

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Interní audit a řízení rizik v podnikání

David Bartůněk

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bartůněk David

Provoz a ekonomika

Název práce

Interní audit a řízení rizik v podnikání

Anglický název

Internal Auditing and Risk Management in Business Enterprise

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zdůvodnit význam a podstatu interního auditu v organizaci se zavedeným systémem managementu kvality v souladu s normou ISO 9001 a aplikace jeho výstupů na zlepšování a řízení rizik. Cílem praktické části je představení systému interního auditu a aplikace jeho výstupů sledované organizace a vyhodnocení přínosu interního auditu na řízení rizik.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod: Význam a přínos interního auditu pro organizaci a aplikace jeho výstupů na řízení rizik
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska: Rozbor procesu provádění interního auditu a zpracování jeho výstupů v rámci řízení rizik v organizaci
4. Charakteristika sledované organizace
5. Analýza výstupů identifikovaných interním auditem ve sledované organizaci
6. Návrh odstranění, minimalizace nebo akceptace identifikovaných rizik ve sledované organizaci
7. Vyhodnocení přínosu interního auditu na řízení rizik ve sledované organizaci
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Harmonogram zpracování

Studium výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře: 12/2011 - 02/2012

Zpracování charakteristiky sledovaného podniku: 03/2012 - 05/2012

Zpracování shromážděných podkladových materiálů pro účely zkoumání zvolené problematiky: 06/2012 - 10/2012

Shrnutí výsledků provedených analýz a vypracování návrhů cílového řešení: 11/2012 - 02/2013

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

DUBIS, Gregory S. Interní audit a podvod. Praha: Český institut interních auditorů. 2011. ISBN: 978-80-86689-45-6.

DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. Praha: Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press. 2005. ISBN: 80-251-0836-8.

HÁJEK, Karel JUDr. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Spirová. 2003. ISBN: 80-239-1953-9.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: Beck. 2009. ISBN: 978-80-7400-121-5.

PHILIPS Ann W. Interní audity ISO 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost. 2009. ISBN: 978-80-02-02167-4.

SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém. Praha: ASPI. 2009. ISBN: 978-80-7357-436-9.

SCHRÁNIL, Pavel. Externí a interní auditing. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2010. ISBN: 978-80-7408-042-5.

SMEJKAL, Vladimír; RAIS Karel. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN: 978-80-247-3051-6.

TRUNEČEK, Jan a kol. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing. 2004. ISBN 80-86419-58-4.

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 20.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Interní audit a řízení rizik v podnikání" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2013

Poděkování

Děkuji Ing. Pavle Římovské za možnost pod jejím zkušeným vedením zpracovat svou bakalářskou práci. Dále děkuji společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. za cenné zkušenosti, které jsem v rámci vzájemné spolupráce získal. V neposlední řadě děkuji své životní partnerce Ludmile Machovcové za podporu a trpělivost, bez které by tato práce nevznikla.

Interní audit a řízení rizik v podnikání

**Internal Auditing and Risk Management in Business
Enterprise**

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na interní audit a řízení rizik v podnikání. Sledovanou organizací je společnost Sodexo Pass Česká republika, a.s., která nabízí na českém trhu zaměstnanecké benefity ve formě služeb spojených s jejich distribucí.

V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy, jako je externí a interní audit, interní auditor a různé přístupy k provádění interního auditu. Dále jsou v teoretické části zmíněny vybrané normy ISO.

V analytické části autor provádí charakteristiku vnějšího a vnitřního prostředí organizace, která je následně doplněna SWOT analýzou. V další části analyzuje současný proces tvorby plánu interních auditů a následně navrhuje sestavovat tento plán na základě výsledku pravidelného hodnocení rizikových faktorů jednotlivých částí podniku. Dále je vyhodnocen průběh interního auditu ve sledované organizaci, typy výstupů z prováděných interních auditů, identifikace rizik a posouzení jejich dopadu na organizaci. Autor v každé kapitole zaujímá své stanovisko a případně navrhuje jak je možné současný proces změnit. Přínosem této práce je vyhodnotit a navrhnout změny v zavedeném systému řízení rizik ve sledované organizaci.

Klíčová slova: Interní audit, interní auditor, externí audit, plán auditu, průběh auditu, závěrečná zpráva, neshoda, doporučení, riziko, kontrola

Summary

The Bachelor thesis is focused on internal audit and risk management in business. Monitored organizations, Sodexo Pass Česká republika, a.s., which offers on the Czech market employee benefits in the form of services related to their distribution.

In the theoretical section explains the basic concepts such as external and internal audit, internal auditor and different approaches to internal audit. The following are mentioned in the theoretical part the selected ISO.

In the analytical part, the author carried out the characteristics of the external and internal environment of the organization, which is followed by a SWOT analysis. The next

section analyzes the current process of creating the plan of internal audits and subsequently proposes to prepare this plan as a result of regular evaluation of risk factors for each part of the business. In addition, an evaluation of the internal audit in the monitored organization, types of outputs from the performed internal audits, risk identification and assessment of their impact on the organization. The author of each chapter holds its position and possibly suggests how it is possible to change the current process. The contribution of this work is to evaluate and propose changes to the risk management system in place in a given organization.

Keywords: Internal audit, internal auditor, external audit, the audit plan, the audit, final report, disagreement, recommendations, risk, control

OBSAH

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodický postup řešení.....	12
2.2.1	Zpracování teoretických východisek	12
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací.....	12
2.2.3	Charakteristika sledovaného podniku.....	13
2.2.4	Koncepce provedených analýz	13
2.2.5	Návrhy	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Audit	15
3.2	Interní audit.....	15
3.3	Externí audit.....	17
3.4	Interní auditor	19
3.4.1	Podstata konzultační činnosti.....	20
3.4.2	Interní auditor v roli konzultanta	21
3.5	Normy ISO.....	24
3.5.1	Norma ISO 9001	24
3.5.2	Norma ISO 19011	25
3.6	Interní audit managementu kvality zboží a služeb.....	26
3.7	Riziko a jeho řízení	27
4	Charakteristika sledované organizace.....	33
4.1	Vznik a vývoj sledované organizace	33
4.2	Organizační schéma sledované organizace.....	33
4.2.1	Základní orientační mapa dokumentace v organizaci vyplývající z příručky kvality.....	37
4.3	Charakteristika vnitřního a vnějšího prostředí organizace	39
4.3.1	Portfolio zákazníků organizace.....	39
4.3.2	Portfolio dodavatelů organizace	40
4.3.3	Přímá konkurence organizace.....	43

4.4	Charakteristika silných a slabých stránek sledované organizace.....	44
5	Analýza výstupu interního auditu	46
5.1	Oblasti a způsoby pokrytí rizik v organizaci prostřednictvím interního auditu ..	46
5.1.1	Tvorba a rozsah plánu interních auditů.....	46
5.1.2	Struktura a průběh interního auditu	49
5.1.3	Typy výstupů z interního auditu a jejich význam.....	50
5.1.4	Identifikace rizik a posouzení jejich dopadu na organizaci.....	54
6	Opatření k výstupům z interních auditů.....	55
7	Závěr	57
8	Seznam použitých zdrojů.....	58
9	Přílohy.....	60

1 Úvod

Když se v dnešní době například v médiích vyskytne informace o konání auditu, evokuje tato zpráva v mnoha lidech něco špatného. Automaticky takováto událost spojená s veřejnou oblastí nebo konkrétním podnikem vypovídá, že něco nefunguje, či dokonce dochází k určitým podvodům. Obvykle se očekává, že výstupem takového auditu bude zahájeno nějaké řízení, které má za úkol trestat zodpovědné osoby. V těchto případech se interní audit omezuje na pouhou revizi a je využíván pouze z části, přičemž nedochází k čerpání celého benefitu, který audit přináší. Ve skutečnosti dobře provedený audit přináší daleko více. Záměrem bakalářské práce je zobrazit i jeho další významy. Díky auditu může libovolná organizace nejen odhalovat podvody a zpětně řešit jejich následky, ale zároveň díky auditu výrazně přispěje i k jejich prevenci, která v konečném důsledku má pozitivní vliv pro podnik v rámci každodenního konkurenčního boje. Organizace se zavedeným systémem vlastních auditů pozná sama sebe, své zákazníky a jejich potřeby, své dodavatele a jejich možnosti. Vlastní cíle díky těmto znalostem může směřovat správným směrem. Správně nastavený a provedený interní audit prostřednictvím svých výstupů napomáhá vrcholovému vedení nejen vhodně vyhodnotit aktuální situaci a přijmout k ní potřebná opatření či postoje, ale i pozitivně působí na zaměstnance. Pracovníci organizace tak mají přímého zprostředkovatele mezi jimi a vrcholovým vedením. Interní audit mimo jiné pozitivně ovlivňuje vnitřní komunikaci v rámci podniku, ověřuje srozumitelnost zvolené strategie a poskytuje zpětnou vazbu pro její tvůrce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zdůvodnit význam a podstatu interního auditu v organizaci se zavedeným systémem managementu kvality v souladu s normou ISO 9001 a aplikace jeho výstupů na zlepšování vnitřního prostředí podniku a řízení rizik. Cílem praktické části je představení systému interního auditu a aplikace jeho výstupů ve sledované organizaci a vyhodnocení přínosu interního auditu při řízení rizik.

2.2 Metodický postup řešení

2.2.1 Zpracování teoretických východisek

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě prostudování odborné literatury. V této části je vymezena podstata auditu a definována úloha interního auditora. Je zde srovnáván tradiční přístup k internímu auditu s přístupem moderním. Dále jsou v literární rešerši uvedeny pravidla v podobě norem, které jsou pro interního auditora závazné. V neposlední řadě je v této části zpracována podstata rizika a jeho možný vliv na výsledky hospodaření organizace.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Shromažďování informací o systému interních auditů bylo významně podpořeno konzultacemi s manažerem kvality a interních kontrol, díky čemuž autor pracuje se souhrnem výstupů z interních auditů za poslední hospodářské období podniku a souhrnně uvádí následující kroky vrcholového managementu organizace k jednotlivým typům zjištění v rámci konaných interních auditů. Další informace autor této práce čerpal z Příručky kvality, kterou podnik vydal. Období sledování a vyhodnocování shromážděných dat a informací je vymezeno roky 2011-2012.

2.2.3 Charakteristika sledovaného podniku

Ve vlastní práci je zpracována charakteristika sledované organizace Sodexo Pass Česká republika a.s. včetně jejího vnitřního a vnějšího prostředí. K této analýze byla využita tzv. SWOT analýza. Analýza SWOT představuje nástroj, který dokáže ohodnotit všechny vlivy působící na organizaci. Zkratka SWOT představuje: Strength – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Silné a slabé stránky podniku popisují interní prostředí, příležitosti a hrozby se naopak zaměřují na prostředí vnější. Každá hrozba, příležitost, slabá i silná stránka má v danou chvíli jinou váhu pro organizaci, proto je nutné správně odhadnout, které faktory jsou klíčové či pro společnost limitující a které může sama organizace ovlivnit, nebo které lze zcela eliminovat. Dalším nástrojem použitým k charakteristice prostředí podniku bylo využito Paretova pravidla, které lze formulovat tak, že 80 % důsledků pramení z 20 % příčin. Toto pravidlo bylo aplikováno na portfolio zákazníků a dodavatelů organizace.

2.2.4 Koncepce provedených analýz

Analýza rizik v organizaci byla provedena dle významu rizikových faktorů podle předmětu činnosti, jak Dvořáček uvádí ve své publikaci Interní audit a kontrola. K analýze bylo autorem této práce vybráno těchto devět faktorů rizika:

- Kvalita vnitřní kontroly
- Schopnost managementu
- Odbornost vedoucích pracovníků
- Spolehlivost používané technologie
- Stabilita vnitřního prostředí
- Komplexnost a navázanost operací
- Tlak na management k dosahování cílů
- Spolehlivost a konkurenceschopnost produkce
- Výsledky posledního interního auditu

Těchto devět faktorů rizika bylo aplikováno na všech sedm útvarů, které jsou v podniku zastoupeny. Z důvodu rozměrnosti celkového výpočtu zachování přehlednosti textové části jsou dílčí tabulky s hodnocením faktorů rizika uvedeny v příloze, tedy

v kapitole č. 9, tabulka č. 5 až č. 13. Výsledkem je určit celkový rizikový faktor každého útvaru. Dle výsledné hodnoty rizikového faktoru bude následně navrhnout plán interních auditů v organizaci.

2.2.5 Návrhy

V návaznosti na výsledky analýz jsou jednotlivé návrhy zpracovány k těmto oblastem týkající se zavedeného systému interního auditu:

- tvorba plánu interních auditů,
- průběh interního auditu,
- rizikům identifikovaným interním auditem za sledované období.

3 Teoretická východiska

3.1 Audit

Pojem audit vychází z latinského slova *auditus*, což v překladu znamená slyšení. Existuje mnoho definic, podle kterých lze vymezit pojem audit. Dle Dvořáčka audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení. Jedná se o systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům. Další definice tvrdí, že audit je činnost, kterou vykonává specializovaný tým pracovníků v podniku, a jeho konání je zaměřené na všechny druhy operací, vykonávané v daném podniku. Jeho snahou je zajistit vnitřní kontrolu a efektivnost řízení (Dvořáček, 2005).

