

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Kateřina Brychová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Brychová

Podnikání a administrativa

Název práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Název anglicky

Internal audit and risk management in the enterprise

Cíle práce

Cílem bakalářské práce bude posoudit a vyhodnotit problematiku využívání interního auditu ve vybraném podniku na základě porovnání současného stavu se získanými teoretickými poznatky. Dalším cílem práce bude analýza a identifikace rizik ve vybraném podniku a posouzení možností jejich prevence. Pro tyto účely bude v rozborové části práce provedeno sledování výkonu interního auditu ve vybraném podniku. Cílovým řešením práce bude na základě poznatků získaných ve vybraném podniku vypracování vlastního návrhu řešení ke zlepšení procesu provádění interního auditu.

Metodika

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

1. Úvod:
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika sledovaného podniku, systému řízení kvality a systému ISO norem
5. Analytická část práce: průzkum metodických postupů při provádění interního auditu a jeho uplatnění; analýza výskytu a vlivu rizika ve vybraném podniku
6. Syntetická část práce: shrnutí poznatků z provedených analýz a následné vypracování návrhu účinného a efektivního uplatnění interního auditu
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

Podnik, řízení podniku, interní audit, metodické nástroje auditu, plánování auditu, auditorské zprávy, rizikové faktory, výskyt a vliv rizika, preventivní opatření, druhy auditu

Doporučené zdroje informací

- 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, K. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Spirová. 2003. ISBN: 80-239-1953-9.
J.DVOŘÁČEK, Audit podniku a jeho operací. Praha: C.H.Beck, 2005, s.210, ISBN 80-7179-809-6
J.Veber a kol. Management. Základy-prosperita-globalizace. Praha, Management Press,2002, s.704, ISBN 80-7261-029-5
J.Veber, J.Srpová, Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing 2006, s. 304, ISBN 80-247-1069-2
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.
P.Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování.Praha: Grada Publishing 2008, s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0
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 80-864-1958-4

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 16.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Pavle Římovské za vedení bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala firmě Kero s.r.o. a paní Ivě Převrátilové a panu Ing. Jiřímu Novákovi, za umožnění provedení auditu. A v neposlední řadě paní Mgr. Miroslavě Desenské, za konzultaci analytické části bakalářské práce.

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

--

Internal audit and risk management in the enterprise

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématem interního auditu a řízením rizik v podniku a jeho praktickým využitím. