

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Interní audit a jeho význam v podniku

Kristýna Vašíčková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristýna Vašíčková

Provoz a ekonomika

Název práce

Interní audit a jeho význam v podniku

Název anglicky

Internal audit and its importance in the company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit činnost útvaru interního auditu ve vybraném podnikatelském subjektu a vymezit potřebnost, význam a přidanou hodnotu auditingu ve firmě. Součástí práce je posouzení změn po zavedení útvaru interního auditu v dané společnosti. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena případná doporučení pro zefektivnění fungování tohoto útvaru.

Metodika

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou uvedeny hlavní typy interního auditu, proces interního auditu, náležitosti auditorské zprávy a vysvětlen účel interního vs. externího auditu. Charakteristika zvoleného subjektu zahrnuje základní údaje o společnosti, tj. sídlo, právní forma, předmět činnosti, historie, organizační struktura, aj. Vlastní práce je zaměřena na konkrétní útvar interního auditu. Informace týkající se zkoumaného subjektu jsou získány z interních materiálů a z konzultací s manažerem společnosti. Výsledky a diskuse představují zhodnocení situace a doporučení týkající se možných zlepšení stávajícího stavu. Možné metody práce: analýza-syntéza, indukce-dedukce, specifikace, analogie, deskripce, polostrukturovaný rozhovor aj. Uvedené cíle práce jsou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení bakalářské práce
3. Teoretická východiska řešení zvoleného tématu
4. Charakteristika sledované společnosti
5. Analytická část práce – posouzení využití interního auditu v podmínkách sledovaného podniku, posouzení funkčnosti a potřebnosti interního auditu v podniku
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz a vypracování návrhů řešení cílů práce
7. Závěr – prezentace klíčových poznatků
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

podnikové řízení, interní audit, auditor, auditorská zpráva, kontrola, zákazník, přidaná hodnota

Doporučené zdroje informací

- DONELLY, H. James, GIBSON L. James, IVANCEVICH M. John. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DUBIS, Gregory S. Interní audit a podvod. Praha: Český institut interních auditorů, 2011. ISBN 978-80-86689-45-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří. Audit podniku a jeho operací. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0836-8.
- GALLOWAY, David. Interní audit: průvodce nového auditora. Praha: ČIIA, 2002. ISBN 80-86689-07-7.
- KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- SAWYER, Lawrenc B. Interní audit. Praha: ČIIA, 2002. ISBN 80-86689-08-5.
- SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9.
- TRUNEČEK, Jan. a kol. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 10. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Interní audit a jeho význam v 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 11. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za její odborné vedení, cenné připomínky a rady. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnutí interních materiálů a informací potřebných k zpracování této práce.

Interní audit a jeho význam v podniku

Souhrn

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit potřebnost a význam interního auditu v konkrétní organizaci, která je zaměřena na informační a komunikační technologie. V první části práce jsou vymezena teoretická východiska získaná studiem a komparací odborné literatury a internetových zdrojů. Je zde popsána historie interního auditu, jeho význam a vývoj, průběh interního auditu, závěrečná zpráva, typy interních auditů a rozdíl mezi interním a externím auditem. V druhé části je nejprve charakterizován vybraný podnik a popsáno Samostatné oddělení interního auditu a kontroly, které bylo pozorováno po určitý časový interval. Dále jsou v práci uvedeny typy interních auditů, které se v podniku vykonávají, analýza samotného průběhu auditu, nedostatky zjištěné z provedených auditů a spolupráce mezi interním a externím auditem. V závěru práce je porovnávána praxe s teorií a tím zhodnocena situace a fungování interního auditu v podniku. Je vyhodnoceno, že interní audit v tomto konkrétním podniku má své opodstatněné místo. Svůj přínos má především v ušetřených nákladech a v odhalení chyb v pracovních postupech. Byla doporučena pouze dvě možná zlepšení pro efektivnější fungování tohoto útvaru: zřídit výbor pro audit, z důvodu větší nezávislosti útvaru interního auditu; druhé doporučení vyplynulo z rozhovorů s auditory na téma jejich vzdělávání, kde je velký potenciál pro zlepšení a podnik by měl zvážit investici do této oblasti.

Klíčová slova: podnikové řízení, interní audit, auditor, auditorská zpráva, externí audit, kontrola, rizika

Internal audit and its importance in the company

Summary

The aim of this work is to evaluate the usefulness of internal audit in a specific organization, which is focused on information and communication technologies. The first part of the document describes theoretical background obtained by comparison literature and Internet sources analyzing. There is also described the history of the internal audit, its importance and development, the progress of the internal audit, the final report, the types of internal audits and the difference between internal and external audit.. The second section contains conclusion of practical activities based on specific company. In the beginning, there is description of internal audit and control department, which was observed over a certain time interval. It was being studied what types of internal audits are performed in the company, how the audits are carried out, findings and deficiencies identified during internal audits and cooperation among internal and external auditors. and comparison between practice and theory. The conclusion is compared with the theory and practice of the evaluation of the situation and the internal audit function in the company. It is assessed that the internal audit in this particular company has its justified place. Their contributions are mainly in saved costs and detect errors in working practices. They were recommended only two possible improvements for a better functioning of the department. The management was advised to set up an audit committee, for greater independence of the internal audit. The second recommendation resulted from the interviews with the auditors regarding their education, where there is great potential for improving a company should consider investing in this area.

Keywords: corporate management, internal audit, auditor, audit report, external audit, control, risks

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Podstata interního auditu.....	12
3.1.1 Historie a vývoj interního auditu	12
3.1.2 Vymezení a úloha interního auditu	17
3.1.3 Interní auditor	21
3.2 Pracovní postup interního auditu	23
3.2.1 Plánování	23
3.2.2 Příprava a proces interního auditu	25
3.2.3 Dokumentace auditu	28
3.3 Auditorská zpráva	29
3.4 Typy interního auditu.....	30
3.4.1 Audit operací.....	31
3.4.2 Audit finanční situace	32
3.4.3 Audit jakosti.....	33
3.4.4 Ekologický audit	34
3.4.5 Informační audit.....	34
3.5 Interní versus externí audit.....	35
4 Vlastní práce	38
4.1 Charakteristika vybraného podniku	38
4.1.1 Základní charakteristika a údaje podniku	38
4.1.2 Činnosti podniku.....	38
4.1.3 Organizační struktura.....	39
4.2 Oddělení interního auditu v podniku.....	40
4.3 Typy vykonávaných auditů	42
4.4 Pracovní postup auditu	43
4.4.1 Plánování auditu	43
4.4.2 Příprava auditu	44
4.4.3 Program auditu.....	45
4.4.4 Provedení auditu	46
4.4.5 Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu	47
4.4.6 Monitoring	48

4.5	Nedostatky zjištěné z vykonaných auditů	48
4.5.1	Směrnice	48
4.5.2	Projekty	49
4.5.3	Příjem zaměstnanců	49
4.5.4	Hotovostní a bezhotovostní platby	49
4.6	Spolupráce s externím auditem	49
5	Zhodnocení a doporučení	51
6	Závěr.....	53
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Přílohy	56

Seznam obrázků

Obrázek 1	Etapy vývoje interního auditu	16
Obrázek 2	Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury	18
Obrázek 3	Analýza "6E"	31

Seznam tabulek

Tabulka 1	Role interního auditu: tradiční vs. moderní pojetí	20
Tabulka 2	Rozdíly mezi interním a externím auditorem	36

1 Úvod

Historie auditu je velmi stará a sahá do letopočtu před Kristem. Jeho vznik souvisí s rozvojem účetnictví. Později se účetnictví zabývalo evidencí majetku a audit se soustředil i na jeho ochranu. Profese interních auditorů se do prvních let 20. století nezměnila. Jejich úkolem bylo odhalovat podvody a bránit jim. Postupem času se útvar interního auditu začal zakládat ve více firmách a jeho postavení ve firmě se dostalo až do nejvyšší řídicí úrovně.

Interní audit je cenným nástrojem managementu ke správnému řízení a správě podniku. Pomáhá mu v procesu systematického plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrole a napomáhá mu tak dojít k vytyčenému cíli. Interní audit také pomáhá zaměstnancům v účinném vykonávání jejich práce. Cílem interního auditu je včasné odhalení nedostatků v pracovních procesech s návrhem doporučení pro jeho odstranění. Tím organizaci šetří náklady spojené s potenciálními pokutami a finančními postihy.

Vznik útvaru interního auditu závisí na velikosti podniku a jeho finanční situaci. U malých až středních podniků se vyplatí najmout si externí firmu, protože náklady na interní audit mohou být vyšší. Externí auditoři se od těch interních liší především tím, že jsou nezávislí a nestranní na auditované organizaci, protože nejsou jejími zaměstnanci.

U interního auditu je důležité, aby si v organizaci vybudoval dobré jméno a zaměstnanci se jeho kontrol nebáli. Interní auditor by měl být nezávislý, objektivní, být profesionál s širokými znalostmi. Pro dobré fungování tohoto útvaru musí interní auditor znát svou firmu, její cíle, rizika a postupy.

Bakalářské práce byla vypracována za účelem poukázání potřebnosti interního auditu v organizaci, která je zaměřena na komunikační a informační technologie a zjištění jeho pozitivních výsledků v rámci zvyšování účinnosti podnikového řízení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit činnost útvaru interního auditu ve vybraném podnikatelském subjektu a vymezit potřebnost, význam a přidanou hodnotu interního auditu ve firmě. Součástí práce je posouzení změn po zavedení útvaru interního auditu v dané společnosti. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena doporučení pro zefektivnění fungování tohoto útvaru.

2.2 Metodika

Práce se skládá z teoretické a vlastní části. V první části jsou popsána teoretická východiska, která byla získána pomocí metody komparace a deskripce odborné literatury a internetových zdrojů (kapitola 7). V teoretické části je popsána historie a vývoj interního auditu, jeho vymezení a úloha, hlavní typy interního auditu, proces interního auditu, náležitosti auditorské zprávy a vysvětlen účel interního versus externího auditu.

Vlastní práce je zaměřena na útvar interního auditu v konkrétní organizaci, která se zabývá informačními a komunikačními technologiemi. Podnik byl charakterizován na základě získaných informací z veřejně dostupných zdrojů a interních materiálů. Popis útvaru interního auditu vznikl z provedených pozorování. Následně byly popsány typy interních auditů prováděných v podniku. Dále byla provedena analýza samotného průběhu auditu, která rozčlenila audit na základní části (plánování, příprava, program, provedení, zpráva a následný monitoring). V této části práce byly informace čerpány ze Statutu interního auditu podniku, ze směrnic a metodických postupů. Z provedených rozhovorů s interními auditory byly zaznamenány nejčastější nedostatky vyskytující se v podniku. Otázky rozhovoru, týkajícího se nejen zjištěných nedostatků jsou v Příloze A. Z dalšího pozorování a pomocí metody analogie vznikla poslední část vlastní práce zaměřená na spolupráci interních a externích auditorů a jiných externích subjektů. Kapitola 5 představuje zhodnocení situace, které bylo získáno porovnáním teoretických východisek a zjištěné praxe a doporučení týkající se možného zlepšení stávajícího stavu.

3 Teoretická východiska

3.1 Podstata interního auditu

Interní audit je velmi stará disciplína a od dob dávnověku se postupně vyvíjel do podoby, která je známa dnes. Interní audit je objektivní a nezávislá činnost, která je zaměřena na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Vývoj interního auditu a jeho podstata jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.1.1 Historie a vývoj interního auditu

Historie auditů sahá až do dávnověku do dob 3 500 let před Kristem. Důkazy můžeme vidět u mezopotamské civilizace, v Egyptě, v Řecku a Starověkém Římě.¹

Největší rozmach má interní audit až v dobách Starověkého Říma, kdy se dělalo „slyšení o účtech“. Vláda najímala vyšetřovatele, kteří dávali ústní hlášení o situaci v pokladně. Prozkoumávali účty guvernérů a jejich cílem bylo najít důkazy o podvodu a zneužívání jejich prostředků. Pravděpodobně to vedlo ke vzniku pojmu „auditor“.²

Dříve se role, kterou auditor vykonával, obměňovala podle potřeby a kultury. Při větších obchodních cestách auditor zaznamenával typ a počet zboží, které se vezlo s sebou nebo bylo směněné, a vykazoval diferenci v hodnotě prodaného a vyměněného zboží, které bylo z cest přivezeno. Tato funkce je podobná funkci účetního. Vznik povolání interního auditora a účetní je stejný. Práce tohoto auditora zahrnovala více věcí než jen evidenci zboží. Kromě toho měl za úkol i věcnou ochranu majetku a prevenci ztrát z krádeže.³

Historie auditu je opravdu stará a taktéž souvisí s rozvojem účetnictví. Později se začalo účetnictví zabývat pouze evidencí majetku a audit se soustřeďoval i na jeho ochranu.