Audit se začal rozvíjet od poloviny 19. století následkem nárůstu účetních informací a nutností zabezpečit spolehlivost účetních systémů. V Anglii byl již v roce 1944 vynesena požadavek pomocí zákona o akciových společnostech, aby jeden nebo více akcionářů prověřovali rozvahy připravované řediteli společnosti. V poměrně krátké době byl tento požadavek upraven tak, že prověření nemuseli realizovat akcionáři, ale že společnost mohla vybrat auditora, který zajistil prověření rozvahy. Tímto byl položen základ povinného auditu.

V průběhu dalších let se úloha auditu neustále vyvíjela. Byla charakterizována postupným přibýváním dalších atributů a současně rostla její odpovědnost při plnění základního cíle, který obnášel: sloužit stále lépe vedení podniku jako nástroj pro dosažení efektivnosti řízení podniku.

Lze říci, že dříve byl audit spojen pouze s účetní a finanční stránkou podniku, ale v současné době se lze s auditem setkat téměř ve všech oblastech, které jsou spojeny s řízením podniku (Dvořáček, Kafka 2005).

3.2 Interní audit

Tradiční účel interního auditu spočíval v činnosti, kterou provádí vybraní vlastní pracovníci podniku, a která je zaměřena na veškeré činnosti podniku, které podnik

vykonává. Smyslem bylo zajistit nezávislou vnitřní kontrolu probíhajících procesů a vyhodnocení jejich efektivnosti řízení bez ohledu na funkce a odpovědnosti řídicích pracovníků v podniku.

Dvořáček nyní definuje interní audit jako nezávislou, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Interní audit pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. Z toho vyplývá, že provádění interních auditů nemusí být vždy řešeno v rámci organizace, ale lze ho zabezpečovat vnějšími zdroji (Dvořáček, 2003).

Dnešní podoba interního auditu se významně promítá do oblasti poradenské služby pro management organizace, interní auditor předává svůj pohled na části řízeného systému. Na základě těchto výstupů, management přijímá rozhodnutí o řízení rizika. Dále interní audit přináší informace o příležitostech pro zdokonalení, která mohou přinést užitek pro organizaci. Tyto informace bývají managementu organizace distribuovány formou auditorské zprávy, či konzultace. V neposlední řadě se také interní audit zaměřuje na prováděné záměry v organizaci, jakožto i na způsoby provádění těchto záměrů, čímž se stává důležitým partnerem pro celou organizaci.

Z důvodu dnes velice širokého záběru oblastí, které v organizacích podléhají internímu auditu, dochází ke specializacím interních auditů dle odvětví jejich činnosti. Jedná se například o oblast finančního auditu, audit kvality, audit managementu, audit produktivity, ekologický audit, audit personálního rozvoje. Výčet oblastí je opravdu bohatý. Auditované činnosti jsou například postupy a praktiky, investiční střediska, zůstatky na účtech v hlavní účetní knize, zákony a ustanovení, finanční výkazy, smlouvy, informační systémy.

Výstupem činnosti interního auditu jsou služby a to formou provedení analýzy, hodnocení, doporučení, návrhy, informace. Tyto služby jsou používány vedením organizace jako nástroj pro svůj výkon. Jinými slovy interní audit provádí činnost, kterou z důvodu nedostatku času vedení organizace nezvládá naplnit (Truneček, 2004).

Interní audit by rozhodně neměl být:

- místem odpočinku pracovníků, pro které již není v organizaci jiné uplatnění
- spolkem detektivů, kteří se snaží za každou cenu přistihnout ostatní pracovníky organizace při chybě

- spolkem „informátorů“, kteří předávají vrcholovému vedení informace subjektivního rázu bez faktického ověření
- řešit naléhavé úkoly v jiných oblastech organizace formou výpomoci a půjčování pracovníků
- spolkem, který má všechny informace z první ruky, případně je upravovat a distribuovat dalším částím organizace
- nepřitelem, či pouhým pomocníkem externího auditu
- profilovat se jako spolek zabývající se pouze rutinními kontrolami v podniku

Dvořáček shrnuje moderní interní audit jako vnitropodnikovou poradenskou činnost, která slouží k potřebám organizace, vytváří přidané hodnoty a zvyšuje celkovou efektivnost. Interní audit poskytuje ujištění, že rizika, kterým je organizace vystavena, jsou známa a jsou pod kontrolou. Zárukou objektivity práce interního auditu je jeho nezávislost na auditovaných činnostech a používání standardů pro profesionální praxi interního auditora (Dvořáček, 2003).

3.3 Externí audit

Externí audit je obvykle spojen s auditem finančních výkazů akciových společností. Dnešní externí audit ale pokrývá více oblastí, jako je například oblast kvality, bezpečnosti, ekologie či managementu (Schránil, 2010).

Dle autora publikace Interní audit a kontrola může být externí auditorská činnost definována jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, která spočívá v provádění revize finančního stavu společnosti, a to podle zvláštních norem a pomocí speciálních technik. Cílem této revize je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaření společnosti odpovídá ekonomické a finanční situaci společnosti v daném okamžiku a zda jsou výsledky hospodaření a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními zásadami.

Externí audit se při své práci opírá o auditorské směrnice a etický kodex. Oba dokumenty vymezují přístup k realizaci nezávislého externího auditu.

Externí audit se skládá z těchto částí:

- Předauditní činností, která spočívá ve zvážení rizik, sestavení realizačního týmu a stanovením podmínek realizace
- Předběžným plánování, které spočívá v porozumění činnosti a kontrolnímu prostředí, provedením předběžných analytických procedur a stanovením materialisty
- Plánování auditu, které spočívá ve zvážení rizika a potenciální míry odchylek, naplánování přístupu k auditu, naplánování prověření kontrol, naplánování následných testů, shrnutí a diskuse auditního plánu
- Vykonání plánu auditu, které spočívá ve vykonání testu kontrol, vykonání analytických procedur a detailních testů a zhodnocení výsledků následných testů
- Vyvození závěrů a zpracování zprávy, které spočívá ve vykonání prověrky následných událostí, získání potvrzení vedení, shrnutí výsledků auditu, příprava, revize a kontrola pracovních podkladů a vytvoření zprávy
- Poauditní činnost, která spočívá ve zhodnocení kvality zakázky (Dvořáček, 2003).

Celý tento proces provádí auditorský tým, jehož velikost je podmíněna velikostí organizace a množstvím testů, které budou provádět.

Externí audit provádí auditoři, kteří jsou nezávislí na auditované organizaci. Jejich činnost a postavení upravuje příslušný zákon. Mezi externím a interním auditem může docházet ke vztahům, jako je:

- **koexistence**, tzn., že interní i externí audit řeší různé problematiky, tak i analýza rizika probíhá odděleně;
- **koordinace**, tzn., že oba audity se rozvíjejí nezávisle, ale předávají si informace z analýzy rizik a bývají přijímána opatření na koordinaci plánů;
- **integrace**, tzn., že oba audity používají společný model rizika plánů auditů a
- **partnerství**, tzn., že oba audity společně definují potřeby organizace a společně na ně reagují společným úsilím (Schránil, 2010).

3.4 Interní auditor

K provádění úkonů interního auditu je nezbytné, aby osoby vykonávající tuto činnost, splňovali jisté předpoklady a měli specifické vlastnosti, bez kterých lze jen těžko dosáhnout kvalitních výsledků. O to více je tato činnost náročnější, vykonává-li interní audit osoba, která patří k personálu organizace. To znamená, že oproti externímu auditorovi postrádá jistý punc nezávislosti. Na druhou stranu, nemá vedoucí interního auditu hierarchickou autoritu nad jinými útvary podniku, tudíž auditorské výstupy musí prosazovat silou a při vhodných příležitostech. Z toho plyne, že interní auditor podstupuje neustálé riziko. Může se pak stát, že vyhýbáním se střetům a napjatým situacím, bude stálým cílem interního auditora (Hájek, 2002).

Dvořáček radí, aby byla výše popsaná obava minimalizována, je nezbytné, aby se interní auditor co nejvíce podobal osobě s těmito rysy:

- dynamická osoba s osobní přitažlivostí,
- se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky,
- se schopností naslouchat, trpělivá a neagresivní
- vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci,
- schopna vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce,
- čestná a objektivní,
- připravená cestovat (Dvořáček, 2005).

Současní interní auditoři musí diverzifikovat svojí činnost a být inovativní. Musí rozšiřovat a zdokonalovat svojí kvalifikaci, mít neustálý přehled o rizicích, která mohou mít negativní vliv na podnik a o trendech ve své profesi. Být dobrým myslitelem, musí umět pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát. Interní auditoři, kteří jsou uznáváni vedením organizace jako odborníci na manažerskou kontrolu a riziko, jsou základem budoucích úspěchů podniku.

Dvořáček ve své publikaci interní audit a kontrola přináší pořadí oblastí řazených dle významnosti, které mají pro výkon interního auditu největší význam.

1. Logické uvažování
2. Etika
3. Auditorství
4. Komunikace
5. Organizace
6. Počítač

7. Sociologie	15. Finance
8. Podvod a jak mu čelit	16. Ekonomie
9. Finanční účetnictví	17. Kvantitativní metody
10. Sběr informací	18. Mezinárodní ekonomické prostředí
11. Právní otázky	19. Vládní politika
12. Marketing	20. Daňová soustava
13. Manažerské účetnictví	
14. Statistika	

Další specifikací pro interního auditora jsou za klíčové považovány následující základní vědomosti:

- znalost kontrolního systému v organizaci
- znalost rizik a řízení rizik
- postupy a techniky interního auditu
- orientace v informačních technologiích
- řízení zdrojů, změn a strategie
- znalost podniku a jeho činností
- manažerské postupy
- znalost prostředí, ve kterém podnik pracuje
- finanční řízení
- společenské a sociální vzory, které v daném období působí (Dvořáček, 2003).

3.4.1 Podstata konzultační činnosti

Konzultační činnost v oblasti managementu představuje poradenskou službu, která je smluvně prováděna organizacemi a pracovníky specializovaně proškolenými, kteří přispívají nezávislým způsobem klientské organizaci při zjišťování problémů, jejich vyhodnocování a doporučení řešení identifikovaných problémů a v případě, že jsou o to požádáni, podílí se při implementaci řešení do praxe (Smejkal, Rais, 2010).

Za výhody této konzultační činnosti ve vztahu k organizaci lze považovat:

- zkušenost konzultantů
- nezávislý pohled a odstup

- svého druhu zvláštní zdroj, který doplňuje zdroje organizace
- dostupnost, zpravidla tito konzultanti bývají k dispozici, kdy je organizace potřebuje

K nevýhodám patří zejména:

- vyšší cena za poskytnuté konzultační služby
- pro organizaci možné neuspokojivé navrhované řešení
- konzultantské firmy mohou na práci vyslat začínající či málo zkušené pracovníky, nebo se jednotliví pracovníci v průběhu práce pro organizaci mohou měnit
- pracovníci organizace mohou vůči konzultantům chovat zášť

Před rozhodnutím o použití služeb konzultantů by vedení podniku mělo mít jasno v otázkách přesného vymezení problému, který potřebuje řešit, jestli není možné potřebnou expertizu realizovat pomocí interních zdrojů a v případě, že konzultanti pro danou organizaci již v minulosti pracovali, přinesli očekávané výsledky.

Konzultanti by měli být přijímáni pouze na základě dosažených výsledků s přihlédnutím k jejich dosavadní práci. Na základě dobrých přátelských vztahů, není možné tuto činnost seriózně provádět (Truneček, 2004).

3.4.2 Interní auditor v roli konzultanta

Interní auditor na rozdíl od externího konzultanta vlastní zkušenost z vlastní práce v organizaci. Na druhou stranu tato zkušenost může ovlivnit ztrátu objektivitu, protože může navrhovat opatření, pro které neexistuje racionální opodstatnění. Naproti tomu externí konzultant obvykle přistupuje k organizaci bez jakýchkoliv vazeb na ni a svůj přístup zakládá na realitě tím, že odlišuje slova a činy.

Pro interního auditora role konzultanta přináší spousty příležitostí, ale také vyvolává mnoho pochybností. Tradiční funkce interního auditu, někdy nesprávně a zjednodušeně označována jako „hlídací pes“, může být ohrožena nesprávně chápanou konzultační funkcí interního auditu. Management organizace se může do jisté míry domnívat, že konzultační činnost interních auditorů snižuje jejich objektivitu při auditu, což může poškodit

důvěryhodnost interního auditu. V konečném důsledku může tento dojem vést k myšlence, že funkce interního auditu může být zabezpečena externím zdrojem. Interní auditor musí citlivě tuto novou roli sladit s tradiční rolí interního auditora. S nárůstem konzultačních činností možnost konfliktu stoupá (Kafka, 2009).

