

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

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

**Lenka Nováková**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lenka Nováková

Provoz a ekonomika

Název práce

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

Název anglicky

**Internal audit and it's importance in business management**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout změny v nově zavedeném účetním procesu tak, aby byla omezena jeho chybovost a snížilo se tak riziko nesprávných, či pozdních plateb. Toto je důležité k zachování dobrého jména společnosti, omezení účtování penále od dodavatelů a snížení rizika narušení plynulosti výroby a obchodu podniků z důvodu odstavení dodávek ze strany dodavatelů.

Vedlejšími cíli práce jsou:

- podrobné prozkoumání procesu a seznámení se se všemi detaily jeho jednotlivých částí
- provedení kontroly náhodně vybraného vzorku účetních operací se zaměřením na odhalení chyb systému
- identifikace chyb systému a navržení možností jejich řešení
- vypracování literární rešerše související se zpracovávaným tématem

### Metodika

Práce bude obsahovat dvě části.

První část práce bude sestavena na základě studia odborné literatury a bude obsahovat obecná teoretická východiska pro provádění interních auditů.

Druhá část práce bude sestavena na základě vlastních pozorování ve sledované společnosti a bude obsahovat informace o vlastním průběhu auditu a navržení změn v souladu se stanovenými cíli práce.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Interní audit, interní auditor, řízení podniku, efektivita, kontrola.

---

**Doporučené zdroje informací**

- DUBIS, Gregory S. Interní audit a podvod. Vyd. 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2011, 42 s. IPPF – průvodce praxí. ISBN 978-80-86689-45-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Interní audit v praxi. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0836-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří. Audit podniku a jeho operací. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xii, 165 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xiii, 201 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.
- HÁJEK, Karel. Interní audit: základní informace o řízení rizik. 1. vyd. Vyškov: Irena Spirová, 2003, 15 s. ISBN 80-239-1953-9.
- KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001215.
- MÜLLEROVÁ, Libuše. Auditing pro manažery, aneb, Proč a jak se ověřuje účetní závěrka. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7357-988-3.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně : nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, viii, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4.
- SCHIFFER, Vladimír. Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2009, 223 s. Téma (ASPI). ISBN 978-80-7357-436-9.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Pánek

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 02. 2016

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne .....

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení a cenné připomínky při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za možnost účastnit se interního auditu a získat tak cenné zkušenosti a informace pro zpracování této bakalářské práce

## **Souhrn**

Tématem bakalářské práce je „Interní audit a jeho význam v řízení podniku“. V první části práce jsou úloha a význam interního auditu popsány nejprve teoreticky na základě poznatků získaných studiem odborné literatury a internetových zdrojů. Tato část práce obsahuje historii a vývoj interního auditu od počátku 20. století po současnost a ukazuje, jak se úloha interního auditu v podniku v průběhu let vyvíjela. Dále zde autor práce teoreticky popisuje celý průběh interního auditu od kroků nutných k jeho zahájení po vypracování závěrečné zprávy.

V druhé části práce autor popisuje průběh skutečného interního auditu, kterého se účastnil. Jedná se o audit systému pro automatické načítání přijatých faktur do účetního systému společnosti prostřednictvím systému OCR (Optical Character Recognition), který si společnost objednává od jiné společnosti. Součástí interního auditu je důkladné nastudování tohoto procesu a s ním souvisejících dokumentů. Autor práce pak celý proces podrobně popisuje. Dále se interní audit soustředil na odhalení množství chyb způsobených právě tímto systémem. Byly odhaleny chyby jak na straně sledované společnosti, tedy objednavatele OCR, tak na straně poskytovatele OCR, a zároveň byla odhalena chybovost vyšší, než je maximální hranice povolená objednavatelem a stanovená ve smlouvě, tedy 2%. Na základě dat získaných v průběhu auditu pak autor práce navrhuje nápravná opatření pro snížení chybovosti systému a omezení rizika nesprávných či pozdních plateb a navrhuje jejich konzultaci se zástupcem společnosti, která OCR poskytuje.

Na závěr autor práce vyhodnocuje průběh auditu, jeho přínos pro sledovanou společnost a význam interního auditu v řízení podniku. Vzhledem k tomu, že byly odhaleny i poměrně významné nedostatky, které by bez interního auditu možná nikdy odhaleny a napraveny nebyly, tak v řízení sledované společnosti interní audit určitě nachází své opodstatnění a je pro něj přínosem.

## **Klíčová slova**

Interní audit, interní auditor, řízení podniku, efektivita, kontrola.

## **Summary**

Bachelor Thesis topic is „Internal audit and it’s importance in business management“. In the first part of Thesis are the role and importance of internal audit analyzed theoretically using literature and internet sources. This part contains the history and evolution of internal audit from the beginning of 20th century until today and shows how the role of internal audit evolved over the years. Additionally the author of the Thesis theoretically describes the whole process of internal audit from the steps needed for its initiation to the creation of final report.

In the second part of Thesis the author describes process of the real internal audit attended. This is an audit of the system for automatic importing of invoices into the accounting system of the company via OCR (Optical Character Recognition), which is provided to the company by a third party provider. Part of the internal audit is as well proper studying of the whole process and related documents. The author of the Thesis is then properly describing the whole process. Furthermore, the internal audit focused on the detection of errors caused by this system. There were errors discovered on the side of the monitored company, the OCR’s customer, and as well on the side of OCR’s provider. Also, the revealed error rate was higher than the maximum level allowed by the customer and fixed in the contract - 2%. Based on data obtained during the audit, the author suggests corrective actions to reduce the error rate and the risk of incorrect or late payments and proposes consultation with the representative of the company providing the OCR.

In conclusion, the author evaluates the work of the audit, its contribution to the observed company and the importance of internal audit in business management. Since some discovered weaknesses were quite significant and they might have been never detected and remedied without internal audit, the management of the monitored company should find the internal audit reasonable and benefit from it.

## **Keywords**

Internal Audit, Internal Auditor, business management, effectiveness, control

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika .....	11
3	Literární rešerše.....	13
3.1	Historie interního auditu.....	13
3.2	Význam Interního auditu.....	17
3.3	Příprava interního auditu .....	21
3.3.1	Vytvoření vhodného prostředí pro interní audit .....	21
3.3.2	Sestavení týmu pro interní audit .....	25
3.3.3	Osobnost interního auditora .....	27
3.4	Provedení interního auditu .....	29
3.5	Uzavření Interního auditu .....	31
4	Vlastní zpracování.....	35
4.1	Charakteristika společnosti, ve které bylo provedeno pozorování .....	35
4.2	Charakteristika auditovaného procesu .....	35
4.3	Cíl auditu .....	38
4.4	Sestavení týmu a příprava auditu .....	39
4.5	Výsledky šetření auditu .....	43
4.6	Návrh řešení .....	47
4.7	Uzavření auditu .....	50
5	Závěr .....	51
5.1	Vyhodnocení auditu OCR .....	51



5.2	Význam interního auditu v řízení podniku .....	52
6	Použitá literatura .....	54

### **Seznam Obrázků**

<i>Obrázek 1 - Role interního auditu v tradičním a moderním pojetí auditu .....</i>	20
<i>Obrázek 2 - Schéma modelu "Tři linie obrany" .....</i>	24
<i>Obrázek 3 - Cesta faktury od vystavení dodavatelem k platbě .....</i>	37

### **Seznam Tabulek**

<i>Tabulka 1 - Statistika vybraného vzorku dokumentů .....</i>	40
<i>Tabulka 2 - Zjištěná chybovost .....</i>	43
<i>Tabulka 3 - Druhy nalezených chyb .....</i>	44
<i>Tabulka 4 - Náklady na zavedení dodatečných kontrol .....</i>	49

### **Seznam Grafů**

<i>Graf 1- Statistika vybraného vzorku dokumentů .....</i>	40
<i>Graf 2 - Zjištěná chybovost .....</i>	43
<i>Graf 3 - Druhy nalezených chyb .....</i>	44

# 1 Úvod

Historie auditu je velmi stará, avšak v průběhu 20. a 21. století se postavení interního auditu ve společnostech stále vyvíjí. V historii se audit zaměřoval především na evidenci majetku, na počátku 20. století se jednalo především o audit finanční a audit účetních procesů. V dnešní době je interní audit nedílnou součástí řízení podniku a je využíván ve všech jeho oblastech od výrobních procesů a kontroly kvality výrobků, po kontrolu administrativních činností a účetních procesů.

Mezi zaměstnanci je bohužel audit většinou vnímán negativně. Zaměstnanci vnímají audit jako způsob kontroly jimi prováděné pracovní činnosti a myslí si, že účelem auditu je odhalit nedostatky v jejich práci a za ně je pak trestat. Cílem interního auditu však není trestání zaměstnanců, avšak odhalení nedostatků v pracovních procesech, hledání možnosti jejich odstranění, zefektivnění práce a snížení rizika možných chyb v pracovním procesu, které by pak mohly mít závažnější důsledky. Např. včasné odhalení chyb v účetním systému předejde chybnému vyúčtování daní, které by pak mohlo vést k vysokým pokutám ze strany státu. Je proto nutné zaměstnance řádně proškolit a přimět vnímat interní audit jako pozitivní součást řízení podniku, která i jim může pomoci k nalezení řešení pro usnadnění práce, a aby tedy byli ochotni s interním auditem spolupracovat a nesnažili se možné chyby před interními auditory zakrývat.

Bakalářská práce vypracovaná v prostředí centrální účetní jednotky nadnárodní korporace se snaží prokázat význam interního auditu v řízení podniku, a že tedy interní audit není jen formalitou pro splnění normy ISO, ale že může být pro společnost velkým přínosem. Toto se autor práce snaží prokázat na auditu nově zavedeného účetního procesu, ve kterém se pomocí odhalených chyb pokusí navrhnout zdokonalení procesu tak, aby se jeho chybovost omezila a nedocházelo tak k chybným, či pozdním platbám, které nemají dobrý vliv na dobré jméno společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je navrhnout změny v nově zavedeném účetním procesu tak, aby byla omezena jeho chybovost a snížilo se tak riziko nesprávných, či pozdních plateb. Toto je důležité k zachování dobrého jména společnosti, omezení účtování penále od dodavatelů a snížení rizika narušení plynulosti výroby a obchodů podniků z důvodu odstavení dodávek ze strany dodavatelů.

Vedlejšími cíli práce jsou:

- podrobné prozkoumání procesu a seznámení se se všemi detaily jeho jednotlivých částí
- provedení kontroly náhodně vybraného vzorku účetních operací se zaměřením na odhalení chyb systému
- identifikace chyb systému a navržení možností jejich řešení
- vypracování literární rešerše související se zpracovávaným tématem

### **2.2 Metodika**

Práce obsahuje dvě části.

První část práce je sestavena na základě studia odborné literatury a obsahuje obecná teoretická východiska pro provádění interních auditů. K tomuto účelu autor práce prostudoval nejen odbornou literaturu, jejíž seznam je uveden v závěru práce, ale k získání doplňujících informací využil taktéž internetových zdrojů. Cílem je získat informace nejen od jednoho autora, ale porovnat tak různé možnosti pojetí interního auditu. Získané informace jsou pak zpracovány do kapitol tak, aby teoreticky popisovaly celý proces interního auditu od jeho zahájení až po vypracování závěrečné zprávy.

Druhá část práce je sestavena na základě vlastních pozorování ve sledované společnosti a obsahuje informace o vlastním průběhu auditu a navržení změn v souladu se stanovenými cíli práce.

K získání vlastních zkušeností bylo provedeno pozorování interního auditu v účetním oddělení sledované společnosti, jehož součástí je:

- Prostudování auditovaného procesu.
- Prostudování všech interních dokumentů týkajících se auditovaného procesu.
- Příprava vzorku dat ke kontrole.
- Kontrola jednotlivých položek.
- Záznam chyb.
- Vypracování závěrečné zprávy auditu.
- Navržení nápravných opatření.
- Předání výsledků auditu vedení oddělení.

Autor práce měl tak možnost porovnat získané teoretické poznatky s procesem interního auditu v praxi.