¹ SAWYER, L. B., *Interní audit*

² KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

³ GALLOWAY, D., *Interní audit: Průvodce nového auditora*

V latinském jazyce je hlavním významem auditu slovo slyšení, poslouchání, dozívání se. Jeden z významů slova auditor je spojen s prozkoumáváním jistých událostí soudní povahy. Auditori byli prvotně vojenští soudci a členové vyššího soudního dvora.⁴

Díky rozvoji většího soukromého a veřejného podnikání v Anglii od poloviny 19. století bylo nutné zavedení zvláštní formy auditu – potřeba nestranného veřejného účetního nebo účetního na volné noze. Nezávislého účetního najímali investoři, věřitelé a pojišťovatelé společnosti a měl za úkol verifikovat účetní výkazy a schválit jejich přesnost. Nezávislí veřejní účetní zastávali specializované povolání. Profese interních auditorů se až do prvních let 20. století nezměnila. Jejich náplní práce bylo odhalovat podvody a bránit jim.⁵

Před druhou světovou válkou obchodníkům došlo, že je nutné zřídit nezávislou kontrolu všech aktivit v podniku. Měli k tomu tyto důvody:

- rostla obtížnost ekonomických jevů, měnila se rychlost metod a systémů vedení a řízení podniku,
- velikost podniků rostla, vedení se nestíhalo zabývat všemi záležitostmi a soustředili se jen na to nejdůležitější – na ostatní nezbýval čas,
- dceřiné podniky se odchylovaly od mateřských, mnohé delegování úkolů a pravomocí,
- rozšíření komunikací ve světovém měřítku.⁶

Během druhé světové války nastala otázka, jak si velké organizace udrží efektivnost a správu řízení. Mohl za to velký růst podniků v předcházející době a válka jenom přičinila nárůst tohoto problému. Byly tvrdší zákony, nedostatek financí, materiálů a pracovní síly. Podniky musely šetřit, aby toto období zvládly. Jako řešení se ukázal interní audit. Ověřoval vnitřní procesy v podniku a vedení poskytoval souhrnné zprávy a závěry o tom, co se děje a z jakého důvodu tomu tak je. Útvar interního auditu se začal zakládat ve více

⁴ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd.

⁵ GALLOWAY, D., *Interní audit: Průvodce nového auditora*

⁶ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd.

firmách. Náplň práce se v každém podniku lišila. V některých organizacích to byla spíše běžná kontrola, jinde byli interní auditoři vnímáni jako experti, kteří umí zkoumat, rozebírat a ohodnotit otázky finančního i řídicího charakteru. Interní auditoři měli mezi sebou dobré vztahy a byli v kontaktu, vyměňovali si nové zkušenosti a poznatky a řešili spolu nové problémy. Jejich cílem bylo uznání své profese. Chtěli, aby je veřejnost i podniky vnímaly jinak. Vedení využívalo jejich služeb k hodnocení operací, ke zkoumání návrhů a procesů z pohledu financí a dalším úkolům, které vedly k naplnění podnikatelského cíle.⁷

Roku 1941 malá skupina praktikujících interních auditorů založila v New Yorku Institut interních auditorů (IIA). Tento institut se vyvíjel tolik, že dnes je profesní asociací s působností po celém světě a pomáhá růstu této profese.⁸

Jak bylo zmíněno, IIA byl založen v New Yorku, ale v současnosti pod něj spadá i převaha evropských zemí, Asie, Afriky a Austrálie. Posláním tohoto institutu tkví v odborném školení, profilování a rozvoji auditorské činnosti, zpracování norem a pravidel a dostání etických pravidel. Velký posun interního auditu startuje po druhé světové válce, kdy se začíná zabývat firemními operacemi a podnikovým řízením. O oblast účetnictví a financí se stará spíše externí audit.⁹

Důležitost a pozice interního auditu v organizační struktuře podniku od té doby roste. Stále více se auditorství nachází vedle vrcholového managementu, představenstva nebo dozorčí rady. Nejvyšší řídicí úrovni podává informace přímo nebo pomocí výboru pro audit. Díky této pozici má interní audit nezávislost, avšak s tím souvisí i velká nedůvěra a rizika.

Základní úkoly Institutu interních auditorů:

- zpracování profesních standardů,
- zajištění profesních certifikací interních auditorů,

⁷ SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

⁸ GALLOWAY, D., *Interní audit: Průvodce nového auditora*

⁹ TRUNEČEK, J., *Interní manažerský audit*

- realizace výzkumů v této oblasti,
- uspořádání profesní výuky (konference, semináře, workshopy, kurzy, vydávání odborné literatury),
- udržování spojení s přidruženými organizacemi, instituty, kluby, univerzitami.¹⁰

V roce 1982 snaha o spojení přístupů k oblasti interního auditu v Evropě přispěla k založení Evropské konfederace Institutů pro interní audit (ECIIA). Konfederace nechává absolutní samostatnost národních institutů a svůj cíl vidí v „prosazování a rozvíjení profesionální praxe v oblasti interního auditu v Evropě prostřednictvím členských organizací, ku prospěchu této profese ve všech členských zemí.“¹¹

Význam ECIIA se zvyšuje s rozšiřováním EU. Nyní pod ní spadá okolo 30 zemí světa. Sídlo má v Bruselu.

Evropská konfederace institutů interního auditu má tyto cíle:

- členové mezi sebou sdílí nové postřehy a zkušenosti na konferencích, seminářích a v rámci studijních projektů, aby se interní audit dále zdokonaloval,
- členové mezi sebou sdílí nové postřehy a zkušenosti, aby získali podporu pro přijetí Mezinárodních standardů profesionální praxe interního auditu a aby došlo k podpoře certifikace profesionálních interních auditorů v EU,
- zabezpečit stejný styk mezi členy ECIIA a EU,
- snaha o vznik celosvětové organizace, pod kterou budou spadat všechny organizace zabývající se interním auditem.

Interní audit je v České republice velice mladým oborem. Začátek je spjat s objevováním mezinárodních firem na českém trhu, které ho sem donesly. Nejvíce

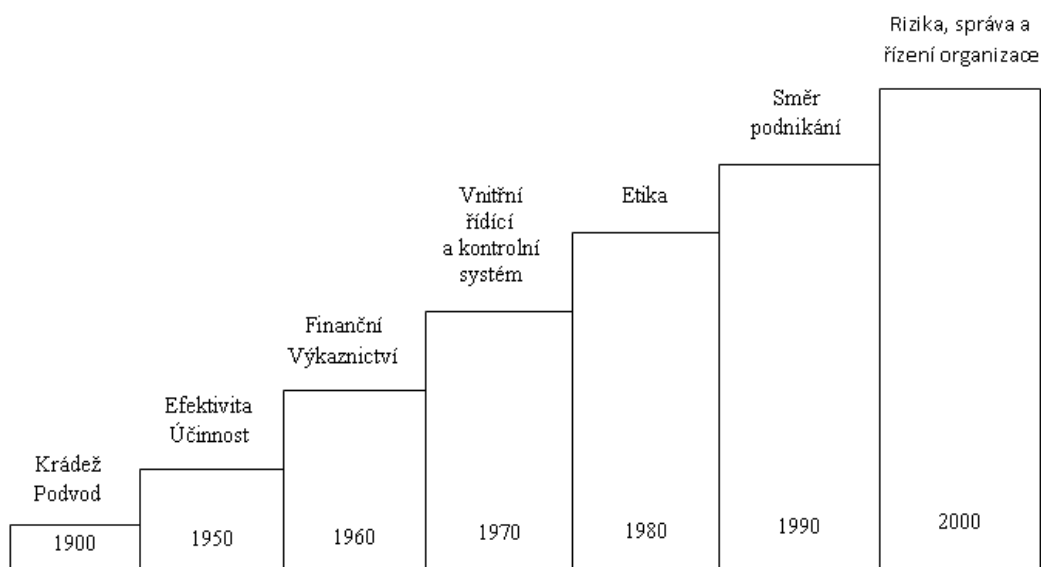
¹⁰ DVOŘÁČEK, J., H. E. VÁZQUEZ a I. STŘEDA, *Interní audit*

¹¹ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

se interní audit zřizoval v bankách, pojišťovnách a jiných finančních institucích. Banky mají od roku 2002 podle zákona o bankách povinnost mít útvar interního auditu.¹²

Roku 1994 vznikl Český institut interních auditorů (ČIIA). Mezi jeho hlavní úkoly spadá školení interních auditorů. Školení probíhá v podobě kurzů zaměřených na problémy interního auditu a jako manažerské studium k získání diplomu CIA (Certifikovaný interní auditor). Práce institutu rovněž spočívá ve výkonu poradenské činnosti, spojené se zaváděním interního auditu.¹³

Etapy vývoje interního auditu se během minulého století různě měnily, což je patrné z obrázku 1.



Obrázek 1 Etapy vývoje interního auditu¹⁴

Profese interního auditu je rozšířená po celém světě. Její podoba se rýsovala v průběhu let podle měnících se potřeb organizací. Na začátku se interní audit zaměřoval na problematiku účetnictví, v dnešní době je to mocný nástroj na objevování hlavních rizik v organizaci. Neustálý vývoj funkce auditu vedl také k jeho většímu růstu pole působnosti. Díky tomu se audit dostal od finančních aktivit k veškerým činnostem a procesům,

¹² SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

¹³ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd.*

¹⁴ Zpracováno autorem dle zdroje KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

které jsou prováděny v rámci organizace s cílem zlepšit výkony kontrolovaných osob, aby mohly lépe dosahovat svých cílů.¹⁵

3.1.2 Vymezení a úloha interního auditu

Před rokem 2000 se v literatuře nachází různé definice interního auditu. Od roku 2000 naše i zahraniční literatura vychází z jednotně uplatňované definice. Tato definice je od roku 2002 součástí Rámce profesionální praxe interního auditu, který přijala a poté i doplnila správní rada Institutu interních auditorů.

Tato definice určuje interní audit jako „nezávislou, objektivně ujišťující a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému risk managementu, vnitřního řídicího kontrolního systému organizace (Internal Control) a Corporate Governance.“¹⁶

Interní audit zabezpečují v podniku zaměstnanci, kteří jsou speciálně vyškoleni. Interní auditoři musí být nestranní k činnostem, které zkoumají. Proto je audit nezávislé prověřování různorodých aktivit a kontrolních systémů v podniku. Jejich práce je stanovit, zda jsou plněny určité koncepce, postupy a dodržovány standardy. Musí hlídat, zda jsou naplňovány úkoly a cíle společnosti efektivně.

Hlavními cíli interních auditorů je prověřit:

- spolehlivost a pravdivost záznamů a informací,
- procesy, aby bylo dosahováno cílů,
- výsledky.

