

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Interní audit a jeho význam v řízení podniku**

Vedoucí bakalářské práce:  
**Ing. Pavel Pánek**

Autor:  
**Jitka Černá**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jitka Černá

Podnikání a administrativa

Název práce

**Interní audit a jeho význam v řízení podniku**

Název anglicky

**Internal audit and its importance in business management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je pomocí využití metod auditování procesů vyhodnotit současný stav a navrhnout možnosti vedoucí ke zdokonalení současného systému řízení v daném subjektu. Dílčím cílem této práce je shromáždit potřebné informace k obecné charakteristice interního auditu, jeho druhům, metodám a jeho využití v řízení a na základě těchto poznatků sestavit literární rešerši.

### Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následující osnovy:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska: teoretická část práce je zpracována na základě odborné literatury; zabývá se vymezením pojmů auditu, jeho rozdělení, provádění, sestavováním plánů, programů...
4. Charakteristika sledované organizace: veškeré podklady k charakteristice této organizace jsou získány z interních zdrojů, internetových stránek organizace a veřejně přístupných informací
5. Analytická část: na základě získaných informací od odboru interního auditu posoudíme význam interního auditu v řízené organizace
6. Shrnutí výsledků a návrh zdokonalení
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

### Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

### Klíčová slova

Interní audit, externí audit, plán auditu, auditor, auditorská zpráva, útvar auditu, nezávislost auditorů, statut interního auditu, státní organizace, kontrolní činnost

### Doporučené zdroje informací

- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, – ŘÍMOVSKÁ, P. *Interní audit a controlling*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0869-9.
- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- DVOŘÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- MASARYKOVA UNIVERZITA. EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA, – SEDLÁČEK, J. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4168-4.
- PHILLIPS, A W. *Interní audity ISO 9001:2008 Snadno a efektivně : nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02167-4.
- RICCHIUTE, D N. *Audit*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-86-4.
- TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- VEBER, J. *Management : základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2016

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za možnost zpracovat svou bakalářskou práci pod jeho vedením, za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady při zpracování bakalářské práce. Současně chci poděkovat vedení podniku Správy železniční dopravní cesty, státní organizace za poskytnutí interních informací a materiálů potřebných k vypracování této bakalářské práce.

# Interní audit a jeho význam v řízení podniku

---

## Internal audit and its importance in business management

### Souhrn

Tato bakalářská práce je tematicky zaměřena na charakteristiku cílů a úlohy interního auditu a posouzení jeho významu v systému řízení státní organizace Správy železniční dopravní cesty (SŽDC). Nejprve jsou v práci zpracována a porovnána teoretická východiska z literárních a internetových zdrojů týkající se dané problematiky.

Dále autor charakterizuje vybranou společnost, pozornost věnuje zejména útvaru provádějícímu interní auditu.

Na základě prvotních praktických poznatků o činnosti interních auditorů se autor práce věnuje nejprve metodice přípravy auditu a návazně vybranému auditovanému procesu.

V závěru práce jsou uvedeny možné nedostatky v provádění auditu a jsou navržena nápravná opatření.

### Summary

The bachelor thesis is oriented on the characteristics of goals and tasks of the internal audit and the assessment of its importance in the system of managing the state organization The Railway Infrastructure Administration (SŽDC). First, the theoretical basis is processed and analyzed from the literature and online sources regarding of the given issue.

The author characterizes the selected company, attention is paid to the department conducting internal audits.

On the basis of practical knowledge of the primary activities of internal auditors, the author devotes the first work methodology of the audit and subsequently selected the audited process.

Finally, the author suggests to evaluate the potential risks of internal auditing.

**Klíčová slova:** interní audit, externí audit, plán auditu, auditor, auditorská zpráva, útvar auditu, nezávislost auditorů, statut interního auditu, státní organizace, kontrolní činnost

**Keywords:** internal auditing, external auditing, plan of audit, auditor, audit report, audit unit, independence of auditors, the statute of the internal audit, state organization, corrective action

## Slovník použitých zkratk a pojmů

IIA – The Institute of Internal Auditors Inc.

SŽDC – Správa železniční dopravní cesty, státní organizace

AUD – odbor interního auditu

VKS – vnitřní kontrolní systém

COSO – Commission of Sponsoring Organizations of Tresdway Committee



## Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ PRÁCE .....	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodický postup řešení práce .....	6
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	7
3.1	Historie.....	7
3.2	Interní audit.....	8
3.2.1	Moderní pojetí.....	8
3.2.2	Definice.....	9
3.2.3	Úloha interního auditu .....	10
3.2.4	Druhy interního auditu.....	10
3.2.5	Interní auditor .....	12
3.2.6	Plán interního auditu.....	12
3.2.7	Techniky auditorské práce .....	14
3.2.8	Auditorská zpráva .....	17
3.2.9	Nápravná opatření.....	19
3.3	Interní a externí audit.....	20
4	CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ ORGANIZACE.....	21
4.1	Předmět činnosti a podnikání.....	21
4.2	Vznik SŽDC .....	23
4.3	Organizační struktura.....	23
4.4	Odbor interního auditu.....	24
5	ANALYTICKÁ ČÁST .....	27
5.1	Základní pravidla pro výkon interního auditu .....	27
5.2	Odpovědnost a pravomoc interních auditorů.....	27
5.2.1	Činnost ředitele AUD .....	28
5.2.2	Odpovědnost vedoucího oddělení.....	28
5.2.3	Vedoucí auditního týmu.....	29
5.2.4	Členové auditního týmu.....	30
5.3	Interní audit jako součást vnitřního kontrolního systému.....	30
5.4	Analýza rizik.....	33
5.5	Plány činnosti interního auditu .....	34
5.6	Realizace auditu .....	35
5.7	Spolupráce s externím auditorem .....	37
6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	38
6.1	Navržená doporučení .....	38
7	ZÁVĚR.....	40
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	41
8.1	Odborná literatura .....	41
8.2	Internetové zdroje .....	41
8.3	Další použité zdroje .....	42
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	43
10	PŘÍLOHY .....	44

# 1 ÚVOD

Hlavním tématem této bakalářské práce je Interní audit a jeho význam v řízení podniku.

Interní audit patří mezi moderní disciplíny, ale jeho historie je velice stará. Audit byl propojen s účetnictvím a používán pro evidenci a ochranu majetku před odcizením. Dříve bylo úkolem interních auditorů kontrolování účtů a dohlížení na účetní a finanční oblast podniku. Postupem času začal interní audit fungovat jako nástroj k odhalování podvodů a stal se z něj prostředek ke zjišťování efektivnosti provedených investic.

Interní audit, v současném pojetí, se snaží napomáhat společnosti k dosažení vytyčených cílů pomocí určitých auditorských technik a postupů. Interní audit se začal využívat při zvětšování organizací, kde management nestačil dohlížet na procesy ve firmě. Interní audit tedy funguje jako pomocná složka pro management společnosti, nikoli jako kárné oddělení. Interní audit by měl být synonymem nestrannosti, účinnosti a prostředkem pro zdokonalování řízení. V organizační struktuře podniku se řadí interní auditor do stejné úrovně jako manažer financí, výroby nebo marketingu. Auditorská činnost je nyní v České republice velmi rozšířená a po schopných auditorech s bohatými zkušenostmi je na trhu práce značná poptávka.

V současné době lze interní audit v podniku zajistit externí organizací. Pro menší a střední podniky je toto jednodušší řešení než zřizovat vlastní interní útvar.

Ve společnostech, které jsou dobře organizované, tyto útvary dosahují pozitivních výsledků při zvyšování účinnosti podnikového řízení.

Ve vybrané organizaci pro bakalářskou práci mají zřízené vlastní odbor interního auditu.

## **2 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ PRÁCE**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je pomocí využití metod auditování procesů vyhodnotit současný stav a navrhnout možnosti vedoucí ke zdokonalení současného systému řízení v daném subjektu. Dílčím cílem této práce je shromáždit potřebné informace k obecné charakteristice interního auditu, jeho druhům, metodám a jeho využití v řízení a na základě těchto poznatků sestavit literární rešerši. Dále představit státní organizaci Správu železniční dopravní cesty, především odbor interního auditu.

### **2.2 Metodický postup řešení práce**

Zpracování teoretických východisek

Teoretická část práce je zpracována pomocí metody deskripce a komparace, kde bylo využito odborné literatury, jejíž přehled je uveden v kapitole Seznam použité literatury. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů audit, jeho rozdělením, prováděním, sestavováním plánů a programů...

Charakteristika vybrané organizace

Veškeré podklady k charakteristice organizace jsou získány z interních zdrojů, veřejně přístupných informací a internetových stránek dané organizace.

Postup provádění analýzy

Pro analytickou část autor používá dokumenty získané od odboru interního auditu dané organizace. Autor práce je seznámen s průběhem interního auditu probíhajícího v organizaci. Autor používá analýzu dokumentů, hlavně při studiu podnikových dokumentů a materiálů získaných od organizace.

Autor provádí porovnání povinností stanovených Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu se skutečným stavem v organizaci, pozornost je hlavně věnována postavení interních auditorů a činností interního auditu. Posuzuje odbor interního auditu, jeho organizaci a činnosti, na které se soustředí.

Na základě těchto metod autor uvádí jednotlivá shrnutí a doporučení.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1 Historie

Interní audit prošel velmi výraznou změnou a v jeho původní podobě je již znám z období starého Říma.

Historie auditu je tedy prastará a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Audit a účetnictví patřily k metodám, které byly používány zpočátku jednotlivými rody, později kupci a obchodníky pro evidování jejich majetku. Současně se jednalo o ochranu tohoto majetku před zcizením, ke kterému docházelo zejména ve formě podvodu či formou využití omylů vycházejícím z jeho nesprávné evidence. (Dvořáček, 2003)

Rozvoj auditu byl od poloviny 19. století vyvolán nárůstem účetních informací a vzrůstající potřebu zabezpečit spolehlivost účetního systému. V Anglii byl již v r. 1844 zákonem o akciových společnostech vytyčen požadavek, aby jeden či více akcionářů prověřili rozvahy připravované řediteli společností. Později byl tento požadavek modifikován tak, že společností mohl být vybrán auditor. Tím byl položen základ povinného auditu ověřujícímu roční závěrky účetnictví. (Dvořáček, 2003)

Ve stejné době se rozšiřuje interní audit i do Spojených států amerických, a to prostřednictvím britských investic do amerických podniků. Američtí auditoři se nechali inspirovat britskými metodami a postupy. Upravili si je však dle svých vlastních požadavků. Před 2. světovou válkou vyvstala nutnost posunout službu interního auditu od účetnictví dále k podporám řízení podniku.

V roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (The Institute of Internal Auditors Inc. - IIA), jehož sídlo je v Altamonte Springs na Floridě. (Dvořáček, 2003).