Data získaná v průběhu interního auditu pak autor práce sám vyhodnocuje a navrhuje nápravná opatření k zefektivnění auditovaného procesu nezávisle na nápravných opatřeních navržených interními auditory společnosti.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Historie interního auditu

Historie auditu je velmi stará a je spojena s rozvojem účetnictví. Audit i účetnictví byly používány kupci a obchodníky pro evidování jejich majetku, ochranu majetku před odcizením, a to především na základě podvodů a omylů v evidenci. Účetnictví se postupem času začalo více orientovat na evidenci majetku a zjišťování efektivnosti jeho používání, audit pak vedle toho i na ochranu majetku.<sup>1</sup>

Interní audit se začal uplatňovat na přelomu 30. a 40. let 20. Století a to především na území USA. V první vývojové etapě šlo především o audit finanční a vnitřní účetní kontrolu, postupně se však interní audit začal uplatňovat i v jiných oblastech.<sup>2</sup>

V roce 1929 pád newyorské burzy nastartoval obrovskou hospodářskou krizi, která se rychle rozšířila i do ostatních států. S tím bylo spojeno vydání zákonů a nařízení, které zvýšily odpovědnost managementů organizací za předložení přesných finančních informací s důrazem na ověření finančních a účetních procesů. Tímto byli většinou pověřeni kontroloři účtů, kteří rozšířili svou činnost i o prověřování účinnosti procesů. Již tehdy se pro ně vžil název „interní auditoři“.<sup>3</sup>

V průběhu 2. Světové války pro vedení firem bylo stále obtížnější dohlížet a kontrolovat všechny provozní oblasti. Ve válečné ekonomice se stávalo stále důležitějším kladení důrazu na plánování, identifikaci nákladů, dostupnost surovin a zajištění souladu s vládními nařízeními. Existovaly tvrdší zákony, nedostatek kapitálu, materiálu a lidí. Pro velké množství firem bylo nutné hledat úspory, aby byly schopné přežít. V této době tedy ve firmách začali být vyčleňováni pracovníci, jejichž hlavní úkol byl sledovat a kontrolovat. Postupně ve společnostech začínaly vznikat útvary interního

---

<sup>1</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd. 2003

<sup>2</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>3</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

auditu. Jejich hlavním úkolem bylo prověřování podnikových procesů. Managementu pak předkládaly souhrnné zprávy nejen o tom, co se v podniku děje, ale také proč tomu tak je. Management pak využíval jejich služeb k vyhodnocování operací, prověřování návrhů a procesů z hlediska nákladovosti a k dalším studiím, které měly přispět k naplňování podnikatelských cílů společnosti.<sup>4</sup>

Určitá změna však nastala ještě před druhou světovou válkou, kdy si podnikatelé uvědomili, že je třeba zavést nezávislou kontrolu všech činností v podniku, a to pro tyto důvody:

- Rostoucí složitost ekonomických jevů, mění se dynamika metod a systémů vedení a řízení podniku.
- Velikost podniku, jež vedla k nutnosti, aby se vedení zabývalo pouze nejdůležitějšími problémy, protože pro řízení a kontrolu veškeré činnosti podniku se mu již nedostávalo časových ani fyzických možností.
- Stále častější delegování úkolů a pravomocí a vzdalování dceřiných podniků od podniků mateřských.
- Rozšíření komunikací ve světovém měřítku.<sup>5</sup>

23. září 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA). Institut založilo 17 zakládajících členů, jejich počet však již do konce roku 1941 vzrostl na 104. Dnes je jeho členy více než 170 000 interních auditorů ze 165 zemí světa.

Jejich základními úkoly byly:

- Starat se o profesionální úroveň interního auditu.
- Šířit znalosti a informace.
- Propagovat a co nejvíce podporovat profesi interního auditu.

---

<sup>4</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>5</sup> DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. 1996

Dnes IIA přispívá k výkonu interní auditorské činnosti zejména tím že:

- Vypracovává profesní standardy.
- Zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů.
- Provádí výzkum v oblasti interního auditu.
- Organizuje profesní výuku.
- Udržuje kontakty s přidruženými společnostmi, instituty, kluby, vysokoškolskými instituty a univerzitami.

Od této chvíle vzrůstá postavení interního auditu v organizační struktuře společnosti. Často je útvar interního auditu zařazen vedle nejvyšší řídicí úrovně organizace.<sup>6</sup>

V roce 1982 byla založena Evropské konfederace Institutů pro interní audit (dále jen ECIIA). Pro naplnění uvedeného poslání byly vytyčeny tyto hlavní cíle:

- Dělit se mezi členy ECIIA o poznatky a zkušenosti prostřednictvím soustavné analýzy přesahující hranice států, projektů, konferencí a seminářů, aby sloužily a rozvíjely profesní interní audit v Evropě.
- Dělit se mezi členy ECIIA o poznatky a zkušenosti, aby byla získána podpora pro přijetí „Standardů profesní praxe interního auditu“ a aby došlo k podpoře certifikace auditorů v Evropě.
- Zajistit jednotný styk mezi členy ECIIA a Evropskou unií.
- Podporovat profesi interního auditu.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>7</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. 2003

V České republice nemá interní audit příliš dlouhou tradici. Přichází až s průnikem zahraničních organizací na český trh. Povinnost zavést útvar interního auditu mají v ČR pouze banky a to na základě zákona o bankách z 1. Května 2012. Nejmasivněji se útvary interního auditu zavádějí v bankách, pojišťovnách a jiných finančních institucích.<sup>8</sup>

Na jaře roku 1995 byl založen Český institut interních auditorů (ČIIA), který má dnes asi 1000 členů. Jeho nejvyšším orgánem je Sněm, který se schází 1x ročně. Činnost institutu řídí rada v jejímž čele je prezident a je kontrolována tříčlennou kontrolní komisí. Tento institut byl založen za účelem prosazování a podpory rozvoje interního auditu v České republice.

Dále zejména:

- Soustřeďuje osoby, které pracují jak v oblasti interního auditu, tak v oblastech příbuzných.
- Poskytuje informace o rozvoji interního auditu v ČR i v zahraničí a napomáhá tak společnému postupu v poznávání a řešení problémů této profese.
- Poskytuje konzultace jako profesionální pomoc v jednotlivých oblastech auditu.
- Publikuje materiály potřebné k získání a rozšíření znalostí o funkci interního auditu.
- Zajišťuje překlad Mezinárodních standardů profesní praxe interního auditu a Praktických doporučení, které jsou součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu (publikace zahrnující nejdůležitější dokumenty vydané Mezinárodním institutem interních auditorů - The IIA, Inc., jako jednotné principy a postupy auditorské praxe).
- Organizuje různé formy vzdělávacích akcí.
- Nabízí možnost složení zkoušky k získání mezinárodně uznávaného titulu Certified Internal Auditor (CIA) a dalších zkoušek (CGAP, CCSA, CFSA, CRMA).

---

<sup>8</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010



- Popularizuje činnost interního auditu.
- Iniciuje a podporuje jednání a akce zaměřené na rozšiřování praxe interního auditu do dalších společností v ČR.
- Čtvrtletně vydává pro členy institutu časopis "INTERNÍ AUDITOR".<sup>9</sup>

## 3.2 Význam Interního auditu

Interní audit je dnes nezávislá, objektivní, konzultační a ujišťovací činnost napomáhající k odhalování nedostatků a zdokonalování procesů v organizacích s potenciálem stát se jednou z nejvlivnějších služeb, jenž je k dispozici vrcholovým orgánům řízení společnosti. Napomáhá k větší efektivitě prováděných činností a dosažení stanovených cílů organizace. Bez optimálně nastavených procesů nedokáže organizace efektivně řídit rizika a nemá dostatek informací pro rozhodování, což může vést ke značným ztrátám.<sup>10</sup>

Audit je „systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu“<sup>11 12</sup>

Organizaci, která nemá optimálně nastavené procesy, neumí efektivně řídit rizika, která ji obklopují, a nemá dostatek informací pro rozhodování, mohou vznikat značné ztráty. Dobře fungující interní audit se stará o to, aby vedení řídilo organizaci v souladu s postupy „řádného hospodáře“ a maximalizovalo tak návratnost prostředků vložených jejími vlastníky. Při tomto úkolu interní audit úzce spolupracuje s vedením společnosti. Internímu auditu zpravidla podléhají všechny činnosti společnosti včetně vyčleněných (outsourcovaných) činností. Úkol interních auditorů je každou danou

---

<sup>9</sup> Interní audit. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. 21.2.2015

<sup>10</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>11</sup> ISO 9000:2005

<sup>12</sup> PHILLIPS, Ann W. *Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity*. 3. vyd. 2009

činnost prověřit a navrhnout konkrétní opatření pro její zlepšení. Jejich úkolem je také dohlédnout, aby jimi navržená zlepšení byla včas zavedena a přinesla tak organizaci očekávané přínosy. Díky profesionálně vedenému internímu auditu je vedení včas informováno o hrozících problémech či rizicích a má k dispozici řešení připraveno přímo pro potřeby jejich organizace.<sup>13</sup>

Přístup organizací k internímu auditu se však liší. Některé společnosti berou interní audit pouze jako nutnost k udržení požadované certifikace a sestavují interní audit jen proto, aby vyhověli externímu auditu, a interní auditoři pak tedy při provádění svých auditů napodobují práci externích auditorů. Tento přístup je možný, společnost tím dosáhne udržení požadované certifikace, připravuje se však o možnost využít možnosti významných přínosů interního auditu. Na rozdíl od společností, které pochopily rozdíl mezi interním a externím auditem a využívají interní audit jako efektivní nástroj pro zlepšování podnikání a maximalizaci hospodářského výsledku. Takový interní audit je založen na efektivnosti procesů v systému managementu kvality a na vzájemné součinnosti těchto procesů ve vztahu ke shodě s aplikovanou normou.

Existují 4 hlavní cíle interního auditu

- Ověřit shodu s aplikovatelnými normami.
- Ověřit shodu s dokumentovanými postupy.
- Ověřit efektivnost procesů v daném systému.
- Identifikovat příležitosti pro zlepšení systému.<sup>14</sup>

Hlavním cílem interního auditu je napomáhat managementu organizace při efektivním plnění jejich úkolů. Pro tento účel jim interní audit poskytuje analýzy,

---

<sup>13</sup> ŠENFELD, Dr. Antonín. Nač je dobrý interní audit? Apogeo.cz [online]. 29.9.2011

<sup>14</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

hodnocení, doporučení, konzultace a informace o posuzovaných činnostech. Hlavní cíl auditu zahrnuje i podporu vnitřních (interních) kontrolních systémů.<sup>15</sup>

ISO 9001:1994 kladl hlavní důraz na první 2 body, s postupným vyhrávaním systému managementu kvality začalo docházet k úsilí o zefektivnění interního auditu a jeho zaměřování i na druhé 2 cíle. Zaměstnanci auditované společnosti by tak měli více spolupracovat s auditory, sdílet s nimi své znalosti a napomocť tak k identifikování neefektivních procesů a podílet se tak na navržení řešení pro jejich zlepšení. K tomuto způsobu vedení auditu je potřeba nejprve identifikovat procesy v rámci systému managementu kvality a jejich posloupnosti a vzájemné působení. Musí být také stanovena kritéria a metody potřebné pro efektivní fungování těchto procesů. Tento přístup podporuje i norma ISO 9001:2008.<sup>16</sup>

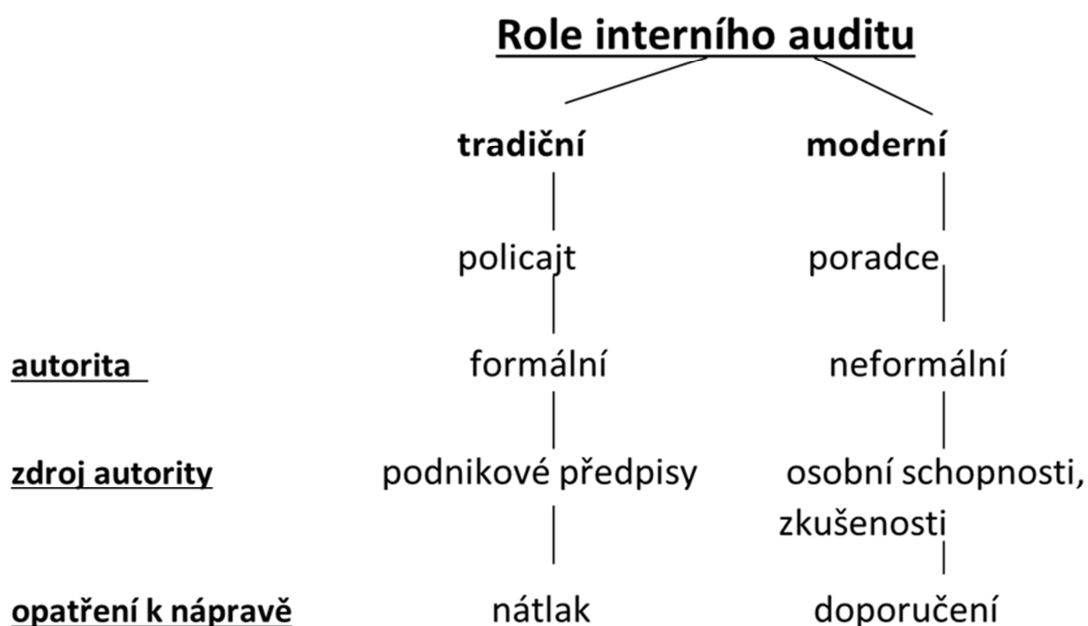
Interní audit se tak rozvíjí k uspokojení potřeb managementu. Podnikání a vládní administrativa jsou totiž v dnešní době natolik obsáhlé a komplexní, že řídicí pracovníci nemohou zvládnout na vše dohlížet. Kvalita nekontrolovaných činností se však zpravidla horší, proto zde výraznou roli hraje interní audit, který slouží čistě pro interní potřeby organizace. Jeho výsledky nejsou nikde zveřejněny, za výjimečných situací by si je mohl vyžádat pouze soud<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, Kontrolní systém společnosti jako součást procesu jejího řízení. 1. české vyd. 1998

<sup>16</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

<sup>17</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. Vyd. 2009



Obrázek 1 - Role interního auditu v tradičním a moderním pojetí auditu<sup>18</sup>

### Úloha interního auditu:

- Neustálá analýza podniku, sledování správného řízení .
- Ověřování spolehlivosti a vhodnosti IS.
- Kontrola plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení.
- Sledování provádění kontrol v celém podniku.
- Informování vedení o všech odhalených nepravidelnostech, anomáliích + doporučení, jak je odstranit.
- Zabezpečování adekvátního využívání zdrojů podniku (lidských i materiálních).
- Spolupráce s externím auditorem.
- Vytváření prostředí otevřeného novým změnám a mentalitě týmové práce.
- Provádění speciálních studií.

---

<sup>18</sup> Interní audit. kfua.vse.cz [online]. 2008.

### **Čím by interní audit neměl být:**

- Místo odpočinku, „odkladiště“ neúspěšných vedoucích pracovníků.
- Detektivní resp. inkviziční útvar.
- Skupina „donašečů“.
- Zásobník pracovních sil, které bude půjčovat podle potřeby ostatním útvarům.
- Pouhý pomocník nebo dokonce stálý nepřítel externího auditu.
- Útvar bez prestiže a úrovně zabývající se pouze rutinními záležitostmi.<sup>19</sup>

## **3.3 Příprava interního auditu**

### **3.3.1 Vytvoření vhodného prostředí pro interní audit**

Pro zajištění úspěšnosti interního auditu je třeba vytvořit ve společnosti vhodné prostředí pro jeho provedení. Je třeba pochopit, že aby interní audit měl opravdu význam, neměl by se brát jen jako nutnost pro splnění normy, ale všichni členové organizace musí chápat jeho možný přínos.<sup>20</sup>

Nejprve je nutné získat podporu managementu. Jak je známo, jednou z nejobtížnějších věcí při počátku jakéhokoliv projektu je získání dostatečného množství finančních prostředků. Aby management společnosti byl ochoten uvolnit dostatečné množství finančních prostředků, musí chápat, jaký přínos pro organizaci může interní audit mít. Je třeba vysvětlit, že audit není jen nutnou činností pro splnění normy ISO 9001, která je předepsaná zákonem, ale že interní audit se dá také a měl by se využít k odhalení nedokonalostí v procesu, k identifikaci míst v procesu, kde dochází ke ztrátám a k identifikaci příčin těchto ztrát. Nápravou odhalených chyb může tak podnik zefektivnit své procesy a zvýšit tak celkový zisk podniku. K tomuto vede třeba

---

<sup>19</sup> Interní audit. kfu.vse.cz [online]. 2008.

<sup>20</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

jen 10 – 40% z odhalených nesrovnalostí, přesto zavedení nápravných opatření může mít významný dopad.<sup>21</sup>

Interní audit je tradičně manažerským nástrojem, tzn. očima a ušima managementu. Úloha interního auditu jako nástroje managementu by proto měla být vysvětlena, a to zejména s ohledem na nezávislost interního auditu. Kromě toho by měla být popsána důvěrnost vztahů a strukturovaná nebo jednorázová jednání s vrcholovým vedením.<sup>22</sup>

Ke zvýšení nezávislosti interního auditu také přispívá:

- Získání neomezeného přístupu ke správním autoritám organizace.
- Pravidelná prezentace výsledků auditních zakázek bez účasti výkonného managementu.
- Poskytováním odměn vedoucímu útvaru interního auditu.
- Vymezení samostatných pravidel pro oblast poskytování konzultačních služeb.
- Dodržování a pravidelná aktualizace statutu útvaru interního auditu.<sup>23</sup>

Neméně důležité je získat podporu zaměstnanců. Obecně platí, že zaměstnanci mají z auditů strach. Mají pocit, že hlavním cílem auditu je nachytat je a potrestat. Pokud zaměstnanci mají z interního auditu strach a bojí se postihů, zpravidla nebudou ochotni s interními auditory mluvit a pokud, nebudou příliš sdílní a budou se snažit nedostatky před auditory skrýt a výsledky auditu budou tímto částečně znehodnoceny a šance na nalezení možností efektivnějších řešení pro zlepšení procesů se snižuje.<sup>24</sup>

Je tedy vhodné před každým auditem provést školení zaměstnanců, kde je nutné zaměstnancům vysvětlit pravou funkci auditu, že odhalené nedostatky nejsou

---

<sup>21</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

<sup>22</sup> Dobrá praxe - předloha materiálu pro interní audit [online]. 2015

<sup>23</sup> KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. 2009

<sup>24</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

brány negativně a zaměstnanci za ně nebudou penalizováni. Naopak mohou vést ke zlepšení procesů, ze kterých může mít prospěch nejen společnost, ale i samotní zaměstnanci. Je třeba, aby zaměstnanci byli ochotni s auditory hovořit upřímně a neskrývali žádné důležité skutečnosti. Z důvodu omezení strachu také není vhodné zaměstnance za odhalení jakýchkoliv nesrovnalostí trestat. Je však třeba předem stanovit pravidla kárných opatření. Co třeba v případě, že audit odhalí falšování záznamů? V takovémto případě je problém často hlubší než selhání jednotlivého zaměstnance. Pokud je ve společnosti možné záznamy falšovat, děje se tak nejspíš na více místech. Navíc by společnost sama měla mít další kontrolní systémy pro odhalení podobných pochybení, nečekat pouze na interní audit. Potrestání jednotlivého zaměstnance by tak problém nemuselo vyřešit. Je třeba se spíše zamyslet na tím proč jsou taková pochybení možná a navrhnout nápravné opatření, které bude řešit problém od kořenu. I přesto jednou z možností stanovení pravidel kárných řízení může být, že zaměstnanci nebudou za odhalené nedostatky nijak postihováni, pokud ovšem nepůjde o případ falšování záznamů. Spíše se ale doporučuje zaměstnance za odhalené nedostatky nepostihovat vůbec.<sup>25</sup>

Pro další motivaci zaměstnanců i managementu je také vhodné po auditu shrnout, jak nápravná opatření společnosti prospěla. Pokud došlo ke zvýšení zisku, management společnosti bude určitě ochotněji uvolňovat prostředky pro příští audity a pokud došlo ke zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance, pak i oni budou určitě při příštím auditu ochotněji spolupracovat.<sup>26</sup>

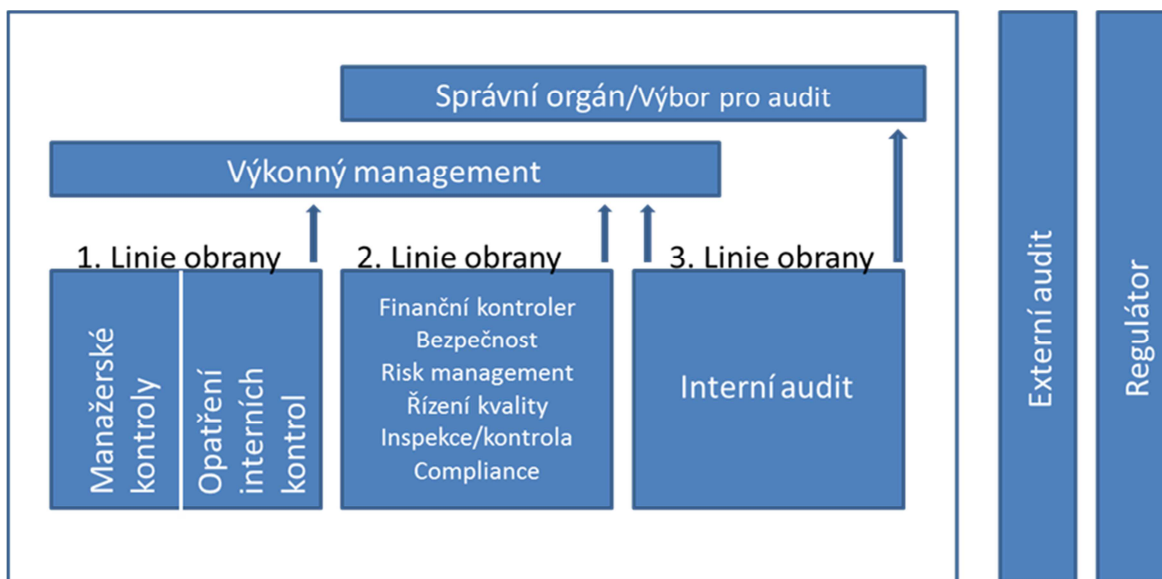
Je rovněž nutné, aby správní orgány a výkonný management mohly zajistit efektivitu rámce řízení rizik organizace a musí být schopni se spolehnout na příslušné liniové funkce – včetně monitorovacích a ujišťovacích funkcí. EcoDa (Evropská konfederace členů správních orgánů společností) a ECIIA (Evropská konfederace

---

<sup>25</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

<sup>26</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

institutů interního auditu) podporuje použití modelu „Tři linie obrany“, který je široce přijímán ve finančních službách. Jedná se o koncepční rozložení interních kontrol v rámci organizace společnosti: prvoliniových kontrol, druholiniového monitoringu a nezávislého ujištění v třetí linii. Tento model také poskytuje rámec, v němž vedení společnosti může dobře pochopit roli interního auditu v celkovém přístupu k řízení rizik a v procesu interní kontroly v organizaci.<sup>27</sup>



**Obrázek 2 - Schéma modelu "Tři linie obrany"**<sup>28</sup>

1. linie je management, který přímo zodpovídá za hodnocení, řízení a snižování rizik
2. linie se skládá z aktivit funkcí, které jsou součástí interní správy organizace. Tato linie má za úkol monitorovat a usnadňovat implementaci efektivních praktik řízení rizik operativním managementem a napomáhat vlastníkům rizik v poskytování přiměřených informací o rizicích napříč organizací.
3. linie je právě interní audit, který je nezávislý a jeho úkolem je prostřednictvím rizikově založeného přístupu k auditu poskytovat ujištění členům správního orgánu a

<sup>27</sup> Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Vyd. 1. české. Praha [online]: 2013

<sup>28</sup> Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Vyd. 1. české. Praha [online]: 2013



výkonného managementu, které se týká účinnosti hodnocení a řízení rizik společnosti a zahrnuje způsob, kterým pracují první a druhá linie obrany. Obsahuje všechny složky řízení rizik organizace od identifikace ke komunikaci relevantních informací o rizicích a všechny kategorie cílů organizace: strategické, provozní, reportingové i cíle compliance.<sup>29</sup>

Kromě celkového ujištění správního orgánu a výkonného managementu o efektivitě interního řízení a procesech řízení rizika plní interní audit také poradenskou roli ke zlepšování existujících procesů a napomáhá k implementaci navržených zlepšení.

Aby však interní audit mohl maximalizovat svůj podíl na správě organizace, existují tři základní aspekty, které musí členové správních orgánů brát v úvahu, když monitorují efektivitu interního auditu organizace:

- Interní audit by měl mít takové hierarchické postavení, které mu zaručuje dostatečně nezávislé fungování.
- Interní audit by měl svůj přístup k plánování a vykonávání své činnosti založit na rizikovém přístupu.
- Musí být trvale zajištěna konzistentně vysoká úroveň profesionality a kvality práce auditního týmu.<sup>30</sup>

### **3.3.2 Sestavení týmu pro interní audit**

Pro provedení interních auditů neexistuje žádná norma, která by určovala, kolik auditorů by se mělo na auditu podílet. Toto závisí na velikosti organizace, velikosti auditovaného útvaru, typu vyrobeného produktu nebo poskytnuté služby a dalších faktorech. Některé typy společností, např. ve zdravotnictví, či leteckém průmyslu, užíví

---

<sup>29</sup> Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Vyd. 1. české. Praha [online]: 2013

<sup>30</sup> Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Vyd. 1. české. Praha [online]: 2013

auditory zaměstnané na plný úvazek. Většina společností však využije pracovníků, kteří mají čas již tak naplněný svými pracovními povinnostmi.<sup>31</sup>

A jaké pracovníky je vhodné pro interní audit vybrat?