Dvořáček ve své knize Audit podniku a jeho operací upozorňuje na následující úskalí, které na interního auditora v roli konzultanta mohou číhat:

- interní auditoři by jako konzultanti měli věnovat pozornost především rizikům a vnitřní kontrole,
- interní auditoři by neměli plnit výkonné funkce nebo přijímat manažerská rozhodnutí; musí být proto stanoveny hranice, které by interní auditor neměl nikdy překročit,
- interní auditoři by neměli posuzovat, zda jsou manažerská rozhodnutí správná, ale měli by uvádět varianty možných řešení a jejich pro a proti; měli by hledat řešení, která jsou nejlepší pro organizaci,
- auditoři by se měli učit, jak pomáhat klientům při identifikaci alternativních, resp. variantních řešení, aniž by auditoři vnucovali své vlastní preference nebo snímali z managementu odpovědnost za jeho rozhodování (Dvořáček, 2005).

Mezinárodní institut interních auditorů zpracoval pro provádění konzultačních činností interním auditem tzv. doporučení pro praxi. Doporučení pro praxi vychází z faktu, že konzultační činnost může být prováděna různými způsoby. Doporučení pro praxi je 12, ale jejich smyslem není předkládat všechny možné varianty, které by mohli být potřebné pro provádění konzultačních aktivit.

1. **Přínos** je zachycen v definici interního auditu a zahrnuje ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidání hodnoty tím, že přináší systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy řízení organizace.
2. **Souhlas s definicí interního auditu**, obecně lze začlenit seznam služeb poskytovaných interním auditem do rozsáhlých kategorií ujišťovacích a konzultačních činností. Tyto služby mohou také obsahovat rozvíjející se

formy služeb přidávající hodnotu, které jsou v souladu s definicí interního auditu.

3. **Činnost auditu mimo ověřování a poradenství**, tzn., že interní audit nabízí mnohé služby. Ujišťovací a konzultační činnosti se vzájemně nevylučují a nebrání využívání dalších auditorských služeb, jako je šetření a neauditorské role.
4. **Vzájemné vztahy mezi ujišťovací a konzultační činností**, tzn., že ujištění může být vytvářeno z konzultačních služeb
5. **Pověření konzultačními činnostmi v rámci statusu interního auditu**, tzn., že představenstvo, by mělo pověřit interní audit provádět dostatečné služby tam, kde nemůže dojít ke střetům zájmů.
6. **Objektivita**, znamená, že objektivita interního auditu by neměla být ovlivněna rozhodnutími, k nimž dospěl management.
7. **Základ pro konzultační služby poskytované interním auditem**, tzn., že interní audit má jedinečnou pozici pro provádění tohoto druhu konzultační činnosti založené na dodržování nejvyšších standardů objektivity a na rozsahu znalostí a organizačních procesech, rizicích a strategii.
8. **Komunikace a sdělování významných informací**, tzn., že základním přínosem interního auditu je poskytovat ujištění vedoucím pracovníkům a členům výbor pro audit.
9. **Principy konzultační činnosti chápané organizací**, tzn., že organizace musí mít stanovená pravidla pro provádění konzultačních služeb, tato pravidla by měla být formalizována ve statusu interního auditu.
10. **Formální konzultační činnost**, tzn., v případě že se útvar pro interní audit ujme formálního poradenství činnosti, měl by útvar interního auditu přinést systematický, metodologický přístup k realizaci tohoto úkolu.
11. **Odpovědnost vedoucího interního auditu**, tzn., že vedoucí interního auditu má výsadní právo v oblasti auditorských technik a právo podávat zprávy vedení a členům pro audit v případech, kdy z charakteru a závažnosti auditorských zjištění vyplývá závažné riziko pro organizaci.

12. Kritéria pro řešení konfliktů nebo nerůstajících problémů, tzn., že veškeré nepředvídatelné konflikty by měli být vyřešeny v souladu s Etickým kodexem a Standardy (Dvořáček, Kafka, 2005).

3.5 Normy ISO

K úspěchu fungování organizace se nestačí spoléhat pouze na dostatečné finanční zdroje, moderní technologie a schopné pracovníky. Významným stmelujícím materiálem se stává management. Ten stejně jako technologie či kvalifikace pracovníků podléhá změnám a musí korespondovat se současnými společensko-ekonomickými trendy.

ISO – International Organization for Standardization – je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Nejznámější normou věnující se problematice řízení systémů je mezi veřejností norma ISO 9001 stanovující požadavky na systém managementu kvality zboží a služeb (Philips, 2009).

3.5.1 Norma ISO 9001

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

Česká verze normy ISO 9001 (sytém managementu kvality) vymezuje požadavky na kvalitu jako stupeň splnění požadavků souborem obsažených charakteristik. Přitom požadavek je vymezen jako potřeba či očekávání, které jsou stanoveny a plní funkci rozlišující vlastnosti. Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb očekává splnění tří podmínek:

- podmínka bezvadnosti, představuje kvalitativní vady výrobku či nedostatečné naplnění služby
- podmínka kvalitativních parametrů, představuje nabídku produktu s lepšími parametry. První pohled je spojen s bezprostředními vlastnostmi produktu.

Druhý pohled představuje doprovodné služby spojené se samotným produktem.

Podmínka stability, představuje dlouhodobou dobrou a stabilní dodávku produkce na trh, bez kolísání její kvality (EURO CERT CZ, a.s. [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/iso-9001>).

Kvalita úzce souvisí s ekonomickými kategoriemi. Zejména s výrobními náklady a prodejní cenou. Stoprocentní bezvadnost lze u většiny produkce zřejmě dosáhnout, ale za cenu velmi vysokých nákladů. Totéž platí i o zajištění přiměřené stability.

Organizace, která vlastní certifikát řízení kvality dle normy ISO 9001 získá například tyto konkurenční výhody:

- zavedení pořádku a systémového přístupu do všech firemních činností
- zprůhlednění firmy pro zákazníka, vlastníka, vedení i zaměstnance
- podstatné zvýšení důvěryhodnosti firmy a tím snadnější pronikání na nové trhy
- stabilizace dosahované úrovně kvality v čase poskytovaných produktů a služeb
- snadnější zapracování a zapojení se nových pracovníků k plnění cílů společnosti
- řízené ovlivňování trendů v kvalitě produktů a služeb
- vytvoření základu pro další zlepšování kvality a tím úspěch v konkurenčním boji
- vzájemně výhodné obchodní vztahy (MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-9001>).

3.5.2 Norma ISO 19011

Tato norma nestanovuje požadavky jak je tomu například u normy ISO 9001, ale poskytuje návod k auditování systému managementu, včetně principů auditování, řízení programu auditů, provádění auditů systému managementu a návod k hodnocení kompetencí jednotlivců, kteří jsou součástí procesu auditu, včetně osob řídicích program auditu, auditory a týmy auditorů. Obecně je možno tuto normu chápat jako příručku

auditora, která má pomoci v jeho činnostech. V normě je formálně popsán proces, jak celý audit provést, a co by rozhodně mělo být jeho součástí.

3.6 Interní audit managementu kvality zboží a služeb

Jak uvádí Dvořáček ve své publikaci, pojem kvalita nepředstavuje v současném pojetí pouze soulad technických vlastností parametru výrobku s normou či předpisem. Kvalitu je třeba chápat jako souhrn všech vlastností, kterými služba nebo výrobek plní potřeby zákazníka. Z tohoto měřítka nelze kvalitu zaměřovat s následnou kontrolou, ale je zapotřebí přijímat nutná opatření, aby se případná vada nemohla vůbec projevit. Kvalita se z tohoto důvodu prolíná celým systémem. Od vývoje a výzkumu až po spotřebování produktu, tedy ukončení jeho životnosti. Úsilí o kvalitu je spojováno se zaváděním ISO norem.

Úsilím organizace je naplňování očekávání zákazníka, které provádí prostřednictvím zlepšování svých činností s ohledem na uspokojení zákazníka. Členění činností uvnitř organizace je rozčleněno na proces, který řídí vedení podniku. Vedení obstarává zdroje pro fungování procesu a současně probíhá měření a analýza pro zlepšování procesu.

Audit kvality je tedy systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda aktivity v oblasti kvality a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.

Cílem auditu kvality je:

- posouzení souladu nebo nesouladu prvků kvality se specifikovanými dokumentovanými a realizovanými prvky,
- stanovení účinnosti zavedeného systému kvality pro naplnění cílů v oblasti kvality,
- ověření plnění právních norem a předpisů,
- získání podkladů pro posouzení systému kvality,
- ověření bezpečnosti, výkonnosti nebo spolehlivosti produktu, který je realizován v rámci systému,
- umožnění certifikace systému kvality (Dvořáček, 2005).

Potvrzením pro organizaci a její zákazníky o zavedených ISO norem je certifikát, který ale zákazníkovi odebírající produkci od certifikovaného podniku negarantuje, že pořízený výrobek bude bez závad. Certifikát pouze potvrzuje, že systém managementu kvality v dané organizaci odpovídá požadavkům ISO norem. Předpoklad o vysoké a stále kvalitě je z tohoto důvodu pouze odvozeným předpokladem. Podnik, který zavedl systém managementu kvality a jeho zavedení potvrdil získáním certifikátu, je pod stálým dohledem certifikační organizace. Náklady na zavedení systému managementu kvality a získání certifikátu se pohybují v řádu stovek tisíc korun českých. Organizace je tak nucena s ohledem na vynaložené náklady vhodně posoudit přínos, který podniku certifikát přináší. Podniky obvykle získaný certifikát používají z důvodu, aby lépe obstáli v konkurenci s jinými podniky (Dvořáček, 2003).

3.7 Riziko a jeho řízení

Dvořáček formuluje riziko jako pojem, kterým je popisována situace, která může způsobit potencionální ztráty podniku. A interní auditoři jsou proto, aby redukovali ztráty určitých nežádoucích situací. Pro efektivní roli interního auditu je třeba, aby vedení interního auditu připravilo plány a postupy své práce tváří tvář rizikům, které se v organizaci mohou vyskytnout. Posouzení rizika z pohledu interního auditu závisí na roli, kterou má interní audit v podniku hrát.

Riziko je pravděpodobnost, že určitá událost nebo jev budou mít na organizaci negativní dopad. Naproti tomu u nejistoty nejsme schopni přesně říci, s jakou pravděpodobností určitá událost nastane a jaké bude mít účinky na organizaci. Řízení rizika se týká všech organizací. Všechny organizace také čelí nejistotě a je na managementu, aby určil míru nejistoty, kterou je organizace připravena přijmout, aniž by došlo k ohrožení procesu, který v organizaci vytváří hodnoty. Taktéž řízení rizika je práce managementu, přičemž s cílem, aby efektivně jednal i s určitou nejistotou a s ní spojeným rizikem a využíval schopnosti tvořit hodnotu.

Hodnota vytvářena v organizaci je ztrácena nebo chráněna rozhodnutím managementu, která vycházejí z přijaté strategie a která je den za dnem přenesena do každodenní činnosti organizace. Základem správného rozhodování je znalost rizika. Nezbytné je, aby management bral v úvahu vnitřní i vnější prostředí a dle měnících se

okolností přizpůsoboval využívání vzácných zdrojů a upravoval aktivity organizace podle těchto okolností (Hájek, 2003).

Žádná organizace neprovádí svoji činnost v bezrizikovém prostředí a ani systém řízení rizika toto prostředí nevytváří. Na druhou stranu systém řízení rizika nabízí managementu pracovat v rizikovém prostředí mnohem efektivněji.

Systém řízení rizika nabízí:

- Spojení přijatelného rizika a strategie. Přijatelné riziko představuje míru rizika, které lze při prosazování svých cílů instituce ještě akceptovat. Přijatelné riziko je v samém základu založeno na vyhodnocování strategických alternativ a následně na stanovení cílů vybraných strategií a na rozvoji mechanismů pro řízení rizika spojeného s těmito strategiemi.
- Spojení růstu, rizika a výnosnosti. Organizace akceptující riziko jako tvorby hodnoty a její ochrany a očekávají výnos přiměřený riziku.
- Spojení rizika jako odpovědnosti na rozhodování. Systém řízení rizika dává doporučení ohledně poznání rizika a jeho řízení, vyhnutí se riziku, jeho minimalizaci, sdílení či přijetí rizika. Systém řízení rizika poskytuje metody a techniky pro přijímání takovýchto rozhodnutí.
- Minimalizovat operativní překvapení a ztráty. Instituce dokážou rozpoznat potenciální událost, určit riziko a udělat taková opatření, aby zamezily překvapením a s nimi spojeným ztrátám a zvýšených nákladů.

Klasifikaci rizik rozděluje Dvořáček do jednotlivých kategorií. Rozdělení těchto rizik je uvedeno v příloze č. 1. V praxi si organizace z těchto rizik vybírají jen některé, s ohledem na jejich podnikatelskou orientaci.

V roce 1987 byla založena Comitee On Sponsoring Organizations on the Tradway Commision (COSO), která se nejprve orientovala na podstatu vnitřní kontroly a později se začala věnovat i otázkám etiky v podnikání a řízení rizik v podnikání.

Dvořáček ve své knize uvádí, že COSO definuje systém řízení podnikového rizika jako proces realizovaný vrcholovým vedením, managementem a dalšími zaměstnanci, použitý při vytváření strategie a zahrnující celý podnik, určený k identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity.