Institut interních auditorů (IIA) přispívá k výkonu interní auditorské činnosti zejména tím, že:

- Vypracovává profesní standardy;<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Standardy jsou v současné době součástí Rámce profesní praxe interního auditu, který v roce 1999 schválila správní rada Institutu interních auditorů (IIA). Rámec zahrnuje definici interního auditu, Etický kodex,

- Zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů;
- Provádí výzkum v oblasti interního auditu;
- Organizuje profesní výuku (semináře, kurzy) a vydává odbornou literaturu;
- Udržuje kontakty (celosvětové) s přidruženými společnostmi, instituty, kluby, vysokoškolskými instituty a univerzitami. (Dvořáček, 2003)

V současnosti výkon auditorské profese ve Spojených státech amerických zajišťuje především Americký institut diplomovaných veřejných účetních (AICPA), Celostátní organizace diplomovaných veřejných účetních (CPA), Komise pro burzy cenných papírů (SEC), Federální úřad oprávněný chránit investory poskytováním spolehlivých finančních informací a Rada pro auditorské standardy, která zároveň vystupuje jako technický orgán AICPA, jehož prostřednictvím dochází k vydávání vyhlášek k auditu. (Ricchiute, 1994)

Profese interního auditora v České republice nesahá příliš daleko do historie. Tato mladá profese je spojována s přeměnou ekonomiky, ke které došlo na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století, a s rokem 1989, kdy byla vydána vyhláška č. 63/1989 Sb., o ověřovateli (auditech) a jejich činnosti, která byla dále upravena zákonem č. 524/1992 Sb., o auditech a Komoře auditorů České republiky, později jeho novelou, zákonem č. 254/2000 Sb., o auditech. V České republice je díky těmto normám interní audit právně vymezen, rovněž je právně upraveno postavení Komory auditorů České republiky, i další normy vyplývající z členství České republiky v Evropské unii. (Sedláček, 2006)

Od roku 1994 sdružuje interní auditory v České republice Český institut interních auditorů (ČIIA). K jeho základním úkolům patří vzdělávání interních auditorů formou kurzů nebo ucelené přípravy v podobě manažerského studia k získání diplomu CIA. (Dvořáček, 2003)

## 3.2 Interní audit

### 3.2.1 Moderní pojetí

Interní audit se zejména soustředí na hodnocení vnitřního kontrolního systému v organizaci, poskytuje nezávislé a objektivní záruky a rady, které jsou zaměřeny

---

Standardy pro profesní praxi interního auditu a navazující dokumenty ve formě Doporučení pro praxi a Rozvojových praktických pomůcek.

na zlepšení činností společnosti. Zároveň s nejnovějšími trendy pak interní audit poskytuje ujištění o tom, že si je společnost vědoma rizik, kterým je vystavena, a dokáže se s nimi vypořádat.

Podle současných názorů je moderní interní audit poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsob, jak dosáhnout vyšší efektivity prostřednictvím neustálého zdokonalování uplatňované strategie, používaných metod, systémů a postupů v podniku. Služby poskytované interním auditem nabývají dnes například těchto podob:

- finanční audit
- prevence a odhalování podvodu
- vnitřní účetní kontrola
- audit kontraktů
- audit souladu podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nejrůznějšími nařízeními
- audit operací
- audit produktivity
- audit podniku
- audit managementu
- audit jakosti
- audit ekologický
- audit personálního rozvoje
- audit vnějších podnikových vztahů (Dvořáček 2003)

### 3.2.2 Definice

Definice interního auditu, kterou schválila rada IIA v červnu 1999 na základě celosvětové diskuze, zní takto:

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivity řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.“ (Dvořáček, 2003)

Interní audit by se měl vyvarovat toho, aby se změnil v místo odpočinku nebo „odkladiště“ neúspěšných vedoucích pracovníků a personálu, pro něž není uplatnění, vyvíjel detektivní

inkviziční mentalitu, jejímž cílem je přistihnout personál podniku při chybě nebo nedopatření, se stal skupinou „donašečů“, kteří předávají vedení podniku podezření a dohady subjektivního rázu a bez reálného podkladu, eventuálně také obvinění ze strany jiným útvarů nebo jednotlivců, být zásobníkem „pracovních sil“, které budou k dispozici pro řešení naléhavých úkolů v jiných útvarech, půjčovat pracovníky podle potřeby různých útvarů a „hasit“ tak naléhavé situace na různých místech podniku, byl útvarem, který má na základě své auditorské činnosti jako první přístup k informacím, případně se stává filtrem těchto informací, se stal pouhým pomocníkem externího auditu, nebo dokonce i jeho stálým nepřítelem, se stal útvarem bez úrovně a bez prestiže, který se zabývá pouze rutinními záležitostmi kontroly a inspekci podniku. (Římovská, 2002)

### 3.2.3 Úloha interního auditu

Funkce interního auditu nemusí být v organizaci zařizována vždy, ale je jí možno zabezpečit z vnějších zdrojů outsourcingem.

K základním úkolům patří provádět neustálou analýzu podniku a navrhovat vedení podniku vhodná doporučení a opatření ke zlepšení činnosti, kontrolovat soulad strategie podniku s taktickým a operativním řízením, informovat vedení o všech nepravidłnostech, anomáliích a zásadních odchylkách od vytýčené linie, vyhodnocovat a zabezpečovat, aby všechny zdroje podniku byly adekvátně využívány, věnovat zvláštní pozornost vývojovým tendencím, novým metodám a systému řízení, podle pokynů vedení provádět speciální studie. (Truneček, 2004)

Interní auditoři by měli posoudit spolehlivost a integritu finančních a provozních informací a prostředků používaných k identifikaci, měření, klasifikaci a vykazování těchto informací. Interní auditoři odpovídají za zjištění a určení, zda jsou tyto systémy adekvátní a efektivní a zda auditované činnosti vyhovují uvedeným příslušným požadavkům. Měli by posoudit prostředky používané k ochraně majetku (aktiv) před různými typy škod, jako je např. krádež, požár, nesprávná nebo nezákonná činnost a vystavení přírodním živlům. (Dvořáček, 2003)

### 3.2.4 Druhy interního auditu

Provádíme buď audit celého podniku či jednotlivých operací, které jsou v rámci podniku vykonávány. Objekt volíme podle problému, který chceme řešit. (Phillips, 2009)

Dle předmětu auditované oblasti jsou uvedeny tyto druhy auditu:

- Audit operací;
- Audit jakosti;
- Ekologický (environmentální) audit;
- Audit procesů;
- Audit podniku;
- Audit informačních systémů;
- Personální audit;
- Finanční audit;
- Forezní audit (Dvořáček, 2003)

#### Audit procesů

Účelem procesního auditu je zefektivnění fungování organizace a jejích procesů.

#### Finanční audit

Audit finanční situace se zabývá zhodnocením současné finanční situace i možnou perspektivou jejího vývoje. Finanční situace je zpravidla charakterizována pomocí poměrových ukazatelů. K základním poměrovým ukazatelům auditu finanční situace patří ukazatele, které se týkají:

- Výnosové situace organizace:
  - Rentabilita,
  - Nákladovost,
- Způsobů financování a finanční stability:
  - Zadluženost,
  - Likvidita,
  - Aktivita,
- Kapitálového trhu

Audit finanční situace by měl upozornit na rizika, která mohou ohrozit existenci podniku. Například nárůst pohledávek po lhůtě splatnosti zvyšuje riziko platební neschopnosti. Pokles tržeb znamená riziko provozní ztráty. (Dvořáček, 2003)



Audit finanční situace lze realizovat srovnáváním vývoje zvolených poměrových ukazatelů nebo zjišťováním jejich skutečné úrovně ve vztahu k úrovni doporučené. (Dvořáček, 2003)

### 3.2.5 Interní auditor

Dříve se role auditora velmi podobala roli účetního. Auditor měl za úkol evidovat druh a množství zboží a vykazovat případné rozdíly. Na rozdíl od účetního měl tehdejší auditor odpovědnost za věcnou ochranu majetku spojenou s případnou ztrátou z krádeže. (Kafka, 2009)

Interní auditoři jsou nezávislé osoby. Díky své nezávislosti mohou předat klientům nestranné a nezaujaté rozhodnutí. Interní audit v podniku má několik důležitých úkolů. Musí opakovaně provádět analýzu podniku a v jeho dalších organizacích. Díky tomu má schopnost hlídat zda je správně řízen podnik a navíc navrhopvat vhodná řešení, doporučení a opatření. Zajistit, aby byly lidské i materiální zdroje efektivně využívány. Zkontrolovat spolehlivost a vhodnost informačních systémů podniku. Ověřovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení podniku. Mít pod kontrolou veškeré úseky. Odhalovat nedostatky, informovat vedení a zároveň navrhopvat řešení, jak je co nejdříve odstranit. Hlídat si nové tendence v systémech a být nakloněn k inovacím. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Auditoři klientům poskytnou analýzy, hodnocení, doporučení, návrhy a podstatné informace. To co poskytují interní auditoři klientům, si ve skutečnosti můžou zajistit sami, ale vyhodnocení všech úkonů zabere spoustu času. A čas ve firmě je drahocenný, proto interní auditoři svojí činností šetří čas a peníze, usnadňují práci vedení firmy, mají na věc i jiný úhel pohledu. Interní auditor musí znát teorii a zásady firemního plánování, organizace a řízení. (Dvořáček, Kafka, 2005)

### 3.2.6 Plán interního auditu

Interní audit je dlouhý a systematický proces, který se musí řádně připravit. Nejdříve se musí sestavit auditorský tým, který musí mít zvoleného vedoucího pro daný interní audit. V rámci přípravy auditu je zpracováno Pověření k provedení interního auditu, tento

dokument slouží pro členy auditorského týmu. Interní auditoři se pomocí tohoto dokumentu prokazují k výkonu auditu, potvrzuje jejich oprávnění k vyžádání potřebných dokumentů či informací. V Pověření k provedení interního auditu se obvykle uvádí název auditu, název auditovaného útvaru, termín provedení auditu, vedoucí auditorského týmu, členové auditorského týmu, datum vystavení a osoba odpovědná za schválení pověření. Tým interních auditorů musí vědět jaký je cíl a předmět interního auditu a také musí být obeznámen s termínem provedení a s personálním zabezpečením auditu. K dosažení cíle je potřeba, aby byl tým obeznámen s konkrétní problematikou auditované společnosti a s dalšími skutečnostmi podstatně důležitými pro splnění zadaného úkolu. Zdrojem při přípravě auditorského týmu jsou obecně platné předpisy, vnitřní předpisy auditovaných útvarů organizace, manuály vypracované k ověřované problematice, databáze, údaje z účetních výkazů, personální seznamy a popis funkcí, vzory používaných tiskopisů a formulářů, dokumentace rizik, které byly identifikovány z posledních auditů, mezinárodní směrnice pro profesionální praxi interního auditu atd. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Při přípravě plánu činnosti je důležité vycházet zejména z cílů a strategie organizace, z analýzy rizik, z požadavků dozorčí rady nebo výboru pro audit, z námětů vedoucích zaměstnanců organizace. (Schránil, Tvrdoň, 2010)

Ve všech organizacích se sestavuje plán interního auditu, který se sestavuje podle délky:

- strategický – s horizontem 3-5 let s průběžnou aktualizací
- roční
- operativní (čtvrtletní, měsíční) (Dvořáček, Kafka, 2005)

Strategický plán sestává z následujících fází: vyhodnocení auditorských potřeb, hodnocení rizik, určení časových potřeb, vypracování strategického plánu

