplň a rozsah. Bez tohoto stanovení, tedy přípravy, by byl audit neefektivní.

Cíl auditu:

Zjistit shodu skutečného stavu prováděných činností s požadavky povolení a legislativy.

Náplň a rozsah auditu:

Integrované povolení, provozní a související předpisy. Prověření provozovaných činností, související dokumentace, dokladů a evidence provozu skládky a zařízení k nakládání s odpady.

Seznam dokumentace, která je podkladem pro audit:

Integrované povolení, provozní řády, provozní deníky, řízení provozu.

Povolení státní správy. BOZP a PO, ADR.

Smlouvy s původci odpadů, základní popisy odpadu, zjednodušené základní popisy odpadu, protokoly z analýz odpadů, evidenční přepravní listy nebezpečných odpadů, školení zaměstnanců.

Příručka integrovaného systému řízení, Směrnice integrovaného systému řízení.

Bezpečnostní politika, evidence přístupu do objektů, záznamy o incidentech.

Předmět auditu:

Úvodní jednání, odsouhlasení programu.

Kontrola nápravy zjištění z minulých auditů a kontrola BOZP.

Prohlídka areálu, kontrola způsobu shromažďování odpadů.

Provoz zařízení: Integrované povolení, Provozní řád, havarijní plán.

Dokumentace provozu zařízení: provozní deníky, záznamy, vážní lístky, ZPO, ZZPO, ELPNO.

Evidence odpadů.

Školení zaměstnanců (plán a plnění), e-learning, pracovní náplně, zdravotní prohlídky, organigram, nakládání a ochrana osobních dat, doklady o zaškolení, evidence docházky.

Monitoring a měření.

Původci odpadů – smlouvy, doklady o převzetí odpadů.

Měřidla a jejich evidence.

Chemické látky a přípravky a jejich evidence, nakládání s chemickými látkami.

Dokumentace systému IMS, řízení dokumentace, komunikace. Plánování (cíle), aspekty rizika, řízení neshod, NO a PO.

Nákup materiálu a služeb, hodnocení spokojenosti zákazníků, hodnocení dodavatelů, řízení stížností a reklamací.

Původci odpadů – smlouvy

BOZP a PO – revize, lékárníčky, hasicí přístroje, záznamy z kontrol PO.

Stav procesů IT, ochrana IT zařízení, ochrana objektů.

Časový plán auditu:

23.10.2015

9 – 16 hod

Místo:

Kancelář a areál spalovny

Jméno odpovědného pracovníka:

XY

6.2.2. Realizace auditu

Datum auditu: 23. 10. 2015

Prověřovaná oblast: AVE Kralupy s.r.o.

Auditor: XY, XY

Osoby – účastníci jednání: XY, XY, XY

Cíl a zaměření auditu:

Prověření stavu plnění požadavků integrovaného systému řízení na spalovně Kralupy dle ISO 9001, ISO 14001, OHSAS18001, ISO/IEC 27001

Provozovna:

Zaměstnanci – 8 THP (2x jednatel + obchod = 1x obchodní ředitel + 2x obchodníci, 1x vnitřní služba, 1x vedoucí provozu spalovny + 1x technolog) + 15 D (4x denní + 10 směnný provoz + 1x řidič), kategorizace prací max. 2

Zařízení:

- Technologické zařízení spalovny
- Váha silniční 50t
- 1x VZV naftový
- 1x nákladní Mercedes Atego do 3,5t (vybavení přenosná váha + tachograf), ADR vozidlo
- 1x skříňové vozidlo Renault master do 3,5t (bez váhy a tachografu), ADR vozidlo
- 1x kolový nakladač
- Zdvihací zařízení včetně mostového drapáku
- Mobilní sklad NO 2x
- EPS – signalizace na velínu
- SHZ – zdroj tlakové vody od Synthosu (nově od posledního auditu byla rekonstruována přípojka vody ze Synthosu) + nově pěnové SHZ dvouokruhové nad jímkou kašovitých odpadů
- Kamerový systém – ovládání z velína

Vstupy do spalovny odpadu N, O, O/N:

- Průmyslové kapalné, tuhé, kašovitě
- Zdravotnický odpad

Výstup:

- škvára „O“ – odvoz na skládku do Benátek
- solidifikát – „N“ - odvoz na skládku do Čáslavi
- pára – 1,6 MPa 230oC – do sítě Synthos

Vytápění – dodavatelsky od TAMERO INVEST, dceřiná spol. Synthosu (teplá voda)

Odběr vody – pitná i technologická od f. Synthos

Kanalizace:

- 1) Dešťová kanalizace ze střech – svod na dešťovou kanalizaci Synthos
- 2) Chemická kanalizace pro kotelní vody – svedena do separační jímky
- 3) Zaolejované dešťové odpadní vody z ploch – svedeny do separační jímky a následně společně s vodami z chemické kanalizace jdou na přes Synthos na ČOV České Rafinerské
- 4) Splašková kanalizace

Zjištění z minulého auditu, která jsou v řešení:

- 1) Označení sektorů a jednotlivých odpadů na manipulační ploše není dostatečné.
- 2) Stav uložení a označení odpadů ve skladu NO není zcela vyhovující – u jednotlivých nádob není zcela jasné, o jaký odpad se jedná, chybí značení.
- 3) U vstupu k výpustní armatuře u zásobníků pro stáčení kapalných odpadů instalovat zajištění proti pádu do jímky.
- 4) V rámci právě probíhající aktualizace by bylo vhodné dořešit úpravu provozního řádu:
 - Vyjmout z požadovaných dokumentů při příjmu ILNO
 - Vyjmout požadavek na zdůvodnění přijetí využitelného odpadu
 - Upravit požadavek na úplné provádění rozborů

6.2.3. Zjištěné neshody auditu

Tabulka 4 Neshody

1	<p>Označení sektorů a jednotlivých odpadů na manipulační ploše není dostatečné, chybí značení odpadů.</p> <p>Omezená kapacita plochy je celkově velmi zaplněná přijatými odpady.</p> <p>Rozsah přijímaných odpadů je velmi široký - za období leden až říjen bylo přijato více než 160 druhů odpadů.</p> <p>Je komplikované udržet v jednotlivých sektorech pouze stanovené a označené odpady.</p>
2	<p>Stav uložení a označení odpadů v mobilním skladu NO není vyhovující – u jednotlivých nádob není jasné, o jaký odpad se jedná, chybí značení.</p>
3	<p>Schválený havarijní plán t. č. je na místě přístupný pouze v el. Formě.</p>
4	<p>Odpady jsou na ploše stohovány na paletách v některých případech velmi nestabilním způsobem, riziko pádu je velmi vysoké.</p>
5	<p>Hlavní vypínač jeřábu je zarovnaný odpady, není zajištěn přístup.</p>
6	<p>V prostoru u separační jímky je poškozený obrubník, mohlo by dojít k únikům odpadů mimo zajištěnou plochu.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.4. Návrh řešení a doporučení

Tabulka 5 Návrh řešení k jednotlivým neshodám

Ad 1	<p>Rozšíření plochy pro skladování přijímaného odpadu.</p> <p>Úprava režimu třídění na ploše včetně provozního řádu a rozdělení ploch pouze dle vlastností odpadu na:</p> <ul style="list-style-type: none">- kapalné určené do jímky,- pevné určené po předrcení do zásobníku,- obaly k přepálení,- obaly po přepálení,- infekční,- prázdné obaly.
Ad 2	<p>Skladované odpady musí být identifikovatelné. Upravit značení odpadů.</p>
Ad 3	<p>Je třeba zajistit odpovídající přístup všech zaměstnanců ke schválenému havarijnímu plánu.</p>
Ad 4	<p>Dodržovat zásady stohování, tak aby nedošlo k nehodě.</p>
Ad 5	<p>Zajistit stálý volný přístup k hlavnímu vypínači.</p>
Ad 6	<p>Zajistit opravu tak, aby bylo zabráněno případnému úniku odpadů mimo zajištěné plochy.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Doporučení