Interní audit se zabývá správností dokumentace, spolehlivostí a celistvostí informací, shodou s postupy, efektivností a zjištěním nedostatků.¹⁷

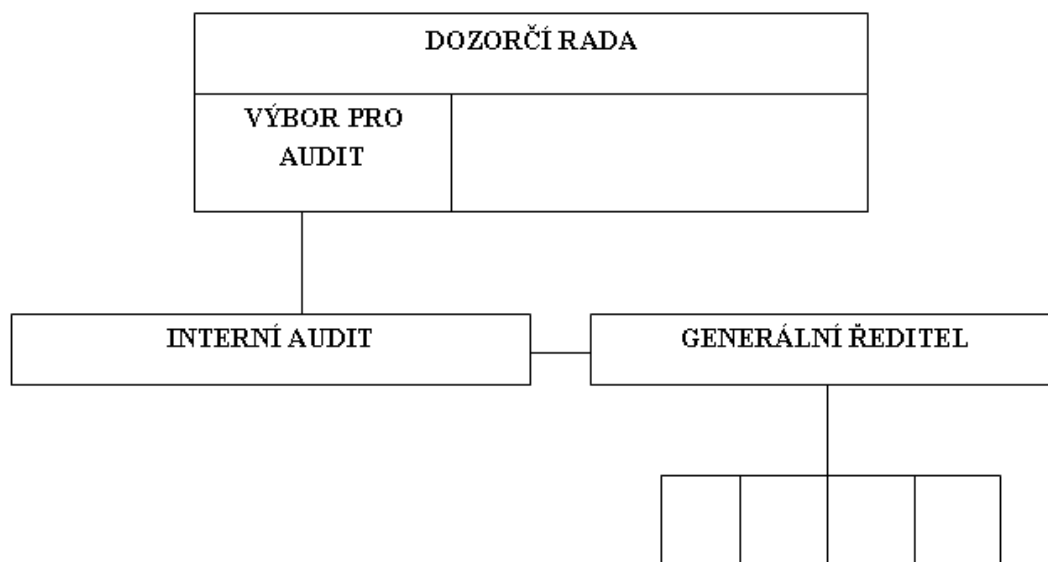
¹⁵ FLOȘTOIU, S., *THE OBJECTIVE OF THE PUBLIC INTERNAL AUDIT "THE VALUE-ADDED"* [online]

¹⁶ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

¹⁷ SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

V každém podniku je role a zaměření interního auditu jiné. I přes nesouhlas některých nejsou stejné funkce interního auditu chtěné. Cílem je, aby se interní auditoři přizpůsobili požadavkům a záměrům podniku, ve kterém pracují. Při pochopení, přizpůsobení a ztotožnění se s podnikatelskými cíli společnosti pracují nejefektivněji. Svým významným umístěním v podniku mají interní auditoři velký potenciál k napomáhání naplnění cílů společnosti.

V podniku se interní audit nachází většinou v podobě separátního útvaru. V čele tohoto útvaru se nachází ředitel, vedoucí nebo hlavní auditor. Ten se nachází v organizační struktuře hned pod vrcholovým ředitelem nebo ředitelem finančním nebo se zodpovídá přímo výboru pro audit.¹⁸ Toto organizační členění je patrné z obrázku 2.



Obrázek 2 Zařazení útvaru interního auditu do organizační struktury¹⁹

Při zakládání útvaru interního auditu musí vedení brát zřetel na tyto faktory:

- velikost podniku,
- ekonomická situace,
- informační a komunikační systémy,

¹⁸ GALLOWAY, D., *Interní audit: Průvodce nového auditora*

¹⁹ Zpracováno autorem dle zdroje DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

- úroveň vnitřní kontroly,
- postačující materiální a personální zdroje.²⁰

Nejčastější služby prováděné interním auditem:

- finanční audit,
- prevence a odhalování podvodu,
- vnitřní účetní kontrola,
- audit kontraktů,
- audit shody podnikové politiky a postupů se zákony,
- audit operací,
- audit produktivit,
- audit podniku,
- audit managementu,
- audit jakosti,
- audit ekologický,
- audit personálního rozvoje,
- audit vnějších podnikových vztahů.

Největší zájem o tyto služby má vedení podniku, provozní management, výbor pro audit nebo externí auditoři. Cílem práce interního auditu je pomoci zaměstnancům podniku v účinném vykonávání jejich funkcí. Za tímto účelem jim audit poskytuje analýzy, hodnocení, doporučení, návrhy a informace. Těchto služeb využívá i samotné vedení, které

²⁰ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

by je jinak při dostatku času dělalo samo. Toto pojetí interního auditu se liší od tradičního přístupu, kdy auditoři řešili pouze účetnictví a kontrolu.²¹

Role interního auditu dnes a dříve se liší. Proto se role interního auditu rozděluje na tradiční a moderní pojetí. Rozdíly jsou patrné z tabulky 1.

	TRADIČNÍ	MODERNÍ
	Policajt	Poradce
Autorita	Formální	Neformální
Zdroj autority	Podnikové předpisy	Osobní schopnosti, zkušenosti
Opatření k nápravě	Nátlak	Doporučení

Tabulka 1 Role interního auditu: tradiční vs. moderní pojetí²²

Interní auditoři při své práci využívají zásady, které jsou zahrnuty ve Standardech pro profesionální praxi auditu. Jejich cílem je dovolit managementu, vedení, veřejným organizacím, externím auditorům a příslušným organizacím pochopit funkci a odpovědnosti interního auditu. Dalším účelem je určit základnu pro vedení a měření výkonu interního auditu a vylepšit jeho praktický výkon.

Útvar interního auditu je vybudován tak, že:

- patří k řízení podniku nebo je blízko u něj,
- tvoří ho způsobilí, diskrétní a důvěryhodní zaměstnanci,
- ve své činnosti není omezen jen na ekonomickou a finanční oblast,

²¹ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

²² Zpracováno autorem dle zdroje VSE kurz 1FU505 a diplomanti KFUA, *Interní audit*. kfua.vse.cz [online]

- má svůj vlastní statut nebo normy,
- jeho cílem je zvyšování efektivnosti podniku,
- podléhá jenom kontrole vedení podniku.²³

3.1.3 Interní auditor

Osoby provádějící interní audity musí splňovat určité předpoklady a mít určité vlastnosti, aby mohli vykonávat tuto profesi a být v ní dobří. Práce interních auditorů je těžší, protože jsou součástí firmy. Chybí zde nezávislost na podniku, kterou mají například externí auditoři. Vedoucí útvaru interního auditu není v organizační struktuře nad žádným jiným útvarem, proto si musí své auditorské návrhy obhájit a prosadit sám. Proto osoby vykonávající interní audit nesou nepřetržité riziko. Je možné, že hlavním cílem auditora se stane udržování dobrých vztahů na pracovišti, vyhýbání se střetům a nepříjemným situacím.

Interní auditor by měl splňovat tyto rysy:

- energická osoba s osobní přitažlivostí,
- společenská osoba,
- osoba, co umí naslouchat, je trpělivá a není agresivní,
- vzdělaná osoba,
- důvěryhodná osoba,
- čestná a objektivní,
- osoba, které nevadí cestovat.²⁴

²³ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

²⁴ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

Podle normy ČSN EN ISO 19011 by měl mít interní auditor tyto osobní vlastnosti:

- etický,
- přístupný názorům,
- diplomatický,
- všímavý,
- vnímavý,
- všestranný,
- houževnatý,
- rozhodný,
- samostatný.²⁵

Interní auditor musí pro správné plnění své práce bedlivě naslouchat, efektivně mluvit a srozumitelně psát. Studie Competency Framework for Internal Auditing z roku 1999 uvádí další seznam vědomostí, o kterých by měl mít interní auditor povědomí. Měl by znát kontrolní systém, rizika, postupy a techniky v podniku. Měl by se orientovat v informačních technologiích. Řízení zdrojů a změn by pro něj neměl být problém. Interní auditor svou společnost zná, umí vést strategii a zná manažerské postupy. Má znalost finančního řízení a dobře se orientuje v oboru, ve kterém firma působí.²⁶

Etický kodex uvádí základní principy a pravidla, které je auditor povinen dodržovat:

- integrita – auditor by měl být upřímný a čestný ve všech vztazích,
- objektivita – musí profesně a odborně uvažovat a nejednat podle osobních pocitů,

²⁵ *Qmprofí, Osobnost a profil auditora - požadavky normy ISO 19011, 2011* [online]

²⁶ DVORÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

- odborná způsobilost a řádná péče – jeho znalosti musí vždy odpovídat nejnovějším poznatkům v tomto oboru,
- důvěrný charakter informací – musí udržovat mlčenlivost a nevyužívat získané informace ve svůj prospěch,
- profesionální jednání – chovat se v souladu se zákony a vyhláškami.²⁷

Pro osobu vykonávající tuto profesi je důležité, aby na ní ostatní zaměstnanci pohlíželi jako na člověka a interního auditora a určitě ne jako na policajta nebo špióna. Důležité je, aby ho vnímali jako nestranného specialistu v oboru, kterému mohou věřit a vždy se na něj obrátit. Proto by měli zaměstnanci interní auditory dobře přijímat, a pokud tomu tak není, mělo by se vedení zaměřit na zlepšení lidských vztahů na pracovišti. Návrhy, názory a doporučení interního auditora by měli být vřele přijímány a uznávány.²⁸

3.2 Pracovní postup interního auditu

Pracovní postup při auditu je možné rozdělit do tří podkapitol. Audit začíná naplánováním celého procesu, poté následuje samotný proces auditu a ten je zakončen auditorskou dokumentací.

3.2.1 Plánování

Tvorba plánu a plánování je základem pro úspěch každé práce v interním auditu. Kdyby neexistoval plán, cesta k výsledkům by byla složitá a někdy i zcela neefektivní a požadovaných výsledků by se nemuselo dosáhnout. Za plán interního auditu je zodpovědný vedoucí interního auditu.²⁹

Hlavní cíle a priority práce interního auditu jsou sestaveny v několika plánech. Prvním z těchto plánů je strategický střednědobý plán, který se sestavuje většinou na tři roky. Dalším plánem je plán periodický, který je vyhotoven na období jednoho roku,

²⁷ KA ČR, *Etický kodex pro auditory a účetní znalce* [online]

²⁸ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

²⁹ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

ale může být sestaven i na pololetí, pokud je potřeba. Tento plán vychází ze strategického plánu. Důležité je si v plánu ponechat časovou rezervu pro nečekané situace.³⁰

Prostřednictvím těchto plánů se vymezuje časové rozvržení práce interního auditu. Hlavním cílem je naplánovat a sladit jednotlivé aktivity, které se vykonávají při auditu. Plán musí být i dostatečně flexibilní, aby mohl být efektivní. V plánu jsou sepsány oblasti, na které se audit bude zaměřovat a je tam i vysvětleno, proč se jiným oblastem bude věnovat méně. To, jaké aktivity mají v plánu vyšší prioritu a jaké zase nižší sestavuje vedoucí, který tvoří tento plán v souladu se statutem interního auditu a cílem podniku.³¹

Kromě vlastní práce musí interní auditoři vykonávat i další aktivity. Mezi ně patří spolupráce s externím auditorem, monitorování, komunikace a prezentování výsledků. Musí spolupracovat při vytváření interních předpisů organizace a podílet se na tvorbě metodik.

Nutné je si vytvořit časovou rezervu na operativní úkoly. Základy plánování jsou:

- požadavky legislativy,
- nároky vedení,
- analýza rizik,
- strategie a cíle podniku,
- návrhy interních auditorů,
- zkušenosti,
- spolupráce s externími organizacemi,
- výsledky vnitřní kontroly,
- plány externích kontrolních subjektů,

³⁰ SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

³¹ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

- změny podmínek v okolí podniku.³²

3.2.2 Příprava a proces interního auditu

Po schválení plánů vybírá vedoucí interního auditu auditory – manažery, kterým přidělí určité činnosti a audity a ti za ně zodpovídají. Vedoucí určí manažera a auditorský tým ke každému auditu. Při výběru auditorského týmu musí vedoucí přihlídnout ke zkušenostem a odbornosti ve vztahu k auditované oblasti. Musí se vyvarovat i konfliktu zájmů, ke kterému by mohlo dojít.

Když je auditorský tým vybrán a schválen, následuje vydání „Pověření k provedení interního auditu“. Tento dokument opravňuje auditory k výkonu auditu, k jeho prokázání a možnosti vyžádat si potřebné dokumenty v podniku. V obsahu tohoto pověření zpravidla bude název auditu, název auditovaného útvaru, termín provedení auditu, vedoucí auditorské práce, datum vystavení a osoba, která je odpovědná za schválení pověření.³³

Při výkonu auditu mají auditoři určité pravomoci. Mají oprávnění pohybovat se po celém pracovišti samostatně a mohou si vyžádat jakékoli dokumenty, doklady, příkazy a protokoly související s auditem. Kdykoli mohou vznést dotaz a chtít sdělit informace a údaje spojené s auditem. Mohou doporučovat a plánovat opatření k vylepšení stavu. Při auditu mohou interní auditoři vykonávat jakékoli výkony podle metodiky vedení auditu.

Auditoři mají i své povinnosti. Jsou povinni vykonávat audit podle programu, vybranými postupy a dodržovat při něm předpisy. Vedoucímu útvaru, ve kterém se audit provádí, musí oznámit jeho důvod a dobu, po kterou bude trvat. Na auditovaných pracovištích v provozu jsou povinni se seznámit s bezpečností. Dodržovat zásady pracovního styku a nemanipulovat se stroji. Auditoři nesmí zasahovat do práce auditovaných a na konci auditu o něm musí sestavit záznam.³⁴

Roční plán auditu se musí rozčlenit na jednotlivé programy auditů. Tvorba programu začíná se studiem obecných informací a dokumentů, ve kterých se auditor dozví seznam

³² DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

³³ SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

³⁴ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

zaměstnanců auditovaného útvaru, jaké pracovní postupy zde používají a jakými předpisy se řídí. V druhém kroku se zaměří na specifické dokumenty, které se týkají oblasti, kterou audituje. Může prozkoumat zprávy z auditů, které byly prováděny v minulosti a tím získat představu, jaké nedostatky zde byly nalezeny a jestli se je podařilo odstranit. Po prostudování všech materiálů se sestaví program auditu.³⁵

Program auditu určí jeho cíl, věcnou náplň a podmínky pro jeho provedení. Neměly by v něm chybět i identifikační údaje, postupy, metody a techniky, kterými bude audit proveden a časový harmonogram. Program pomáhá i vedoucímu útvaru interního auditu, při kontrole výkonnosti interních auditorů.

Technik auditorské práce je mnoho. Cílem interních auditorů je i rozvíjet současné techniky a vymýšlet nové a výkonnější. Při auditu musí auditor vybrat takovou techniku, která zabezpečí získání potřebných výsledků. V neposlední řadě musí být brány v potaz i finanční stránka různých technik. Mezi nejčastěji používané patří tyto:

- interview
 - používáno v každé větší funkční oblasti a musí být naplánováno dopředu,
- komparativní analýza
 - porovnává data získaná převážně z různých zdrojů a tím zjistí nesrovnalosti,
- postupový diagram (flow charting)
 - identifikuje problémová místa v operacích či procesech. Využívá diagramové sítě, která identifikuje kroky, které musí být vykonány před ukončením určité činnosti,
- analytický přehled
 - porovnání dat za stejnou jednotku v odlišných obdobích,

³⁵ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

- výběrový vzorek
 - vybrat počet položek náhodného výběru a stanovit minimální přípustnou chybu,
- pozorování
 - cílevědomé, systematické a plánované sledování za účelem popisu a vysvětlení určité skutečnosti,
- srovnání
 - srovnání shodných či rozdílných charakteristik dvou a více věcí,
- analogie
 - při zkoumání neznámých jevů. Opírá se o srovnávání. Podle shody některých znaků u jednoho předmětu, vyvozuje přibližnou shodu i u jiných předmětů,
- analýza a syntéza
 - rozložení předmětu na jednotlivé části a naopak,
- abstrakce
 - zjištění podstaty jevu,
- indukce a dedukce
 - usuzování obecného závěru podle spousty poznatků a naopak,
- matematické a statistické metody
 - vyjadřování hypotéz matematickými formulacemi,
- modelování

- vytvoření zjednodušeného obrazu skutečnosti.³⁶

3.2.3 Dokumentace auditu

Interní auditoři mají povinnost vhodně zdokumentovat závěry a výsledky auditu. Dokumentace auditu se skládá z pracovních materiálů, ve kterých jsou zachyceny získané informace, fakta a důkazy, které auditor potřebuje, aby mohl vyvodit závěry a sepsat doporučení z prováděného auditu.

Do této dokumentace se většinou řadí:

- popsané zvolené metody,
- postupy práce,
- obecné materiály,
- konkrétní informace,
- výběr vzorků,
- postupy a rozsah testování,
- doklady a dokumenty, co se musí uschovat,
- záznamy, tabulky, přehledy, dotazníky,
- pracovní dokumenty a programy,
- dílčí zjištění,
- předběžná verze zprávy auditu,
- přehled kontrol.

Dokumentace je součástí auditorského spisu. Tyto materiály jsou určeny pro interní auditory. Spis se vytváří pro každý audit a ukládají se do něj dokumenty v časové

³⁶ DVORÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

posloupnosti. Ve spisu jsou složky, kam se ukládají dokumenty, podle jejich charakteristiky.³⁷

3.3 Auditorská zpráva

Auditorské zprávy jsou konečným výstupem auditorské činnosti. Tyto zprávy jsou výsledkem průzkumu, šetření nebo analýz, které proběhly v průběhu auditu. Ve zprávě se můžeme dočíst názory auditorů na oblast, kterou auditovali. Jejich názory jsou opřeny o požadované cíle nebo nedostatky, které vypátrali. Auditor zde předkládá i doporučení na zlepšení stavu a odstranění těchto nedostatků. To, jak mají auditorské zprávy vypadat, nám určují Standardy pro profesionální praxi interního auditu.

Formát a obsah zprávy se může u různých podniků lišit, je ale důležité, aby zahrnovala účel, rozsah a výsledky auditu. Zpráva o výsledcích auditu může zahrnovat i obecné popisy, které charakterizují prověřené jednotky a poskytují nám další vysvětlení. Můžou v nich být i informace z předešlých auditorských šetření. Ve zprávách se může vyskytovat i shrnutí, které obsahuje prohlášení o obsahu sdělení výsledků auditu.

Závěrečná zpráva by měla obsahovat prohlášení o účelu, kde je jasně popsán cíl auditu a proč byl vykonáván a jaké výsledky byly předpokládány. Prohlášení o rozsahu informuje čtenáře o tom, jaká oblast podstoupila audit a v jakém časovém období. Dále jsou ve zprávě popsány výsledky auditu, kde auditor popisuje zjištěné informace a prezentuje svá doporučení. Konec zprávy obsahuje závěr, v kterém se představují výsledky dopadů ze zjištěných informací a doporučení.³⁸

Auditorské zprávy musí splňovat mnoho podmínek:

- pečlivá a dokonalá úprava,
- správná stylizace,
- jednoduchost a přehlednost,
- normalizovaná struktura,

³⁷ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

³⁸ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

- stručnost a věcnost,
- přesnost.

Po ukončení jednotlivých kroků auditu, musí být sestaveny podmínky pro sestavení závěrečné zprávy. Jako první se vytváří předběžná verze zprávy, nad kterou se vedou diskuze a jednání s útvary, kterých se audit týká. V konečné fázi se zpráva musí zkontrolovat.

Zpráva se zpracovává z pracovních materiálů. V těchto materiálech jsou veškeré informace a data zjištěné v průběhu auditu, které pak pomohou při tvorbě doporučených opatření. Podklady jsou konkrétní informace a fakta, dokumenty, důkazy, dosah prací a závěry, s jejichž pomocí se formulují potřebná doporučení.

Auditor musí sestavit předběžnou zprávu, i když neví, jaké řešení je to nejlepší. Tuto zprávu musí zaslat všem zúčastněným osobám v dostatečném předstihu před diskuzí. Po sestavení předběžné zprávy se zpráva musí prodiskutovat s auditovanými. Důležité je probrat nejdůležitější zjištění, které byly objeveny. Z této diskuze není nutný písemný závěr. Doporučené je, aby obě strany společně sepsaly dohodnuté plány na zlepšení s termíny, kdy začnou být realizovány.³⁹

Konečnou verzi zprávy je možné vypracovat tehdy, když se auditování vyjádří k verzi předběžné. V závěrečné zprávě se nachází i přílohy, které dokládají zjištěné skutečnosti.⁴⁰

3.4 Typy interního auditu

Existuje mnoho typů interního auditu. V následujících podkapitolách jsou popsány nejčastěji vykonávané audity v organizacích. Typy prováděných auditů záleží na oboru, v jakém podnik působí a na rizicích, kterým jsou podnik a jeho jednotlivé útvary vystaveny.

³⁹ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

⁴⁰ KAFKA, T., *Průvodce pro interní audit a risk management*

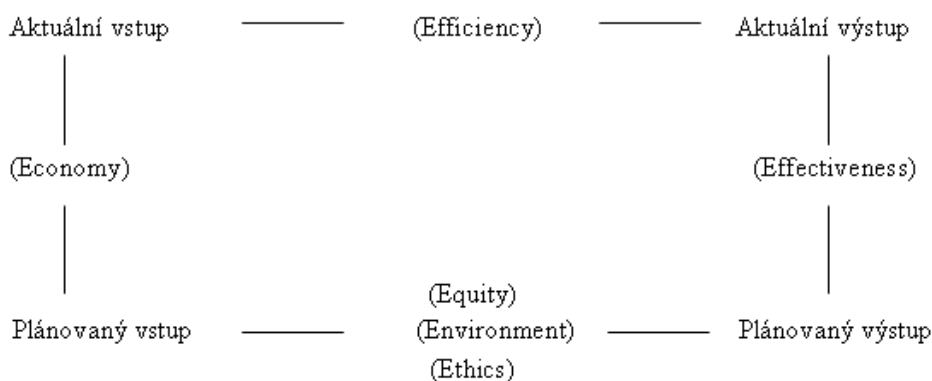
3.4.1 Audit operací

V mnoha podnicích zastává audit operací hlavní funkci interního auditu. Jeho záměr je ověření správného provozu organizace, předkládá návrhy na zlepšení a odstraňuje nedokonalosti a to vše v souladu a s pomocí auditovaných. American Management Association vymezuje audit operací jako „formální a systematickou revizi, prováděnou kvalifikovanými odborníky proto, aby určili, do jaké míry plní konkrétní organizace cíle stanovené vedením a dále proto, aby zjistili, které podmínky je třeba zlepšit.“⁴¹

Jeho podstata se může definovat i takto: „Audit operací představuje kritické, systematické a nezávislé posouzení řízení organizace pro určení úspěšnosti, s jakou jsou dosahovány stanovené cíle a účinnosti, a hospodárnost, s jakou jsou využívány zdroje s posláním poskytnout doporučení, která zlepší budoucí řízení.“⁴²

Auditoři, kteří se zabývají tímto auditem, musí mít znalosti o principech a normách managementu a znát problematiku vedení podniku.

Audit operací je spojen s analýzou „6E“, podle anglických slov Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity, Environment, Ethics. V podstatě jde o to, dělat věci levně, dělat správné věci a tou správnou cestou, dělat je správně (spravedlivě), odpovědně a morálně.⁴³ Tato analýza je podrobně znázorněna na Obrázku 3.



Obrázek 3 Analýza "6E"⁴⁴

⁴¹ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

⁴² DVOŘÁČEK, J., *Audit podniku a jeho operací*

⁴³ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

⁴⁴ Zpracováno autorem dle zdroje DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

Hlavní náplň auditu operací:

- zabývá se manažerskými cíli, podněty a taktikou,
- zkoumá je z pohledu jejich vymezení, plánování a dosahování (kdo, co, kdy, kde, proč a jak provádí činnosti podniku),
- vykonává žádosti kladené na vedení,
- zaměřuje se spíše na budoucnost než na minulost,
- jeho přístup je konzultantský založený na přidávané hodnotě,
- doporučuje kontrolní systémy pro zamezení rizik,
- rozšiřuje ukazatele a kritéria pro hodnocení efektivnosti, hospodárnosti a účinnosti.⁴⁵

3.4.2 Audit finanční situace

Audit finanční situace se vztahuje na vyhodnocení současné finanční situace společnosti a perspektivu jejího rozvoje. Nejde tu jenom o správnost účetních výkazů, ale také o efektivnost podniku. Tento audit vychází z účetních výkazů a jeho závěry jsou určeny podniku i například externím zájemcům.⁴⁶

Audit finanční situace zahrnuje osm kroků. První se musí vybrat poměrové ukazatele a určit, která čísla jsou potřebná pro jejich vyčíslení. Pokud nějaká data chybí, musí se určit pomocí alternativních způsobů. Pro získání vhodných informací může pomoci rozšíření pracovních papírů. Dále se chtěné ukazatele vypočítají a porovnají se se standardy. Pokud se zjistí rozdíly mezi standardy a výsledky, musí se určit příčina tohoto jevu. V závěru auditor navrhne vedení doporučení, které povede ke zlepšení situace.

Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele, které se týkají:

- výnosové situace podniku (rentabilita, nákladovost),

⁴⁵ DVOŘÁČEK, J., *Audit podniku a jeho operací*

⁴⁶ TRUNEČEK, J., *Interní manažerský audit*

- způsobů financování a finanční stability (zadluženost, likvidita, aktivita),
- kapitálového trhu.⁴⁷

3.4.3 Audit jakosti

Podle ČSN ISO 8402 je audit jakosti „systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.“⁴⁸

Jakost je často spojována s kvalitou, neukazuje jen soulad mezi technickými vlastnostmi produktu s předpisy. Jakost jsou všechny vlastnosti, které splňují potřeby zákazníka. U jakosti nejde o budoucí kontrolu, ale o to, aby nechtěná vada nenastala. Proniká celým reprodukčním cyklem od začátku vývoje až po ukončení její životnosti.⁴⁹

Význam tohoto auditu pro schopnost organizace a jeho tržní výsledky záleží na těchto faktorech:

- jakost produktů zajišťuje konkurenční výhodu,
- „vyšší kvalita = vyšší cena“,
- malá kvalita může znamenat ztráty nebo nutnou slevu,
- důležité je mít kvalitní materiály a komponenty, z kterých se vyrábí finální produkty.⁵⁰

Auditor by měl mít k dispozici informace, že podniku na jakosti záleží a proto se zaměřuje:

- na výrobky a služby bez vad,
- na vyšší užité vlastnosti výrobků a služeb,
- na jakost, která by měla být stabilní ve všech výrobcích a službách.⁵¹

⁴⁷ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

⁴⁸ TRUNEČEK, J., *Interní manažerský audit*

⁴⁹ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, 2. přepr. a dopl. vyd.

⁵⁰ SCHRÁNIL, P. aj. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

3.4.4 Ekologický audit

Definice podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.761/2001 zní: „ekologický audit je nástroj řízení, zahrnující systematické, dokumentované, pravidelné a objektivní hodnocení výkonu organizace, systému řízení a postupů v ochraně životního prostředí s cílem:

- usnadnit kontrolu řízení prováděnou vedením, týkající se způsobů chování, které mohou mít dopad na životní prostředí,
- posouzení dodržování politiky životního prostředí, včetně obecných a specifických cílů organizace, týkajících se ochrany životního prostředí“.⁵²

I přesto, že se na první pohled nemusí zdát spojení interního auditu s ekologií logické, zanedbání této stránky může mít za následek problémy v ekonomice podniku. Může se jednat o těžbu či skladování určitých surovin, o technologické postupy nebo o způsobení ekologické havárie. Auditóři nemusí být specializovaní na tento druh auditu. Stačí, když umí zhodnotit informace, které by měly dopad na ekonomiku podniku.⁵³

3.4.5 Informační audit

Úkolem informačního auditu je analýza informační funkce. Ta obsahuje rozbor organizace, bezpečnosti a oddělenosti činností a vedení od průběhu zpracování dat. Dalším úkolem je analýza informačních systémů, ty se analyzují z pohledu přiměřeného zabezpečení cílům podniku.⁵⁴

Informační audit vykonává ohodnocení správného využití, výkonnosti, spolehlivosti a ochrany informací, které v podniku vznikají automaticky a hodnotí organizaci služeb, které tyto informace vypracovávají.

Cíle informačního auditu jsou:

- prověřovat vnitřní kontrolu funkce informatiky,

⁵¹ SEDLÁČEK, J., *Základy auditu*

⁵² EKOMONITOR, *Ekologický audit: Definice ekologického auditu*. [online]

⁵³ SCHRÁNIL, P. a J. TVRDOŇ, *Externí a interní auditing*

⁵⁴ TRUNEČEK, J., *Interní manažerský audit*

- zabezpečit vedení a zaměstnance, že informace, které dostávají, jsou potřebné, spolehlivé a reálné,
- zabezpečit systémy tak, aby nedocházelo ke ztrátám nebo poškozením informací,
- zajistit, aby nedocházelo k podvodům z důvodu manipulace s informacemi.⁵⁵

3.5 Interní versus externí audit

Cílem externího auditu je říct názor na finanční stav podniku za dané období, ve kterém audit provádí. Naopak cílů interního auditu je mnohem více, jsou rozmanitější a nezaměřují se jen na oblast ekonomickou a finanční. Interní audit má na starost i oblast operací a činností v určitém podniku.

Externí audit nesmí být v rozporu s normami a postupy, jež byly celosvětově úředně odsouhlaseny a tím pádem je nelze měnit ani upravovat. U interního auditu je jeho činnost mnohem více flexibilní a rozhoduje o ní podnik a jeho vedení.

Zatímco interním auditem jsou pověřeni zaměstnanci podniku, externí audit musí vykonávat odborníci, kteří nejsou zaměstnanci společnosti. To je podmínka pro existenci a důvěryhodnost externího auditu. Musí být nezávislí a nestranní na podniku a jeho pracovnících.⁵⁶

I když cíle obou auditů jsou jiné, mají toho i hodně společného. Mohou mít stejnou minulost, vzdělání nebo zkušenosti. Ale určitě si jejich profesi nelze zaměňovat. Může se stát, že externí auditor využije informací a materiálů od interního auditu a vždy se na ně může spolehnout.⁵⁷

V každém podniku se míra spolupráce interního a externího auditu liší. Rozlišují se čtyři hlavní vztahy: koexistence, koordinace, integrace a partnerství. Při koexistenci auditů pracují oba nezávisle na sobě. Audity probíhají separátně a nedochází ke sdílení informací. Při koordinaci práce stále probíhá odděleně, avšak informace si zde auditoři vyměňují.

⁵⁵ DVOŘÁČEK, J., H. E. VÁZQUEZ a I. STŘEDA, *Interní audit*

⁵⁶ DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd.

⁵⁷ GALLOWAY, D., *Interní audit: Průvodce nového auditora*

Hlavní slovo má externí auditor. Stupeň integrace je založen na spolupráci při auditování. Auditóři mezi sebou sdílejí informace a mají stejný plán auditu. Nejvyšší stupeň spolupráce je partnerství. Interní a externí auditóři společně vymezují potřeby podniku v rámci auditu. Práce je rozdělena do obou skupin auditorů.⁵⁸

Hlavní rozdíly mezi interním a externím auditorem jsou patrné v Tabulce 2. Je zde vymezen vztah auditorů k podniku, na co se zaměřují a v jaké časové délce audit vykonávají.

INTERNÍ AUDITOR	EXTERNÍ AUDITOR
Je zaměstnancem organizace. Slouží potřebám organizace. Zaměřuje se na budoucnost, když vyhodnocuje řídicí a kontrolní mechanismy, které mají zajistit naplnění záměrů a cílů organizace.	Je nezávislý smluvní partner. Slouží třetím stranám, které potřebují spolehlivé finanční informace. Zaměřuje se na přesnost a srozumitelnost minulých dějů vyjádřených ve formě finančních výsledků.
Zabývá se prevencí podvodu v každé formě a míře a v každé posuzované činnosti.	Příležitostně se zajímá o prevenci a detekci podvodu obecně, ale podvodem se přímo zabývá jenom tehdy, jsou-li podvodem podstatně ovlivněny finanční výsledky.
Je nezávislý na činnostech, které audituje, avšak je vstřícný k potřebám a přáním všech složek managementu.	Je nezávislý na managementu a orgánech společnosti věcně i mentálně.
Posuzuje činnosti nepřetržitě.	Pravidelně posuzuje doklady, sloužící jako podklad pro finanční sumarizace – obvykle jednou ročně.

Tabulka 2 Rozdíly mezi interním a externím auditorem⁵⁹

⁵⁸ JANOVA, Z., *Spolupráce interního a externího auditu. Interní auditor: Interní audit a příbuzné profese*

⁵⁹ Zpracováno autorem dle zdroje SAWYER, L. B., *Interní audit*

Klady ze spolupráce obou auditů plynou:

- z úspor nákladů a času,
- z většího pochopení oblastí, které se auditují – zprávy z auditů jsou kvalitnější,
- z rozpoznání rizika externími auditory již na začátku práce ze zpráv interního auditu,
- v odstranění duplicit,
- ze závěrů externího auditu, které potvrdí potřebnost interního auditu v podniku,
- v informovanosti o zvláštních technikách auditu, které zavedl interní audit.⁶⁰

⁶⁰ DVOŘÁČEK, J., H. E. VÁZQUEZ a I. STŘEDA, *Interní audit*

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, na který je zaměřena praktická část práce, si přál zůstat v anonymitě, proto pro potřeby této práce bude nazýván jako podnik XY.

4.1.1 Základní charakteristika a údaje podniku

Podnik XY vznikl na konci roku 2015. Jeho hlavním posláním bylo zajistit dlouhodobý a koncepční rozvoj informační a komunikační technologie ve vlastnictví státu tak, aby se všechny investice do této oblasti řídili jednou strategií. V průběhu roku 2016 se sloučil s dalším podnikem. Tento podnik vznikl v roce 2012. Tím se aktivity podniku XY rozšířily o provoz a realizaci rozvoje komunikačních sítí státu, určených pro zajištění komunikačních potřeb složek integrovaného záchranného systému. Úkolem je též dosažení co nejvyšší míry bezpečnosti sítí veřejné správy a úspor prostředků, které jsou potřeba k jejich provozu a rozvoji. Podnik XY poskytuje širokou škálu ICT služeb pro organizační složky státu. Hlavní činnosti, kterými se podnik zabývá, jsou mapování, strategie, architektura, realizace a provoz.

4.1.2 Činnosti podniku

Mezi hlavní služby a činnosti patří:

- dodávka, rozvoj a provoz systémů informačních a komunikačních technologií a souvisejících služeb, včetně infrastruktury, která se využívá při plnění úkolů státní správy,
- provoz, dodávka a rozvoj systémů informačních a komunikačních technologií, které nakládají s citlivými daty nebo utajovanými informacemi, včetně datových registrů a datových skladů,
- provoz, podpora a rozvoj kritické komunikační infrastruktury státu,
- poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní správy,

- mapování síťové a související infrastruktury ve vlastnictví veřejnoprávních subjektů spolu s analýzou stávajících a budoucích komunikačních potřeb a poptávky po službách neveřejných sítí ze strany veřejnoprávních subjektů,
- strategická podpora rozvoje neveřejné síťové a související infrastruktury a služeb neveřejných sítí pro veřejnoprávní subjekty zahrnující tvorbu, implementaci a aplikaci strategie pro funkční, organizační, architektonický a technický rozvoj neveřejných sítí pro veřejnoprávní subjekty, jakož i přípravu doporučení a metodik pro realizaci synergických efektů při výstavbě neveřejných sítí. Součástí této činnosti je rovněž identifikace a implementace vhodných bezpečnostních opatření do architektury neveřejných sítí a služeb,
- koordinace výstavby neveřejných sítí v gesci Ministerstva vnitra,
- mapování dostupnosti a využitelnosti investičních prostředků pro rozvoj neveřejných sítí včetně analýzy plánovaných investičních akcí vhodných pro souběžnou realizaci neveřejné síťové a související infrastruktury.⁶¹

4.1.3 Organizační struktura

Orgány podniku XY jsou ředitel a dozorčí rada.

Struktura podniku je z liniového řízení ustanovena na 5 úrovních:

- úroveň 1 představuje ředitel,
- úroveň 2 představuje zástupce ředitele, výkonný ředitel divize,
- úroveň 3 představuje ředitel sekce,
- úroveň 4 jsou další organizační útvary (odbor, samostatné oddělení),
- úroveň 5 jsou organizační složky na základní úrovni řízení (oddělení).

⁶¹ Podnik XY, *Organizační řád*, 2016

Podnik XY je členěn do těchto sekcí a odborů:

- sekce Provoz komunikačních technologií,
- sekce Strategie,
- sekce Strategie a rozvoj komunikačních technologií,
- sekce Ekonomika a provoz,
- odbor Rozvoj sítí,
- odbor Provoz sítí decentralizované technologie,
- odbor Informační systémy,
- odbor Strategie sítí,
- odbor Kancelář ředitele,
- odbor Zákaznická podpora,
- odbor Provoz sítí centralizované technologie,
- odbor Kybernetická bezpečnost a ICT,
- odbor Řízení projektů,
- odbor Nákup a veřejné zakázky.

Graficky je znázorněna organizační struktura v Příloze B s názvem Organizační struktura podniku XY.

4.2 Oddělení interního auditu v podniku

Definice interního auditu v podniku XY zní: „Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost, zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší

systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“⁶²

Útvar, který zajišťuje proces interní audit v podniku, se nazývá Samostatné oddělení interního auditu a kontroly. Oddělení se skládá z vedoucího a tří auditorů. Výkon interního auditu obstarávají zaměstnanci tohoto oddělení podle střednědobého a ročního plánu, který schvaluje ředitel podniku. Interní audit pomáhá naplnit strategické a provozní cíle podniku. Je nepostradatelnou součástí organizace.

Toto oddělení bylo zřízeno za účelem sdělovat řediteli podniku objektivní, nezávislé hodnocení procesu řízení a správy organizace, přiměřenosti, efektivnosti a úrovně řízení rizik, řídicích a kontrolních systémů a tím přispívat k jejich zdokonalování a zvyšování hodnoty organizace. Interní audit poskytuje zjišťovací a poradenské služby, analýzy, hodnocení a doporučení. Auditóři se nezúčastňují činností výkonné a provozní povahy a nemají žádnou kompetenci, která by se vztahovala k auditované činnosti.

Útvar interního auditu je přímo podřízen řediteli podniku. Vedoucí tohoto útvaru má s ředitelem přímý kontakt. Toto zařazení přispívá dobrému posouzení auditorových zpráv se správnou odezvou na auditorová doporučení. Dále díky tomuto zařazení je zajištěna nezávislost a objektivita při provádění auditů. Nezávislost umožňuje auditorům vyjadřovat nestranné a objektivní názory. Aktivitu, které útvar vykonává, jsou určeny ročním plánem a tím se musí řídit. Pouze na žádost ředitele mohou provádět výkony nestanovené v tomto plánu. Ředitel musí schválit i spolupráci s externími experty, kteří mají v podniku při výkonu práce stejná práva a povinnosti jako interní auditóři.

Hlavní náplní činnosti útvaru interního auditu a kontroly je:

- výkon auditu, kterým oddělení zajišťuje nezávislou objektivně zjišťovací a poradenskou činnost, zaměřenou na zdokonalování procesů v organizaci,
- efektivní a účelné provádění kontrol, které prostřednictvím formalizovaných, organizovaných a stálých kontrolních nástrojů včas zjišťují, vyhodnocují a poskytují přiměřené ujištění o plnění cílů organizace, o efektivnosti

⁶² Podnik XY, *Statut interního auditu*, 2016

a účinnosti operací, spolehlivosti finančního výkaznictví a souladu s legislativou a s vnitřní řídicí dokumentací organizace,

- výkon auditů a kontrol dle schváleného plánu činnosti auditů a kontrol a mimořádných auditů a kontrol zadaných vedením,
- kontrola dodržování obecně závazných právních předpisů, vnitřní řídicí dokumentace, přijatých opatření a stanovených postupů,
- koordinace systému řízení rizik v podniku,
- ověřování funkčnosti, účinnosti a efektivnosti systémů řízení a správy organizace,
- kontrola nakládání s finančními prostředky v souladu s kritérii efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti,
- kontrola dostatečnosti a účinnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému,
- návrhy doporučení pro vedení organizace, směřující ke zdokonalování kvality vnitřního řídicího a kontrolního systému, respektive k předcházení nebo zmírnění rizik,
- zajišťování konzultační a poradenské činnosti v dané oblasti působnosti.

4.3 Typy vykonávaných auditů

Podnik XY má v plánu na rok 2016 naplánovaných 7 auditů, 2 kontroly a 3 konzultační činnosti. V tomto plánu se vyskytuje audit operací, audit shody, audit systému s ověřením na vzorku a následný audit. Dále je v podniku prováděn informační audit, audit programu (lze ho zařadit do auditu výkonnosti – operací) a forenzní audit, který je prováděn za účasti experta na trestněprávní oblasti.

Nejčastějším typem auditu v podniku XY je systémový audit. Zaměřuje se na hodnocení systému jako takového. Jedná se o strukturovanou analýzu a hodnocení toho, do jaké míry systémy vnitřního řízení a kontroly zajišťují splnění všech cílů a záměrů organizace. Tento audit je prováděn ve čtyřech fázích:

- pochopení a popis systému prostřednictvím identifikace cílů systému, stanovení cílů řízení a kontroly, identifikace všech činností od vstupů přes procesy až po výstupy, identifikace rizik a identifikace řídicích a kontrolních mechanismů,
- hodnocení řídicích a kontrolních mechanismů ve srovnání s příslušnými riziky,
- testování, jak řídicí a kontrolní mechanismy fungují, aby se stanovila jejich spolehlivost,
- formulace závěrů (podle toho, co bylo při zkoumání zjištěno, s účelem stanovení výroku).

Audit shody je audit, který ověřuje soulad provádění pracovních činností s obecně závaznými právními předpisy, vnitřními předpisy a příslušnými akty řízení. Následným auditem se ověřuje adekvátnost, efektivnost a včasnost provedení opatření, přijatých na základě doporučení z vykonaného interního auditu.

Podnik XY se nezabývá samotným finančním auditem, avšak v auditu systému s ověřením na vzorku se prověřují určité oblasti finanční situace podniku. V roce 2016 je to například audit pohledávek, který ověřuje nastavení a účinnost systému správy a vymáhání. Úplný finanční audit provádějí v určitém časovém intervalu přizvaní externí auditoři.

4.4 Pracovní postup auditu

Vedoucí útvaru interního auditu má plnou odpovědnost za provedení auditu a za předání jeho výsledků. Celý proces řídí a kontroluje tak, aby interní audit přinášel přidanou hodnotu pro efektivní, hospodárné a účelné zajištění činností podniku XY správným nastavením řídicích a kontrolních mechanismů.

4.4.1 Plánování auditu

Prvním krokem k úspěšnému vykonání auditu je jeho správné naplánování. Vedoucí interního auditu začíná s časovým plánováním auditů. Toto plánování je založeno na hodnocení rizik, na skutečnostech, zjištěných předchozími audity nebo kontrolní

činností. Dále na významných událostech, které se staly nebo mohou nastat v podniku XY při jeho správě a řízení (v tomto podniku to nyní byly například organizační změny) a na zjištěných informacích z externích zdrojů. Vedoucí bere na vědomí i potřeby podniku a návrhy ředitele. Zkoumat se může jakýkoliv proces, probíhající v podniku XY.

Dalším úkolem v době plánování je sestavit roční plán činnosti interního auditu. V tomto plánu je vymezen rozsah, věcné zaměření, typ auditů a kontrol, cíle, auditované období a personální zajištění. Je vyhotoven na základě výsledků hodnocení rizik a na potřebách vedení.

Na konci plánovací etapy musí vedoucí oddělení předložit plán řediteli podniku. Poté je buď schválen, nebo vrácen k přepracování. V podniku XY byl roční plán na rok 2016 vyhotoven dne 4. 12. 2015 s dostatečnou časovou rezervou na konzultaci s ředitelem podniku a případné přepracování. Na vyžádání ředitele podniku může být uskutečněn audit mimo roční plán. Průměrně to jsou dva mimořádné audity ročně. V podniku proběhl například mimořádný audit z důvodu neřešené pohledávky, z které mohl vzniknout postih nebo ztráta. Další mimořádný audit proběhl kvůli nastavení workflow v účetním programu, protože metodika nebyla dostatečně popsána.

4.4.2 Příprava auditu

V přípravné fázi se interní auditoři zaměřují především na cíle prověřované činnosti, procesu nebo útvaru a způsoby, jakými je řízen a kontrolován. Na významná rizika, postupy a opatření, která tyto rizika udržují na přijatelné úrovni. Dále přiměřenost a účinnost vnitřního řídicího systému a možnosti ke zlepšení systému řízení rizik k dané oblasti. Prozkoumávají přijatá opatření pro prevenci vzniku trestných činů a přestupků. Shromažďují a vyhodnocují informace, které se týkají předmětu auditu a zjišťují, jestli není potřeba si přizvat externího experta. Pokud byl už na danou oblast prováděn audit, auditoři zhodnotí plnění opatření, které ukázal.

Na každý audit naplánovaný v ročním plánu vedoucí útvaru určí vedoucího auditorského týmu. Ten je zodpovědný za průběh jednotlivého interního auditu a za ostatní auditory v týmu.

V rámci přípravné etapy mohou auditoři získávat informace v podobě předběžného šetření. O zahájení šetření oznamuje vedoucí auditorského týmu vedoucímu auditované osoby. Z tohoto šetření vedoucí auditorského týmu zjistí hlavní rizika, spojená s auditovanou činností a definuje cíle auditu. Dále zpracuje:

- návrh vybraných operací,
- návrh kontrolních metod a auditních postupů,
- návrh organizačního zajištění výkonu interního auditu,
- návrh kritérií pro hodnocení předmětu auditu.

O všech těchto úkonech je veden auditorský záznam, který je založen do spisu o vykonaném interním auditu. Na základě předběžného šetření vedoucí auditorského týmu zpracuje program interního auditu.

4.4.3 Program auditu

Každý prováděný interní audit musí mít jasně stanovený program. Proto po předběžném šetření nastává doba na jeho sestavení. V programu jsou definovány úkony, postupy a metody, kterými bude audit zkoumán a následně jeho výsledky vyhodnoceny a zpracovány. Vzor programu je vložen jako Příloha C.

Program obsahuje zejména tyto data:

- identifikační údaje auditu:
 - název útvaru interního auditu,
 - předmět auditu,
 - druh auditu,
 - evidenční číslo auditu,
 - auditovaný subjekt,
 - auditované období,

- termín provedení auditu,
- jméno vedoucího a členů týmu auditorů,
- cíl interního auditu uvádějící konkrétní záměry, kterých má být auditním procesem dosaženo,
- věcné a časové vymezení interního auditu. Obsahuje specifikaci jednotlivých fází (přípravná, realizační, vypořádací), časový plán, potřebu externích subjektů/expertů,
- postupy, metody a techniky provedení interního auditu,
- časový harmonogram pro zpracování zprávy o zjištěních z vykonaného auditu.

Program auditu schvaluje vedoucí útvaru interního auditu. Pokud se v průběhu auditu vyskytnou věcné souvislosti, které vyžadují upřesnění nebo doplnění konkrétního bodu programu, vedoucí auditního týmu sepíše dodatek k programu. V podniku XY se to týká především okruhu auditovaných osob, auditovaného období, termínu vykonání interního auditu a požadavků na spolupráci přizvaných specialistů.

4.4.4 Provedení auditu

Audit je vykonán na základě písemného pověření vedoucím oddělení interního auditu. Tímto dokumentem interní auditoři prokazují, že mají oprávnění audit vykonat. O provedení auditu je vedoucí zaměstnanec auditované činnosti v předstihu informován oznamovacím dopisem. V tomto dopisu může být i seznam podkladů, které si přejí interní auditoři připravit. Zahájení interního auditu provádí vedoucí auditního týmu. Zahájení probíhá na pracovní schůzce auditorů s auditovanými zaměstnanci. Zde je auditoři seznámi s cílem a předmětem auditu, s předpokládaným časovým harmonogramem a věcnými postupy. Na této schůzce se určí pověřený zaměstnanec, který bude v kontaktu s auditory v průběhu auditu. Vedoucí auditního týmu shromažďuje informace, analýzy, výsledky šetření a jiných rozborů auditních informací pro dostatečné a objektivní stanovení rizik, rozboru rizik a doporučení jejich řízení. Pro zpracování závěrů a doporučení z výsledků auditu shromažďuje i dostatečné množství důkazů, analýz a hodnocení. Vedoucí auditního

týmu zodpovídá za vedení veškeré auditní dokumentace auditního spisu. Zaznamenává veškeré relevantní informace, důkazy, výsledky a závěry pro stanovení a zdokumentování závěrů interního auditu. Při zaznamenávání postupů a procesů auditu dbá zejména na evidenci těch procesů, při kterých vznikají formulace důležitých rizik a následných doporučení interního auditu. Vykonávání auditu je systematicky sledováno vedoucím oddělení interního auditu, aby byly splněny všechny cíle a byla zajištěna dostatečná kvalita prováděného auditu. Vedoucí útvaru interního auditu na základě zpráv a informací od vedoucího auditního týmu vyhodnocuje nutnost předání těchto informací řediteli podniku XY. Týká se to především takových zpráv a informací s doporučeními, s kterými není možné čekat až na vypracování finální zprávy. Zejména to jsou zjištění o překročení stanovení zásadních limitů závažných škod, závažných finančních a účetních nesrovnalostí, podvodů a podobně.