COSO identifikuje čtyři kategorie cílů organizace:

- Strategické, tj. primárních činností podporující misi organizace
- Operační, který představuje účinnost použitých zdrojů
- Spolehlivé výkaznictví
- Jednání v souladu s existující legislativou

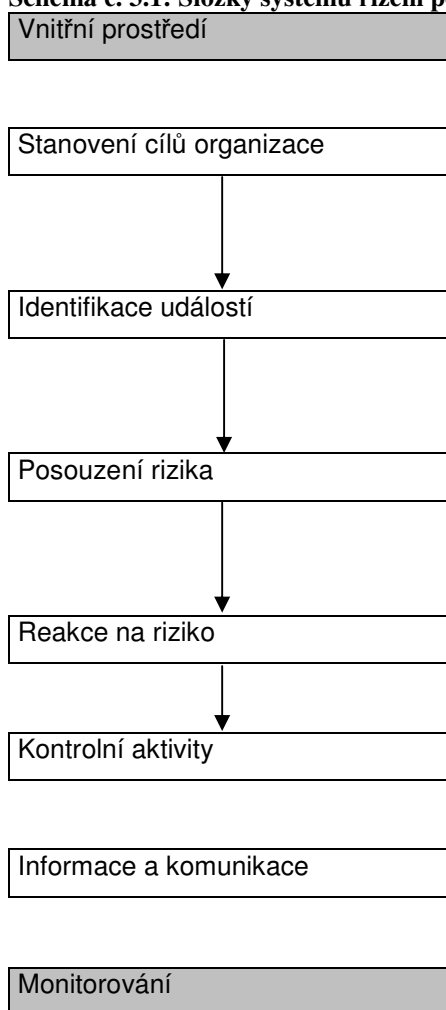
Pro získání rozumného ujištění těchto čtyř kategorií, COSO definuje dalších osm vzájemně spolu souvisejících složek systému řízení podnikového rizika:

1. Vnitřní prostředí udává tón fungování celé organizace a slouží jako základ pro všechny ostatní složky řízení podnikového rizika. Zahrnuje filosofii řízení rizika v organizaci, postoje organizace k riziku, její integritu a etické hodnoty. Je podobné kontrolnímu prostředí vymezenému v COSO přístupu k vnitřní kontrole.
2. Stanovení cílů organizace musí proběhnout v organizaci dříve, než management identifikuje události, které mohou ovlivňovat jejich dosahování. Systém řízení rizika musí podporovat výběr cílů, které odpovídají poslání organizace a jsou konzistentní s postoji organizace k riziku.
3. Identifikace událostí a to vnitřních i vnějších, působících na dosahování cílů organizace musí být rozlišováno mezi rizikem a příležitostí. Příležitosti jsou zpětně zahrnovány do vytváření strategie nebo do procesu stanovení cílů.
4. Posouzení rizika a jeho analyzování. Bere se v úvahu pravděpodobnost jejich nastání a míra možného dopadu jako základna pro určení, jak mohou být řízena. Rizika jsou posuzována na základní a reziduální bázi.
5. Reakce na riziko, míněno tím rozhodnutí o tom, jaká bude odezva na identifikovaná rizika. Tou může být vyhnutí se riziku, jeho minimalizace či sdílení anebo přijetí rizika. Opatření budou záviset na postoji Instituce k riziku.
6. Kontrolní aktivity, znamená jaké nastolené a používané politiky a postupy organizace používá. Tyto postupy ověřují, že odezvy na riziko jsou efektivně realizovány.

7. Informace a komunikace. Potřebné informace jsou identifikovány, získávány a sdíleny v požadovaném čase, aby lidé mohli plnit své úkoly. Efektivní komunikace musí prostupovat celou institucí.
8. Monitorování systému řízení podnikového rizika jako celku a v případě potřeby v něm provádět změny. Monitorování je realizováno prostřednictvím nepřetržitých manažerských aktivit (Dvořáček, 2005).

V následujícím schématu (viz. schéma č. 3.1) je grafické znázornění složky systému řízení rizika podle COSO.

Schéma č. 3.1: Složky systému řízení podle COSO



Zdroj: Dvořáček, 2005

Výše uvedených osm faktorů, nemusí fungovat ve všech organizacích stejně. Jejich aplikace v malých a středních podnicích může fungovat méně formálně.

Navzdory velkému očekávání značného prospěchu organizací od systému řízení podnikového rizika, neznamená zavedením tohoto systému, že organizace nebude mít žádné problémy. Rozhodující ovšem je, jak velkou podporu tento systém řízení rizika v organizaci získá ze strany vrcholového vedení. S tím souvisí i další požadavek na vymezení postoje podniku k riziku. Z hlediska budoucího vývoje je možné u podnikatelských organizací předpokládat, že v případě jejich nepříznivému vývoji budou padat otázky např. ze strany akcionářů k tomu, jak mohl systém řízení rizika a vedení organizace tomuto nepříznivému vývoji předejít nebo zabránit. Lze předpokládat, že v budoucnu bude muset vedení organizace jednou ročně vydat prohlášení o systému řízení podnikového rizika formou nějaké zprávy.

Mezinárodní institut interních auditorů předpokládá následující hlavní kroky pro interní audit ve vztahu k řízení rizika:

- poskytování ujištění o systému řízení rizika
- poskytování ujištění, že rizika jsou správně posouzena
- posouzení rizika řídicích procesů
- posouzení reportování o klíčových rizicích
- přezkoumání řízení klíčových rizik

Za legitimní roli interního auditora se z hlediska bezpečnosti považuje:

- usnadnění identifikace a hodnocení rizika
- výcvik managementu odpovědného za rizika
- koordinace aktivit v systému podnikového řízení rizika
- sladování reportingu o riziku
- udržování a rozvoj rámce systému podnikového řízení rizika
- prosazování zavedení systému podnikového řízení rizika
- rozvoj strategií řízení rizika předávaný ke schválení vedení organizace

Naopak interní audit by v systému řízení rizika neměl:

- posuzovat přijatelnost rizika pro organizaci
- zavádět procesy řízení rizika
- řídit ujištění o rizicích
- přijímat rozhodnutí o možných reakcích na riziko
- zavádět reakce na riziko do manažerského chování
- brát na sebe odpovědnost za řízení rizika

Standardy pro profesionální praxi interního auditu věnují pozornost riziku z hlediska jeho pravděpodobnosti a významu a posuzují riziko jako vysoké, střední a nízké. I když v řadě případů toto členění vyhovuje, metoda FMEA (Failure Modes and Effects Analysis – způsoby selhání a analýza dopadů) zajišťuje přísnější posouzení rizika. Tato metoda vznikla v polovině 20. století ve Spojených státech amerických. Primárně byla uplatňována v kosmonautice, atomovém, zbrojním a elektrotechnickém průmyslu. Následně byla aplikována do výroby automobilů a jiných oblastí. Tato metoda může také sloužit jako pomocný nástroj pro rozhodování o maximální redukci rizika za použití omezených zdrojů (Dvořáček, 2003).

4 Charakteristika sledované organizace

4.1 Vznik a vývoj sledované organizace

Sledovaná organizace Sodexo Pass Česká republika a.s. započala své působení na českém trhu v roce 1994. Na tuzemský trh se dostala prostřednictvím své mateřské společnosti původem z Francie, která zde koupila podíl ve společnosti Gastrotur s.r.o., kterou dále přetrasformovala na akciovou společnost. Jejím stoprocentním vlastníkem je nadále její mateřská francouzská společnost. Organizace od svého počátku působení na trhu nabízí zaměstnanecké benefity ve formě služeb spojených s jejich distribucí. V roce 1998 rozšířila své působení na celé území České republiky a to formou poboček, které zřídila v bývalých okresních městech. V tomtéž roce také expandovala do Slovenské republiky. V roce 2000 se organizace rozhodla potvrdit kvalitu služeb poskytovaných svým zákazníkům získáním certifikátu jakosti ISO 9001 a vytvořila tím systém managementu jakosti. V roce 2001 organizace v rámci České republiky získala certifikát jakosti ISO 9001. V rámci Slovenské republiky získala organizace stejný certifikát v roce 2003. Od tohoto okamžiku se vývoj systému managementu kvality odvíjí ve Slovenské i České republice společně.

Organizace plánuje svůj rozvoj v tříletých intervalech a to formou strategických plánů, ze kterých každý rok vrcholové vedení podniku s vybranými zaměstnanci připravuje a potvrzuje strategické cíle. Ze strategických cílů vedení podniku stanovuje akční plány, které jsou již dostatečně konkrétní, a lze s nimi pracovat na všech úrovních v organizaci. Toto roční plánování probíhá po tzv. fiskálních rocích. Fiskálním rokem se rozumí období začínající 1. zářím daného roku a končící 31. srpna roku následujícího.

4.2 Organizační schéma sledované organizace

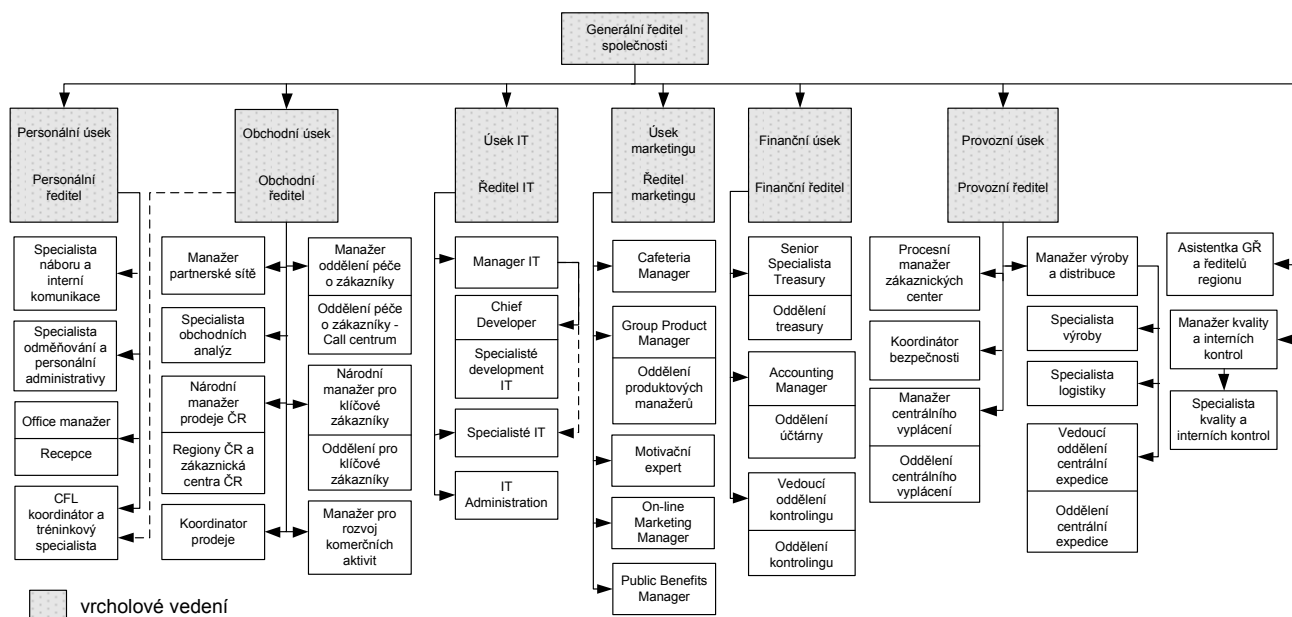
Organizace má v České republice výhradně české vedení zastoupené generálním ředitelem a řediteli jednotlivých úseků. V současnosti v organizaci pracuje 160

zaměstnanců v sedmi úsecích. Každý úsek má svého zástupce ve vrcholovém vedení organizace formou ředitele úseku. Vrcholové vedení organizace zastřešuje pozice generálního ředitele. Vedení organizace primárně zodpovídá za získání potřebných zdrojů pro plnění cílů společnosti, dále zajišťuje, aby potřeby a očekávání zákazníků byly identifikovány a požadavky zákazníků byly naplněny. S vedením společnosti úzce spolupracuje střední management, zejména při nastavování a naplňování strategických a akčních plánů, dále zodpovídá za plynulou obousměrnou komunikaci v rámci celé organizace a za vytváření a následné dodržování plánu rozvoje lidských zdrojů ve svěřené oblasti. Střední management také zodpovídá za kontrolu dodržování procesů systému kvality a v případě potřeby za jejich aktualizaci.