1.	V rámci právě probíhající aktualizace by bylo vhodné dořešit úpravu provozního řádu: -Vymout z dokumentů požadovaných při příjmu odpadů nutnost doložit ILNO -Upravit požadavek na úplné provádění rozborů
2	U vstupu k výpustní armatuře u zásobníků pro stáčení kapalných odpadů by bylo vhodné instalovat zajištění proti pádu do jímky
3	Chybí kryt osvětlení
4.	Je třeba dořešit provedení písemného informování externích firem o rizicích v areálu zařízení

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.5. Subjektivní hodnocení auditu

Na základě osobní zkušenosti s daným interním auditem mohu subjektivně zhodnotit provedený audit jako proces bezchybný, bez připomínek.

Samotnému auditu předcházela příprava, kde jsme stanovili cíl auditu, jeho náplň a rozsah. Dále byl stanoven datum konání auditu a časový plán. Rovněž odpovědná osoba. Tento plán auditu byl dán k dispozici odpovědné osobě ke schválení.

Interní audit začal úvodním proslovem vedoucího auditora a dále odpovědné osoby. Následoval audit výše jmenované dokumentace a prohlídka areálu. Při prohlídce areálu byly identifikovány neshody, které byly následně zaznamenány ve zprávě z auditu, spolu s návrhem řešení, datem vyřešení a zodpovědnou osobou.

7. Shrnutí poznatků z procesu auditu

Stávající systém provádění interních auditů je funkční a efektivní. I v roce 2015 se díky auditu, podobně jako v předcházejících letech, podařilo odhalit nedostatky v dodržování legislativy, BOZP a PO. Tím se předešlo velkým finančním postihům ze strany kontrolních orgánů, i např. pracovním úrazům nebo odcizení citlivých dat. Zjištění a jejich následná náprava vedou k neustálému zlepšování mimo jiné i integrovaného systému řízení.

Lze konstatovat, že z porovnání záznamů z auditů z dřívějších let s nynějšími vyplývá, že se stav ve společnosti AVE Kralupy neustále zlepšuje, jak po stránce vizuální, tak ve smyslu zavedení systému i znalostí vedoucích pracovníků na provozovnách.

Tabulka 7 Meziroční srovnání identifikovaných neshod

Dceřiná společnost	Počet neshod v roce 2010/2011	Počet neshod v roce 2011/2012	Počet neshod v roce 2012/2013	Počet neshod v roce 2013/2014	Počet neshod v roce 2014/2015	Suma neshod za sledované období
AVE Kralupy s.r.o.	3	10	8	6	6	33

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled změn, úprav, modernizace zařízení, které byly provedeny v roce 2014/2015

- Instalace stabilního hasicího zařízení v prostoru jímky pevných a kašovitých odpadů s možností samostatného spuštění v místě drtiče odpadů
- Výměna řídicího a bezpečnostního systému spalovny
- Realizace automatického systému řízení dvoustupňového mokrého čištění spalin
- Úprava regulace hořáku v dohořivací komoře v závislosti od zadané minimální teploty

Všechna tato opatření a technická zlepšení přispívají ke zkvalitnění provozu spalovny a tím i k zajištění menšího dopadu provozu spalovny na životní prostředí.

7.1. *Nalezené nedostatky*

Co se týče samotného procesu interního auditu, tak v tomto směru nebyly zjištěny žádné nedostatky. Interní audity ve skupině AVE CZ probíhají na profesionální úrovni, k čemuž napomáhá průběžné školení vedoucích auditorských skupin, kvalitní komunikace na všech stupních řízení apod.