Interní auditoři musí být nezávislé osoby. Díky své nezávislosti mohou předat klientům nestranné a nezaujaté rozhodnutí. Interní audit v podniku má několik důležitých úkolů. Musí opakovaně provádět analýzu podniku a v jeho dalších organizacích. Díky tomu má schopnost hlídat zda je správně řízen podnik a navíc navrhopvat vhodná řešení, doporučení a opatření. Zajistit, aby byly lidské i materiální zdroje efektivně využívány. Zkontrolovat spolehlivost a vhodnost informačních systémů podniku. Ověřovat správné plnění politiky rozvoje, norem a pokynů vedení podniku. Mít pod kontrolou veškeré úseky. Odhalovat nedostatky, informovat vedení a zároveň navrhopvat řešení, jak je co nejdříve odstranit. Hlídat si nové tendence v systémech a být nakloněn k inovacím.<sup>32</sup>

Určitě by nebylo správné vyškolit pouze jednoho interního auditora. Nebyl by pak nikdo, kdo by prováděl audit samotného procesu interního auditu a také vlastní činnost tohoto pracovníka v útvaru. Je tedy potřeba vyškolit vždy minimálně 2 auditory. Zároveň se osvědčilo, že každý auditor by měl být požádán o provedení auditu maximálně jednou za 3 měsíce. Pokud jsou auditoři žádáni o provedení více auditů např. jednou měsíčně, audity jsou zpravidla více povrchní. Auditor, který je zároveň zaměstnán i jinou činností v organizaci, nemá pak totiž dostatek času pro přípravu auditu a jeho důkladné provedení. Má-li tedy společnost nastavený systém tak, že je v některém útvaru nutno provádět audit každý měsíc, je tedy potřeba minimálně 6 auditorů a v tomto případě se doporučuje mít vyškolených alespoň 10 pracovníků. Některé pracovníky bude provádění auditu bavit, jiní tuto činnost budou brát spíše jako obtěžování a vyrušování od jejich běžné pracovní činnosti. Takoví

---

<sup>31</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

<sup>32</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Audit podniku a jeho operací. Vyd. 1. 2005

auditoři zpravidla neprovedou audit důkladně a do hloubky. Bylo by tedy lepší takovéto auditory vyměnit za motivovanější pracovníky, kteří budou provádět audit poctivěji. Pro provádění některých více odborných činností je třeba, aby auditor měl znalosti v oboru. Doporučuje se nevybírat auditory pouze z řad útvaru kvality, jinak mají zaměstnanci pocit, že audit je záležitostí pouze tohoto útvaru. Pokud má každý útvar vyškoleného alespoň jednoho auditora, který si zpravidla více uvědomuje hodnotu systému managementu kvality, zaměstnanci se pak od něj, jako od svého kolegy, dovědí více informací o tom, že interní audit je vlastně příležitostí i pro ně iniciovat změny tam, kde jsou potřeba.<sup>33</sup>

### 3.3.3 Osobnost interního auditora

Interní auditoři by měli dodržovat tyto základní zásady:

- Princip INTEGRITY - Integrita vytváří důvěru, víru ve spolehlivost jejich úsudků.
- Princip OBJEKTIVITY - Interní auditoři hodnotí všechny podstatné okolnosti vyváženým způsobem a nenechají se při svých úsudcích ovlivňovat svými vlastními zájmy nebo zájmy ostatních.
- Princip DŮVĚRNOSTI - Interní auditoři musí dbát na to, že získané informace jsou důvěrné.
- Princip KOMPETENTOSTI - Interní auditoři uplatňují potřebné vědomosti, dovednosti a zkušenosti při poskytování služeb. Z těchto principů pramení pravidla jednání.<sup>34</sup>

ISO 19011, Směrnice pro auditování systémů managementu, také uvádí klíčové vlastnosti efektivního auditora.

- Etický – spravedlivý, pravdomluvný, upřímný, čestný a rozvážný. Člověk, se kterým se zaměstnanci cítí při rozhovoru příjemně a důvěřují mu.

---

<sup>33</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

<sup>34</sup> DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. Interní audit. Vyd. 1. 1996

- Přístupný k názorům – při auditu se často může stát, že jiný útvar má odlišné procesy, než na které je auditor zvyklý ze svého útvaru. Auditorova práce však není vyjadřovat svůj názor na procesy, ale porovnávat fakta a údaje s normou, ověřit shodu s dokumentovanými postupy a hodnotit efektivnost daného procesu.
- Diplomatický – schopnost jednat s ostatními s úctou. Auditor musí umět ocenit kvalifikaci auditovaného v jeho každodenní činnosti, a jelikož případná zjištění nejsou skryta, musí být ve zprávě uvedena diplomaticky, tak aby respektovala odbornou kvalifikaci auditovaného.
- Všímavý – musí si všímat činností kolem sebe, nadržet se pouze připravených otázek. Ty by měly sloužit pouze jako vodítko auditu, nikoliv jako jeho scénář.
- Vnímavý – uvědomovat si měnící se situace a být schopen přizpůsobit se jim. Audit může často zamířit jiným směrem, než auditor původně předpokládal. Správný auditor se tohoto směru bude držet.<sup>35</sup>

Podle Etického Kodexu je auditor povinen dodržovat tyto základní principy:

- Integrita – být upřímný a čestný ve všech odborných a obchodních vztazích.
- Objektivita – nedovolit, aby zaujatost, střet zájmů nebo nepřijatelný vliv jiných stran převážily nad profesním a odborným uvažováním.
- Odborná způsobilost a řádná péče – udržovat odborné znalosti a dovednosti na úrovni potřebné k tomu, aby klientovi nebo zaměstnavateli mohl poskytovat vysoce kvalifikované odborné služby na základě nejnovějších poznatků a vývoje v účetní praxi, legislativě a technických postupech, a postupovat odpovědně a v souladu s příslušnými odbornými profesními standardy.
- Důvěrný charakter informací – zachovávat mlčenlivost o informacích získaných v rámci profesních a obchodních vztahů při poskytování odborných služeb, a proto nesdělovat takovéto informace třetím stranám bez náležitého a

---

<sup>35</sup> PHILLIPS, Ann W. Interní audity ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audity. 3. vyd. 2009

konkrétního oprávnění, s výjimkou případů, kdy existuje právo či povinnost podle zákona nebo podle profesních předpisů informace sdělit, ani nepoužívat důvěrné informace pro osobní užitek auditora nebo třetí strany.

- Profesionální jednání – dodržovat příslušné zákony a vyhlášky a vyhýbat se jakémukoliv jednání, které diskredituje profesi.<sup>36</sup>

### 3.4 Provedení interního auditu

Jedním z prvních úkolů interního auditu, ještě před tím, než mohou jakýkoliv audit vůbec začít provádět, je stanovit jaké oddělení a činnosti společnosti je potřeba auditovat a jak často. K tomuto je nutné vypracovat tzv. analýzu rizik, ve které interní auditoři identifikují rizikovost jednotlivých činností společnosti s ohledem zejména na materiální rizika. Na základě této analýzy pak vypracují plán interního auditu, který musí obsahovat časování a frekvenci plánovaných kontrol. Útvar interního auditu musí také písemně stanovit metodiku posuzování rizik a pravidelně je aktualizovat, aby se do něj promítly nově zaváděné procesy společnosti a byly tak také zahrnuty do interního auditu.<sup>37</sup>

Ke splnění cílů konkrétního auditu musí auditoři identifikovat informace, které jsou dostatečné, spolehlivé, relevantní a účelné.

**Dostatečná** informace je natolik konkrétní, odpovídající a přesvědčivá, že jakákoli uvážlivá a informovaná osoba by dospěla ke stejným závěrům jako auditor.

**Spolehlivá** informace je informace nejlépe získatelná prostřednictvím příslušných postupů pro provedení zakázky.

**Relevantní** informace slouží v rámci dané zakázky k podpoře pozorování a doporučení. Relevantní informace je v souladu s cíli zakázky.

---

<sup>36</sup> Etický kodex pro auditory a účetní znalce: vydání 2010.

<sup>37</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDONĚ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

**Účelná** informace napomáhá organizaci dosahovat jejích cílů.<sup>38</sup>

Interní auditoři musí ve smyslu standardu 2330 dokumentovat související informace, které podporují závěry a výsledky konkrétního auditu. Z dokumentace musí být patrné, že všechna zjištění a tvrzení IA jsou podložena dostatečnými prvotními podklady - dokumentace vhodných podpůrných informací + odkazy.<sup>39</sup>

Pokud má útvar interního auditu vypracované potřebné dokumenty, pak vedoucí útvaru určí v týmu manažery jednotlivých auditů, kteří si pak vytvoří jednotlivé auditorské týmy. Při sestavování týmu dbají ředitelé na profesní způsobilost zaměstnanců vzhledem k auditované činnosti a musejí také brát ohled na případný konflikt zájmů. Pokud je tým vytvořený a schválený, dalším nutným krokem je vydání „Pověření k provedení interního auditu“, kterým se tým musí prokázat v auditovaném útvaru a který interní auditory opravňuje k vyžádání potřebných dokladů a informací k provedení auditu. Členové týmu jsou pak povinni se na audit samostatně připravit. Především se musejí seznámit s cílem a předmětem auditu a termínem jeho provedení a podrobně se seznámit s konkrétní problematikou auditovaného útvaru.<sup>40</sup>

V průběhu provedení auditu každý auditor sepisuje tzv. spis auditora, kde zaznamenává veškeré provedené úkony a zjištěné skutečnosti. Tento spis internímu auditorovy zůstává po skončení auditu a je archivován 10 let.<sup>41</sup>

Základním postupem při provádění auditu je zanalyzovat daný problém či využít výpočtu, pokud to lze s danou operací. Může se také využívat srovnání pomocí analytických postupů. Lze použít i obecné postupy. Mezi ně patří testování, vybírání ze

---

<sup>38</sup> Příspěvek k objektivitě odbornosti a kvalitě interního auditu ve veřejné správě v teorii i praxi. Účetní kavárna. [online]. 3.8.2010

<sup>39</sup> Příspěvek k objektivitě odbornosti a kvalitě interního auditu ve veřejné správě v teorii i praxi. Účetní kavárna. [online]. 3.8.2010

<sup>40</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>41</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

vzorků atd. Nejvíce se auditor zaměřuje na dotazovací postup neboli řízený rozhovor, přesněji řečeno interview.<sup>42</sup>

Auditor v průběhu auditu průběžně projednává zjištěné skutečnosti s příslušnými pracovníky auditovaného oddělení a ve sjednaných termínech informuje vedoucího pracovníka auditovaného útvaru. Průběh auditu je průběžně kontrolován vedením útvaru interního auditu, případně také Výborem pro audit, je-li zřízen.<sup>43</sup>

Obecně používanými postupy auditorů jsou zejména fyzická zkoumání, dotazování, pozorování, výpočty a analýzy, srovnávání.

Postupy auditu se používají k provádění dvou druhů testů:

- Substantivních – zkoumají výsledky operací.
- Kontrolních – zkoumají procesy, kterými se výsledku dosáhlo.

Interní auditoři využívají ke své práci tzv. Manuál, což je soubor otázek a pomůcek, které byly nashromážděny v předchozí činnosti auditorů. Tento manuál dává auditorovi vodítko k zahájení auditu. Dokáže tak snadněji identifikovat, na co je nutné se zaměřit a jaké dokumenty si vyžádat. Seznam otázek je připravován dlouhodobě a v průběhu praxe je stále doplňován a ověřován. Otázky jsou vypracovávány pro různé obory a jejich základní podmínkou je nezávislost otázek (odpověď na jednu otázku nesmí ovlivnit odpověď na řadu dalších).<sup>44</sup>

### **3.5 Uzavření Interního auditu**

Výsledkem procesu auditu je zpráva, kterou auditor sděluje svůj názor na auditovaný proces. Tato zpráva je určena primárně vlastníkům ev. vedení společnosti, jejím uživatelem mohou však být i další subjekty. Vydání zprávy může ještě předcházet revize a kontrola spisu auditora, a to v případě, že audit provádělo více auditorů a

---

<sup>42</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Audit podniku a jeho operací. Vyd. 1. 2005

<sup>43</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

<sup>44</sup> SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDOŇ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. 2010

asistentů auditora. Vedoucí auditor by měl zajistit v rámci auditorského týmu průběžné monitorování a kontrolu postupů řízení kvality auditorské zakázky.<sup>45</sup>

Práce každého asistenta musí být zkontrolována tak, aby bylo možné posoudit zda:

- Byla práce provedena v souladu s programem auditu.
- Byly provedené práce a získané výsledky odpovídajícím způsobem zdokumentovány.
- Byly všechny důležité problémy týkající se zakázky vyřešeny nebo promítnuty do auditorských závěrů.
- Vyjádřené závěry jsou v souladu s výsledky provedené práce a podporují výrok auditora.