Základní organizační strukturu tedy tvoří sedm samostatných úseků, které se dále dělí na jednotlivá oddělení. Jak je výše zmíněno, každý úsek má svého ředitele z řad vrcholového vedení, který přímo řídí vedoucí příslušných oddělení. V organizaci je celkem šest kategorií pracovních pozic, do kterých jsou její pracovníci zařazeni. Hierarchická posloupnost je následující:

1. generální ředitel
2. ředitelé úseku
3. vyšší střední management
4. střední management / experti
5. team leadeři / specialisté
6. odborní pracovníci

Schéma č. 4.1: Organizační schéma sledovaného podniku



Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

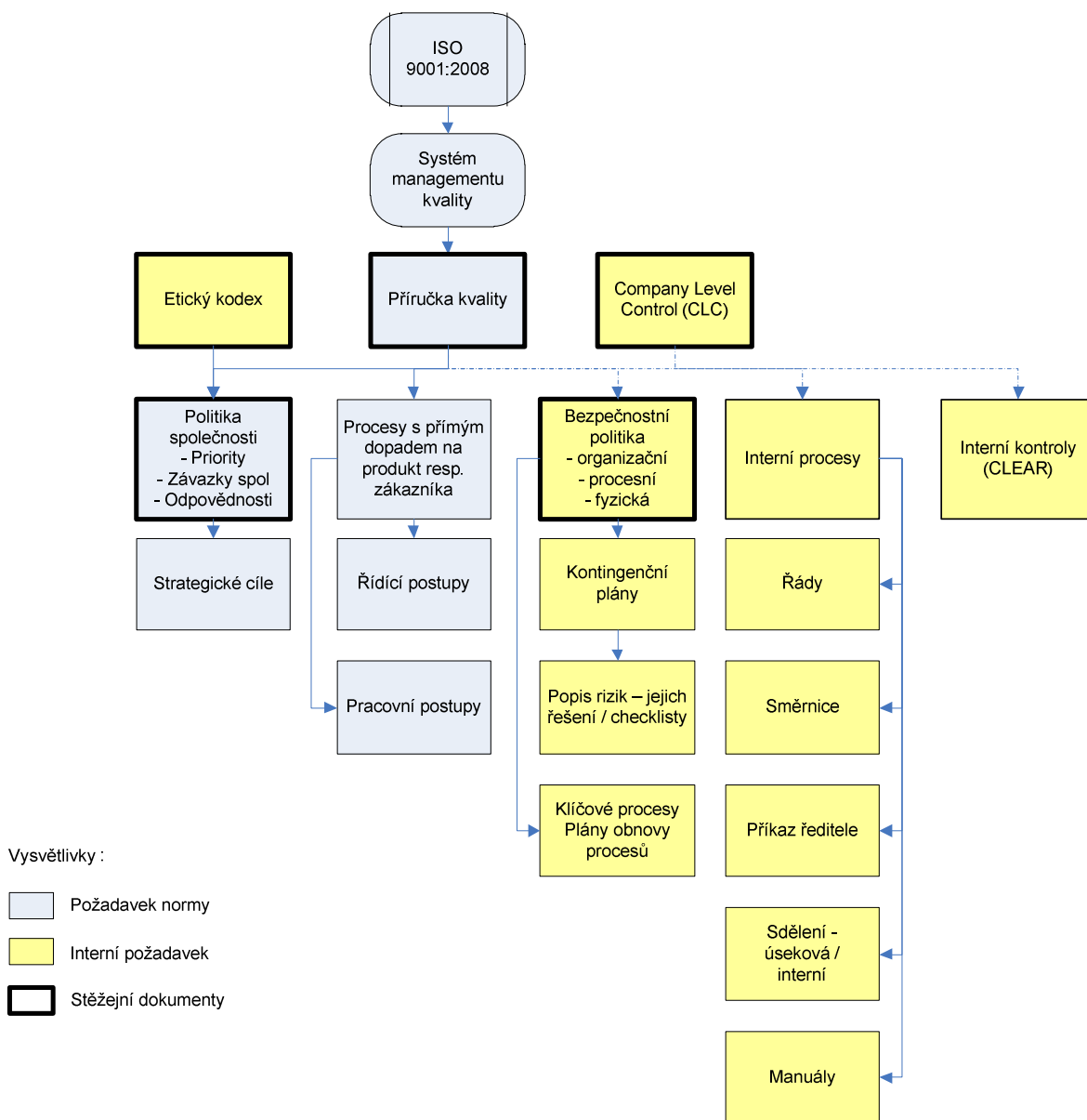
Pozice manažera kvality a interních kontrol, který je zodpovědný za udržování a vývoj systému managementu kvality, je přímo podřízena pozici generálního ředitele. Pozice manažera kvality a interních kontrol je zařazena do čtvrté kategorie, tedy mezi střední management a experty. Generální ředitel současně vykonává funkci představitele vedení pro kvalitu, z čehož vyplývá jeho zodpovědnost za udržování a zlepšování systému managementu kvality. Manažer kvality a interních kontrol zodpovídá za udržování a aktualizaci systému managementu kvality. Odpovídá také za provádění interních auditů a kontrolních činností. Manažer kvality a interních kontrol vlastně nejvyšším představitelem útvaru interního auditu. Vzhledem k rozsahu jeho zodpovědností lze jen stěží hovořit o jeho nezávislosti směrem k požadavkům na interní audit a činnosti klasického manažera kvality. K provádění interních auditů má manažer kvality a interních kontrol k dispozici tým interních auditorů, kteří s ním v této oblasti spolupracují. Ve fiskálním roce 2011/2012 se procesu interního auditu aktivně účastnilo celkem 13 interních auditorů. Výběr interních auditorů je prováděn na základě rozhodnutí vrcholového vedení. Požadavkem vrcholového vedení organizace je, aby z každého úseku byl jmenován interním auditorem alespoň jeden jeho zástupce.

Výběr interních auditorů tímto způsobem není efektivní a celý systém oslabuje. Je běžné, že někteří interní auditoři provádí interní audity z důvodu zařazení jejich nadřízenými do skupiny interních auditorů, případně byli manažerem kvality a interních kontrol ze stejného důvodu osloveni. To, že se stali interními auditory je více věcí náhody, než systematickým výběrem. Další slabinou této politiky výběru interních auditorů je otázka jejich nezávislosti. Ve svém běžném pracovním zařazení se každodenně tito interní auditoři dostávají do střetu zájmů vlastní práce a práce v roli interního auditora. V organizaci schází efektivní systém výběru a dalšího rozvoje a vzdělávání interních auditorů. Například bylo zjištěno, že v uplynulých 5ti letech nebylo organizací zajištěno žádné odborné školení interních auditorů, ani nebyla pořízena žádná publikace sledující moderní trendy v interních auditech. Kvalita výstupů z interních auditů jsou těmito skutečnostmi negativně ovlivněny. Organizace by měla zavést systém výběru vhodných osob na pozice interních auditorů dle osobnostního profilu a odborných předpokladů. Dbát na profil každého interního auditora a systematicky investovat do jeho rozvoje by mělo být základem budoucího úspěchu. Dále by měla organizace snížit počet interních auditorů ze současných 13ti na 3 a tyto pracovníky postavit mimo hierarchii organizační struktury, tak aby jim dokázala zajistit nezávislost a eliminovala existující střed zájmů.

4.2.1 Základní orientační mapa dokumentace v organizaci vyplývající z příručky kvality

Schéma č. 4.2: Základní orientační mapa dokumentace v organizaci vyplývající z příručky kvality

Základní orientační mapa dokumentace v organizaci



Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Základní orientační mapa dokumentace v organizaci (viz. schéma č. 4.2), zobrazuje hierarchii skupin dokumentů rozdělených do jednotlivých oblastí v závislosti jejich dopadu na organizaci či na její zákazníky. Jako stěžejní dokument, který je nezbytnou součástí systému managementu kvality je Příručka kvality. Příručka kvality je dokument, ze kterého se odvíjejí všechny klíčové procesy ve společnosti. Jsou v ní uvedeny veškeré informace týkající se podniku a vbízených služeb.

Příručka kvality přímo popisuje tyto oblasti:

- Politika společnosti
- Bezpečnostní politika
- Řízení příručky kvality
- Historie podniku
- Základní organizační struktura organizace
- Členění regionů obchodu a zákaznických center
- Sled prováděných činností v organizaci a jejich vazby
- Základní orientační mapa dokumentace v organizaci
- Mapa definovaných procesů organizace
- Nabízené produkty a služby
- Činnost generálního ředitele
- Činnost vrcholového vedení organizace
- Činnost středního vedení organizace
- Úsek marketingu
- Obchodný úsek
- Personální úsek
- Úsek informačních systémů
- Provozní úsek
- Finanční úsek
- Činnosti společné všem úsekům
- Činnost monitorování

Politiku společnosti organizace naplňuje prostřednictvím strategických cílů, které jsou na každý fiskální rok nadefinovány a také na konci každého fiskálního roku vyhodnocovány. Za definování a zpětné vyhodnocení strategických cílů je zodpovědné vedení organizace.

Bezpečnostní politika definuje zajišťování bezpečnosti v klíčových oblastech, sumarizuje interní předpisy společností ve vztahu k bezpečnosti a popisuje kontrolní mechanismy společností.

Řízení příručky kvality představuje jediný řídicí proces, který je v tomto dokumentu uveden. Tento proces popisuje, jak má být s příručkou kvality nakládáno, aby byla zajištěna její dostupnost a aktuálnost.

Sled prováděných činností v organizaci a jejich vazby popisuje sled činností prováděných v organizaci při realizaci zprostředkování služeb prostřednictvím poukázkového systému.

Přímo podřízenými procesy Příručky kvality jsou procesy, které mají přímou souvislost s nabízenou službou klientům organizace. V praxi se jedná o řídicí a pracovní postupy, které zajišťují totožnou kvalitu nabízených služeb kdekoli v rámci celé organizace. Z Příručky kvality dále vyplývají další interní dokumenty, například dokumenty bezpečnostní povahy, které popisují zajištění kontinuity podnikání v případě ohrožení organizace. Tyto dokumenty nesou označení Kontingenční plány. V neposlední řadě se Příručka kvality odkazuje na pracovní řád, směrnice, nařízení generálního ředitele, úseková sdělení a manuály.

4.3 Charakteristika vnitřního a vnějšího prostředí organizace

4.3.1 Portfolio zákazníků organizace

Organizace má drtivou většinu svých uzavřených kontraktů napřímo s ostatními obchodními společnostmi v analogii s označením business to business. Z toho vyplývá, že koncový uživatel služby, kterou organizace zajišťuje, nebývá jejím klientem. Klienty jsou jak organizace ze soukromého sektoru, tak i ze sektoru veřejného.

Zákazníci jsou interně rozděleni do tří skupin, nebo-li segmentů v analogii s Paretovým pravidlem. Toto rozdělení kopíruje i organizační struktura obchodního úseku. Zákazníci jsou děleni na základě počtu svých zaměstnanců a ročního obratu za služby, které u organizace zrealizují. V každém segmentu organizace uplatňuje jinou obchodní politiku. Tato politika odráží četnost a formu komunikace se zákazníkem, snahu pochopení potřeb zákazníka a rozvíjení vzájemné dlouhodobé spolupráce. V neposlední řadě také tato politika zasahuje do oblastí slev z ceníkových cen za odebírané služby a činnostmi s nimi spojenými. Všichni zákazníci jsou rozčleněni do skupin „A“, „B“ a „C“.

Skupinu „A“ představují podniky s počtem zaměstnanců větším než 500 anebo podniky s ročním obratem větším než 10 miliónů Kč. Péči o tyto zákazníky zajišťuje oddělení péče o klíčové zákazníky, které je součástí obchodního úseku. Pracovníci tohoto oddělení osobně v pravidelných intervalech navštěvují tyto své zákazníky. U tohoto typu zákazníků organizace nejvíce sleduje a vyhodnocuje aktuální trendy v oblasti svého podnikání. Na základě těchto informací vyvíjí a upravuje svoji nabídku služeb.

Skupinu „B“ představují podniky s počtem zaměstnanců v rozmezí 50 až 500, nebo s ročním obratem nižším než 10 miliónů Kč ale vyšším než 1 milion Kč. Tyto podniky jsou dále rozděleny dle regionů jednotlivým obchodním zástupcům. S těmito zákazníky je ve spojení konkrétní obchodní zástupce. Forma a pravidelnost komunikace je individuální v závislosti na ekonomické aktivitě daného podniku. Také u této skupiny se organizace snaží zjistit požadavky zákazníků a tyto požadavky promítnout do své nabídky.

Skupinu „C“ představují podniky s počtem zaměstnanců menší než 50 anebo s ročním obratem nižším než 1 milion Kč. Komunikaci s touto skupinou zákazníků zajišťuje call centrum a to pouze telefonickou formou. V tomto segmentu je největší porce klientů, komunikace s nimi a zjišťování jejich potřeb probíhá nahodile.

Všechna zjištění od zákazníků a to bez ohledu jejich interního rozdělení jsou evidována v systému pro řízení vztahů se zákazníky.

Toto členění zákazníků do jednotlivých segmentů a zjišťování jejich potřeb vychází ze zavedeného systému kvality, tedy z požadavků normy ISO 9001.

4.3.2 Portfolio dodavatelů organizace

Organizace pro zajištění služeb, které na trhu nabízí, spolupracuje s celkem 102 dodavateli. Klíčoví dodavatelé jsou zejména ti, kteří se přímo podílejí na výrobě a následné dodávce služeb klientům organizace. Organizace s těmito dodavateli rozvíjí vzájemný vztah v souladu s požadavky trhu a normy ISO 9001. V mnoha případech jsou jejich klienty i tito dodavatelé. Organizace konkrétně rozděluje své dodavatele do tří kategorií v analogii s Paretovým pravidlem. Toto členění je podmíněno významem dodavatele pro organizaci. Význam každého dodavatele je kvantifikován

prostřednictvím míry dopadu jeho činností na zákazníky organizace a celkovým finančním obratem, který s organizací realizuje. Na základě těchto dvou kritérií jsou všichni dodavatelé rozděleni mezi kategorie „A“, „B“ nebo „C“.