V čem vidím nedostatek, je potřeba zavedení průběžné analýzy rizik, díky níž by společnost AVE Kralupy mohla podchytit nová rizika (aspekty ŽP), která mohou vzniknout např. změnou pracovního postupu, používáním nového stroje, implementací nového informačního systému, změnou technologie, rozšířením služeb, změnou legislativy apod.

Průběžnou analýzu rizik BOZP by měl zpracovat příslušný odpovědný zaměstnanec a výsledky analýzy zasílat bezpečnostnímu technikovi BOZP, který zajistí zhodnocení rizik a začlení jej do Seznamu rizik BOZP.

7.2. *Navrhovaná doporučení*

Navrhuji provádět hodnocení rizik kvalitativní analýzou - metodou stanovení rizika a zbytkového rizika, které se používá v jiných dceřiných společnostech AVE CZ (osobní zkušenost z AVE Kolín s.ro.). Stanovení základního rizika bude stanoveno dvouparametrovou zjednodušenou bodovou metodou, kde uvedeme významnosti pravděpodobnosti a následků – viz tab. č. 8.

Stanovení zbytkového rizika je stanoveno hodnocením řízení rizika – viz tab.č. 9.

Pro hodnocení pravděpodobnosti vzniku a existence rizika bude použita pětistupňová stupnice. Vyjadřuje míru očekávání, že riziko vznikne a bude uplatněno.

Pro hodnocení pravděpodobnosti následků bude rovněž použita pětistupňová stupnice. Pravděpodobnost následků hodnotí dopad nepředvídatelné události pro oblast BOZP a životního prostředí.

Tabulka 8 Pravděpodobnost vzniku rizika P a následků N

Pravděpodobnost vzniku a existence rizika P	
1	nahodilá událost, havárie - ještě nikdy nezaznamenaná
2	nepřirozená událost - již v minulosti zaznamenaná
3	pravděpodobná událost - zaznamenaná 1x ve sledovaném období

4	velmi pravděpodobná událost - zaznamenáno opakovaně ve sledovaném období
5	trvalá událost s trvajícím dopadem
Pravděpodobnost následků – závažnost N	
1	bez následků
2	následky řešitelné v rámci pracoviště - úraz bez pracovní neschopnosti; možné ovlivnění životního prostředí;
3	následky přesahující hranice pracoviště, ale řešitelné v rámci skupiny AVE - úraz s pracovní neschopností bez trvalých následků, ovlivnění ŽP s nutností zmírnění následků,
4	následky přesahující rámec skupiny AVE a nutná součinnost s třetími stranami - úraz s trvalými následky, dlouhodobé ovlivnění životního prostředí;
5	nevratná poškození, trvalé následky - smrtelný úraz, nevratné ovlivnění životního prostředí; selhání systému a činnosti firmy

Zdroj: Interní směrnice Řízení rizik

Tabulka 9 **Hodnocení řízení rizika**

<i>zkratka</i>	<i>Hodnocení</i>	<i>Obsah hodnocení</i>
CR	Četnost rizika	jak často se daná činnost vykonává
SP	Stav pracoviště	úklid, pořádek na pracovišti, hygiena, kvalita strojů, vybavení, ergonomie, havarijní prostředky technická realizace bezpečnostních opatření, využívané nástroje a prostředky ochrany
PP	Pracovní postupy	zda jsou pracovní, technologické postupy, přístupnost k nim, stav, čitelnost a aktuálnost; Existence pracovních, technologických postupů, jejich přístupnost všem zaměstnancům, čitelnost a aktuálnost
KZ	Kvalita zaměstnanců	znalost postupů, odbornost, zkušenost, školení a způsobilost
KN	Kontrola	prováděné kontroly, závěry, záznamy a monitoring
Stupnice hodnocení (mimo CR)		1 až 5, 1 - nejlepší, 5 – nejhorší

Zdroj: Interní směrnice Řízení rizik

Tabulka 10 Stupnice hodnocení četnosti rizika (CR)

<i>stupeň</i>	<i>Skutečná četnost</i>
1	méně než 1x ročně
2	min. 1 x za rok
3	min. 1 x za půl roku
4	min. 1 x za 1 měsíc
5	denně

Zdroj: Interní směrnice Řízení rizik

Na základě stanovených kritérií se budou jednotlivá rizika kategorizovat do skupin podle významnosti základního rizika a zbytkového rizika. Viz tabulka č. 11. Pro jednotlivé skupiny budou pak přiřazena nápravná opatření.