Připomínky kontrolujícího pracovníka by měly být zaznamenány písemně, aby tak bylo tak bylo zajištěno jejich řešení. Spis auditora musí obsahovat dostatečnou dokumentaci o provedené kontrole, nejlépe označení jednotlivých dokumentů kontrolujícím pracovníkem včetně jeho podpisu a data provedení kontroly.<sup>46</sup>

V závěrečné fázi práce auditora v terénu se uskuteční závěrečné setkání s auditovaným subjektem, ve kterém se s ním auditor podělí o svá zjištění, resp. o jejich shrnutí a sdělí mu svá doporučení pro řešení problémů. Závěrečné setkání je poslední příležitostí pro auditory, jak ověřit přesnost při identifikaci podmínek nebo při interpretaci kritérií. Manuál by měl zmínit, že:

- Zjištění, která jsou probírána na závěrečném setkání, by neměla být nikdy pro auditovaný subjekt překvapením. Měla by být projednána již v průběhu auditu

---

<sup>45</sup> MÜLLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro manažery, aneb, Proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 2. vyd. 2013

<sup>46</sup> MÜLLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro manažery, aneb, Proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 2. vyd. 2013



prostřednictvím Seznamů zjištěných skutečností nebo při průběžných jednáních).

- Závěrečné setkání by mělo být perfektní přípravou na závěrečnou zprávu z auditu pro auditovaný subjekt.
- Na závěrečném setkání by mělo být dosaženo dohody o tom, jak vyřešit zjištěné problémy.
- Pro účely závěrečného setkání je možné použít standardizovanou prezentaci.
- Výtisky zápisu ze závěrečného jednání by měly být rozděleny mezi účastníky.<sup>47</sup>

Závěrečná zpráva auditora musí být podle předpisů pečlivě a vzorně upravená, správně stylizovaná, dále by měla být jednoduše a přehledně uspořádaná, stručná, věcná, přesná, vystižná, pravdivá a objektivní. Z toho vyplývá, že každé tvrzení musí být podloženo skutečností, pokud tomu tak není, musí být tato skutečnost uvedena.<sup>48</sup>

Podle požadavků ISO 19011 musí protokol o auditu obsahovat:

- Rozsah a cíle prověrky, identifikaci auditovaných procesů, stanovení kritérií auditu.
- Podrobnosti plánu prověrky (zpráva může pouze odkazovat na plán auditu).
- Identifikaci členů auditního týmu a představitelů prověřovaného útvaru.
- Datum provedení auditu.
- Identifikaci referenčních dokumentů, podle nichž byl audit proveden (norma na systém jakosti, příručka jakosti prověřovaného atd.).
- Zjištění z auditu, včetně identifikace zjištěných neshod, doporučení ke zlepšování systému řízení, odsouhlasený plán následných opatření (je výstupem ze závěrečného jednání při auditu na místě).
- Závěry z auditu.

---

<sup>47</sup> Dobrá praxe - předloha materiálu pro interní audit. Mfcr.cz, [online]. 2015

<sup>48</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd. 2003

- Přehled nevyřešených názorových rozdílů mezi auditory a auditovanými, resp. oblastí, kde nebyl proveden audit (ačkoliv podle plánu měl být proveden).
- Hodnocení systému managementu jakosti.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Příprava závěrečné zprávy z auditu. Eurochem.cz [online]. 14.6.2010

## **4 Vlastní zpracování**

### **4.1 Charakteristika společnosti, ve které bylo provedeno pozorování**

Pozorování bylo provedeno v Business Support Centru (dále BSC) společnosti, která si nepřála být jmenována, budeme ji tedy nazývat společností XY nebo-li objednavatel služby OCR. BSC bylo v Praze založeno v roce 2005 a poskytuje služby pobočkám společnosti v celé Evropě, východní Africe, v zemích středního východu, jižní Americe a Kanadě. BSC se skládá z několika oddělení zajišťujících převážně administrativní služby pro chod poboček. Jedná se především o objednávání zboží a s tím spojené spravování kontraktů, skladové hospodářství, zajištění prodeje a distribuce produktů, logistika dodávek, fakturace a vymáhání pohledávek od zákazníků a v neposlední řadě zpracování a platby faktur od dodavatelů prováděné oddělením, které se nazývá Accounts Payables. Tímto oddělením se autor práce bude zabývat především.

### **4.2 Charakteristika auditovaného procesu**

Proces, jehož audit společnost prováděla, je v oblasti účetnictví stále běžnější. Ve společnosti XY byl zaveden v listopadu roku 2014. Jedná se o systém, který se nazývá Optical Character Recognition (dále OCR). Jde o systém, přesněji řečeno přístroj, který sám načítá naskenované faktury do účetního systému a tím tedy šetří práci zaměstnanců a měl by i omezit chybovost ve zpracování faktur omezením možnosti vytvoření chyby z důvodu selhání člověka, který po několika hodinách práce může být unavený.

Jmenovaný přístroj společnost XY sama nevlastní, ale zpracování faktur si objednala od společnosti, kterou budeme nazývat YZ, nebo-li poskytovatel OCR. Jedná se tedy o formu outsourcingu. Z pohledu společnosti XY proces tedy v současné době vypadá tak, že přijaté faktury, které jsou stále přijímány v papírové formě, jsou naskenovány do systému OCR a odeslány společnosti YZ, která má za úkol naskenované obrázky nejpozději do 36 hodin přeměnit na data, která vrátí přímo do

účetního systému společnosti XY. V ideálním případě by tak faktura měla být rovnou připravena k platbě, případně odeslána ke schválení do jednotlivých poboček. V případě, že ani samotné OCR, ani zaměstnanci společnosti YZ při následných kontrolách, nejsou schopni identifikovat některá data, vrátí se položka zpět do oddělení Accounts Payables společnosti XY k další kontrole a doplnění chybějících údajů.

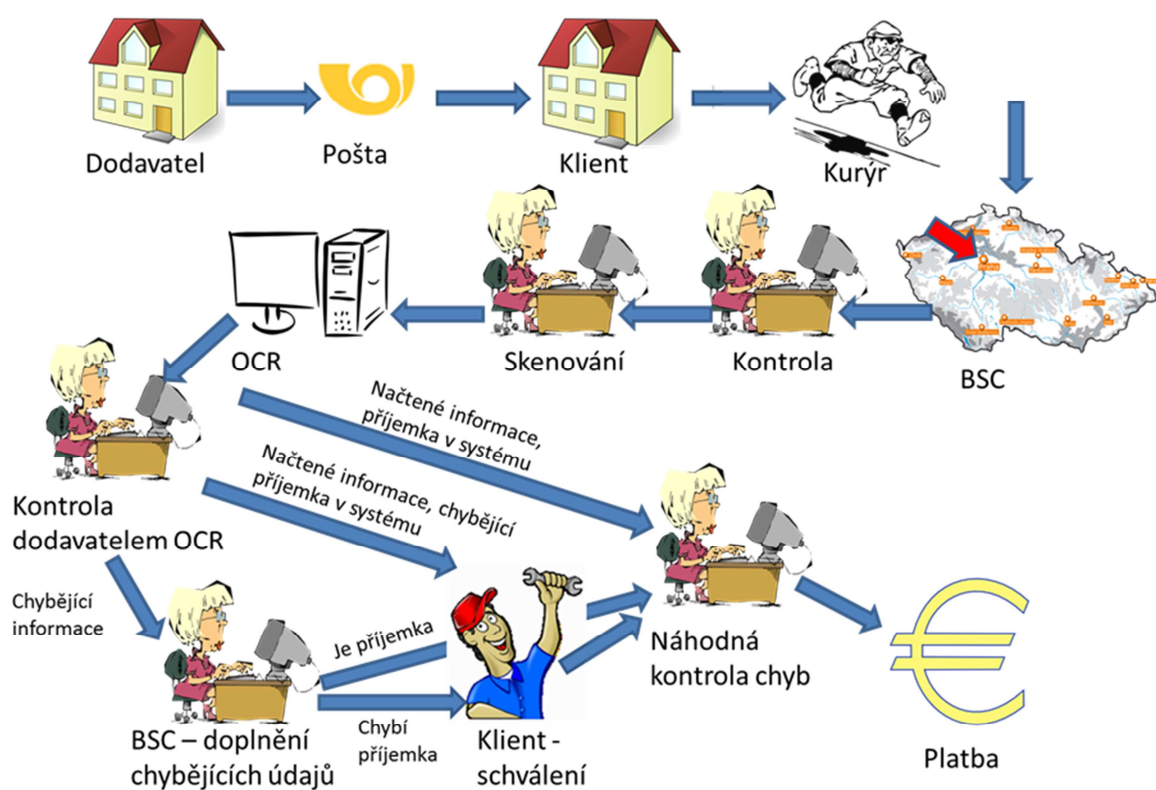
Na první pohled to může vypadat jednoduše, je ale třeba si uvědomit, že OCR samo o sobě je přístroj, který není schopen samostatně přemýšlet. Vše, co má dělat, je tedy potřeba nejprve naprogramovat. Samotné načítání dat z faktury funguje na základě naprogramovaných hesel. Pokud je tedy potřeba, aby přístroj byl schopný přečíst například číslo faktury, je nutné naprogramovat všechny možnosti, jak může dodavatel heslo „faktura číslo“ na fakturu napsat a to ve všech požadovaných světových jazycích včetně například arabštiny či čínštiny. Je třeba vzít v úvahu i to, že pro počítač může dělat rozdíl i zda je za heslem například tečka nebo dvojtečka, či jestli je použita nějaká forma zkratky. Bylo tedy potřeba naprogramovat opravdu několik set hesel a stále se objevují nová.

Další věc, kterou je potřeba OCR naučit, je tzv. co má dělat když... Nejde totiž jen o čisté načtení dat z faktury, ale také schopnost fakturu správně umístit do účetního systému, tedy identifikovat správnou příjemku, pokud v systému je, eventuálně odeslat položku ve správném formátu, správnému člověku na kontrolu a schválení. K tomuto byl vytvořen Process Manual, který obsahuje více než 200 stran pravidel, která byla do OCR naprogramována. OCR tedy zadává faktury do účetního systému v souladu s tímto manuálem.

I přes všechna tato složitá programování OCR nikdy nedokáže na 100% přečíst veškerá data. Důvodem mohou být chybějící hesla nebo špatná čitelnost naskenovaného obrázku. Do OCR se tedy dále programuje, na kolik procent požadujeme jistotu správnosti zadaných dat. To se může lišit v závislosti na důležitosti jednotlivých polí. Bankovní účet a částka faktury je například důležitější než datum. OCR pak pole, jejichž správností si je jisté na požadovaný počet procent, označí zeleně.

Tato už nejsou dále kontrolována. Ostatní pole, která jsou označena oranžově, či červeně, případně nejsou vyplněná vůbec, jsou dále ještě kontrolována a dovyplňována kontrolním týmem na straně poskytovatele. Zpět do účetního systému objednavatele by se tak měla vrátit jen správná data. Zda tomu tak je, bylo právě jednou ze součástí šetření interního auditu a budeme se tímto v práci dále zabývat. Společnost XY sama má ještě systém kontroly chyb na základě náhodného výběru prováděného přímo účetním systémem. Takto označeno ke kontrole a zkontrolováno je 10% zadaných dokumentů a všechny, jejichž hodnota převyšuje 250 000 USD.

### Cesta faktury od vystavení dodavatelem k platbě



Obrázek 3 - Cesta faktury od vystavení dodavatelem k platbě<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Vlastní zpracování. 2015

## 4.3 Cíl auditu

Jak již bylo zmíněno, jedná se o proces, který je ve společnosti zaveden nově a neprošel tedy ještě žádným auditem. Jsou samozřejmě prováděny denní kontroly, ale ty jsou prováděny stále stejnými zaměstnanci, kteří se navíc od začátku na projektu podíleli a byli tedy nejen u zavedení systému, ale podíleli se i na navržení a tvorbě interních procedur. Jejich náhled tedy může být tímto ovlivněn. Nemusejí vidět chyby v procesech, které sami navrhli a v rutinní denní práci mohou mít sklon k tomu některé chyby přehlížet nebo nepovažovat za důležité. Cílem interního auditu je tedy odhalení potencionálních chyb nejen v současném chodu systému, ale i možné chyby, které nastaly v průběhu zavádění systému. Společnost totiž pracuje ve více účetních systémech. OCR momentálně funguje v jednom z nich, ale bude postupně zaváděn i do ostatních. Pokud tedy byly v průběhu zavádění systému udělány nějaké zásadní chyby, společnost se jich chce při rozšiřování OCR do dalších účetních programů, vyvarovat. Zároveň se společnost snaží, aby systém fungoval co nejefektivněji a co nejvíce minimalizoval množství potřebné lidské práce. Je tedy žádoucí, aby se minimalizovala jeho chybovost a spolehlivost a faktury tedy nemusely být dopracovávány a kontrolovány zaměstnanci, ale byly přímo systémem OCR odesílány k platbě, eventuelně klientům ke schválení. Audit by tedy měl zároveň odhalit nejčastější chyby systému, které budou následně řešeny s poskytovatelem OCR, který by měl pracovat na jejich odstranění. Auditovány budou také samotné OCR procedury, zda nejsou v rozporu s globálními interními procedurami společnosti a s požadavky daňových zákonů všech zpracovávaných zemí. Předmětem auditu bude i celý proces jako takový, tedy i systém prováděných denních kontrol. Cílem je zhodnotit, zda je tento systém dostatečný a vede k včasnému odhalení všech kritických chyb.