Roční plán sestává z následujících fází:

- analýzy rizik – určení rizikových oblastí a systémů, ve kterých již při minulé auditní nebo kontrolní činnosti byly zjištěny chyby a nesprávnosti

- plánování časového období – stanovení období, ve kterém budou jednotlivé auditorské úkoly provedeny
- vypracování ročního plánu – je připravován vedoucím útvaru IA a schvalován vedením organizace (Dvořáček, Kafka, 2005)

Plán interního auditu by měl obsahovat rozvržení času a frekvence práce útvaru interního auditu a měl by být založen na metodickém a kontrolním posouzení rizik. Kontrolní posouzení dokládá, jak interní auditor porozuměl činnosti organizace a jejich rizik. Vedení útvaru interního auditu by mělo písemně stanovit zásady metodiky posuzování rizik a pravidelně je aktualizovat, aby se v nich promítly změny. Vedení útvaru interního auditu by mělo písemně stanovit zásady metodiky posuzování rizik a pravidelně je aktualizovat, aby se v nich promítly změny v řídicích a kontrolních systémech. (Schránil, Tvrdoň, 2010)

### 3.2.7 Techniky auditorské práce

K samotné činnosti využívá auditor pouze metody, které jsou podle jeho uvážení dostatečně schopné prokázat požadovaný výsledek. U tohoto uvážení se musí brát v potaz i nákladnost daného počínání. (Dvořáček, 2003)

**Tabulka 1 - Běžné postupy interního auditu**

Fyzické zkoumání	Prozkoumat (fyzická existence)
	Spočítat
Testy dokumentace	Prozkoumat (zkoumají se dokumenty)
	Odsouhlasit (odsouhlasení a vysvětlení rozdílů mezi informacemi obsaženými v dokumentech z různých zdrojů)
	Sečíst (sčítají se sloupce čísel)
	Rozšířit (rozšiřují se sady existujících čísel horizontálním směrem)
	Zběžně prohlédnout (cíl je odhalit neobvyklé či pochybné položky)
	Sledovat (sledují se informace od dokumentu k dokumentu)
	Rekapitulovat (prověřuje se dokumentování každé činnosti od jejího počátku k jejímu konci, testuje se kontrola v procesu)

	dokumentace)
	Doložit (platnost zaznamenaných informací)
	Číst (hledají se odpovědi na konkrétní otázky)
Dotazování	Písemné dotazování (je nutné specifikovat účel požadovaných informací, konkrétní informace a způsob jejich předání)
	Potvrzení (důvěrné sdělení třetích stran o určité informaci, např. stavu bankovního účtu; potvrzení může být pozitivní nebo negativní)
	Osobní dotazování (může mít formu přímého rozhovoru či po telefonu nebo e-mailu)
Pozorování	Pozorovat (sledují se specifika operací)
	Rekapitulovat (činností se postupuje krok za krokem a hodnotí se její efektivnost, hospodárnost a kontrola)
	Prohlídka (získává se základní přehled o operacích)
Výpočty a analýzy	Vypočítat (provádějí se všechny možné výpočty, které přicházejí v úvahu pro danou operaci)
	Změřit (kvantitativní vyjádření fyzických vlastností)
	Analyzovat (rozklad na jednotlivé složky souhrnného počtu, změny na účtu, určení kritérií, stavu, následků a příčin konkrétního zkoumání)
Srovnání	Srovnávat (identifikace podobnosti a rozdílů)
	Odsouhlasit (vysvětlují se rozdíly mezi informacemi týkající se stejné věci, ale z více než z jednoho zdroje)
	Analytické postupy (srovnávání testující přiměřenost kvantitativních informací, tzn., srovnávají se ukazatele, odhady a trendy a identifikují se neobvyklé nebo sporné odchylky)
Obecné postupy	Ověřit (potvrdit informaci z jiného zdroje)
	Testovat (realizace postupu, který určuje existující stav a následné srovnání tohoto stavu s příslušnými kritérii)
	Vybírat vzorky (uplatňují se metody statistického výběrů;

	na základě vývěrového vzorku se dochází k závěrům ohledně celku)
	Hodnotit (posuzovat)
Postupy bez testování	Popsat (zdokumentování příslušných atributů operace)
	Připravit (připravují se podklady, ale nepopisují se atributy)

Zdroj: Dvořáček, 2005

Interní auditoři mohou používat i jiné postupy pro provádění interního auditu, jako například: flowchart, náhodný výběr, pozorování, srovnání, Paretův diagram, brainstorming, brainwriting a analýza-syntéza.

Pokud je zvolena technika pozorování, je možné blíže definovat a odůvodnit nastalou skutečnost. Díky metodě srovnání lze porovnávat naplánované výsledky s těmi aktuálními a dále předpovídat jejich další vývoj. (Dvořáček, 2003)

Velice známou metodou pro získání nových alternativ řešení je brainstorming, založený na otevřené diskusi, která je vedena pořadatelem. Obdobnou formou brainstormingu je brainwriting, u kterého se nalezené alternativy řešení zapisují na papír, a ten se nechá dále kolovat. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Analýza představuje co nejdetailnější prozkoumání daného faktoru. Jedná se o rozložení celého faktoru na několik částí, které jsou dále podrobně zkoumány. Syntézou jsou části faktoru vráceny opět do sebe. Auditor může díky této formě zjišťování lépe porozumět vazbám v jednotlivých částech faktoru. (Dvořáček, 2003)

Po přezkoumání jednotlivých jevů následuje vyhodnocení auditu, které má za úkol zhodnotit nastalou situaci a pro významné nedostatky či rizika navrhnout alternativu řešení. V neposlední řadě auditor monitoruje další vývoj těchto nedostatků a rizik společně s nově přezkoumávanými jevy, popřípadě riziky. (Dvořáček, 2003)

### 3.2.8 Auditorská zpráva

Výsledek práce interního auditora je tzv. auditorská zpráva. Tato zpráva shrnuje výsledky průzkumu, šetření a analýz, které byly uskutečněny při provádění auditu. Požadavky na auditorské zprávy určují Standardy pro profesionální praxi interního auditu. (Dvořáček, 2003)

Auditorská zpráva je důležitá zejména proto, aby v případě potřeby umožnila jakémukoli uživateli porozumět zjištění včetně identifikace zdrojů, na jejichž základě interní auditoři došli ke svým závěrům. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Hlavními náležitostmi, které musí splňovat závěrečná zpráva, jsou:

- pečlivá a vzorná úprava (musí obsahovat nadpisy, referenční odkazy, bez skvrn, překlepů, pravopisných chyb)
  - správná stylizace (vyhnout se rázným a agresivním výrazům)
  - jednoduché a přehledné uspořádání (četba musí být co nejpohodlnější a nejrychlejší)
  - normalizovaná struktura zprávy (členění do odstavců)
  - stručnost a věcnost (usměrnit množství informací ve zprávě)
  - přesnost (každé tvrzení se opírá o skutečnost, vše musí být zdokumentováno)
- (Dvořáček, 2003)

Interní auditoři by tedy ve svých zprávách měli splňovat tyto 3 základní funkce:

- informovat
- přesvědčit
- mít výsledky (Dvořáček, Kafka, 2005)

Po ukončení auditu je vhodné sepsat tzv. předběžnou zprávu, která slouží jako prvotní podklad pro uplatnění případných připomínek a k doporučujícím návrhům. Poté na základě vyjádření zaměstnanců vypracují zaměstnanci interní auditu konečnou verzi auditorské zprávy. Součástí této zprávy jsou i přílohy, které interní auditoři přikládají k doložení zjištění, která jsou ve zprávě uvedena. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Tyto materiály jsou děleny do dvou skupin.

První skupinou je skupina výchozích materiálů. Do této skupiny materiálů se řadí: záznamy z předchozích auditů, výsledky externích auditů, výsledky monitorování, výsledky kontrol, rozpočet, provozní výsledek a finanční údaje.

Do druhé skupiny nazvané jako vypracované materiály patří: seznam souvisejících obecně závazných právních předpisů, seznam souvisejících vnitroorganizačních předpisů, stanovení významných oblastí, stanovení materiality, vytipování rizik, procesů a transakcí k přezkoumání, zhodnocení rizik souvisejících s auditovanou činností, seznam okolností vyžadující zvláštní pozornost, posouzení změn v organizaci, řízení, postupech, technologii, výběr vzorků, postupy a rozsah testování, seznam použitých manuálů, vypracované dotazníky, informace jak kdy a komu má být výsledek předán. (Dvořáček, 2003)

V zákoně č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě je zmíněno:

### HLAVA III

#### § 31

##### *Podávání zpráv*

*(1) Útvar interního auditu předává zprávy o svých zjištěních z provedených auditů bez zbytečného odkladu vedoucímu orgánu veřejné správy s doporučením k přijetí opatření podle § 28 odst. 3.*

*(2) Zjistí-li útvar interního auditu, že na základě oznámení řídicí kontroly nebo na základě jeho vlastního návrhu nebyla přijata příslušná opatření, je povinen na toto zjištění písemně upozornit vedoucího orgánu veřejné správy.*

*(3) Výsledky interního auditu jsou souhrnně uváděny v roční zprávě předkládané vedoucímu orgánu veřejné správy, která zejména*

*a) hodnotí obecnou kvalitu vnitřního kontrolního systému,*

*b) analyzuje výskyt závažných nedostatků, které nepříznivě ovlivnily činnost orgánu veřejné správy, včetně nedostatků ve fungování vnitřního kontrolního systému, a které byly důvodem snížení finanční výkonnosti v činnosti orgánu veřejné správy,*

*c) předkládá doporučení ke zkvalitnění řízení provozní a finanční činnosti orgánu veřejné správy a jeho vnitřního kontrolního systému.*

*(4) Na základě doporučení útvaru interního auditu, uvedených ve zprávě podle odstavce 3, přijímá vedoucí orgánu veřejné správy odpovídající opatření.*

*(5) Zpráva podle odstavce 3 a přijatá opatření podle odstavce 4 jsou podkladem pro vypracování roční zprávy orgánu veřejné správy podle § 22, která zahrnuje údaje a informace o výsledcích finanční kontroly v tomto orgánu.*

*(Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů)*

### 3.2.9 Nápravná opatření

Součástí auditorské zprávy jsou bezpochyby nápravná opatření, u kterých je důležité kontrolovat jejich plnění.