Dodavatel skupiny „A“

Dodavatelé zařazení do této skupiny mají povahou svých služeb přímý vliv na zákazníky organizace. Do této kategorie také spadají dodavatelé, kteří sice nemají přímý vliv na zákazníky organizace, ale s organizací realizují obrat větší než 500.000Kč za rok. Jsou to tzv. klíčoví dodavatelé organizace. V této kategorii organizace eviduje celkem 26 dodavatelů. Do této kategorie patří zejména dodavatelé, kteří zajišťují ceninou výrobu poukázek a jejich přepravu ke klientům, prakticky se jedná o dodavatele, bez kterých by organizace nemohla fungovat.

Dodavatel skupiny „B“

Dodavatelé zařazení do této skupiny nemají povahou svých služeb přímý vliv na zákazníky organizace. Patří sem dodavatelé, kteří s organizací realizují roční obrat v rozmezí od 300.000Kč do 500.000Kč. V této kategorii organizace eviduje celkem 10 dodavatelů.

Dodavatel skupiny „C“

Dodavatelé zařazení do této skupiny nemají povahou svých služeb přímý vliv na zákazníky organizace. Patří sem dodavatelé, kteří s organizací realizují roční obrat v rozmezí do 300.000Kč. V této kategorii organizace eviduje celkem 66 dodavatelů.

Hodnocení dodavatelů

V rámci spolupráce s těmito dodavateli probíhá každoroční interní hodnocení s jejich spokojeností z pohledu organizace, která jejich služby využívá. V hodnocení se hodnotí tyto kategorie:

Obecné:

- Rozsah nabízených služeb / zboží je vyhovující
- Atraktivita cenové nabídky
- Předcházející spokojenost s dodavatelem
- Zastoupení v ČR je dostatečné
- Získané reference na dodavatele jsou kladné

Reklamacce:

- Je množství reklamací přijatelné?
- Jsou reklamacce řešeny včas?
- Jsou reklamacce řešeny vhodným způsobem?
- Dodavatel s námi pracuje na snížení počtu reklamací

Komunikace:

- V případě jakýchkoliv problémů nás ihned kontaktují
- Víme, na koho se můžeme obrátit s konkrétním problémem
- Způsob jejich komunikace je vyhovující
- Mají proaktivní přístup k předcházení a řešení problémů, sami navrhuji řešení

Hodnocení kategorií probíhá formou jejich známkování. Používá se stupnice 1 až 5, přičemž 1 je nejlepší hodnocení a 5 je hodnocení nejhorší. U dodavatelů s celkovým průměrným hodnocením vyšším nebo rovno 2, je nezbytné vstoupit do aktivního jednání. Výsledkem tohoto jednání je buď odstranění či alespoň zlepšení kritických oblastí hodnocení. V případě, že dodavatel není schopen nebo ochoten zlepšení zajistit, organizace zahajuje proces výběru dodavatele nového. Za hodnocení a případnou změnu dodavatele je zodpovědný ředitel každého úseku v závislosti na službě, kterou dodavatel dodává.

4.3.3 Přímá konkurence organizace

Organizace se na českém trhu dlouhodobě setkává se svými dvěma hlavními konkurenty, kteří nabízejí srovnatelné služby. Jsou jimi společnosti Edenred CZ, s.r.o. a Le Chèque Déjeuner, s.r.o.. Obě tyto společnosti mají rovněž působnost po celé České republice a jejich základní nabídka je lehce zaměnitelná se základní nabídkou sledované organizace. Dále na českém trhu působí řada dalších podniků, které ale fungují pouze lokálně a pro sledovanou organizaci dlouhodobě nepředstavují žádné významné riziko.

4.4 Charakteristika silných a slabých stránek sledované organizace

Tabulka č. 1: SWOT analýza

	Pozitivní faktory	Škodlivé faktory
Vnitřní prostředí	Silné stránky (S) kvalitní lidé - zaměstnanci vysoká kvalita služeb síť poboček, silné zázemí v regionech dlouhodobé zkušenosti na trhu	Slabé stránky (W) vysoká závislost klíčových procesů na dodavatelích motivace a loajalita zaměstnanců
Vnější prostředí	Příležitosti (O) rozšíření nabídky zvýšení podílu na trhu použití nových přístupů a technologií na stávající produkty získání nových zákazníků ekonomický růst v ČR	Hrozby (T) stabilita legislativního prostředí konkurenční prostředí platební morálka klientů ekonomická stagnace nebo propad v ČR ztráta postavení na trhu Problémy klíčových dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik by se měl dlouhodobě zabývat budováním dobrého jména na trhu a propagací služby, která tvoří jeho jádro podnikání a to nejen u svých klientů, ale i u uživatelů poskytnutých benefitů. Je důležité v široké veřejnosti vybudovat a uchovat povědomí o výhodnosti poskytovaných služeb, což může mít zásadní rozhodující vliv na vývoj legislativy v České republice. Zejména se jedná o zachování podpory závodního stravování.

Další podstatné úkoly, které před organizací stojí, jsou loajální a motivovaní zaměstnanci, kteří tvoří srdce podniku, monitorování trhu a sledování nejnovějších trendů v nabízených službách, a to, jak znalostí nabídky konkurence, tak znalostí očekávání svých zákazníků. V neposlední řadě nelze opomenout také budování

partnerské spolupráce s klíčovými dodavateli, kam mimo jiné patří znalost jejich ekonomické situace, tak aby nedošlo k ohrožení vlastního podnikání.

5 Analýza výstupu interního auditu

Výstupem interního auditu se rozumí oblast popisující jeho plánování, jeho samotný průběh a vyhodnocení jeho zjištění.

5.1 *Oblasti a způsoby pokrytí rizik v organizaci prostřednictvím interního auditu*

5.1.1 Tvorba a rozsah plánu interních auditů

Plán interních auditů (viz. příloha č. 3) sestavuje manažer kvality a interních kontrol vždy na přelomu konce a začátku fiskálního roku. Do tohoto plánu by se měly promítat jednak výstupy všech interních auditů předchozího období a míra vlivu každé organizační jednotky na organizaci či zákazníky. Míra vlivu se posuzuje z pohledu vzniku možného rizika, které může daná jednotka vyprodukovat, ať už nedostatečně zmapovanými procesy, tak i rozsahem svého vlivu na celkový obraz podniku. Tento postup by se měl primárně používat k sestavení četnosti a zaměření interních auditů jednotlivých poboček, které organizace provozuje mimo své sídlo. V organizaci je dále požadavek stanovený vrcholovým vedením, aby každý úsek či oddělení bylo alespoň jedenkrát za rok auditováno interními auditory. U úseků a oddělení, kde v minulém období vyvstaly jisté pochybnosti, či došlo k významné změně v jejich fungování, nastavený systém požaduje, aby bylo za rok interních auditů více než jeden. Do plánu interních auditů je pouze brán zřetel na počet a vytížení jednotlivých interních auditorů, a to tak aby se všichni co možná rovnoměrně vystřídalí. V praxi ale bývají jednotlivé roční plány interních auditů prakticky totožné.

V rámci každého interního auditu je vždy stanoven tzv. hlavní a vedlejší auditor. Hlavní auditor oproti vedlejšímu auditorovi odpovídá za koordinaci celého auditu se všemi účastníky interního auditu. Plán interních auditů obsahuje:

- název auditované jednotky,
- rozsah a zaměření interního auditu,

- jméno hlavního a vedlejšího interního auditora zodpovědných za provedení auditu,
- měsíc konání každého auditu.

Takto vytvořený plán auditů schvaluje představitel vedení pro kvalitu. Po jeho schválení, je tento plán distribuován všem zaměstnancům organizace.

Obecným cílem každého interního auditu je potvrzení shody prováděných činností s požadavky vyspecifikovanými v závazné dokumentaci dle plánovaného programu, kontrola plnění požadavků normy ISO 9001, nalezení problematických míst v procesu, možností jeho zlepšování a testování krizových situací. Někdy může být cílem interního auditu i provedení namátkové kontroly smluv uzavřených mezi zákazníkem a organizací o dodávce služeb. Tato kontrola je ale dopředu avizovaná v plánu interních auditů. V rámci kontroly smluv interní auditor porovnává údaje uvedené v uzavřené smlouvě, vyplněnou objednávkou a daňovým dokladem. Všechna zjištění uvádí do příslušného formuláře (viz. příloha č. 7 a č. 8).

Na fiskální rok 2011/2012 bylo v organizaci naplánováno celkem 34 interních auditů. Reálně bylo těchto interních auditů provedeno 32.

V organizaci schází systém, který by tento proces zefektivnil a interní audity prováděl tam kde je nejvíce třeba. Tohoto lze dosáhnout například metodou hodnocení významu rizikových faktorů jednotlivých úseků organizace. Dílčí určení rizika ve sledované organizaci jsou uvedeny v příloze č. 2.

Tabulka č. 2: Výpočet rizika jednotlivých faktorů

Rizikový faktor	Význam faktoru	Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Kvalita vnitřní kontroly	9	9	27	45	27	45	9	36
Schopnost managementu	8	32	24	24	16	32	16	24
Odbornost vedoucích pracovníků	7	14	14	21	7	21	14	0
Spolehlivost používané technologie	6	12	18	24	24	12	12	6
Stabilita vnitřního prostředí	5	15	15	10	10	20	5	15
Komplexnost a navázanost operací	4	16	20	8	20	12	20	0
Tlak na management k dosahování cílů	3	9	12	12	9	12	12	12
Spolehlivost a konkurenceschopnost produkce	2	4	4	4	6	8	4	6
Výsledky posledního interního auditu	1	3	3	4	4	4	2	3
Celkem	45	114	137	152	123	166	94	102

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Výsledný rizikový faktor pro jednotlivé úseky sledované organizace

Výsledný rizikový faktor	Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
	2,53	3,04	3,38	2,73	3,69	2,09	2,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedeného ohodnocení každé části organizace lze efektivně směřovat četnost i zaměření interních auditů. Osoba odpovědná za interní audity by v pravidelných intervalech, např. dvakrát ročně, měla provádět toto hodnocení a na základě jeho výsledku vytvářet každoroční plán interních auditů. Úseku s nejvyšším rizikovým faktorem by mělo být věnováno nejvíce pozornosti.

5.1.2 Struktura a průběh interního auditu

Interní audit tak jak je v organizaci zaveden se skládá ze tří částí, které na sebe vzájemně navazují.

První fází je fáze přípravná, která spočívá v přípravě interního auditora na interní audit, a to formou získání výstupů z předchozího interního auditu auditovaného úseku nebo pobočky, nashromáždění podnětů od vedení organizace, manažera kvality a interních kontrol, ostatních interních auditorů a na základě vlastní zkušenosti s auditovaným úsekem nebo pobočkou. Na základě těchto informací interní auditor vytvoří program interního auditu (viz. příloha č. 4), který vychází ze schváleného plánu interních auditů. S tímto programem obeznámí s dostatečným předstihem osoby odpovědné za auditovanou oblast. Za dostatečný předstih se v organizaci považuje alespoň 14 kalendářních dní před dohodnutým termínem pro konání interního auditu. V rámci přípravné fáze interní auditor taktéž dohodne termín konání interního auditu s odpovědnými osobami za auditovanou oblast. Přípravná fáze obvykle začíná běžet jeden měsíc před konáním samotného auditu a končí dnem před konáním samotného auditu.

Druhá fáze spočívá v provedení samotného interního auditu, kdy interní auditor dle předem schváleného programu provede kontrolu sledovaných oblastí. Interní audit probíhá formou kontroly provedených záznamů a dialogu mezi interním auditorem a pracovníky auditovaného úseku nebo pobočky. V případě provádění auditu velkého úseku co do počtu jeho pracovníků, může být interní audit rozdělen na více dní, aby byl zajištěn dostatek času na naplnění cíle auditu.

Třetí fáze spočívá ve zpracování výstupů z interního auditu a to formou zprávy z interního auditu (viz. příloha č. 6). Ve zprávě jsou uvedeny všechny auditované oblasti včetně osob, které se dané oblasti účastnili a všechna zjištění. Zjištění z interního auditu jsou „pochvala“, „doporučení“ a „neshoda“. Interní auditor tedy vyhodnotí míru odklonu od závazné dokumentace, či od požadavků implementované normy ISO 9001 a zjištění ohodnotí dle výše uvedeného typu zjištění z interního auditu. Interní auditor na závěr celého procesu interního auditu se závěrečnou zprávou seznámí odpovědnou osobu za auditovaný úsek nebo pobočku a zprávu společně schválí svými podpisy. Takto schválenou zprávu odevzdá manažerovi kvality a interních kontrol, který v

pravidelných intervalech informuje představitele vedení pro kvalitu o veškerých výstupech z interních auditů.

Formální stránka, která tento proces upravuje je plně funkční, ovšem s ohledem na osobní kvality jednotlivých interních auditorů.