Tabulka 11 Kategorie míry rizika

Kategorie míry rizika		
<i>Kategorie</i>	<i>Významnost rizika</i>	<i>Body od - do</i>
I.	Bezvýznamné riziko	0 – 3
II.	Významné riziko	4 – 9
III.	Závažné riziko	10 – 16
IV.	Velmi závažné riziko	17 - 25

Zdroj: Interní směrnice Řízení rizik

Výsledná hodnota řízení rizik bude vycházet ze vztahu mezi mírou rizika a průměrem hodnocení řízení rizik. Pro jednotlivá bezpečnostní rizika pak budou přiřazena odpovídající bezpečnostní opatření.

Tabulka 12 Hodnocení řízení rizik

Hodnocení řízení rizik			
<i>Kategorie</i>	<i>Významnost rizika</i>	<i>Úkoly</i>	<i>Body od - do</i>
A	Příliš vysoké riziko	opatření musí být stanoveno	76 – 125
B	Akceptovatelné riziko	opatření může být stanoveno	26 – 75

C	Zanedbatelné riziko	bez opatření	1 - 25
----------	---------------------	--------------	--------

Zdroj: Interní směrnice Řízení rizik

Dané riziko lze považovat za odstraněné v okamžiku, kdy bude spadat do kategorie C – zanedbatelné riziko. V případě vysoké ekonomické náročnosti realizace opatření bude přípustná kategorie B – akceptovatelné riziko.

Příklad konkrétního hodnocení rizika:

Pracoviště: Kancelář

Činnost: práce v kanceláři - pohyb osob

Riziko: naražení na ostré hrany rohy nábytku, stoly, skříně, zásuvky, a zařízení v kancelářských a skladovacích místnostech

Pravděpodobnost vzniku a existence rizika (viz. Tabulka 8: 2

Pravděpodobnost následků-závažnost (viz. Tabulka 8): 1

Kategorie míry rizika (viz. Tabulka 11): I, 2

Hodnocení řízení rizika (viz. Tabulka 9):

CR	SP	PP	KZ	KN	Průměr
1	2	3	2	1	1,8

Zbytkové riziko:

Hodnota: míra rizika * průměr hodnocení řízení rizika= 2 * 1,8 = **3,6**

Z výsledku vyplývá, že toto riziko spadá do kategorie C, tedy zanedbatelné riziko, jako vhodné opatření bychom mohli navrhnout:

- správné rozmístění kancelářského nábytku a zařízení; (min. průchody 550 až 600 mm);
- udržování pořádku;
- důsledné zavírání dveří skříní, zasouvání zásuvek stolů a skříněk.

Pracoviště: Spalovna

Činnost: chůze v areálu

Riziko: pád, naražení různých částí těla po nastalém pádu osoby (při pohybu na venkovních komunikacích a prostorách)

Pravděpodobnost vzniku a existence rizika (viz. Tabulka 8): 4

Pravděpodobnost následků-závažnost (viz. Tabulka 8): 2

Kategorie míry rizika (viz. Tabulka 11): II, 8

Hodnocení řízení rizika (viz. Tabulka 9):

CR	SP	PP	KZ	KN	Průměr
3	4	4	3	4	3,6

Zbytkové riziko:

Hodnota: míra rizika * průměr hodnocení řízení rizika= 8 * 3,6 = **28,8**

Z výsledku vyplývá, že toto riziko spadá do kategorie B, tedy akceptovatelné riziko, jako vhodné opatření bychom mohli navrhnout:

- zajištění bezpečného stavu povrchu venkovních cest vstupů do výrobních objektů a skladovacích prostorů a jiných frekventovaných míst;
- udržování, čištění a úklid podlah, komunikací a všech pochůzných ploch na venkovních skladovacích prostorech a skládkách materiálu;
- udržování komunikací a průchodů volně průchodných a volných, bez zastavování materiálem, provozním zařízením;
- včasné odstraňování komunikačních překážek;
- zajištění dostatečného el. osvětlení v noci a za snížené viditelnosti;

Toto hodnocení rizik bylo v roce 2010 provedeno pro všechny činnosti na všech pracovištích společnosti AVE Kralupy s.r.o., ale právě průběžnou analýzou rizik, by společnost mohla podchytit rizika nová, která vzhledem k typu provozu jistě vznikají.

8. Závěr

Diplomová práce s názvem „Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku“ je zaměřena na řešení tématu zhodnocení současné úrovně kvality interního auditu a jeho zdokonalování. Cílem této diplomové práce byl zejména průzkum a analýza současného stavu Interního auditu ve společnosti AVE Kralupy s.r.o. a návrh opatření pro zefektivnění jeho procesů. Nejprve byla nastudována základní teoretická východiska, díky nimž byly objasněny pojmy v oblasti interního auditu. Poznatky utvořily základ pro následné analýzy v podniku AVE Kralupy s.r.o. Tyto teoretické poznatky byly poté aplikovány na sledované společnosti. Nejprve byla zpracována charakteristika mateřské společnosti, její zaměření a poskytované služby a dále charakteristika AVE Kralupy s.r.o. jako sledované společnosti, její místo ve struktuře skupiny AVE CZ odpadové hospodářství, její poskytované služby. Popis zařízení spalovny, orgánů společnosti a organizační struktura.

Hlavní zaměření společnosti AVE Kralupy s.r.o. je poskytování služeb v odpadovém hospodářství, zejména pak likvidace a energetické využití odpadů na zařízení spalovny. Dále pak poskytuje služby předcházející likvidaci odpadů, jako jsou poradenské služby, doprava odpadů, třídění odpadů apod.

V analytické části bylo charakterizováno oddělení QM, odpovědnosti a pravomoci Interního auditu, personální zajištění, plánování a realizace Interního auditu. Dále zde byly objasněny postupy řešení neshod zjištěných při Interním auditu. Následoval průzkum realizace jednotlivých postupů vykonávání Interního auditu v dané společnosti. K tomuto průzkumu posloužili jednak konzultace se zaměstnanci odboru „QM“, dále prosté sledování jejich práce při realizaci Interního auditu ve sledované společnosti a směrnice Interního auditu této společnosti.

Interní audit má v této společnosti ukotvené místo a jeho provádění je na velmi vysoké úrovni. Společnosti AVE Kralupy s.r.o. bylo doporučeno zavedení průběžné analýzy rizik, díky níž by mohla podchytit nová rizika (aspekty ŽP), která mohou vzniknout např. změnou pracovního postupu, používáním nového stroje, implementací nového informačního systému, změnou technologie, rozšířením služeb, změnou legislativy apod. Průběžnou analýzu rizik BOZP by pak měl zpracovat příslušný odpovědný zaměstnanec a výsledky analýzy zasílat bezpečnostnímu technikovi BOZP, který zajistí zhodnocení rizik a začlení jej do Seznamu rizik BOZP.

Je tedy možné konstatovat, že zadaných cílů bylo dosaženo.