Vedoucí interního auditu by měl zpracovat systém kontrol plnění těchto doporučení a nápravných opatření. Kontrolování plnění nápravných opatření by mělo být prováděno minimálně jednou za rok, proto je důležité ho začlenit při zpracovávání ročního plánu interního auditu. (Dvořáček, Kafka, 2005)

#### Re-audit

Auditorský tým ověřuje plnění přijatých nápravných opatření a stanovených termínů. Poté, co auditorský tým zjistí, že všechna nápravná opatření jsou řádně plněna a zjištění z vykonaného auditu odstraněna, vypracuje zprávu o uzavření auditu a následně ji zašle auditovanému útvaru a vedení organizace. V případě zjištění, že nápravná opatření nejsou řádně plněna, vypracuje auditorský tým zprávu z tohoto auditu, kterou vedoucí útvaru interního auditu projedná s vedením organizace. (Dvořáček, Kafka, 2005)

#### Follow up audit

Jde o samostatný audit, jehož součástí je ověření realizace nápravných opatření z předcházejícího auditu. (Dvořáček, Kafka, 2005)



### 3.3 Interní a externí audit

Interní audit je prováděn pracovníky dané společnosti. Externí audit je prováděn firmou, jejíž pracovníci nesmí být nijak zainteresováni s auditovanou firmou. Cílem externího auditu je ověření řádné, mimořádné či konsolidované účetní závěrky společnosti, zda prezentované informace odpovídají skutečnosti, a to vždy k určitému časovému období, především k období jednoho roku. Pokud zjistí členi externího auditorského týmu pochybení v některé ze zkoumané oblasti, požadují přeúčtování či doúčtování dané problematiky tak, aby byla v souladu s uzákoněnými předpisy. Oproti tomu se interní audit nezabývá pouze finanční a ekonomickou stránkou společnosti, ale zasahuje i do oblastí aktivit a operací společnosti. (Dvořáček, 2003)

## 4 CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ ORGANIZACE

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace (SŽDC) hospodaří s majetkem státu, který tvoří především železniční dopravní cestu.

Plní funkci vlastníka dráhy, zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj železniční dopravní cesty.

Přiděluje kapacitu dopravní cesty a od 1. 7. 2008 je také provozovatelem celostátní železniční dráhy a regionálních drah ve vlastnictví státu. (*Správa železniční dopravní cesty. O nás.* [online]. [cit. 2015-11-04].)

### 4.1 Předmět činnosti a podnikání

Předmět činnosti

Hospodaření s majetkem vymezeným v § 20 zákona č. 77/2002 Sb. jmenovitě:

- zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnosti
- zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty
- zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty
- hospodaření s vymezenými závazky a pohledávkami Českých drah, s.o., existující ke dni vzniku České dráhy, a.s.
- příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby
- kontrola užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy (*Správa železniční dopravní cesty. Základní údaje.* [online]. [cit. 2015-11-04].)

Předmět podnikání

- činnosti vykonávané v rozsahu právního nástupnictví dle § 21 odst. 2 zákona č. 77/2002 Sb.
- obstaravatelská činnost ve správě bytového a nebytového fondu
- reprografická činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- ubytování v ubytovacích zařízeních (do třídy \*)
- inženýrsko technická činnost v investiční výstavbě
- pronájem reklamních ploch
- pronájem movitých věcí
- nakladatelská a vydavatelská činnost

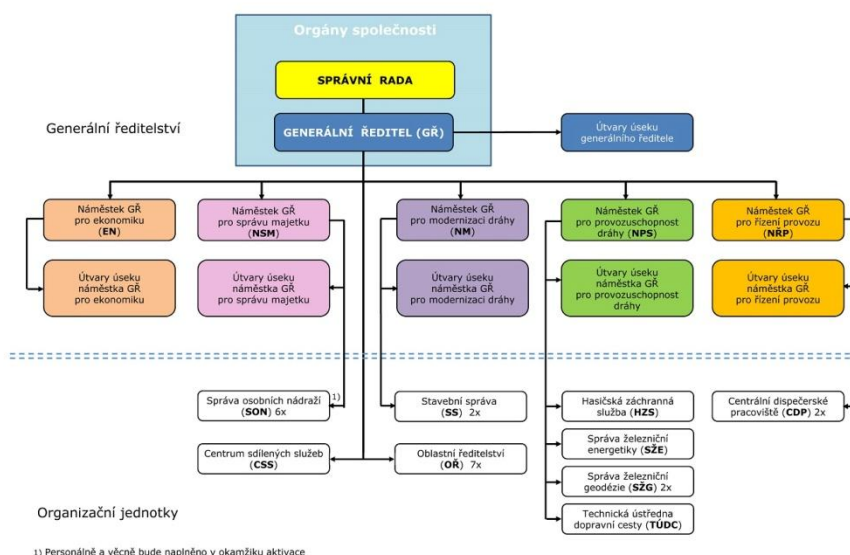
- reklamní a propagační činnost
- zprostředkování služeb
- výkon zeměměřických činností
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- distribuce elektřiny
- obchod s elektřinou
- grafické práce a kresličské práce
- testování, měření, analýzy a kontroly
- poskytování technických služeb
- výuka obsluhy (řízení) technických zařízení
- provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení
- technické činnosti v dopravě
- činnost technických poradců v oblasti železniční infrastruktury
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- projektování elektrických zařízení
- skladování zboží a manipulace s nákladem
- realitní činnost
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- projektová činnost ve výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- poskytování služeb elektronických komunikací
- provozování dráhy celostátní
- provozování drah regionálních (*Správa železniční dopravní cesty. Základní údaje.* [online]. [cit. 2015-11-04].)

## 4.2 Vznik SŽDC

Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č. 77/2002 Sb.) došlo 31. 12. 2002 k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. K 1. 1. 2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). (*Správa železniční dopravní cesty. Vznik.* [online]. [cit. 2015-11-04].)

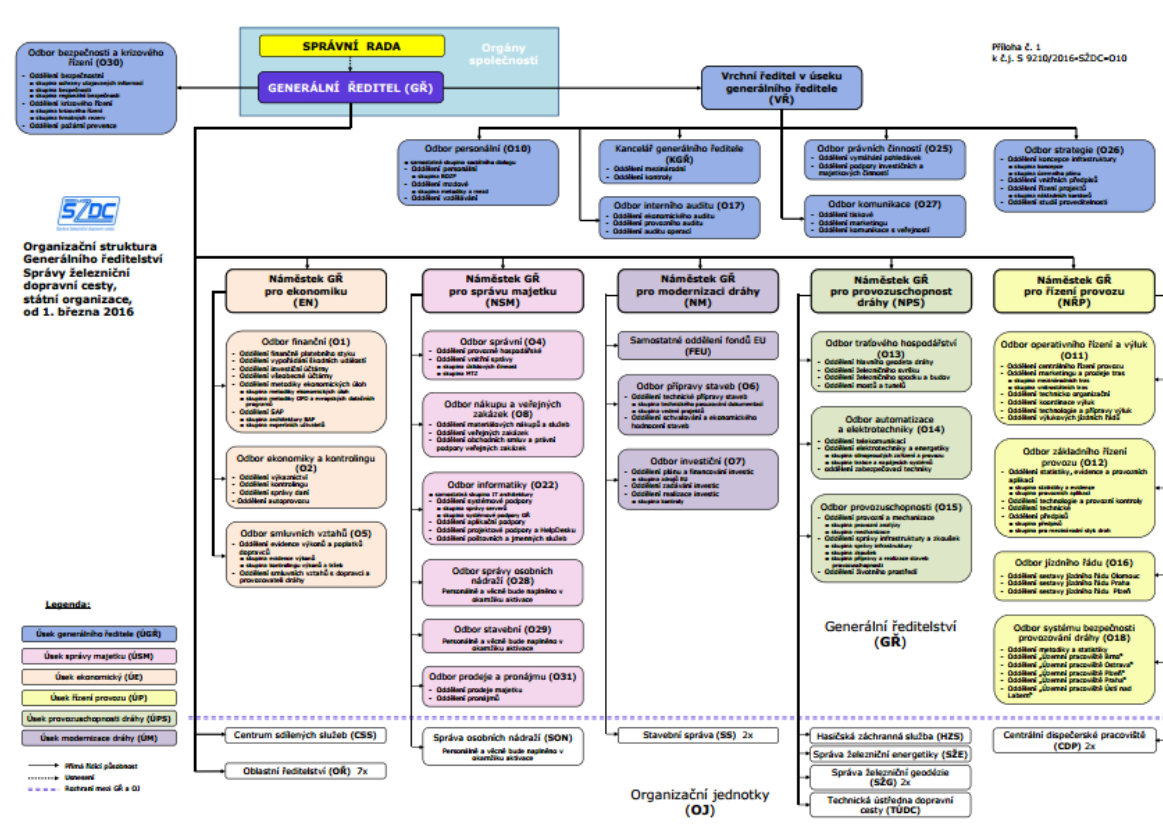
## 4.3 Organizační struktura

Obrázek 1 - Organizační struktura SŽDC



Zdroj: *Správa železniční dopravní cesty. Organizační struktura.* [online]. [cit. 2016-02-09].

Obrázek 2 - Organizační struktura Generálního ředitelství



Zdroj: Organizační řád GR SŽDC, změna č. 4

#### 4.4 Odbor interního auditu

Odbor interního auditu je začleněn do úseku generálního ředitele.

Základním posláním odboru je:

- Nezávislá objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v SŽDC. Interní audit pomáhá SŽDC dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, správy a řízení organizace.
- Interní auditoři mají povinnost chránit maximálně zájmy organizace, jsou odpovědní za co nejobjektivnější zpracování auditorských zpráv při dodržení nejpřísnější profesionální mlčenlivosti v souladu s pravidly auditorské činnosti. (Organizační řád GR SŽDC)

#### Interní audit:

- provádí průběžný interní audit v oblasti ekonomické, provozní, účetnictví a financování, včetně uplatňování daňové soustavy se zaměřením na:
  - průběžné monitorování a testování určených rizikových oblastí a činností
  - posuzování spolehlivosti a integrity účetních a finančních informací a prostředků používaných k identifikaci, měření, klasifikaci a vykazování těchto informací
  - vnitřního kontrolního systému
  - posuzování dalších systémů zabezpečujících dodržování platných zásad obecně závazných právních předpisů, vnitropodnikových předpisů, plánů, jiných norem a postupů, které by mohly významně ovlivňovat činnosti, správnost a úplnost výkazů
  - posuzování účetně administrativních prostředků ochrany aktiv SŽDC a v případě potřeby ověřování existence těchto aktiv
  - zkoumání činností a zjišťování, zda výsledky odpovídají stanoveným cílům a zda tyto činnosti jsou realizovány stanoveným způsobem
- spolupracuje s externím auditorem při provádění externího auditu
- poskytuje konzultační služby a poradenství na základě požadavků managementu
- koordinuje plány kontrolní činnosti v působnosti SŽDC
- realizuje auditní činnost dle pokynů správní rady nebo managementu SŽDC
- odhaluje nedostatky a rizika v činnosti organizace
- ověřuje, zda užívání dopravní cesty je v souladu s obecně platnými právními i interními předpisy a uzavřenými smlouvami
- prověřuje efektivitu provozních činností
- zabezpečuje požadavky a styk s orgány vnější kontroly
- vede centrální evidenci všech stížností a oznámení došlých na SŽDC
- provádí kontrolu věcné správnosti účetních dokladů za svěřenou oblast (Organizační řád GR SŽDC)

Odbor interního auditu se ve své činnosti řídí schváleným „Statutem interního auditu a kontroly“, standardy pro profesionální praxi interního auditu a souvisejícími právními předpisy. (Organizační řád GŘ SŽDC)

Odbor interního auditu se dále organizačně člení na:

- oddělení ekonomického auditu
- oddělení auditu operací
- oddělení provozního auditu (Organizační řád GŘ SŽDC)

Složení odboru interního auditu

Odbor interního auditu řídí ředitel, popřípadě jeho zástupce. O řízení oddělení se starají vedoucí oddělení. Dále jsou zde zaměstnání systémoví specialisté, ti jsou do oddělení rozdělení následovně: oddělení ekonomického auditu tvoří čtyři systémoví specialisté, oddělení auditu operací tři systémoví specialisté a oddělení provozního auditu také tři systémoví specialisté. Celkem má tedy odbor interního auditu patnáct zaměstnanců.