5.1.3 Typy výstupů z interního auditu a jejich význam

V organizaci jsou standardně přijímány následující tři typy výstupů z interních auditů, prostřednictvím kterých se interní auditoři vyjadřují k jednotlivým oblastem, které podléhají internímu auditu.

Pochvala obvykle znamená perfektní naplnění některého z požadavků, či jeho zdokonalení nebo zefektivnění, které s sebou nese riziko možného negativního dopadu na organizaci nebo na zákazníka.

Doporučení se vyznačuje již určitou mírou identifikovaného rizika, či požadavku na změnu chování pracovníků nebo upřesněním požadavků či procesů. Doporučení může být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. Obvykle se na provedení změny neboli naplnění doporučení dohodne konkrétní termín mezi odpovědnou osobou za svěřenou oblast a interním auditorem. Naplnění tohoto požadavku bývá obvykle kontrolováno v dohodnutém termínu, případně v rámci sledujícího interního auditu. Změna může být dvojího charakteru. Jednak může dojít ke změně v interní dokumentaci, jedná-li se o tzv. doporučení pozitivního charakteru, kdy dochází ke zefektivnění procesů a postupů. Anebo se jedná o doporučení negativního charakteru, za kterým obvykle stojí neznalost, či nedbalost dotčených zaměstnanců organizace.

Neshoda znamená, že prováděná činnost je v rozporu se zavedenou interní dokumentací, s platnou legislativou, anebo normou. Zjištěný stav má nebo může mít negativní dopad na zákazníka, případně v důsledku pokračování tohoto jednání může dojít nebo dochází k negativnímu vlivu na samotnou organizaci. V případě identifikování neshodného produktu, provádí odpovědná osoba za auditovaný úsek nebo pobočku nápravná opatření, které spočívá v bezodkladném odstranění tohoto stavu. O identifikovaných neshodných produktech se provádí separátní záznam (viz. příloha č. 5), který je přílohou zprávy z interního auditu.

Tabulka č. 4: Přehled výstupů z interních auditů za fiskální rok 2011/2012

Oblast zjištění	Doporučení	Neshoda	Pochvala	Celkem
1. Neznalost nebo nedodržování interní dokumentace zaměstnanců organizace identifikované v rámci interního auditu	49	19		68
2. Výhrady k úrovni zabezpečení a dodržování bezpečnostních pravidel	50	10		60
3. Zefektivnění procesu / zlepšování; návrhy zaměstnanců organizace	42		3	45
4. Kontrola klientských smluv; kompletnost záznamů	17	25		42
5. Nedostatečná nebo neaktuální dokumentace prováděných procesů	31	3		34
6. Efektivita interní komunikace, v rámci úseku i mezi úsekově	16		1	17
7. Odbornost zaměstnanců organizace	5		6	11
8. Účast na interním auditu zaměstnanců organizace	8	1		9
9. Přístup zaměstnanců organizace ke své pracovní činnosti	2		3	3
10. Chyba informačních systémů, dat, nastavení informačních systémů, využívaná technologie	5			5
11. Výhrady interních auditorů k pracovnímu prostředí zaměstnanců	3			3
Celkem	228	58	13	299

Zdroj: interní dokumenty Sodexo Pass

1. Neznalost nebo nedodržování interní dokumentace zaměstnanců organizace identifikované v rámci interního auditu. Jedním z nejčastějších problémů je nákup služeb nebo zboží od externích společností. Zaměstnanci organizace často objednají službu či výrobek, aniž by tento nákup měli předem schváleny odpovědnými osobami. Je obvyklé, že schvalování nákupu se řeší ex post, tedy po obdržení daňového dokladu. Zaměstnanci v tomto ohledu zavazují společnost k úhradě služeb nebo výrobků, které nebyly interně projednány a schváleny. Do této kategorie také spadá podání nesprávné nebo neplatné informace našim zákazníkům. Kdy například na pobočkách jsou distribuovány materiály, které již nejsou platné. Rizikem je špatně informovaný klient. Dalším zjištěním je nedostatečně vedené záznamy o provedených úkonech. Do této kategorie patří rizika, jejichž vyústěním může být ztráta certifikátu ISO 9001.

2. Výhrady k úrovni zabezpečení a dodržování bezpečnostních pravidel zaměstnanci organizace. Organizace provozuje síť poboček, na kterých probíhají hotovostní transakce k pořízení služeb, které podnik nabízí. Rizika s manipulací s hotovostí nebo s ceninami spadají do této kategorie. Konkrétně se jedná například o rizika popisující přijetí a vrácení správné výše hotovosti, ověření pravosti bankovek, uzamykání pokladen a trezorů s uloženou hotovostí, denní inventura a odvod hotovosti do banky, násilné přepadení či vlastní krádež zaměstnancem organizace. Dále se této oblasti týkají například nedostatečného zabezpečení pracoviště. Konkrétně jde o zavírání oken, zamykání dveří, vstup cizích osob, používání alarmu při odchodu a podobně. Rizikem je finanční či materiálová ztráta nebo poškození know-how.

3. Zefektivnění procesu / zlepšování; návrhy zaměstnanců organizace jsou výstupy, které mají pozitivní vliv na chod organizace. Do této oblasti spadají například návrhy na zjednodušení procesu. Konkrétně se jedná například o snížení administrativní zátěže prováděných inventur, zjednodušené objednávání spotřebního materiálu či návrh na vývoj informačních systémů v závislosti na snížení interních nákladů nebo uspokojení potřeb zákazníků.

4. Kontrola klientských smluv; kompletnost záznamů. Jedná se o údaje, které má organizace smluvně sjednané s klientem nejsou v souladu s uvedenými údaji v informačních systémech, což má dopad i na výslednou cenu za fakturované služby. Rizikem jsou možné sankce za neplnění smluvně dohodnutých podmínek.

5. Nedostatečná nebo neaktuální dokumentace prováděných procesů. Do této kategorie patří zjištění týkající se prováděných pracovních postupů. Konkrétně se například jedná o vytvoření nové služby, kterou organizace již nabízí klientům, ale interně není celý proces zmapovaný. Rizikem je například podání špatné informace či dodání nekvalitní služby klientovi, nejednotná kvalita služeb, ztráta certifikátu ISO 9001.

6. Efektivita interní komunikace, v rámci úseku i mezi úsekově. Tato oblast se týká pravidelného a systematického předávání informací, o fungující oboustrannou komunikaci. Zjištěním bývá, že pracovníci nejsou informováni o chystaných změnách, které mají vliv na jejich práci. Riziko z toho vyplývající je nespokojený zákazník, nebo nízká motivace zaměstnanců organizace

7. Odbornost zaměstnanců organizace. V této oblasti se vyskytují rizika, která plynou z vlastních nedostatečných dovedností či znalostí zaměstnanců. Bývají způsobena špatným výběrem zaměstnance v rámci přijímacího řízení, nebo neinvestováním do jeho vzdělávání. Rizikem je například nabídka služby klientovi, kterou organizace není schopna zajistit nebo neschopnost klientovi poradit nebo najít řešení jeho požadavku.

8. Účast na interním auditu zaměstnanců organizace. Jedná se o to, že se bude některý ze zaměstnanců z nějakého důvodu systematicky vyhýbat internímu auditu například formou neodkladné služební cesty, dovolenou, pracovní neschopnosti a podobně. Rizikem pak je nejistota, kterou tento zaměstnanec vzbuzuje.

9. Přístup zaměstnanců organizace ke své pracovní činnosti. Jedná se o nedostatečnou loajalitu nebo angažovanost zaměstnance. Rizikem je provádění nekvalitní práce, vynesení dat z organizace, odrazení klientů od spolupráce.

10. Chyba informačních systémů, dat, nastavení informačních systémů, využívaná technologie. Jedná se o plynulé a bezchybné předávání dat mezi jednotlivými systémy. Rizikem jsou chybné výstupy z informačních systémů a přijetí chybného rozhodnutí.

11. Výhrady interních auditorů k pracovnímu prostředí zaměstnanců. Do této kategorie patří rizika spojená se zvýšenou nebo sníženou teplotou a vlhkostí, či se zvýšenou hlučností, prašností nebo mírou osvětlení prostor pro výkon práce zaměstnanců organizace.

5.1.4 Identifikace rizik a posouzení jejich dopadu na organizaci

Manažer kvality a interních kontrol na základě veškerých výstupů z interních auditů posuzuje významnost a četnost každého rizika. V této fázi také zohledňuje místo výskytu daného rizika v organizaci. Je obvyklé, že stejný výstup z interního auditu má v rámci jednotlivých částí podniku jiný význam, tedy je pro organizaci i jinak závažný. V praxi se jedná například o napojení interních procesů na aktivity zákazníků nebo dodavatelů organizace. Tyto výstupy spolu s návrhy na odstranění těchto rizik následně komunikuje představiteli vedení pro kvalitu. Představitel vedení pro kvalitu tyto zjištění i s návrhy posuzuje v rámci vrcholového vedení podniku. Následně k jednotlivým rizikům vrcholové vedení přijme určitý postoj, který vychází z hodnocení míry dopadu na organizaci v kontextu nákladovosti na eliminaci identifikovaného rizika.

6 Opatření k výstupům z interních auditů

1. Neznalost nebo nedodržování interní dokumentace zaměstnanců organizace identifikované v rámci interního auditu. Vrcholové vedení organizace v tomto směru pravidla stanovila, ale v praxi nedbá na jejich plnění. Spoléhá na interní audit, že svou autoritou dokáže tuto oblast řídit v akceptovatelných mezích. Opatření vrcholového vedení v této oblasti je kombinací akceptace rizika a jeho minimalizací prostřednictvím interního auditu. Vrcholové vedení by mělo v této oblasti zaujmout aktivní roli a přijímat opatření vedoucí k eliminaci těchto rizik. Toho by se dalo dosáhnout například stanovením osobních cílů odpovědných pracovníků a jejich pravidelné vyhodnocování.

2. Výhrady k úrovni zabezpečení a dodržování bezpečnostních pravidel zaměstnanci organizace. Vrcholové vedení organizace v této oblasti reaguje na výstupy interních auditů a systematicky investuje do zabezpečení prostor, instaluje kamerové systémy, zavádí řízené vstupy a podobně. Investuje také do nové technologie pro kontrolu bankovek a do odborného vzdělávání zaměstnanců. Vrcholové vedení této oblasti věnuje dostatečnou pozornost, čímž aktivně jednotlivá rizika eliminuje nebo minimalizuje na přijatelnou úroveň.

3. Zefektivnění procesu / zlepšování; návrhy zaměstnanců organizace. Vrcholové vedení tento přístup zaměstnanců podporuje a zaměstnance za navržené změny s pozitivními dopady pro organizaci i ohodnocuje. Vrcholové vedení je v této oblasti aktivní, což se pozitivně projevuje v angažovanosti zaměstnanců.

4. Kontrola klientských smluv; kompletnost záznamů. Vrcholové vedení v této oblasti spoléhá na interní audit, že svou autoritou dokáže tuto oblast řídit a svými výstupy napřímo ovlivňovat nápravu zjištěného stavu. Opatření vrcholového vedení v této oblasti je kombinací akceptace rizika a jeho minimalizací prostřednictvím interního auditu. Vrcholové vedení by mělo v této oblasti zaujmout aktivní roli a přijímat opatření vedoucí k eliminaci těchto rizik. Toho by se dalo dosáhnout například stanovením osobních cílů odpovědných pracovníků a jejich pravidelné vyhodnocování.

5. Nedostatečná nebo neaktuální dokumentace prováděných procesů. Vrcholové vedení je výrazně obchodně zaměřené. Aktivity v této oblasti má

v kompetenci manažer kvality a interních kontrol, který ale bez aktivní podpory vrcholového vedení dosahuje těchto cílů velmi obtížně. Vrcholové vedení by mělo více podporovat manažera kvality a interních kontrol prostřednictvím ředitelů jednotlivých úseků, kteří by aktivně podporovali své podřízené v plnění těchto úkolů.

6. Efektivita interní komunikace, v rámci úseku i mezi úsekově. Vrcholové vedení této oblasti dává velký důraz. Samo pořádá pravidelná setkání nejen se středním managementem, ale v pravidelných intervalech se všemi zaměstnanci a to formou společných porad, snídaní, výročních zasedání a návštěv. Organizace má vytvořenou interní síť zvanou intranet a pravidelně vydává vlastní časopis určený pro své zaměstnance. Vedení je v této oblasti aktivní, tuto oblast nepodceňuje.

7. Odbornost zaměstnanců organizace. Vrcholové vedení spoluvytvořilo propracovaný systém výběru nových zaměstnanců. Tento systém je zdoluhaví, ale funkční a organizaci se díky tomu daří vybírat správné zaměstnance. Organizace má zavedený také propracovaný systém vzdělávání, bohužel tato oblast se stává první obětí při hledání vnitřních úspor.

8. Účast na interním auditu zaměstnanců organizace. Vrcholové vedení spoléhá na interní audit, že svou autoritou dokáže tuto oblast řídit v akceptovatelných mezích. Opatřením vrcholového vedení je tedy minimalizace prostřednictvím interního auditu.