4.4.5 Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu

Souhrnné znění finální zprávy z provedeného auditu má na starost vedoucí auditního týmu. Určují se zde jednotlivá zjištění s doporučeními pro řízení jednotlivých rizik. Návrh finální zprávy se předkládá vedoucímu útvaru interního auditu, který jí schválí nebo upraví. Před předáním a projednáním finální zprávy s ředitelem podniku XY musí vedoucí auditního týmu prodiskutovat a projednat zprávu s příslušnou oprávněnou osobou auditovaného subjektu. Při projednávání zprávy auditor podrobně vysvětluje své zjištění a navrhaná doporučení a zaznamenává do Záznamu z projednání vyjádření auditovaného subjektu k celému auditu. Po projednání finální zprávy s oprávněnou osobou se zpráva předá řediteli podniku. Pokud auditovaný subjekt nepřijal relevantní opatření vzhledem k uvedeným doporučením ve zprávě, upozorní vedoucí útvaru na tuto skutečnost ředitele podniku XY. Vzor zprávy z auditu je vložen jako Příloha D.

Obsah zprávy musí odpovídat třem funkcím:

- komunikativní – informovat o zjištěních,
- vysvětlovací – vysvětlit závěry spolehlivými důkazy,
- ujišťovací – ujistit auditované osoby o důležitosti zjištění a iniciovat je k přijetí opatření k nápravě.

4.4.6 Monitoring

V podniku XY je udržován systém umožňující sledování přijatých opatření vzniklých na základě doporučení z provedených auditů. Vedoucí útvaru interního auditu začleňuje do plánu následné audity – reaudity, pro ověření přijetí nápravných opatření auditovaných. Tyto audity jsou plánovány podle stupně rizika, které plyne z nedodržení doporučení k provedeným auditům. Vedoucí auditního týmu sleduje a vyhodnocuje úroveň přijatých opatření auditovaného subjektu. Pokud se vedoucí útvaru domnívá, že stupeň přijatých opatření je nedostačující a rizika z něj plynoucí jsou pro organizaci nepřijatelná, dá o této skutečnosti na vědomí řediteli podniku. Účelem monitorovacího procesu je tedy zejména sledování stavu a implementace přijatých nápravných opatření a vyhledávání a vyhodnocování nedostatků.

4.5 Nedostatky zjištěné z vykonaných auditů

Vykonané audity v podniku XY vedly ke zjištění několika nedostatků, které jsou popsány v následujících podkapitolách. Všechny problémy byly probrány s auditovanými subjekty a následně pomocí patřičných prostředků odstraněny. Převážně sepsáním a zaktualizováním směrnic a metodických postupů. Zjištěné nedostatky se ve finálních zprávách ohodnocují čísly od jedné do tří podle stupně závažnosti. V podniku XY převažují nedostatky se závažností jedna až dvě. Nejvíce nedostatků bylo odhaleno v prvním roce po vzniku interního auditu v podniku. Vznik oddělení interního auditu vedl ke kvalitnějšímu odhalování chyb a nedostatků v podniku.

4.5.1 Směrnice

Velmi častým nedostatkem v podniku XY bylo špatné nastavení směrnic na všech odděleních. Zaměstnanci nechápali obsah směrnice a nesprávně si jí vykládali. To mělo za následek například špatné zaúčtování položek a tím vznikali nesrovnalosti. Dalším častým problémem byly různé protiklady, které se ve směrnících nacházely. Z tohoto důvodu mohli zaměstnanci tvořit další chyby, kterých by se při správném sepsání směrnice vyvarovali.

4.5.2 Projekty

Interní audit zjistil i nedostatky při dodržování postupů v projektovém řízení. Při zahajování projektů a v konečné fázi při předávání projektů zákazníkovi dokonce nebyly nastaveny žádné postupy. Projektoví manažeři postupovali podle svého uvážení. Zde vznikalo velké riziko pro firmu XY.

4.5.3 Příjem zaměstnanců

Podnik se v průběhu let své existence přirozeně rozšiřoval, vznikali zde nové oddělení a počet zaměstnanců se zvyšoval. Při interním auditu, který je zaměřený na příjem nových zaměstnanců, bylo zjištěno, že zde není nastaven žádný proces, který by umožnil jejich co nejrychlejší a nejsnadnější začlenění do podniku. To mělo za následek, že nový zaměstnanec nebyl seznámen s prostředním, v kterém měl pracovat, s nadřízenými nebo svými kolegy. Trvalo dlouhou dobu, než dostal služební notebook, mobil nebo například přístupová hesla do emailu. Bylo to způsobeno hlavně tím, že nebyl pověřen nikdo, kdo by se tím zabýval. Tudíž se povinnost vybavit nového zaměstnance zařízením přesouvala z jednoho zaměstnance na druhého a než se toho někdo opravdu ujal, uběhly klidně tři týdny.

4.5.4 Hotovostní a bezhotovostní platby

Dalším zjištěným nedostatkem bylo, že nebyl nastaven proces správy pokladny. Nebylo jasně řečeno, na jaké účely je pokladna zřízena a co vše se z ní může proplácet. Nikdo požadavky na proplacení neschvaloval a držitel pokladny si sám podle svého uvážení určoval, co proplatí a co ne. Další problém se vyskytl s platební kartou. Za podnikovou platební kartu ručí majitel a nesmí jí nikomu půjčit ani ho pověřit a sdělit mu PIN kód. V podniku XY tomu tak však nebylo.

4.6 Spolupráce s externím auditem

V podniku XY se projevuje míra spolupráce mezi interním a externím auditem na úrovni koordinace. Tento typ vztahu byl popsán v teoretické části, znamená, že auditoři dělají svou práci samostatně, ale informace si navzájem vyměňují. Z toho vyplývá, že pokrytí auditem je dostačující a podnik tím minimalizuje duplicitní činnost. Výměnou informací si tak auditoři ulehčují práci a mají více času prověřovat jiné zkoumané oblasti.

Před vydáním informací a podkladů externím auditorům musí mít vedoucí útvaru interního auditu souhlas k předání od ředitele podniku. Zpravidla si externí auditoři vyžádají veškeré výstupy z proběhlých auditů na auditované téma, dále to mohou být výstupy z projektů, materiály k systému řízení rizik nebo získávají informace pomocí interview s auditovanou osobou.

Externí audit probíhá v podniku XY průměrně dvakrát ročně. Jedním z těchto auditů je audit účetní závěrky, který vykonává vysoutěžená externí firma. Zpravidla je i nutné vykonat externí audit na některém z probíhajících projektů. Další, kdo využívá interní audit jako komunikační uzel, jsou kontrolori z Národního kontrolního úřadu. Tyto kontroly probíhají většinou na jednom z projektů. Posledním externím subjektem, který v podniku prověřuje možné porušení zákona, je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Tomu též poskytují informace interní auditoři.

5 Zhodnocení a doporučení

Z porovnání s teoretickými východisky vyplývá, že oddělení interního auditu vykonává audity přesně tak, jak je popsáno v teoretické části. Všechny směrnice a metodické postupy interního auditu jsou sepsány pečlivě a téměř se neliší od postupů, které jsou popsány v literatuře.

V teoretické části bylo popsáno několik typů vykonávaných auditů interními auditory. V každé organizaci se provádějí jiné typy auditů. Záleží na oboru, v kterém podnik působí a v jakých oblastech vidí potenciální rizika. Útvar interního auditu stanoví zásady a postupy, kterými se řídí jeho činnost. Forma a obsah stanovených zásad a postupů by měly být přiměřené velikosti, struktuře a složitosti práce útvaru.

Provedené audity odhalují mnoho chyb a nedostatků a cílem interního auditu je tyto chyby odstranit pomocí doporučení a konzultačních činností. Tím interní audit šetří podniku potenciální náklady, které by musely být vynaloženy v případě neodstranění nedostatků. Náklady na zaplacení možných škod a potřebných externích služeb převyšují náklady na existenci interního auditu. Proto se podniku vyplatí mít svůj vlastní audit, který dokáže sám eliminovat možná rizika. Interní audit svými zjištěními přispívá vedení k efektivnímu řízení a správě podniku. Odstraněním nedostatků ulehčuje práci všem zaměstnancům.

Při pozorování interních auditorů v podniku bylo zjištěno, že interní auditoři dobře komunikují skrz celou firmu napříč odděleními. Udržují si v podniku dobrou pověst se vstřícným chováním a budují v zaměstnancích pocit, že se na ně mohou kdykoli obrátit. To pak pozitivně ovlivňuje průběh prováděných interních auditů.

Z provedených rozhovorů a získaných informací se dá usoudit, že interní audit je v podniku potřebný, protože zamezuje tvorbě zbytečných chyb a šetří náklady spojené s jejich odstraněním. I přesto, že interní audit má v podniku svůj význam a přináší mu užitek, při pozorování a porovnávání praxe s teorií byly zaznamenány drobné nedostatky, které jsou popsány níže i s navrženým řešením, které by vedlo k efektivnějšímu fungování interního auditu v podniku XY.

Interní audit v podniku XY obstarává Samostatné oddělení interního auditu a kontroly, které je přímo podřízeno řediteli. Avšak v organizační struktuře je zařazeno na stejnou úroveň, jako všechny ostatní oddělení, což by nemělo být. Interní audit by měl být především nezávislý, objektivní a samostatný a nynější postavení v organizační struktuře mu to na sto procent nedovoluje. Proto by mělo být oddělení přesunuto přímo pod dozorčí radu nebo by mohl být zřízen Výbor pro audit, který by zajistil sto procentní nezávislost auditu. Avšak vedení podniku XY o založení výboru zatím nepřemýšlí.

Další doporučení se týká vzdělávání interních auditorů. Z informací získaných rozhovory s interními auditory vyplývá, že úroveň vzdělávání auditorů v podniku XY je na velmi nízké úrovni. Vzdělávání auditorů je závislé na financování organizace. Vedení podniku by mělo být doporučeno investovat do vzdělávání auditorů. Potom by mohly být uspořádány odborné semináře a byla by možnost účastnit se školení pořádaných Českým institutem interních auditorů.

6 Závěr

Bakalářská práce s názvem Interní audit a jeho význam v podniku je zaměřena na interní audit a jeho vykonávání v konkrétní organizaci. Jejím cílem bylo zhodnotit činnost útvaru interního auditu a vymezit jeho potřebnost a význam v podniku. Na základně zjištěných informací měli být navržena doporučení, která by vedla k zefektivnění fungování útvaru interního auditu ve vybraném subjektu.

V teoretické části byly popsány základní pojmy vztahující se k internímu auditu. Byla popsána historie interního auditu, jeho vývoj a význam. Byly zde vymezeny typy interního auditu, popsán pracovní postup při auditu a charakterizován vztah mezi interním a externím auditem. Tyto poznatky byly použity při pozorování v podniku a vedly ke konečnému porovnání teorie s procesem interního auditu v praxi.

Pro vlastní část práce byl vybrán podnik XY, který zajišťuje dlouhodobý a koncepční rozvoj informační a komunikační technologie ve vlastnictví státu. Tento podnik byl vybrán, protože má Samostatné oddělení interního auditu a kontroly, a tudíž v něm bylo možné ověřit funkčnost teoretických poznatků a zjistit jeho význam v podniku.