## **5 ANALYTICKÁ ČÁST**

### **5.1 Základní pravidla pro výkon interního auditu**

Interní audit SŽDC při své činnosti vychází z Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu připraveného IIA a vydaného Českým institutem interních auditorů. Uvedený Mezinárodní rámec profesní praxe zahrnuje mimo jiné standardy a doporučení pro praxi interního auditu, které jsou mezinárodně uznávané a které stanovují jednotná pravidla pro účinný, efektivní a profesionální výkon interního auditu. Standardy poskytují rámec pro výkon interního auditu a jeho podporu.

Interní audit SŽDC respektuje Mezinárodní rámec profesní praxe i při ověřování činností spolufinancovaných z prostředků EU, přičemž se zároveň řídí předpisy ES i předpisy národními, které upravují auditovanou oblast. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

### **5.2 Odpovědnost a pravomoc interních auditorů**

Interní auditoři musí uplatňovat péči a dovednosti, jaké se očekávají od přiměřeně uvážlivého a způsobilého interního auditora.

Všichni členové odboru interního auditu zachovávají nejvyšší etickou a profesionální úroveň, dokončují včas přidělené úkoly, odpovídají za pochopení rizik, cílů, operací a problémů v kontrolované oblasti, odpovídají za využití poznatků k návrhu doporučení na zdokonalování vnitřních kontrol, efektivity a účinnosti operací, svoji práci vykonávají čestně s náležitou péčí a odpovědností, dodržují zákony a poskytují informace, které jsou vyžadovány ze zákona, vědomě se nezapojují do nezákonných aktivit nebo se neúčastní činností, které by diskreditovaly profesi interního auditu nebo organizace, respektují právní zájmy organizace, neúčastní se žádných činností, které mohou narušovat jejich objektivní úsudek, nepoužijí získané informace pro jakýkoli osobní prospěch a ani žádným jiným způsobem, který by byl v rozporu se zákonem nebo na újmu oprávněných zájmů organizace, poskytují pouze takové služby, pro které mají nezbytné vědomosti, dovednosti a zkušenosti, soustavně zdokonalují svou odbornost, kvalitu a účinnost jimi poskytovaných služeb, vytvářejí a udržují konkrétní pracovní vztahy se zaměstnanci SŽDC.

Při provádění jednotlivých auditů jsou vybraní zaměstnanci AUD sloučeni do tzv. auditních týmů. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)



### 5.2.1 Činnost ředitele AUD

Ředitel AUD odpovídá za výkon interního auditu. Může být zároveň vedoucím auditního týmu. Zabezpečuje komunikaci s orgány SŽDC, efektivní vedení, podporu a pracovní zapojení zaměstnanců AUD včetně přiměřeného dohledu.

Do odpovědnosti ředitele AUD patří zejména sestavení plánu činnosti AUD v souladu s cíli SŽDC a stanovení priorit výkonu interního auditu, jednání s generálním ředitelem a managementem SŽDC k průběžné identifikaci a vyhodnocení aktuálního stavu rizik, stanovení zásad a principů, kterými se interní audit řídí, jednání s vedoucími oddělení odboru interního auditu případně s vedoucími auditních týmů o průběhu auditní činnosti, informování generálního ředitele SŽDC a výboru pro audit o průběhu činnosti na základě schváleného plánu, o významných skutečnostech zjištěných během prováděných auditů a o stavu jejich řešení, informování správní rady o auditní a kontrolní činnosti v organizaci v návaznosti na schválený plán, o významných skutečnostech zjištěných během prováděných auditů, monitorování vývoje ročního plánu činnosti AUD, posouzení a schválení závěrečné zprávy interního auditu z provedeného auditu (dále jen „Zpráva“) před předáním odpovědnému managementu auditovaného útvaru, účast na projednání závěrečné zprávy s odpovědným managementem auditovaného útvaru, sledování plnění úkolů AUD. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

### 5.2.2 Odpovědnost vedoucího oddělení

Vedoucí oddělení odpovídají za provedení auditů dle plánu činností AUD. Mohou být zároveň i vedoucími auditního týmu. Zabezpečují efektivní vedení, kontrolu, podporu a osobní pracovní zapojení zaměstnanců oddělení ve všech fázích auditu.

Do odpovědnosti vedoucích oddělení patří zejména jednání s ředitelem AUD k implementaci strategie a řízení AUD, informování ředitele AUD o činnosti oddělení, o významných skutečnostech zjištěných během prováděných auditů a o stavu jejich řešení, koordinace provádění auditů v oddělení, plnění ročního auditního plánu oddělení ve stanovených termínech, správné zpracování plánů jednotlivých auditů a auditech programů před prováděním auditů a zajištění vedení pracovní dokumentace v celém auditu jako záruky k dosažení auditech cílů, řízení auditech týmů a průběh auditní činnosti, řešení a průběžné posuzování vhodnosti auditního programu během vývoje prací a v případě

nutnosti návrh jeho úpravy, správné zpracování a projednání návrhů dílčích auditních zpráv s osobou odpovědnou za auditovanou oblast a určenou kontaktní osobou a projednání konečné dílčí zprávy s odpovědným managementem auditovaného útvaru, průběžné posuzování záznamů a podkladů ke zprávě z auditu, řízení průběhu auditů prováděných v daném oddělení pro identifikace důležitých zjištění a jejich následné řešení, posouzení a schválení zprávy auditu, zajištění a projednání zprávy z auditu s auditovaným útvarem, aplikace zásad a postupů, kterými se řídí činnost AUD, včetně odpovědnosti za archivaci všech záznamů z auditu, kontrolu úplnosti a správnosti spisu jednotlivých auditů, zajištění plnění a vyhodnocování úkolů oddělení. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

### 5.2.3 Vedoucí auditního týmu

Vedoucí auditního týmu odpovídá za provedení auditu, jehož vedením je pověřen.

Vedoucí auditního týmu má při provádění auditu povinnosti jako člen auditního týmu, vedle toho však zabezpečuje činnosti jako jsou plánování auditu, vyhotovení programu auditu, určení nebo schválení vhodných kontrolních metod, hodnotících kritérií a posouzení potřeby součinnosti experta, přidělování úkolů a odpovědnosti členům auditního týmu, dohlížení a posuzování práce provedené členy týmu, monitorování vývoje prací podle stanovených termínů a okamžité informování vedoucího oddělení o možných významných odchylkách, okolnostech, které mohou vyžadovat úpravu auditního plánu, záležitostech vyžadujících zásah do auditovaného, významných zjištění v auditovaných oblastech, omezeních ve vývoji auditu, dalších skutečnostech souvisejících s průběhem auditu. Dále zabezpečuje přípravu vhodného pracovního zázemí u auditovaného útvaru a koordinaci detailů auditu se zaměstnanci auditovaného útvaru, průběžné plnění zadaných úkolů ve stanovených termínech, zpracování zpráv z auditu, vedení spisu a zajištění úplnosti dokumentace k provádění auditu, projednání dílčích auditních zpráv s osobou odpovědnou za auditovanou oblast určenou kontaktní osobou, v případě potřeby i zprávy z auditu s odpovědným managementem auditovaného útvaru. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

#### 5.2.4 Členové auditního týmu

Základní odpovědnost člena auditního týmu je návrh případných změn programu u vedoucího auditního týmu v souvislosti s průběhem ověřování, monitorování vývoje a okamžité informování vedoucího auditního týmu o možných potížích při plnění termínů, průběžné plnění zadaných úkolů ve stanovených termínech, identifikace dostatečných, spolehlivých, relevantních a účelných informací nutných pro provedení auditu, provedení vhodných analýz a hodnocení auditované oblasti, důkladné zabezpečení a patřičná ochrana dokumentace a všech záznamů souvisejících s prováděným auditem, náležitá dokumentace souvisejících záznamů, testování a zpracování zjištěných problémových oblastí, jakmile se vyskytnou, průběžné vyhodnocování podkladů pro zpracování zprávy z auditu. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

### 5.3 Interní audit jako součást vnitřního kontrolního systému

Interní audit musí systematicky a metodicky hodnotit procesy řízení a správy organizace, řízení rizik a účinnost procesu řízení rizik, řídicí a kontrolní procesy a přispívat k jejich zdokonalování.

Na základě svých zjištění předkládá odbor interního auditu (dále jen „AUD“) managementu organizace vhodná doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému (VKS), k předcházení nebo ke zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků. Současně AUD zajišťuje v organizaci konzultační činnost. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

Vzhledem k tomu, že SŽDC převážnou část své činnosti zajišťuje dodavatelským způsobem, je velmi důležité provádět kontrolu po věcné i formální stránce u zajišťovaných služeb. Tuto kontrolu provádějí vedoucí zaměstnanci odpovědní za svěřené oblasti. Kontrola zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci při přípravě operací před jejich schválením, při průběžném sledování uskutečňovaných operací až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování zahrnuje sledování, zda jsou dodržovány právní i vnitropodnikové předpisy, zda jsou operace hospodárné a zda je zajištěna ochrana prostředků proti rizikům. K zajištění těchto cílů se provádí předběžná kontrola, průběžná kontrola a následná kontrola.

Předběžná kontrola (preventivní), která je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Vede ke zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými.

Průběžná kontrola, která je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Průběžnou kontrolu uplatňují především provozní manažeři.