V neposlední řadě v červenci roku 2016 společnost čeká velký interní audit, který je jednou za 3 roky nařízen hlavním vedením společnosti a prováděn týmem profesionálních auditorů společnosti, kteří nejsou nijak zainteresováni v práci BSC Praha. Výsledky tohoto auditu jsou pak prezentovány hlavnímu vedení společnosti a porovnávány s výsledky ostatních BSC jinde ve světě. Pro BSC Praha je tedy důležité,

aby výsledky tohoto auditu byly co nejlepší, aby ukázalo vedení společnosti, že je zde prováděna kvalitní práce a vedení společnosti tak nemělo obavy do této pobočky dále investovat a převádět sem další aktivity. Vzhledem k tomu, že oddělení Accounts Payables intenzivně pracuje na automatizaci procesu zpracování faktur od vystavení faktury dodavatelem po platbu a v souvislosti s tím je v běhu několik projektů, které byly v uplynulých 2 letech realizovány, a do července 2016 se bude v jejich spouštění ještě pokračovat, dá se předpokládat, že pozornost interního auditu bude zaměřena právě na tyto nově fungující procesy. Oddělení chce tedy předejít potencionálním odhalením chyb hlavním interním auditem právě tím, že se pokusí vlastní kontrolou chyby odhalit samo a do července 2016 pracovat na jejich odstranění.

#### **4.4 Sestavení týmu a příprava auditu**

O provedení auditu byli požádáni 2 lidé. Jedním je zaměstnanec pracující na pozici Control Advisor v oddělení. Má tedy výbornou znalost všech interních procedur společnosti a relevantních daňových zákonů. Je to tedy člověk nejpočetnější k tomu, aby byl schopen porovnat, zda OCR neporušuje globální nařízení a nepracuje v rozporu se zákony a zároveň je schopný zhodnotit dopad odhalené chyby a rizika s ní spojená.

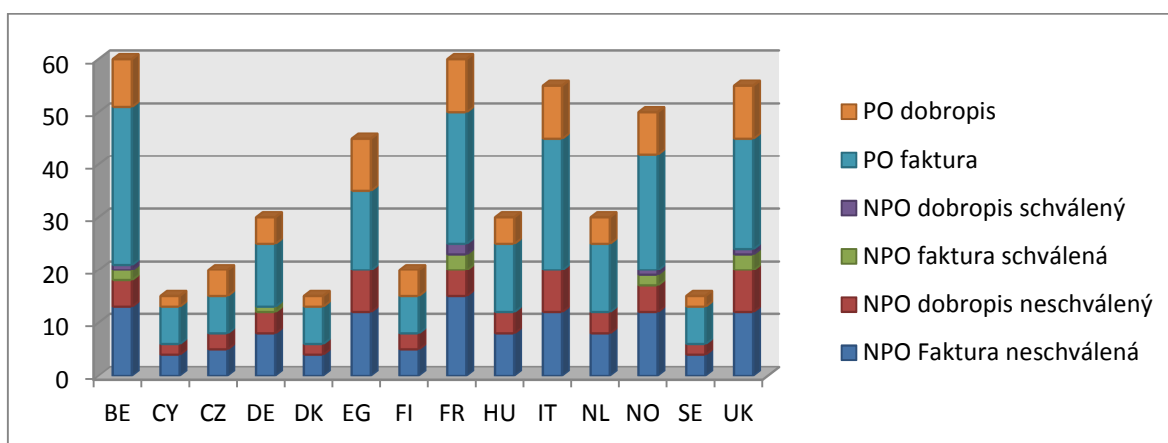
Druhým auditorem se stala jeho bývalá kolegyně, která ovšem poslední 2 roky strávila na mateřské dovolené a o OCR tedy v tuto chvíli slyšela poprvé. Důvod pro její jmenování byla tedy především její nezájatost. Nebyla nijak ovlivněna průběžnou prací s OCR.

V rámci přípravy na audit si museli oba auditoři podrobně nastudovat všechny dokumenty spojené s provozem OCR a seznámit se s technickou stránkou jeho fungování a také se systémem prováděných denních kontrol. Dále z poskytnutých dat vybrat vzorky dokumentů, které budou následně kontrolovány. Kontrolováno bylo celkem 500 dokumentů, které byly vybrány náhodně, ale tak aby v nich byly zástupci všech typů procesovaných dokumentů a všech procesovaných zemí.

## Statistika vybraného vzorku dokumentů

Tabulka 1 - Statistika vybraného vzorku dokumentů<sup>51</sup>

Stát/typ faktur	NPO Faktura neschválená	NPO dobropis neschválený	NPO faktura schválená	NPO dobropis schválený	PO faktura	PO dobropis	Celkem na stát	
BE		13	5	2	1	30	9	60
CY	4	2	0	0	0	7	2	15
CZ	5	3	0	0	0	7	5	20
DE	8	4	1	0	0	12	5	30
DK	4	2	0	0	0	7	2	15
EG	12	8	0	0	0	15	10	45
FI	5	3	0	0	0	7	5	20
FR	15	5	3	2	2	25	10	60
HU	8	4	0	0	0	13	5	30
IT	12	8	0	0	0	25	10	55
NL	8	4	0	0	0	13	5	30
NO	12	5	2	1	1	22	8	50
SE	4	2	0	0	0	7	2	15
UK	12	8	3	1	1	21	10	55
Celkem na typ faktury	122	63	11	5	5	211	88	500



Graf 1- Statistika vybraného vzorku dokumentů<sup>52</sup>

### Vysvětlení jednotlivých druhů procesovaných dokumentů:

NPO faktura – faktura za zboží, či služby, na které nebyla v účetním systému vytvořena objednávka. Typicky povinné platby za vodu, elektrickou energii, plyn, telefony, internet, daně, clo a jiné poplatky. Dále služby, u kterých předem není známa konečná částka, např. právní služby, poštovní, či kurýrní služby apod. – toto jsou tzv. legimitate NPO faktury, tedy případy, kdy je nevytvoření objednávky v systému opodstatněné. Objevují se i případy tzv. ilegimitate NPO faktur, tedy tam kde vytvoření objednávky

<sup>51</sup> Vlastní zpracování. 2015

<sup>52</sup> Vlastní zpracování. 2015



v systému nebylo opodstatněné. To je v případě, kdy byly objednány služby, či zboží, na které se běžně objednávka vytváří, ale v tomto případě to klient z nějakého důvodu neudělal. Důvodem může být urgentnost objednávky, tedy že se klient nechtěl zdržovat zadáváním požadavku do systému a raději objednal zboží, či službu přímo telefonicky, anebo neznalost klienta. Tyto případy se společnost snaží omezovat například pomocí školení klientů, neboť při objednávání zboží a služeb pomocí systému má společnost větší přehled o vynaložených nákladech. Navíc pokud s daným dodavatelem existuje kontrakt, objednání s využitím tohoto kontraktu vyjde společnost ve většině případů levněji. Systém objednávek také poskytuje větší bezpečnost při placení faktur, tedy přehlednější kontrolu nad tím, co již bylo uhrazeno a v jaké výši a snižuje se tak možnost přelacení dodavatele.

NPO dobropis – je dobropis vztahující se k faktuře, která sama byla zpracována jako NPO. Případně jiné dobropisy nevztahující se přímo ke konkrétním fakturám např. roční, či závěrečné vyúčtování např. telefonních služeb a energií.

NPO faktura/dobropis neschválené – každá NPO faktura, či dobropis musí být schválená dvěma zaměstnanci společnosti. První je zpravidla klient, který zboží, či službu objednal. Jeho úkolem je ověřit, zda dodavatel splnil všechny podmínky dodávky a faktura je tak oprávněná. Dále musí fakturu tzv. okódotovat, tedy označit číslem účtu a nákladovým kódem, aby Accounts Payables vědělo, kam náklady v systému přiřadit. Druhým schvalovatelem je zpravidla nadřízený objednávajícího s příslušnou autorizací ke schvalování plateb. Jeho schválení znamená souhlas se zaplacením příslušné částky dodavateli.

Pokud do Accounts Payables dorazí faktura neschválená, tedy bez jakéhokoliv podpisu, posílá se klientů ke schválení přímo přes účetní systém. Toto je více podporovaná forma schvalování, neboť faktura přijatá od dodavatele je rovnou zadána do účetního systému a je možno ji sledovat a urgovat její schválení.

NPO faktura/dobropis schválené – je NPO faktura, či dobropis, které byly poslány dodavatelem přímo klientovi a do oddělení Accounts Payables dorazily už podepsané.

Tento způsob se snaží společnost potlačit, neboť faktura nacházející se u klienta na stole nemůže být bohužel nijak sledována a nikdo nemůže zajistit její včasné zaplacení v případě, že osoba, která fakturu obdržela, není dostatečně zodpovědná, aby odeslala fakturu k zaplacení včas. Jedním z kroků k omezení takto schvalovaných faktur je i zavedení webového portálu, přes který je alternativní možnost schvalovat faktury i pro klienty, kteří nemají a nechtějí mít přístup do účetního systému.

PO faktura/dobropis – je dokument vztahující se k objednávce vytvořené v účetním systému. Faktura je tak porovnávána přímo s touto objednávkou, eventuelně příjmkou, jel-li pro daný typ objednávky vyžadována a je-li klientem už zadána. Pokud faktura s objednávkou, či příjmkou nesedí, případně příjemka chybí, je faktura v systému zablokována a dále řešena.

**Procesované země:**

BE – Belgie
CY – Kypr
CZ – Česká republika
DE – Německo
DK – Dánsko
EG – Egypt
FI – Finsko
FR – Francie
HU – Maďarsko
IT – Itálie
NL – Nizozemí
NO – Norsko
SE – Švédsko
UK – Velká Británie

## 4.5 Výsledky šetření auditu

### Zjištěná chybovost při zadávání faktur pomocí OCR:

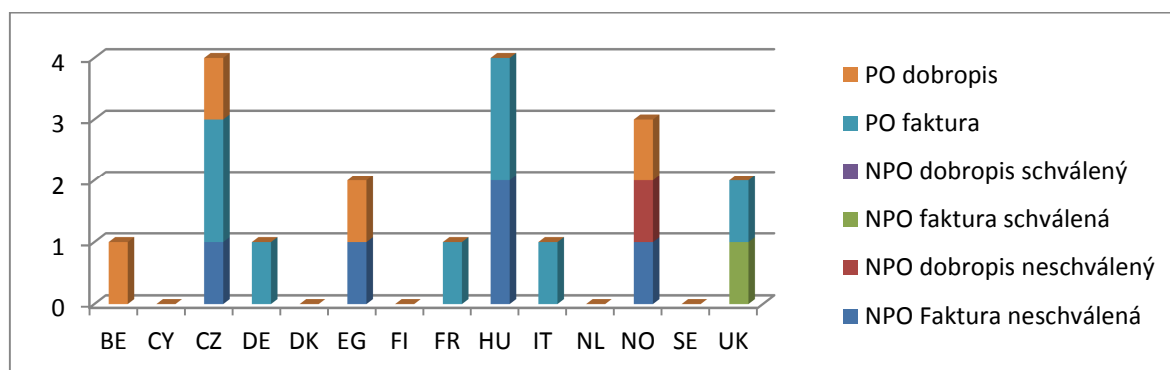
Nalezeno 19 chyb

Zjištěná chybovost - 3.8%

Požadovaná maximální hranice chybovosti 2 %

Tabulka 2 - Zjištěná chybovost<sup>53</sup>

Stát/typ faktur	NPO Faktura neschválená	NPO dobropis neschválený	NPO faktura schválená	NPO dobropis schválený	PO faktura	PO dobropis	Celkem na stát	
BE		0	0	0	0	0	1	1
CY	0	0	0	0	0	0	0	0
CZ	1	0	0	0	0	2	1	4
DE	0	0	0	0	0	1	0	1
DK	0	0	0	0	0	0	0	0
EG	1	0	0	0	0	0	1	2
FI	0	0	0	0	0	0	0	0
FR	0	0	0	0	0	1	0	1
HU	2	0	0	0	0	2	0	4
IT	0	0	0	0	0	1	0	1
NL	0	0	0	0	0	0	0	0
NO	1	1	0	0	0	0	1	3
SE	0	0	0	0	0	0	0	0
UK	0	0	1	1	0	1	0	2
Celkem na typ f	5	1	1	1	0	8	4	19