Nejprve byl charakterizován vybraný podnik. Byly uvedeny základní údaje, činnosti, kterými se podnik zabývá a organizační struktura podniku. Z provedených rozhovorů s interními auditory byly zjištěny typy interních auditů, které se v podniku vykonávají a s pomocí interních materiálů a vedoucího interního auditu byl sepsán pracovní postup při vykonávání auditů v podniku XY. Ze získaných informací byly v práci popsány nedostatky, na které se při auditech přišlo i vztah a spolupráce mezi interními auditory a externími subjekty.

Z provedených zkoumání bylo zjištěno, že v podniku XY je interní audit velmi dobře začleněn a má zde své opodstatněné místo. I přesto byla navržena dvě doporučení, ke zlepšení fungování interního auditu v podniku. Prvním doporučením bylo založit výbor pro audit nebo změnit místo útvaru interního auditu v organizační struktuře. A druhým nedostatkem bylo vzdělávání interních auditorů v podniku XY.

7 Seznam použitých zdrojů

- DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-86689-42-5.
- DVOŘÁČEK, J., H. E. VÁZQUEZ a I. STŘEDA. *Interní audit*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-707-9427-5.
- EKOMONITOR, *Ekologický audit: Definice ekologického auditu*. [online]. [cit. 2016-09-17]. Dostupné z: <http://www.ekologicky-audit.cz/ekologicky-audit-0>.
- FLOȘTOIU, Sebastian. *THE OBJECTIVE OF THE PUBLIC INTERNAL AUDIT "THE VALUE-ADDED"*. Revista Academiei Fortelor Terestre [online]. 2012. 17(2), 162-166 [cit. 2016-11-20]. ISSN 15826384.
- GALLOWAY, D. *Interní audit: Průvodce nového auditora*. Praha: ČIIA, 1997. ISBN 80-9025433-1-2.
- JANOVÁ, Z. *Spolupráce interního a externího auditu. Interní auditor: Interní audit a příbuzné profese*. 2015, 19(2-2015 (76), 3.
- KA ČR: *Etický kodex pro auditory a účetní znalce* [online]. Praha, [cit. 2016-09-09]. Dostupné z: [http://www.kacr.cz/file/43/02_-_eticky_kodex_2010___A%20\(2\).pdf](http://www.kacr.cz/file/43/02_-_eticky_kodex_2010___A%20(2).pdf).
- KAFKA, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- Podnik XY, *Organizační řád*, 2016.
- Podnik XY, *Statut interního auditu*, 2016.
- QMPROFI, *Osobnost a profil auditora - požadavky normy ISO 19011*. [online]. 2011. [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: http://www.qmprofi.cz/osobnost-a-profil-auditora-pozadavky-normy-iso-19011-uniqueidgOke4NvrWuMRfq62-_6U6aPnWG4V17ZsT6QOQea68B8/.
- SAWYER, L. B. *Interní audit*. Praha: MJF, 2000. ISBN 80-8628407-7.
- SEDLÁČEK, J. *Základy auditu*, Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4168-4.
- SCHRÁNIL, P., J. TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-042-5
- TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 8086419-58-4.

VSE kurz 1FU505 a diplomanti KFUA, *Interní audit*. kfu.vse.cz [online]. 2008. [cit. 2016-09-6]. Dostupné z: kfu.vse.cz/media/predmety/1FU457/P_5.ppt.

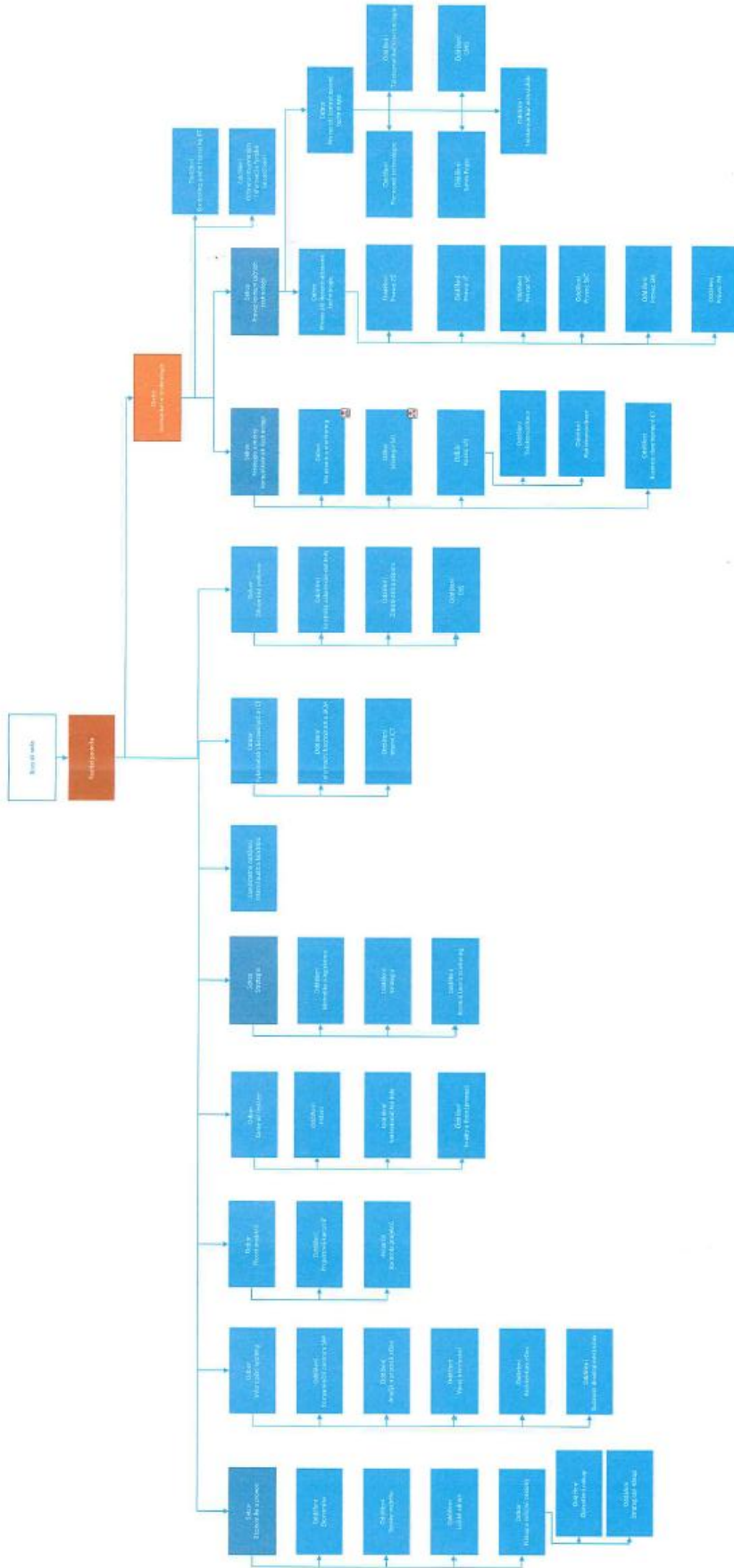
8 Přílohy

Příloha A Otázky rozhovoru	57
Příloha B Organizační struktura podniku XY.....	58
Příloha C Program interního auditu	59
Příloha D Zpráva z auditu	60

Příloha A Otázky rozhovoru

1. Jaké byly důvody zavedení útvaru interního auditu v podniku XY?
2. Jaké nedostatky byly nalezeny od vzniku útvaru interního auditu až doposud?
3. Jak časté jsou návštěvy od externích auditorů, jak s nimi spolupracujete?
4. Jak spolupracujete s vedením podniku?
5. Kolik je mimořádných auditů ročně?
6. Jaké typy interních auditů se v podniku provádí?
7. Je v podniku více incidentů s vážnou důležitostí či naopak?
8. Vyplatí se podniku náklady na oddělení interního auditu?
9. Je v podniku risk manažer? Jak s ním probíhá spolupráce?
10. Dá se na fungování interního auditu něco zlepšit?
11. Jaké postavení má v podniku XY útvar interního auditu, jak vychází s ostatními zaměstnanci?
12. Setkali jste se někdy s odporem ostatních zaměstnanců při výkonu práce?
13. Dodržují auditované osoby nastavená nápravná opatření?

Příloha B Organizační struktura podniku XY



Příloha C Program interního auditu

Program interního auditu

Č. j.:

Program interního auditu
„název auditu“

Číslo interního auditu:

Datum zahájení auditu:

Plánované datum ukončení auditu:

Auditované období:

Auditovaný útvar:

Vedoucí auditorského týmu:

Členové auditorského týmu:

Cíl auditu:

Plánovaný časový harmonogram:

Č.	Činnost	Výstup	Plánovaný termín
1.			
2.			
3.			
4.			

Vypracoval:

Dne:

Podpis:

.....

Schválil:

Dne:

Podpis:

.....

Zpráva z auditu

Č .j.:

**Zpráva z auditu
č. ...**

Název auditu:	
---------------	--

Cíl auditu:	
-------------	--

Název auditované organizační jednotky:	
--	--

Zahájení auditu:	Ukončení auditu:
------------------	------------------

Zpracoval

Organizační jednotka

Vedoucí a členové auditního týmu

Datum zpracování

Datum schválení (projednání s ředitelem podniku.):

Počet stran

Počet příloh

Obsah Zprávy z auditu:

Úvod

Rozsah

Popis stavu předmětu auditu

Zjištění a doporučení z vykonaného auditu

Prohlášení o výsledku

Seznam příloh

Seznam zkratk

ÚVOD

Interní audit byl proveden v souladu se schváleným Plánem činnosti oddělení interního auditu na rok 2016, s cílem poskytnout vedení podniku XY objektivní ujištění o stavu nastavení vybraných řídicích a kontrolních systémů, o jejich dostatečnosti a účinnosti.

Obecným cílem interních auditů je pomoci vedení podniku XY ve zvyšování kvality vnitřního řídicího a kontrolního systému a v předcházení a zmírňování rizik souvisejících s činnostmi auditovaných subjektů ve vybraných oblastech.

Součástí auditu byla rovněž identifikace možných příčin zjištěných nedostatků, jejich dopadu a navržení řešení k eliminaci nežádoucího stavu.

ROZSAH

POPIS STAVU PŘEDMĚTU AUDITU

Řídicí dokumentace

Použité metody a techniky při výkonu auditu

Použité metody výběru vzorku operací

Zjištění z vykonaného auditu

Shrnutí zjištění

Souhrnný přehled zjištění z interního auditu

Číslo zjištění	Název zjištění	Doporučení	Rizika	Závažnost

legenda významnosti zjištění: 3 - vysoce závažné, 2 - středně závažné, 1 - nízko závažné

Systemová zjištění

Zjištění 1.1

Popis zjištění

Názor auditorů

Související rizika:

Závažnost zjištění:

Doporučení 1.1

Zjištění 1.2

Popis zjištění

Názor auditorů

Související rizika:

Závažnost zjištění: nízko závažné

Doporučení 1.2

Zjištění na vzorku operací

Zjištění 2.1:

Nezpracovány požadavky na objednávku

Popis zjištění

Názor auditorů

Související rizika:

Závažnost zjištění:

Prohlášení o výsledku

Na základě provedených auditních prací a předložených podkladů, vyslovují interní auditoři na základě ověření na vzorku operací názor, že systém tvorby a uzavírání smluv je obecně nastaven (vyjma dílčích nedostatků v oblasti kontraktace se zákazníkem), a je částečně funkční. Omezení funkčnosti je způsobeno lidským faktorem, spočívajícím v nerespektování nastaveného procesu.

Zásadní riziko spatřují auditoři v úrovni dodržování vnitřních procesů jednotlivými pracovníky, v aktuální době se však nejedná o systémový nedostatek. Respektování nastavených procesů bude dále auditory monitorováno a následně budou přijímána příslušná opatření.

Nedostatečné řízení shora identifikovaných rizik může dle názorů auditorů vést k hlavním rizikům, jako neefektivní nakládání s finančními prostředky, ztráta prestiže strategického partnera subjektů veřejné správy (Podnik XY jako kvalitní a spolehlivý dodavatel ICT služeb) či ztrátu obchodních příležitostí.

Vedoucí auditorského týmu

.....

Členové auditorského týmu

.....

Schválil:

.....

Převzal:

.....

V Praze dne:

SEZNAM PŘÍLOH

SEZNAM ZKRATEK