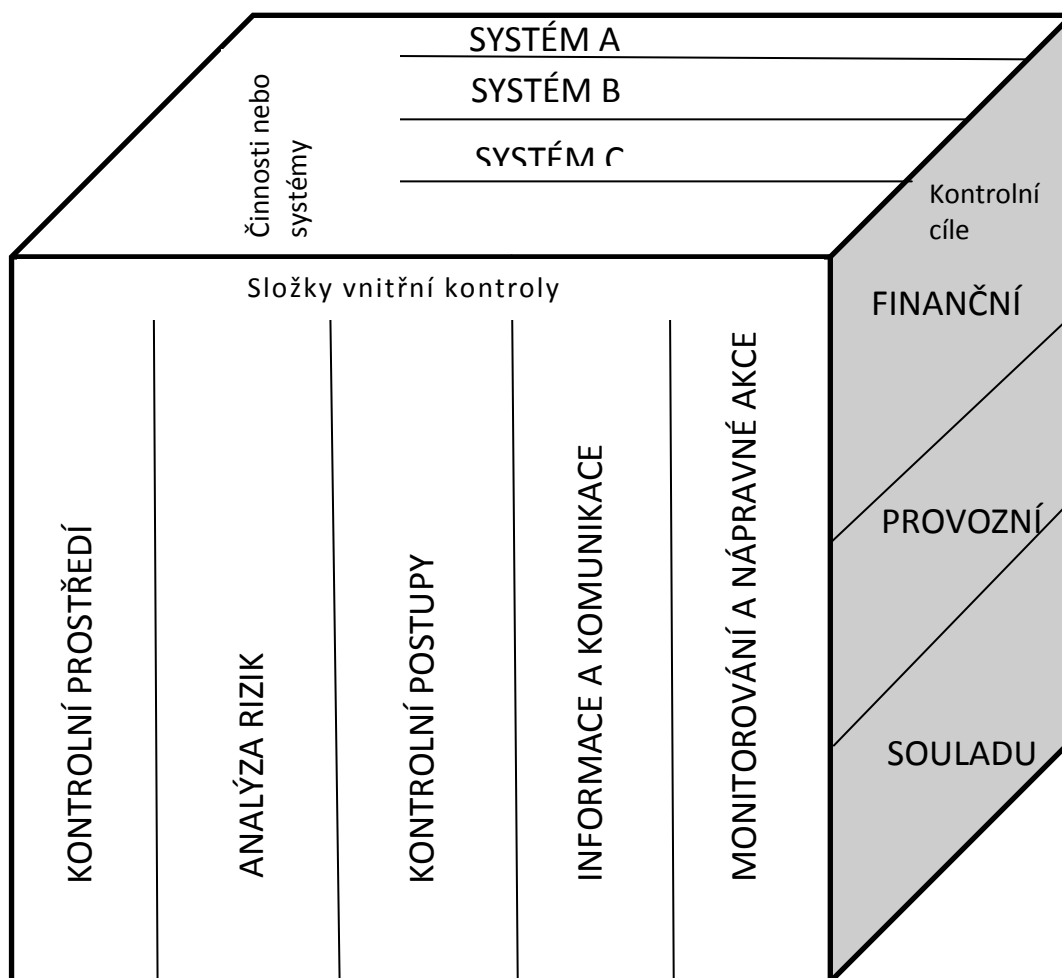
Následná kontrola (zpětná vazba), která je zaměřena na konečné výsledky. Korekční opatření jsou směřována na používané zdroje nebo operace. Tato kontrola vychází z historických výsledků, které jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity.

Kontrola se skládá z následujícího řetězce úkolů:

- zajištění skutečného stavu a porovnání se stavem požadovaným,
- zajištění důvodů negativních odchylek,
- zajištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- zajištění míry odpovědnosti zaměstnanců zodpovědných za vznik negativních odchylek,
- vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných vedoucích zaměstnanců,
- sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění.

Kontrola je nejefektivnější, jestliže její prvky i kontrolní mechanismy jsou vestavěny do infrastruktury řízení organizace a všech procesů v ní probíhající. (Statut interního auditu a kontroly)

Obrázek 3 - Vnitřní kontrolní systém



Zdroj:Manuál postupů pro provádění interních auditů

V rámci VKS využívá SŽDC přístup známý v integrovaném pojetí pod názvem „COSO“ (Commission of Sponsoring Organizations of Tresdway Committee). Verze však není aktuální. To organizaci přináší nevýhody, a to především proto, že v ní nejsou přímo specifikovány principy, které charakterizují prvky (složky vnitřní kontroly).

V pojetí COSO je vnitřní kontrola procesem, uskutečňovaným správní radou, výborem pro audit, managementem a dalšími zaměstnanci, vytvořeným tak, aby dostatečně zabezpečil zvyšování stupňů jistoty z hlediska dosahování cílů v následujících kategoriích. Efektivita a účinnost operací, spolehlivost finančních výkazů, dodržování používaných zákonů a předpisů. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

## 5.4 Analýza rizik

Riziko je možnost, že dojde k určité události, která bude mít negativní vliv na plnění stanovených cílů organizace.

Definice rizika interním auditem se nezaměřuje pouze na identifikace nebezpečí (tj. možnost, že dojde k událostem, které mohou poškodit organizaci a zabránit dosažení cílů organizace), ale i na hodnocení účinnosti procesu řízení rizik a pomoc organizaci dosáhnout operační efektivity a využití příležitostí určených strategií organizace.

Klíčové cíle organizace a s nimi související rizika jsou stanoveny prostřednictvím diskuse se členy managementu a prostřednictvím průběžné formální analýzy činností organizace.

Na základě vytipovaných rizikových oblastí a konkrétních rizik AUD připraví jejich soupis formou tabulky (viz příloha č. 3), kterou následně ředitel AUD elektronicky zašle generálnímu řediteli a jednotlivým náměstkům. Adresáti ověří rizikovost uvedených oblastí a rizik, případně upraví nebo doplní další oblasti rizika. Takto doplněnou tabulku zašlou zpět AUD. Následně bude ředitelem AUD elektronicky zaslán upravený soupis rizikových oblastí a konkrétních rizik k ohodnocení. Adresáti ohodnotí (vyplní tabulku) významnost a míru pravděpodobnosti, s jakou může riziko nastat. Vyplněnou tabulku zašlou zpět AUD. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

Významnost dopadu rizika a míra pravděpodobnosti výskytu rizika v průběhu roku je ohodnocena dle následující tabulky.

**Tabulka 2 – Význam dopadu rizika a míra pravděpodobnosti výskytu rizika**

<b>Význam dopadu rizika</b>	<b>Míra pravděpodobnosti výskytu rizika</b>
1 – zbytkové	1 – téměř vyloučené
2 – nízké	2 – nepravděpodobné
3 – střední	3 – možné
4 – vysoké	4 – velmi pravděpodobné
5 – nejvyšší	5 – téměř jisté

Zdroj: Manuál postupů pro provádění interních auditů

AUD získané údaje vyhodnotí, vytvoří pořadí oblastí a souvisejících rizik a na základě vstupů připraví plán auditu pro nadcházející kalendářní rok a střednědobý plán auditu.

Zpravidla jsou v plánu interního auditu na následující kalendářní rok zahrnuty audity nejrizikovějších oblastí dle hodnocení managementem SŽDC. Při výběru auditů se přihlíží k již uskutečněným auditům a externím kontrolám v uplynulém období a k hodnocení rizik. (Manuál postupů pro provádění interních auditů)

### **5.5 Plány činnosti interního auditu**

Cílem plánování interního auditu je vybrat jednotlivé auditorské úkoly a stanovit pořadí jejich důležitosti zejména na základě identifikace a hodnocení rizik, správní rady a managementu SŽDC. Náměty na úkoly interního auditu mohou podávat rovněž další vedoucí zaměstnanci SŽDC. Podání posledně uvedených námětů však nezakládá povinnost zařadit je do plánů AUD.

Za sestavení plánu úkolů interního auditu a jeho koordinaci s vnitřní kontrolou v rámci kontrolního systému SŽDC odpovídá vedoucí AUD, který plán předkládá ke schválení generálnímu řediteli SŽDC a k odsouhlasení správní radě.

Plnění úkolů interního auditu je organizováno na základě těchto plánovaných dokumentů: strategický plán, roční plán, střednědobý plán a operativní plán.

Strategický plán se zpracovává na období tří let a jeho předmětem je orientace interního auditu na rizikové oblasti SŽDC. Každý rok se aktualizuje.

Roční plán vychází ze strategického plánu a rozpracovává jej do konkrétních úkolů interního auditu na období kalendářního roku.

Operativní plán se zpracovává k zajištění aktuálních úkolů interního auditu. (Statut interního auditu a kontroly)

Vzor střednědobého a ročního plánu činnosti AUD jsou uvedeny v přílohách č. 1, 2.

## 5.6 Realizace auditu

Realizace auditu probíhá v několika krocích. V následující tabulce jsou tyto jednotlivé kroky uvedeny a popsány.

Plán auditu (vzor viz příloha č. 4)	Zpracovává jej vedoucí auditního týmu.
	Obsah: cíle auditu a rozsahu práce; získání základních informací o oblastech, které mají být auditovány; stanovení auditovaného období; určení data ukončení auditu; stanovení potřebných personálních zdrojů; posouzení a seznámení se s činnostmi, riziky a předchozími kontrolami či audity, s cílem identifikovat oblasti, na které je třeba zaměřit pozornost auditu; rozdělení auditních prací mezi jednotlivé členy auditního týmu; vyhotovení zdokumentovaného programu auditu, který bude obsahovat specifika auditních činností směřujících k naplnění cílů auditu, kdo daný krok zajistí a reference na pracovní dokumentaci; stanovení termínu ukončení auditních prací a předání závěrečné zprávy.
Pověření generálního ředitele (vzor viz příloha č. 5)	Zpracovává jej vedoucí auditního týmu (před zahájením a oznámením auditu auditovaným útvarům).
	Schvaluje jej vedoucí oddělení a ředitel AUD.
Oznámení o zahájení auditu	Je adresováno vedoucímu auditovaného útvaru.
	Součástí může být i žádost o poskytnutí podkladů.
Zahajovací schůzka	Schůzka se zástupci vedení auditovaného útvaru.
	Zúčastní se jí ředitel AUD, vedoucí oddělení, případně vedoucí auditního týmu.



		Dojednávají se detaily auditu včetně pravidel vzájemné komunikace a určení kontaktní osoby ze strany auditovaného útvaru.
Provádění auditu		Zaznamenává se každá realizovaná činnost členů auditního týmu a vedoucího auditního týmu.
		Sbírají se podklady získané ze zpracování dokumentů, záznamů z jednání a telefonátů.
		Získané dokumenty, žádosti a dopisy se ukládají do spisu.
Výstupy z auditu	Dílčí zpráva (vzor viz příloha č. 6)	Jsou v ní formulovány detaily zajištění, které slouží jako podklad pro vyhotovení zprávy z auditu a k informování vedoucích zaměstnanců jednotlivých vnitropodnikových útvarů, případně organizačních jednotek.
		Návrhy dílčích zpráv jsou po odsouhlasení oddělení AUD zaslány k připomínce vedoucím auditovaných útvarů.
	Zpráva z auditu (vzor viz příloha č. 7)	Je výstupem z každého auditu.
		Ve zprávě jsou popsány nejvýznamnější zjištění, ke kterým jsou přiřazena rizika z nich vyplývající a též doporučení k nápravě.
		Musí být objektivní, srozumitelná, kompletní a včasná.
		Konečné znění zprávy z auditu je po vyhotovení auditním týmem odsouhlaseno příslušným vedoucím oddělení a ředitelem AUD.
		Zpráva z auditu je předávána vedoucímu auditovaného útvaru nejpozději týden před společnou závěrečnou schůzkou spojenou s projednáním významných zjištění.
		Ze schůzky je vyhotoven Záznam z projednání zprávy (vzor viz příloha č. 8) s podpisy odpovědných zástupců auditovaného útvaru a zástupců AUD.
		Dále bude vedoucí auditovaného útvaru požádán o přijetí nápravných opatření a jejich zaslání řediteli AUD do stanoveného termínu.