Graf 2 - Zjištěná chybovost<sup>54</sup>

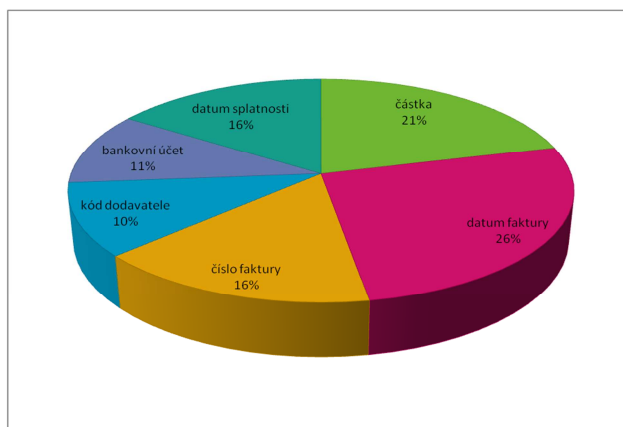
### Druhy nalezených chyb:

<sup>53</sup> Vlastní zpracování. 2015

<sup>54</sup> Vlastní zpracování. 2015

Tabulka 3 - Druhy nalezených chyb<sup>55</sup>

Chyba v:	Počet chyb
částka	4
datum faktury	5
číslo faktury	3
kód dodavatele	2
bankovní účet	2
datum splatnosti	3
Celkem	19



Graf 3 - Druhy nalezených chyb<sup>56</sup>

Jak je patrné z výše uvedených statistik, v 500 kontrolovaných dokumentech bylo nalezeno 19 chyb. Mohlo by se to zdát jako zanedbatelné, avšak společnost požaduje maximální chybovost 2%. Nalezením takového množství chyb je požadovaná chybovost překročena téměř dvojnásobně. Objeveny byly navíc chyby v částkách, bankovních účtech a kódech dodavatele. Tyto chyby, pokud nejsou včas odhaleny, vedou ke špatným platbám, jejichž řešení může být pak náročné.

Audit tedy objevil níže uvedené nedostatky:

### 1. Jednotlivé chyby v zadaných datech

Nutno říci, že ve výše uvedených tabulkách je přehled předem oficiálně vybraného vzorku a jeho chybovost. Audit však ve skutečnosti zkontroloval mnohem více faktur. Pokud se totiž nějaká chyba opakovala více než jednou, auditor si sám vyhledal další podobné dokumenty, aby zjistil, zda se jedná o chybu náhodnou, či systémovou. Nalezené chyby se ukázaly být spíše náhodnými, avšak některé ze strany auditora nepochopitelné. Např. především u českých faktur bylo nalezeno více případů, kdy číslo faktury bylo na faktuře zcela zřetelně označeno, v systému však bylo

<sup>55</sup> Vlastní zpracování. 2015

<sup>56</sup> Vlastní zpracování. 2015

načteno špatně, např. chybělo jedno číslo. Často také docházelo k záměně data faktury a data splatnosti, přestože obě data byla na faktuře čitelně označena a popsána hesly naprogramovanými v OCR. Příčinu těchto chyb se v průběhu auditu nepodařilo zjistit.

## **2. Nespolehlivé rozpoznávání datových formátů**

Dále bylo diskutováno, zda je OCR schopno rozpoznat rozdíly mezi datovými formáty. V Evropě standardně používáno DD/MM/YYYY. Výjimkou jsou ovšem Maďarsko nebo Švédsko, kteří používají formát YYYY/MM/DD. Jednotlivé datové formáty se dají do OCR pro jednotlivé země nastavit. Jednou z podmínek v Process Manuálu také je, že datum faktury nesmí být v budoucnosti. Dostanete-li tedy v březnu maďarskou fakturu s datem ve formátu 2015/03/10, OCR by mělo být schopno rozpoznat, že správné datum je 10.3.2015 a i pokud by datum načetlo špatně, mělo by vrátit položku zpět do Accounts Payables s poznámkou, že datum je v budoucnosti. Přesto bylo nalezeno několik případů, kdy OCR fakturu se špatně načteným datem, které ještě tím pádem bylo v budoucnosti, pustilo dál.

## **3. Nedostatečná kontrola systému při jeho zavádění a nedostatečná dokumentace provedených kontrol**

Nejvíce diskutovaným se stal proces kontroly systému při jeho zavádění. Jednalo se o první zkušenost s OCR a bylo potřeba odhalit a odstranit chyby v nastavení a ověřit spolehlivost systému. Proto po spuštění systému pro každou jednotlivou zemi byly vždy prováděny kontroly a to 3 týdny 100% dokumentů, 2 týdny 75% dokumentů, 2 týdny 50% dokumentů a 2 týdny 25% dokumentů. Poté byly kontroly zastaveny a jsou prováděny jen běžné náhodné kontroly, které se nijak neliší od kontrol prováděných pro faktury, které jsou manuálně zadané zaměstnanci. Co oddělení audit ovšem vyčítal je, že hranice pro snižování a následné zrušení kontrol byla stanovena pouze časově, nebyla tedy nijak podložena výpočtem reálné chybovosti systému. Nikdo tedy neví, jaká chybovost v době zrušení kontrol byla. Jedním z faktorů, které mohly tehdejší rozhodnutí ovlivnit, může být, že systém byl zaváděn v listopadu a prosinci. Oddělení

tehdy čelilo většímu náporu práce v souvislosti s ročními uzávěrkami a také lehké podzaměstnanosti. Byl proto velký tlak na zredukování množství práce. Toto by však nemělo ohrožovat kvalitu provedení práce, což se v tomto případě stalo. Ve spojení s tímto odhalením audit také poukázal na velice slabou organizaci a dokumentaci kontrol. Kontrolované reporty byly sice archivovány, ale neměly například číslované stránky, takže není možné dohledat, zda byly opravdu všechny stránky zkontrolovány a odevzdány. Některé stránky nebyly navíc ani podepsány a datovány kontrolujícím zaměstnancem

#### **4. Žádná evidence kontroly denních reportů a pozdní řešení selhání systému**

Dalším zjištěným nedostatkem bylo pozdní řešení selhání systému. Stalo se, že na straně dodavatele OCR systém po nastavení aktualizací přestal fungovat a oddělení Accounts Payables objednavatele OCR nepřišly 3 dny žádné načtené faktury, přičemž maximální povolená doba pro načtení dat je 36 hodin. Tenkrát byl zaměstnanec, který má kontrolu reportů na starosti, na dovolené a jeho povinnosti byly plněny jiným zaměstnancem, který neměl dostatek zkušeností. Reporty sice pravidelně kontroloval a i viděl, že načtené faktury nepřišly zpět do systému, s oznámením této skutečnosti se však rozhodl počkat ještě o den déle. Stejně tak na straně poskytovatele OCR byla chyba odhalena až po přijetí hlášení od objednavatele. Její řešení tak zabralo zbytečně dlouhou dobu a mohlo tak dojít ke zpoždění plateb s kratší splatností. V souvislosti s tím také audit zjistil, že ve společnosti zcela chybí evidence toho, zda je výše uvedený report opravdu denně kontrolován. Patří to sice do denních povinností power usera, avšak stažení a kontrola reportu není nikde elektronicky zaznamenána. Lze tedy jen věřit slovu odpovědného zaměstnance, že kontrolu opravdu provedl.

#### **5. Neshoda v procedurách poskytovatele a objednavatele OCR**

Dalším zjištěním byla nedostatečná komunikace mezi společnostmi a špatná interpretace interních procedur poskytovatele OCR. V OCR proceduře sepsané na straně objednavatele se totiž uvádí, že poskytovatel OCR provádí 100% kontrolu všech načtených dat před tím, než data odešle. Po diskuzi s poskytovatelem se však zjistilo, že

společnost provádí pouze kontrolu polí, které OCR nebylo schopno spolehlivě přečíst, jak je blíže vysvětleno v úvodní kapitole této části. Dále provádí kontrolu všech faktur nad 10 000 USD. Nejedná se tedy skutečně o 100% kontrolu. V tomto jsou interní procedury poskytovatele a objednavatele OCR v rozporu.

## **4.6 Návrh řešení**

### **1. Jednotlivé chyby v zadaných datech**

Během auditu se nepodařilo zjistit příčinu těchto jednotlivých chyb. Hesla jsou v systému naprogramována a není tedy důvod, proč by je OCR nemělo přečíst. Jednou z možností je špatné vyplnění těchto dat právě kontrolním týmem poskytovatele OCR.

Autor práce navrhuje zorganizovat jednání se zástupcem poskytovatele a jednotlivé chyby projednat a předat k bližšímu posouzení. Jejich řešení musí být provedeno na jejich straně. Na straně objednavatele bude dále kladen vyšší důraz na kontrolu těchto chyb, a pokud se budou objevovat i nadále, budou jednotlivě reportovány poskytovateli k řešení a bude požadováno vysvětlení příčiny.

### **2. Nespolehlivé rozpoznávání datových formátů**

I tento nález by měl být předmětem jednání s poskytovatelem, který má za úkol ověřit nastavení systému a provést proškolení zaměstnanců. Na straně objednavatele je řešení stejné jako v bodě 1, tedy zaměření se na kontrolu těchto chyb a jejich reportování poskytovateli.

### **3. Nedostatečná kontrola systému při jeho zavádění a nedostatečná dokumentace provedených kontrol**

Tato chyba se bohužel již nedá zpětně napravit, avšak je nutné alespoň nyní zjistit, jak spolehlivě OCR funguje. Audit sice provedl kontrolu vzorků faktur, šlo však o relativně zanedbatelné množství, které navíc prokázalo vyšší než požadovanou chybovost. Pro zjištění reálné chybovosti systému autor práce navrhuje alespoň na 1 týden obnovit 100% kontrolu a její výsledky řádně zdokumentovat. Pokud tato

kontrola prokáže nízkou mírou chybovosti, tedy pod 2%, není nutné v kontrolách dále pokračovat. Pokud však prokáže chybovost vyšší, pak by autor práce navrhoval v kontrolách pokračovat dále tak, jak tomu bylo na začátku při zavádění systému a reportovat chyby poskytovateli. Pokud by se prokázala chybovost vyšší než 5%, pak pokračovat ve 100% kontrole, při chybovosti mezi 4 a 5 % snížit kontrolu na 75%, při chybovosti mezi 3 a 4% snížit kontrolu na 50%, při chybovosti mezi 2 a 3% snížit kontrolu na 25% a při poklesu pod 2% opět zrušit kontrolu úplně. Kontrolované reporty musí být tentokrát řádně evidovány. Autor práce navrhuje jejich evidenci v elektronické podobě, kde každý kontrolující zaměstnanec označí jim zkontrolované dokumenty a připojí elektronický podpis.

Potenciální náklady na výše uvedené kontroly jsou rozepsány v tabulce níže. OCR denně načte v průměru 500 faktur a průměrný čas potřebný ke kontrole 100 dokumentů je 4 hodiny. Autor práce počítá s průměrnou hodinovou mzdou externích pracovníků na částečný úvazek, která je výrazně nižší, než mzda zaměstnanců v trvalém pracovním poměru a činí 130,- Kč na hodinu. Předpokládá, že pokud by bylo nutné navýšit počet hodin některým pracovníkům, případně najmout další pracovníky, jednalo by se právě především o pracovníky s tímto typem smluv, které jsou vždy podepisovány na dobu určitou a pracovníkům je možné určit pracovní dobu a množství odpracovaných hodin dle potřeby. Autor práce však předpokládá, že při krátkodobém zavedení kontrol (100% v délce do 1 měsíce) by najmutí dalších pracovníků nebylo nutné. Množství práce na oddělení není stálé a všichni pracovníci nejsou každý den vytíženi na 100%. Na oddělení je celkem 46 pracovníků, kteří mají dostatečné zkušenosti, aby se bez náročného školení mohli na kontrolách podílet. Je zde tedy možnost kontroly každý den rozdělit mezi pracovníky, kteří zrovna nejsou plně vytíženi. Pokud by byla potřeba navýšit hodiny, byli by nejprve požádáni stávající externí pracovníci. K najímání nových pracovníků by se přistoupilo pouze v krajním případě. Autor práce tedy předpokládá, že náklady by byly výrazně nižší, ale i podle níže uvedené tabulky by nejvyšší možné náklady na 100% kontrolu činily 13 000,- Kč týdně. Při týdenním obratu oddělení, které činí v průměru 25 000 000,- USD a možnosti



účtování penále při pozdní, či chybné platbě v závislosti na legislativě každého jednotlivého státu, v průměru však 8% p.a., je tato částka relativně zanedbatelná a autor práce zavedení kontrol i přes tyto náklady doporučuje.