9. Seznam použité literatury

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

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5104-7.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, ISBN 80-717-9847-9.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 8024775271.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek a Jan VÁCHAL. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 9788024786827.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje:

INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Etický kodex institutu interních auditorů*. 2002. [cit. 2016-15-2]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Czech.pdf>

10. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1	Ujišťovací versus konzultační služby	20
Obrázek 2	Vztahy a souvislosti rizik.....	34
Obrázek 3	Rámec pro měření výkonnosti systému řízení rizik v podniku	37
Obrázek 4	Jak spalovna pracuje	41
Obrázek 5	Organizační struktura společnosti.....	44
Tabulka 1	Množství odpadu dle dodavatelů	43
Tabulka 2	Neshody	58
Tabulka 3	Doporučení.....	58
Tabulka 4	Neshody	64
Tabulka 5	Návrh řešení k jednotlivým neshodám	64
Tabulka 6	Doporučení.....	65
Tabulka 7	Meziroční srovnání identifikovaných neshod.....	66
Tabulka 8	Pravděpodobnost vzniku rizika P a následků N.....	67
Tabulka 9	Hodnocení řízení rizika.....	68
Tabulka 10	Stupnice hodnocení četnosti rizika (CR)	69
Tabulka 11	Kategorie míry rizika	69
Tabulka 12	Hodnocení řízení rizik	69

11. Přílohy

Příloha 1	Zpráva z auditu	76
Příloha 2	Záznam o neshodě, nápravném a preventivním opatření	77
Příloha 3	Příprava interního auditu	78

Příloha 1 Zpráva z auditu

PROTOKOL Z AUDITU Č.: IA/X Jméno provozovny		list č.: - celkem listů: - počet příloh: -		
Datum auditu:				
Prověřovaná oblast:				
Auditoři:		Osoby - účastníci jednání:		
Cíl a zaměření auditu: Prověření stavu plnění požadavků integrovaného systému řízení.				
Změny od minulého auditu:				
<u>Zajišťované činnosti:</u>				
<u>Provozované činnosti:</u>				
<u>Vybavení:</u>				
Zjištění z auditu				
číslo zjištění	popis zjištění (Neshoda, zjištění, doporučení)	navržené řešení	odpovědná osoba	termín plnění
Neshoda				
		-	-	-
Zjištění				
Doporučení				
Pozoruhodné úsilí:				
číslo zjištění	popis zjištění	odpovědná osoba		
Datum:		Vedoucí prověřovaného úseku:		
Vypracoval:				

Příloha 2 Záznam o neshodě, nápravném a preventivním opatření

Záznam o neshodě, nápravném a preventivním opatření			
Provozovna/pracoviště/ dceřiná společnost			
Kdo zjistil neshodu (jméno, příjmení, funkce):		Kdy: (datum)	
Oblast neshody:	<input type="checkbox"/> Při interních a externích auditech		
	<input type="checkbox"/> Při reklamačním řízení		
	<input type="checkbox"/> Při stížnostech a připomínkách		
	<input type="checkbox"/> Při neshodách v procesech a organizačních a řídicích činnostech		
Podrobný popis neshody (případně je možno pokračovat na identifikovatelné volné listy):			
Příčina neshody			
Komu je záznam určen:		Termín stanovený pro odstranění neshody:	
		Číslo neshody (oddělení/poř. č.)	
Vyplňuje příjemce - řešitel neshody (zodpovědná osoba)			
Kdo sjednal nápravu, resp. vyjádření o nepotřebě nápravy (jméno, příjmení, funkce):		Kdy: (datum)	
Podrobný popis nápravy a preventivních opatření (případně je možno pokračovat na identifikovatelné volné listy):			

Příloha 3 Příprava interního auditu

Jméno vedoucího auditora : Jména auditorů :		Místo auditu : Termín auditu :		
Prověřovaný - útvar : - činnost : - prvek normy : - dokument :		Cíl auditu :		
Náplň a rozsah auditu :				
Seznam dokumentace, která je podkladem pro audit :				
Časový program auditu:				
Datum	Doba trvání	Místo	Předmět auditu	Jméno odpovědného pracovníka
Zpracoval : Dne : Podpis :		Prověřovaný seznámen dne : Podpis :		Schválil zmocněnec IMS : Jméno : Dne : Podpis :
Identifikace - číslo auditu :		:		