Interní hodnocení	Hodnotící dotazník (vzor viz příloha č. 9)	Vedoucí auditovaného útvaru zhodnotí činnost auditního týmu dle předaného dotazníku.
		Dotazník obsahuje: spokojenost s procesem auditu, komunikací a informovaností, s objektivitou, se zprávou, její prezentací a doporučeními.
	Vlastní hodnocení	Pravidelné prověrky prováděné prostřednictvím sebehodnocené nebo s využitím jiných osob v rámci organizace.
		Průběžné sledování výkonnosti funkce interního auditu, pověřování a měření činnosti interního auditu.
Dokumentace k auditu (spis)	Pro každý audit je veden samostatný spis, který musí obsahovat dokumenty v písemné i elektronické podobě, jejichž soupis musí být součástí spisu (viz příloha č. 10a, b).	
	V elektronické podobě musí být dokumenty ukládány na server SŽDC v adresáři. Po ukončení auditu musí být všechny dokumenty v elektronické podobě zálohovány na CD/DVD a toto médium musí být uloženo v auditním spisu.	
	K jednotlivým auditům musí být ve spisu uloženy zejména dokumenty potvrzující zjištění.	

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.7 Spolupráce s externím auditorem

AUD spolupracuje s externím auditorem při provádění externího auditu a při realizaci jeho výsledů. Koordinuje svoji činnost s činností externího auditora. Zajišťuje vzájemnou informovanost o poznatcích získaných při provádění auditů. Vyhodnocuje koordinaci činnosti a spolupráci s externím auditorem. (Statut interního auditu a kontroly)

## 6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V analytické části autor bakalářské práce charakterizoval zvolenou společnost. Je zmíněna její historie a popsána organizační struktura společnosti.

Interní audit má pro společnost SŽDC velký význam. Funguje zde jako velmi důležitá podpora řízení firmy.

Interní audit v této společnosti plní svou funkci a to především funkci ujišťovací, zjišťuje nedostatky, hledá nápravu a řeší problémy a tím posiluje kvalitu a spolehlivost procesů. Má přístup k lidem a informacím.

Společnost má obrovskou výhodu v tom, že je interní audit vykonáván zaměstnanci společnosti, kde hlavní výhodou je dokonalá znalost prostředí. Nevýhodou mohou být vyšší náklady.

V rámci vnitřního kontrolního systému využívá SŽDC neaktuální přístup COSO. Konkrétní návrh na zlepšení je formulován v následující podkapitole.

Oddělení interního auditu má zaveden systém kvality auditů a provádí auditní šetření v souladu s Mezinárodními standardy. Také provádí srovnání s externími auditory, tím získává zpětnou vazbu od nezávislého externího hodnotitele. Tudíž autor bakalářské práce neshledává žádné další návrhy doporučení ke zlepšení systému kvality interního auditu.

### 6.1 Navržená doporučení

Toto doporučení reaguje na neaktuální kontrolní systém COSO. Autor navrhuje používat aktualizovanou verzi systému COSO z roku 2013.

Nová verze zohledňuje změny v obchodním a provozním prostředí organizací, ke kterým dochází zejména díky globalizaci trhů a činností, větší složitosti v podnikání, větším nárokům ze strany regulačních orgánů, větší závislosti na stále se vyvíjejících informačních technologiích. (*ČIIA, klubové odpoledne. COSO 2013 od teorie k praxi.* [online]. [cit. 2016-03-04].)

Nová verze se skládá z pěti prvků, a to kontrolní (řídící) prostředí, řízení rizik, systém vnitřní kontroly, informace a komunikace, monitoring.

Každý prvek je nově charakterizován pomocí sedmnácti principů. V původním rámci nebyly principy přímo specifikovány, i když byly nepřímě obsaženy u popisů komponent.

Lze tvrdit, že definování těchto principů představuje jednu z nejvýznamnějších změn při aktualizace rámce COSO.

**Tabulka 3 – Principy COSO 2013**

KONTROLNÍ PROSTŘEDÍ	Princip 1: Prosazování čestnosti a etických hodnot v organizaci
	Princip 2: Dohlížení na správné fungování VKS osobami pověřenými správou a řízením
	Princip 3: Nastavení organizační struktury spolu s vymezením pravomoci a odpovědnosti
	Princip 4: Získání, rozvoj a udržení schopných pracovníků
	Princip 5: Prosazování odpovědnosti jednotlivců za jejich povinnosti týkající se VKS Kontrolní prostředí
HODNOCENÍ RIZIK	Princip 6: Jasná specifikace cílů tak, aby byla umožněna identifikace a hodnocení rizik vztahující se k těmto cílům
	Princip 7: Identifikace a analýza rizik
	Princip 8: Vyhodnocování rizika podvodného jednání
	Princip 9: Identifikace a analýza významných změn, které by mohly ovlivnit VKS Hodnocení rizik
KONTROLNÍ ČINNOSTI	Princip 10: Výběr a zavedení kontrolních činností, které přispívají ke snižování rizika
	Princip 11: Výběr a zavedení obecných IT kontrol
	Princip 12: Dokumentace kontrolních činností v interních směrnících Kontrolní činnosti
INFORMACE A KOMUNIKACE	Princip 13: Využívání relevantních informací
	Princip 14: Interní komunikace ohledně fungování VKS
	Princip 15: Komunikace s externími stranami ohledně událostí ovlivňujících fungování VKS Informace a komunikace
MONITOROVACÍ ČINNOSTI	Princip 16: Provádění průběžného a/nebo periodického hodnocení VKS
	Princip 17: Vyhodnocení a komunikace nedostatků ve VKS

Zdroj: ČIIA, klubové odpoledne. COSO 2013 od teorie k praxi. [online]. [cit. 2016-03-04].

## 7 ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem „Interní audit a jeho význam v řízení podniku.“ je zaměřena na interní audit, zejména na provádění interního auditu v konkrétní organizaci, a sice v SŽDC. Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit současný stav a navrhnout možnosti vedoucí ke zdokonalení současného systému řízení v daném subjektu. Shromáždit potřebné informace k obecné charakteristice interního auditu, jeho druhům, metodám a jeho využití v řízení.

V teoretické části autor podrobně charakterizoval základní pojmy související s interním auditem. Nejprve byl popsán jeho vývoj. Poté proces interního auditu a využití metod v praxi.

Poté byla zpracována charakteristika sledované společnosti, její zaměření, interní struktura podniku a zařazení odboru interního auditu do hierarchie podniku. Hlavním zaměřením SŽDC je zajišťování provozování železniční dopravní cesty a její provozuschopnosti, zajišťování údržby a opravy železniční dopravní cesty, zajišťování rozvoje a modernizace železniční dopravní cesty a příprava podkladů pro sjednávání závazků veřejné služby.

V organizační struktuře má firma útvar interního auditu. Na základě konzultací s vedením interního auditu byly zanalyzovány metodické postupy provádění interního auditu.

Dle autorových poznatků je interní audit ve společnosti velmi dobře zabudován. Proto bylo navrženo jen jedno nápravné opatření, a to aktualizace vnitřního kontrolního systému.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 8.1 Odborná literatura

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, -- ŘÍMOVSKÁ, P. *Interní audit a controlling*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0869-9

DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6

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

DVOŘÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0836-8

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

MASARYKOVA UNIVERZITA. EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA, -- SEDLÁČEK, J. *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4168-4

PHILLIPS, A W. *Interní audit ISO 9001:2008 Snadno a efektivně : nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní auditu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02167-4

RICCHIUTE, D N. *Audit*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-86-4

SCHRÁNIL, P. – TVRDOŇ, J. *Externí a interní auditing*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 68 s. ISBN 978-80-7408-042-5

TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4

### 8.2 Internetové zdroje

*Správa železniční dopravní cesty. O nás*. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

*Správa železniční dopravní cesty. Základní údaje*. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

*Správa železniční dopravní cesty. Základní údaje*. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

*Správa železniční dopravní cesty. Vznik*. [online]. [cit. 2015-11-04]. Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/zakladni-udaje.html>

*Správa železniční dopravní cesty. Organizační struktura.* [online]. [cit. 2016-02-09].  
Dostupné z <http://www.szdc.cz/o-nas/organizacni-struktura.html>

*ČIIA, klubové odpoledne. COSO 2013 od teorie k praxi.* [online]. [cit. 2016-03-04].  
Dostupné z [http://www.governance.cz/files/citos/2014\\_iiia%20cgi%20club%20afternoon\\_cs.pdf](http://www.governance.cz/files/citos/2014_iiia%20cgi%20club%20afternoon_cs.pdf)

### 8.3 Další použité zdroje

Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů  
(Zákon č. 320/2001 Sb.) [online]. [cit. 2015-11-04].  
Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320#cast4>

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. *Organizační řád Generálního ředitelství.* 2015. 73 s.

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. *Organizační řád Generálního ředitelství – Změna č. 4.* 2016. 4 s.

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. *Manuál postupů pro provádění interních auditů.* 2010. 30 s.

Správa železniční dopravní cesty, státní organizace. *Statut interního auditu a kontroly.* 2003. 12 s.

## **9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura SŽDC.....	23
Obrázek 2 - Organizační struktura Generálního ředitelství .....	24
Obrázek 3 - Vnitřní kontrolní systém .....	32

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Běžné postupy interního auditu .....	14
Tabulka 2 – Význam dopadu rizika a míra pravděpodobnosti výskytu rizika .....	33
Tabulka 3 – Principy COSO 2013 .....	39



## **10 PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Střednědobý plán činnosti AUD

Příloha č. 2 – Roční plán činnosti AUD

Příloha č. 3 – Soupis rizikových oblastí

Příloha č. 4 – Plánování auditu

Příloha č. 5 – Pověření

Příloha č. 6 – Dílčí zpráva

Příloha č. 7 – Zpráva interního auditu z provedení auditu

Příloha č. 8 – Zpráva z projednání zprávy interního auditu z provedeného auditu

Příloha č. 9 – Hodnotící dotazník

Příloha č. 10a – Struktura obsahu spisu

Příloha č. 10b – Struktura obsahu spisu



Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

Odbor interního auditu

**Střednědobý plán činnosti interního auditu na období 2xxx-2xxx**

Riziková oblast	2xxx	2xxx	2xxx
	X		X
		X	

V Praze .....

Zpracoval:

.....  
ředitel odboru interního auditu  
(jméno, příjmení, podpis)



Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

Odbor interního auditu

### Plán činnosti interního auditu na rok 2xxx

Plán činnosti interního auditu je sestaven na základě vyhodnocení rizik managementem, které by mohly ovlivnit organizaci. Cílem auditu je v konečném důsledku poskytnout managementu informace a doporučení zmírňující příslušné negativní důsledky, které se vyskytují při dosahování cílů organizace.

Při provádění auditorské činnosti jsou metody a techniky pro testování a hodnocení míry rizik odrazem významnosti rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu.

	Předmět auditu	Cíl auditu	Termín provádění auditu	Typ auditu / Složení auditních týmů (počet členů)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Jiné plánované činnosti					
Činnost	Cíl	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
1. Konzultace - poradenská činnost	Doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému	X	X	X	X
2. Spolupráce s výborem pro audit	Plnění úkolů vyplývajících ze zákona o auditorech	X	X	X	X
3. Spolupráce s externím auditorem	Schůzky k řešení problémových oblastí	X	X	X	X
4. Hodnocení rizik	Doporučení k předcházení nebo zmírnění rizik				X
5. Informování generálního ředitele	Informační povinnost	X	X	X	X
6. Roční zpráva pro výbor pro audit a správní radu	Informační povinnost po skončení kalend. roku	X			
7. Spolupráce s NKÚ, SFDI a ostatními kontrolními orgány	Informační povinnost	X	X	X	X

**Konzultace - poradenská činnost** jsou takové služby, které přidávají hodnotu a zlepšují pracovní postupy v organizaci. Jsou součástí běžné činnosti, nebo jsou poskytovány na základě žádosti managementu jako je konzultační účast auditorů v pracovních skupinách odborných útvarů, časově ohraničených projektech, schůzkách ad-hoc, v týmech pro změnu systémů apod.