**Tabulka 4 - Náklady na zavedení dodatečných kontrol<sup>57</sup>**

Kontrola	Množství faktur/den	Počet hodin/den	Náklady/den/Kč
100%	500	20	2600
75%	375	15	1950
50%	250	10	1300
25%	125	5	650

Stejný způsob kontroly autor práce navrhuje použít při zavádění OCR do dalších účetních systémů.

Výtce hlavního interního auditu společnosti se v tomto případě oddělení bohužel nejspíš nevyhne. Z pohledu autora práce se jedná o opravdu závažné pochybení a ohrožení spolehlivosti správného a včasného placení faktur. Auditóři však budou pravděpodobně shovívavější v případě, kdy oddělení své pochybení samo odhalilo a provedlo kroky k jeho napravení.

#### **4. Žádná evidence kontroly denních reportů a pozdní řešení selhání**

Pokud jde o pozdní řešení selhání systému, zde došlo k pochybení na obou stranách, tedy poskytovatele i objednavatele, a proto i toto zjištění by mělo být předmětem jednání se zástupcem poskytovatele. Poskytovatel by i na své straně měl provádět a denně kontrolovat reporty, pomocí kterých by měl zjistit, že dokumenty nebyly odeslány zpět k objednavateli ani po uplynutí 36 hodinové lhůty. Každou možnou hrozbu pak budou objednavateli bez prodlení hlásit a průběžně informovat o průběhu řešení problému.

---

<sup>57</sup> Vlastní zpracování 2016

Na straně objednavatele by mělo být provedeno proškolení obou odpovědných osob, tedy Power Usera i jeho zástupce. Jejich povinnost při odhalení jakékoliv nesrovnalosti při denní kontrole reportu je tuto nesrovnalost neprodleně nahlásit vedoucímu oddělení, který situaci posoudí a bude dále řešit s poskytovatelem OCR.

Pokud jde o evidenci kontroly denních reportů, tak autor práce navrhuje elektronickou evidenci reportů, tedy že zaměstnanec, který je každý jednotlivý den odpovědný za kontrolu reportu, bude muset jeho elektronickou podobu uložit do složky na sdíleném disku společnosti a kontrolu stvrdit elektronickým podpisem.

#### **5. Neshoda v procedurách poskytovatele a objednavatele OCR**

Tento bod by měl být opět předmětem jednání se zástupcem poskytovatele, který by měl být požádán o bližší vysvětlení jejich interních procedur. Interní procedura objednavatele bude pak opravena, aby byla v souladu se skutečností. Autor práce navrhuje služební cestu do kanceláří poskytovatele OCR, aby tak došlo ke sblížení společností a aby tak strana objednavatele získala lepší představu o tom, jak jsou prováděny služby, za které poskytovateli platí.

#### **4.7 Uzavření auditu**

Tým auditorů vydal závěrečnou zprávu (OCR Cold Eyes Review z 30.9.2015), která byla předána do rukou vedení oddělení. Bylo také svoláno závěrečné jednání auditu, na kterém bylo přítomno vedení oddělení Accounts Payables, tým auditorů a vedoucí oddělení zodpovědného za chod OCR. Byly projednány jednotlivé výtky a návrhy na jejich řešení a stanoveny závazné termíny pro odstranění nedostatků.

## 5 Závěr

### 5.1 Vyhodnocení auditu OCR

Hlavním cílem práce bylo navrhnout změny v nově zavedeném účetním procesu tak, aby byla omezena jeho chybovost a snížilo se tak riziko nesprávných, či pozdních plateb.

Byl proveden audit, jehož předmětem byla kontrola vzorku dokumentů a nastudování a vyhodnocení všech procedur spojených s chodem systému.

V průběhu auditu bylo zjištěno, že chybovost systému je sice vyšší než je společností XY požadováno, míra chybovosti není však kritická. Liší se od požadované hranice, která je 2%, o 1,8%. Zjištěné chyby budou předány poskytovateli služby, který má za úkol zjistit jejich příčinu a pracovat na jejich odstranění.

Mnohem závažnější se však ukázala zjištěná pochybení v kontrolním systému sledovaného oddělení. Z pohledu autora práce je až zarážející míra podcenění kontroly systému, se kterým společnost neměla doposud žádnou zkušenost a který je navíc poskytován společností, která má na trhu ve svém oboru sice dobré jméno, avšak společnost XY s ní doposud nespolupracovala. Byl vynaložen čas a energie zaměstnanců k provedení kontrol, které sice byly v té době určitě užitečné, neboť přispěly k odhalení určitého množství chyb, které však bohužel již není možno nyní specifikovat, protože jejich evidence chybí. Je překvapující, že projektový tým neměl zájem prováděné kontroly využít ke statistice chyb a kontroly byly ukončeny bez vypracovaných podkladů.

Hlavní změny, které autor práce navrhl, se týkají tedy především zdokonalení kontrolního systému a evidence chyb a to formou znovuoobnovení kontrol až do doby, kdy si společnost XY bude jistá, že systém nepřesahuje maximální požadovanou míru chybovosti a že všechny kritické chyby přímo ohrožující správnost plateb jsou odstraněny. Znovuzavedení kontrol by tak mělo přispět nejen k okamžitému odhalení chyby a její opravení před zaplacením dokumentu, ale také k řešení systémových chyb

na straně poskytovatele. Tím se systém stane efektivnější, neboť čím méně chyb se bude v systému vyskytovat, tím více dokumentů bude systém schopen posílat přímo do platby a sníží se tak potřeba množství lidské práce při zpracovávání položek s nedokonale načtenými daty a opravě a řešení chybně zadaných, eventuelně dokonce zaplacených dokumentů. Jak již také bylo v úvodu práce zmíněno, chybné, či pozdní platby také ohrožují dobré jméno společnosti. Společnosti se špatnou platební morálkou pak dodavatelé buď odmítají dodávat vůbec, nebo požadují platby předem. Systém OCR pravděpodobně nebude nikdy pracovat úplně bezchybně, avšak navržené změny by měly vést k redukci chyb na minimum a riziko nesprávné a pozdní platby bude tak mnohem menší.

## **5.2 Význam interního auditu v řízení podniku**

Z výše uvedeného vyplývá, že interní audit svou úlohu v řízení podniku zcela jistě má. Nejen že samotný audit odhalil nedostatky, které vedou k přehodnocení některých procesů a tím zefektivnění systému, které v konečném důsledku může pro podnik znamenat redukci nákladů nejen na placení penále za pozdě, či chybně zaplacené faktury, ale i na množství zaměstnanců, kteří v budoucnu budou muset faktury zpracovávat. Pokud bude systém pracovat efektivněji, bude v budoucnu nižší potřeba lidské práce a ušetřené náklady může tak podnik investovat např. do rozšiřování podniku nebo dalších inovací.

Při odhalení závažnějších nedostatků na straně poskytovatele by však vedení podniku také mohlo uvažovat o odstoupení od smlouvy a najmutí jiného poskytovatele. I proto je interní audit v tomto případě pro řízení podniku důležitý, aby podnik neinvestoval peníze do nefunkčních a neefektivních systémů.

V neposlední řadě bylo v práci zmíněno, že jednou z motivací pro provedení interního auditu OCR byla hrozba hlavního interního auditu vysílaného managementem společnosti. V teoretické části práce se mluví o tom, že zaměstnanci by z interního auditu neměli mít obavy, naopak s ním spolupracovat a nebát se odhalovat nedostatky, protože interní audit je zde od toho, aby nedostatky odhalil a

navrhl jejich nápravu a nikoliv někoho trestal. Hlavní interní audit společnosti sice nikoho netrestá ve smyslu, že by dával pokuty, či ukončoval pracovní smlouvy zaměstnanců, kteří pochybili, avšak výtky předávané managementu společnosti nejsou oddělení příjemné a snaží se je eliminovat. Určitý strach z tohoto auditu na oddělení tedy panuje a oddělení se na něj vždy pečlivě připravuje. V tomto případě tento strach vedl k zorganizování vlastního interního auditu pro odhalení a nápravu chyb dříve, než by je odhalili hlavní interní auditoři, při čemž výsledky tohoto auditu oddělení neplánuje hlavním interním auditorům nijak zakrývat. Předpokládá však, že auditoři budou shovívavější v případě, že oddělení samo udělalo kroky o odhalení a nápravě chyb. Tuto reakci na strach z jednoho ze stupňů interního auditu ve společnosti vnímá autor práce jako pozitivní a je důkazem významu interního auditu, který je v tomto případě strategickým krokem managementu společnosti. Kdyby totiž žádná hrozba interního auditu a reportování výtek nebyla, oddělení samo by nejspíš nemělo motivaci cokoli kontrolovat a řešit a společnost by tak mohla přicházet o velké množství finančních prostředků vynakládaných na práci, která není efektivní.

## 6 Použitá literatura

DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. Interní audit. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. Audit podniku a jeho operací. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2005, ISBN 80-717-9809-6

Etický kodex pro auditory a účetní znalce: vydání 2010. [Praha: Komora auditorů České republiky], c2011, 139 s. ISBN 978-80-86679-06-8.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 167 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5

KOLEKTIV AUTORŮ, Kontrolní systém společnosti jako součást procesu jejího řízení. 1. české vyd. Praha: MJF, 1998, 24 s. ISBN 80-902-4333-9

MÜLLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro manažery, aneb, Proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7357-988-3.

PHILLIPS, Ann W. *Interní audit ISO 9001:2008: snadno a efektivně: nástroje, metody a podrobný návod pro úspěšné interní audit*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, viii, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4.

SCHRÁNIL, Pavel a Josef TVRDONĚ. *Externí a interní auditing*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 67 s. ISBN 978-80-7408-042-5.

### Internetové zdroje

Interní audit. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001. 21.2.2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_audit](https://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_audit)

Interní audit. kfua.vse.cz [online]. VSE kurz 1FU505 a diplomanti KFU, 2008. [cit. 2015-12-8]. Dostupné z: [kfua.vse.cz/media/predmety/1FU457/P\\_5.ppt](http://kfua.vse.cz/media/predmety/1FU457/P_5.ppt)

ŠENFELD, Dr. Antonín. Nač je dobrý interní audit? Apogeo.cz [online]. 29.9.2011 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z: <http://www.apogeo.cz/aktuality/nac-je-dobry-interni-audit-954/>

Jak maximalizovat užitek z funkce interního auditu: doporučení pro vrcholový management a výbory správních orgánů. Vyd. 1. české. Praha [online]: Český institut interních auditorů, 2013, 28 s. ISBN 978-80-86689-51-7. [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: [http://www.interniaudit.cz/download/novinky/Jak\\_maximalizovat\\_uzitek\\_z\\_funkce\\_IA.pdf](http://www.interniaudit.cz/download/novinky/Jak_maximalizovat_uzitek_z_funkce_IA.pdf)

Dobrá praxe - předloha materiálu pro interní audit. Mfcr.cz, [online]. ODBORNÁ SKUPINA INTERNÍHO AUDITU, 2015 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/SMART\\_2015-04\\_Dobra-praxe-vyhodnoceni-rizik-pri-planovani-audit.pdf](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/SMART_2015-04_Dobra-praxe-vyhodnoceni-rizik-pri-planovani-audit.pdf)

Příspěvek k objektivitě odbornosti a kvalitě interního auditu ve veřejné správě v teorii i praxi. Účetní kavárna. [online]. 3.8.2010 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d25813v34173-prispevek-kobjektivite-odbornosti-a-kvalite-interniho-audit-u-ve/>

Příprava závěrečné zprávy z auditu. Eurochem.cz [online]. 14.6.2010 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: [http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+\(17\):+Z%E1v%ECre%E8n%E1+zpr%E1va+z+audit&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2345](http://www.eurochem.cz/index.php?LA=CS&MN=Metodika+intern%EDch+audit%F9+(17):+Z%E1v%ECre%E8n%E1+zpr%E1va+z+audit&ProdID=000288060A347D860002E8C2&DT=4097&TXTID=2345)

### **Ostatní zdroje:**

Závěrečná zpráva interního auditu: OCR Cold Eyes Review z 30.9.2015