9. Přístup zaměstnanců organizace ke své pracovní činnosti. Vrcholové vedení v této oblasti postupuje pragmaticky a toto riziko řeší prostřednictvím personálních opatření.

10. Chyba informačních systémů, dat, nastavení informačních systémů, využívaná technologie. Vrcholové vedení pravidelně investuje do nových technologií. Část informačních systémů vytváří a spravuje prostřednictvím úseku informačních technologií, část informačních systémů řeší formou dodavatelských vztahů.

11. Výhrady interních auditorů k pracovnímu prostředí zaměstnanců. Vrcholové vedení tuto oblast podporuje a v případě zhoršení podmínek vstupuje organizace do jednání s majiteli objektů. V krajních případech dochází i ke změně lokality. Přijatá opatření v těchto oblastech jsou dostatečná.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zdůvodnit význam a podstatu interního auditu v organizaci se zavedeným systémem managementu kvality v souladu s normou ISO 9001 a aplikace jeho výstupů na zlepšování a řízení rizik. V teoretické části byly zpracovány oblasti týkající se auditu, profilu a dovedností interního auditora a obecného pojetí rizika v podnikání a jeho řízení.

V praktické části je zpracována charakteristika sledované organizace včetně vnitřního a vnějšího prostředí. Toho bylo dosaženo prostřednictvím SWOT analýzy a použitím Paretova pravidla. Výstupem z těchto analýz je vymezení oblastí, které jsou pro organizaci klíčové z pohledu její budoucí prosperity. Podnik by je neměl opomíjet a systematicky se jim věnovat. Mezi nejzákladnější oblasti patří podpora udržení legislativního prostředí prostřednictvím budováním dobrého jména ve společnosti. Další klíčovou oblastí je budování partnerských vztahů se zákazníky a dodavateli organizace. Bude-li organizace v těchto oblastech úspěšná, nemusí se o oblast svého podnikání obávat.

Analytická část vyhodnocuje zavedený systém interních auditů a prostřednictvím analýzy rizik navrhuje systém, který zaručuje cíleně směřovat intenzitu interních auditů. K této analýze je použita metoda hodnocení významu rizikových faktorů jednotlivých úseků organizace. Plán interních auditů by měl být založen na tomto hodnocení. Z dlouhodobého měřítka tento systém přinese organizaci efektivní řízení zdrojů za interní audit, protože se jeho službami nebude plýtvat. Organizace by dále měla interní audit vyčlenit z organizační struktury, tak aby zajistila jeho nezávislost. Vrcholové vedení podniku by mělo změnit politiku výběru interních auditů, tak aby tuto činnost vykonávali osoby způsobilé a nebála se do rozvoje interních auditů investovat. V závěru analytické části jsou uvedeny výstupy z interních auditů za uplynulé období a je zde vyhodnocen přístup vrcholového vedení podniku k identifikovaným rizikům.

V rámci zpracování praktické části této práce je potvrzeno, že organizace se zavedeným systémem interních auditů je schopna řadu rizik vlastními silami identifikovat a zaujmout k nim stanovisko. V konečném důsledku to znamená, že organizace zná svá slabá místa a tuto znalost dále využívá ke svému rozvoji.

8 Seznam použitých zdrojů

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. Interní audit a kontrola. Praha: Beck. 2003. ISBN: 80-7179-805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press. 2005. ISBN: 80-251-0836-8.

HÁJEK, Karel JUDr. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Sporová. 2003. ISBN: 80-239-1953-9.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: Beck. 2009. ISBN: 978-80-7400-121-5.

NENADÁL, Jaroslav; NOSKIEVIČOVÁ, Darja; PETŘÍKOVÁ, Růžena; PLURA, Jiří; TOŠENOVSKÝ, Josef. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press. 1998 ISBN: 80-85943-63-8

PHILIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost.2009. ISBN: 978-80-02-02167-4.

SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém. Praha: ASPI. 2009. ISBN: 978-80-7357-436-9.

SCHRÁNIL, Pavel. Externí a interní auditing. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 2010. ISBN: 978-80-7408-042-5.

SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing. 2010. ISBN: 978-80-247-3051-6.

TRUNEČEK, Jan a kol. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing. 2004. ISBN: 80-86419-58-4.

VEBER, Jaromír a kol. Management kvality environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press. 2006 ISBN: 80-7261-146-1.

Internetové zdroje:

EURO CERT CZ, a.s. [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z:
<http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/iso-9001>.

MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2012 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z:
<http://www.mbk.cz/iso-9001>.

9 Přílohy

Příloha č. 1: Klasifikace rizik	61
Příloha č. 2: Stanovení výše rizika ve sledované organizaci	62
Příloha č. 3: Formulář plánu interních auditů	66
Příloha č. 4: Formulář program interního auditu	67
Příloha č. 5: Formulář záznamu o neshodném produktu	68
Příloha č. 6: Formulář zpráva z interního auditu	69
Příloha č. 7: Formulář záznamu o kontrole smluv	72
Příloha č. 8: Formulář záznamu o kontrole smluv	73

Příloha č. 1: Klasifikace rizik

RIZIKO	Vnější	Konkurence Vztahy se zúčastněnými stranami Právní Politické Ekonomické Odvětví Kapitálový trh Financující banka Přírodní katastrofy	
	Vnitřní	Operací	Spokojenost zákazníka Lidské zdroje Rozvoj produktu Efektivnost Kapacita Výkonnost Výrobní cyklus Zajištění dodávek Morální zastarávání Výpadky ve výrobě Selhání produktu Životní prostředí Bezpečnost a hygiena práce Síla značky
		Řízení	Styl řízení a autorita Pobídky Připravenost ke změnám Komunikace
		Informací	Dostupnost Přiměřenost Integrita Technická infrastruktura
		Integrity	Podvody managementu Podvody zaměstnanců Protiprávní jednání Nepovolené postupy Pověst
		Finanční	Likvidita Úvěry Ceny

Zdroj: Dvořáček, 2005

Příloha č. 2: Stanovení výše rizika ve sledované organizaci

Tabulka č. 5: Kvalita vnitřní kontroly

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Kontrola neexistuje	5			x		x		
Kontrola je podprůměrná	4							x
Kontrola je uspokojivá	3		x		x			
Kontrola je nadprůměrná	2							
Kontrola je vynikající	1	x					x	
Nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Schopnost managementu

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Neodpovídající	5							
Velmi malá	4	x				x		
Dostatečná	3		x	x				x
Dobrá	2				x		x	
Velmi dobrá	1							
Nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Odbornost vedoucích pracovníků

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Neodpovídající	5							
Velmi malá	4							
Dostatečná	3			x		x		
Dobrá	2	x	x				x	
Velmi dobrá	1				x			
Nelze aplikovat	0							x

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8: Spolehlivost používané technologie

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Velmi nízká	5							
Nízká, podprůměrná	4			x	x			
Průměrná	3		x					
Vysoká	2	x				x	x	
Velmi vysoká	1							x
Nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Stabilita vnitřního prostředí

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Velmi nestabilní	5							
Poněkud nestabilní	4					x		
Mírně nestabilní	3	x	x					x
Stabilní	2			x	x			
Vysoce stabilní	1						x	
Nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Komplexnost a návaznost operací

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Komplexní s velkou návazností (3 a více systémů)	5		x		x		x	
Komplexní s omezenou návazností (1 nebo 2 systémy)	4	x						
Střední komplexnost s omezenou návazností	3					x		
Střední komplexnost bez návaznosti	2			x				
Nízká komplexnost s omezenou návazností	1							
Nelze aplikovat	0							x

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Tlak na management k dosahování cílů

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Management není předmětem vnitřní kontroly	5							
Nízký zájem o management z hlediska vnitřní kontroly	4		x	x		x	x	x
Střední pozornost managementu z hlediska vnitřní kontroly	3	x			x			
Vnitřní kontrola věnuje managementu významnou pozornost	2							
Management je prioritním zájmem vnitřní kontroly	1							
nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Spolehlivost a konkurenceschopnost produkce

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Problematická	5							
Nedostačující	4					x		
Přiměřená	3				x			x
Velmi dobrá	2	x	x	x			x	
Vynikající	1							
Nelze aplikovat	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Výsledky posledního auditu

		Provozní úsek	Obchodní úsek	Úsek Marketingu	Úsek informačních systémů	Personální úsek	Finanční úsek	Úsek generálního ředitele
Neuspokojivý stav	5							
Podprůměrný stav	4			x	x	x		
Uspokojivý stav	3	x	x					x
Nadprůměrný stav	2						x	
Vynikající stav	1							
Audit nebyl proveden	0							

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán interních auditů na fiskální rok:

Číslo auditu	Oblast	Kontrola (smluv)	Místo	Počet auditovaných osob	Počet předpokládaných auditů/hodin	Vedoucí auditor	Plánovaný termín												Změna	Audit proveden dne	
							Ostatní auditori	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII			VIII
1.																					
2.																					
3.																					

Schválil dne

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Příloha č. 4: Formulář program interního auditu

Program interního auditu č.									
Úsek/oddělení/ZC:		Auditovaná oblast							
Datum auditu:									
Vedoucí auditor:	Zkratka								
Ostatní auditoři:	Zkratka								
Účastníci auditu:	Zkratka								
Čas auditu:	Účastníci:								

Poznámka: Po volbě místa auditu a auditované oblasti zaneste do tabulky iniciály auditora, který bude audit provádět

Distribuční seznam:	
---------------------	--

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Příloha č. 5: Formulář záznamu o neshodném produktu

Záznam o neshodném produktu zjištěném při interním auditu

Příloha č. ke Zprávě z auditu č.....

Zjištěný neshodný produkt:		
Identifikoval: datum jméno
	 podpis
Příčina neshodného produktu:		
Návrh NO:		
Termín splnění NO:		
Vedoucí pracovník: datum jméno
	 podpis
Ověření splnění a efektivity NO:		
Splnění NO :		
Objektivní důkaz:		
Provedl: datum jméno
	 podpis

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Příloha č. 6: Formulář zpráva z interního auditu

Zpráva z interního auditu č.

Počet stran celkem (včetně příloh): ()

Datum vystavení:

Místo a datum konání auditu:	Účastníci:
Vedoucí auditor:	
Ostatní auditoři:	

<u>Cíle auditu:</u>			
<u>Předmět auditu (identifikace organizačních a funkčních jednotek nebo procesů auditovaných ve stanoveném časovém úseku):</u>			
<u>Kriteria auditu:</u>			
<u>Kontrola neshod a doporučení z předchozího interního auditu:</u>			
<u>Seznam představitelů auditované organizace v době konání auditu:</u>			
<u>Nepokryté oblasti, které byly zahrnuty v programu auditu/potvrzení, že cíle auditu byly v rámci předmětu auditu splněny dle programu auditu:</u>			
<u>Distribuční list zprávy z auditu:</u>			
<u>Auditované oblasti:</u>			
Auditovaná oblast	Auditovaní pracovníci	Zjištění – ref. číslo	Výsledek
			<ul style="list-style-type: none"> • Ano • Ano s výhradou • Ne • N/A

Závěr:

Přílohy:

Seznam zkratk:

Pozn. Tato zpráva z interního auditu je důvěrné povahy.

.....
vedoucí auditor

.....
podpis

.....
další auditor

.....
podpis

Souhlasím se zprávou:

.....
datum

.....
podpis řídicího pracovníka auditované oblasti

Zjištění z interního auditu č.....

Ref. číslo	Zjištění	Zjistil	Míra dopadu rizika (nízká/střed ní/ vysoká)	Riziko	Doporučen í k nápravě	Zodpov ědná osoba	Termín splnění

Vedoucí auditor: Dne:.....

Podpis:

Vedoucí auditované oblasti: Dne:

Podpis:

Vedlejší auditoři:

Podpis:

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Příloha č. 7: Formulář záznamu o kontrole smluv

	Faktury prodej vybrané ke kontrole
Úsek, oddělení, zákaznické centrum:	
Číslo smlouvy / Číslo faktury	Zjištění auditora
	Objednávka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Objednávka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Objednávka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Objednávka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Objednávka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:

Namátkově vybrané smlouvy:

Číslo smlouvy	Smlouva X Falc/Siebel
	ICO – DIC – platební podmínky – provize – kontaktní osoba Zjištění:

Jméno interního auditora:	Jméno vedoucího pracovníka:
Podpis interního auditora:	Podpis vedoucího pracovníka:
V:	Dne:

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.

Příloha č. 8: Formulář záznamu o kontrole smluv

	Faktury vypláčení vybrané ke kontrole
Úsek/oddělení/zákaznické centrum:	
Číslo smlouvy / Číslo faktury	Zjištění auditora
	Výčetka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Výčetka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Výčetka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Výčetka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:
	Výčetka X Faktura X Falc/Siebel X Smlouva ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:

Namátkově vybrané smlouvy:

Číslo smlouvy	Smlouva X Falc/Siebel
	ICO – DIC – číslo účtu – provize – kontaktní osoba Zjištění:

Jméno interního auditora:	Jméno vedoucího pracovníka:
Podpis interního auditora:	Podpis vedoucího pracovníka:
V:	Dne:

Zdroj: Interní dokument Sodexo Pass Česká republika a.s.