Plánovaná školení	Účel školení	Účastníci	Školitel
Krátkodobá školení	Krátkodobá školení v celkovém počtu cca 10 dnů ročně pro každého zaměstnance v oblastech účetnictví, daní, obchodního práva,	Všichni zaměstnanci odboru interního	Český institut interních auditorů, Komora auditorů ČR, VOX, NOTIA, BOVA,

	práva souvisejícího s hlavní činností SŽDC, auditorských technik a ostatních oblastí, které souvisejí s auditorskou činností	auditu	PRAGOEDUCA, apod.
--	--	--------	-------------------

Osoba odpovědná za výkon interního auditu

V Praze .....

Zpracoval:

Schválil:

.....  
ředitel odboru interního auditu  
(jméno, příjmení, podpis)

.....  
generální ředitel  
(jméno, příjmení, podpis)





Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

**Odbor interního auditu**

Ev.č. auditu: .....

**Plánování auditu**

Název auditu: .....

Auditované období: .....

Termín provedení auditu: .....

Auditní tým: ..... (vedoucí auditního týmu)

..... (člen auditního týmu)

Rizika hodnocená managementem SZDC:

seznam konkrétních rizik, která byla hodnocena managementem SZDC u dané rizikové oblasti

Cíl auditu: .....

Dílčí cíle: C 1 - .....

C 2 - .....

(rozdělení auditu do dílčích částí)

Vztažná (hodnotící) kritéria: ..... (interní a externí předpisy, ...)

Auditované útvary: .....

Termín pro vyhotovení dílčích zpráv: .....

Termín pro vyhotovení zprávy z auditu: .....

Termín pro předání zprávy z auditu: .....

Vypracoval: .....  
(příjmení, podpis vedoucího auditního týmu)

Dne: .....

Schválil: .....  
(příjmení, podpis vedoucího oddělení)

Dne: .....



Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

Odbor interního auditu

Č.j.: .....

### POVĚŘENÍ

č. ....

(evidenční číslo auditu, rok provádění auditu a zkratka AUD ve tvaru: 0xx/2xxx-AUD)

k provedení interního auditu

..... (název auditu)

Na základě plánu auditní činnosti odboru interního auditu na rok XXXX pověřuji níže uvedené zaměstnance provedením ... (název auditu) u ... (názy útvarů a OS). Cílem auditu je ujistění ... (cíle auditu).

Objekt interního auditu: ..... (názy útvarů a OS).

Auditované období: .....

Audit provedou: ..... vedoucí auditního týmu

..... člen auditního týmu

..... člen auditního týmu

V Praze .....

.....  
generální ředitel

(jméno, příjmení, podpis)



**Správa železniční dopravní cesty, státní organizace**  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

**Dílčí zpráva č. ....**

**k auditní zprávě č. ....**

.....  
(název dílčí zprávy – název ověřované oblasti)

V Praze .....



Dílčí zpráva č. .... z auditu č. ....

..... (název dílčí zprávy)

**Obsah:**

1. Úvod
2. Zjištění auditního týmu
3. Závěr

Zpracoval: .....

(datum, jméno, příjmení, podpisy odpovědných auditorů)

Odpovědný vedoucí oddělení: .....



Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

## Zpráva interního auditu z provedeného auditu

.....  
(název auditu)

Auditní zpráva č. ....

V Praze .....

**Audit provedli:** ..... (jméno, příjmení) ..... (podpis)  
vedoucí auditního týmu

..... (jméno, příjmení) ..... (podpis)  
..... (jméno, příjmení) ..... (podpis)

**Zprávu schválil:** ..... (jméno, příjmení) ..... (podpis)  
vedoucí oddělení ..... (název oddělení)

**Zprávu předkládá:** ..... (jméno, příjmení) ..... (podpis)  
ředitel odboru interního auditu

**Obsah**

- 1. Úvod**
- 1.1 Cíl**
- 1.2 Rozsah**
- 2. Zjištění, rizika, doporučení**
- 2.1 (konkrétní zjištění, rizika, doporučení dle auditovaných oblastí)
- 2.2
- 2.x Vnitřní kontrolní systém**
- 3. Závěr**

**Seznam použitých značek a zkratek**




Správa železniční dopravní cesty, státní organizace  
Dlážděná 1003/7  
110 00 Praha 1 – Nové Město

Odbor interního auditu

Ev.č. auditu: .....

**Záznam z projednání zprávy interního auditu  
z provedeného auditu .....**

(název auditu)

Podkladem pro projednání byla zpráva interního auditu z provedeného auditu č. ....

Účastníci jednání se seznámili se zprávou, výsledky ověřování, závěrem a doporučeními interního auditu a uznali jeho objektivnost.

*(Pozn.: pokud má auditovaný výhrady k uvedeným zjištěním, musí zde být taková informace uvedena. Výhrady budou dle Statutu interního auditu, část 9, odst. 2 přiloženy ke Zprávě.)*

Doporučení obsažená ve zprávě byla projednána s tím, že k návrhu doporučení k odstranění zjištěných nedostatků přijme vedoucí auditovaného útvaru konkrétní opatření a o přijatých opatřeních bude písemně informovat ředitele odboru interního auditu do .....

Vedoucí auditovaného útvaru svým podpisem potvrzuje převzetí písemného vyhotovení zprávy.

V Praze .....

.....  
(jméno, příjmení, funkce vedoucího  
auditovaného útvaru)

.....  
(podpis)

.....  
(jméno, příjmení, ředitel  
odboru interního útvaru)

.....  
(podpis)

.....  
(jméno, příjmení, vedoucí  
auditního týmu)

.....  
(podpis)

## DOTAZNÍK HODNOCENÍ ČINNOSTI AUDITNÍHO TÝMU

Název auditu:  
 Auditovaný útvar:  
 Období:

Vyplněný dotazník prosím zašlete mailem zpět odboru interního auditu.

**Zhodnotte, prosím, auditní tým na základě následujících kritérií:**

		výborný	VELMI DOBRÝ	DOBŘÍ	DOSTATEČNÝ	NEDOSTATEČNÝ
<b>VŠEOBECNĚ</b>	Všeobecně jsme spokojeni s procesem auditu a prací auditního týmu	1	2	3	4	5
	Audit pomůže naší práci udělat efektivnější a účinnější	1	2	3	4	5
	Audit poskytl konstruktivní rady a doporučení	1	2	3	4	5
	V průběhu auditu s námi auditní tým dostatečně komunikoval a informoval nás o problémových oblastech	1	2	3	4	5
	Rozumím názorům auditorů (ačkoliv ne vždy souhlasím s názorem samotným)	1	2	3	4	5
<b>PROCES AUDITU</b>	Smysl a rozsah auditu byly na počátku jasně vysvětleny	1	2	3	4	5
	Tým využíval čas zaměstnanců a zdroje efektivně	1	2	3	4	5
	Informace požadované auditory byly opodstatněné	1	2	3	4	5
	Délka provádění auditu byla přiměřená	1	2	3	4	5
	Audit byl dostatečně pečlivý a systematický a pokrýval hlavní činnosti auditovaných	1	2	3	4	5
<b>AUDITÓŘI</b>		výborný	VELMI DOBRÝ	DOBŘÍ	DOSTATEČNÝ	NEDOSTATEČNÝ
	Taktnost, zdvořilost a diskrétnost	1	2	3	4	5
	Komunikativní dovednosti	1	2	3	4	5
	Objektivita a nezávislost	1	2	3	4	5
Profesionalita	1	2	3	4	5	
<b>AUDITNÍ ZPRÁVA</b>		výborný	VELMI DOBRÝ	DOBŘÍ	DOSTATEČNÝ	NEDOSTATEČNÝ
	Návrh auditní zprávy byl dostatečně prodiskutován a problémy vyřešeny před vydáním závěrečné zprávy	1	2	3	4	5
	Auditní zjištění byla prezentována zřetelně	1	2	3	4	5
	Rizika ve zprávě byla prezentována jasně	1	2	3	4	5
	Doporučení ve zprávě byla rozumná a užitečná	1	2	3	4	5
Auditní zpráva jako celek byla jasná a stručná	1	2	3	4	5	

NÁVR NA ZLEPŠENÍ

Prosím napište, jak si myslíte, že můžeme zlepšit proces auditu?

OSTATNÍ

Napadají vás nějaké jiné oblasti činností, které byste rádi v budoucnu podrobili auditu?

Celkové zhodnocení administrativy s cílem jejího snížení , případně vyloučení její duplicity.

***Děkujeme za spolupráci při hodnocení auditu, která nám pomůže k průběžnému zlepšování kvality práce a služeb poskytovaných odborem interního auditu.***

**Odbor interního auditu  
Správy železniční dopravní cesty**

## Struktura obsahu spisu:

	Soupis dokumentů obsažených ve spisu
I/A/001	Zpráva o zjištěních z provedení auditu
I/A/002	Záznam z projednání zprávy o zjištěních z provedení auditu
I/A/003-xxx	Finální dílčí zprávy
I/B/xxx	Návrhy dílčích zpráv zaslané auditovaným
I/C/xxx	Připomínky auditovaných, včetně našich reakcí k těmto připomínkám
I/D/xxx	Přijatá opatření
I/E/001	Pověření GR SŽDC k provedení auditu
I/E/002	Oznámení o provádění auditu
I/E/003	Plán auditu
I/E/004	Program auditu
I/E/005	Interní hodnocení auditního týmu
II/A/xxx	Podklady k auditu
II/B/xxx	Dopisy
II/C/xxx	Cíle
II/D/xxx	Záznamy z jednání

## Struktura obsahu spisu:

	Soupis dokumentů obsažených ve spisu
<b>A</b>	<b>PŘÍPRAVA A PLÁNOVÁNÍ AUDITU</b>
A/1	Pověření k provedení auditu
A/2	Plán auditu
A/3	Program auditu
A/4	Oznámení o provádění auditu
A/x	Další případné dokumenty
<b>B</b>	<b>PROVEDENÍ AUDITU</b>
B/1-xx	Podklady k auditu, záznamy z jednání, korespondence apod.
<b>C</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA</b>
C/1-x	Dílčí zprávy včetně dokumentace o jejich projednání
C/x-xx	Návrh(y) zprávy interního auditu z provedeného auditu včetně dokumentace o jejím projednání
C/xx	Zpráva interního auditu z provedeného auditu včetně záznamu z projednání
<b>D</b>	<b>FÁZE PO PŘEDLOŽENÍ ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY</b>
D/1	Kontrolní formulář k dokončení auditu
D/2	Dotazník hodnocení činnosti auditního týmu
D/3	Informace pro GŘ
D/4	Přijatá opatření
D/x	Další případné dokumenty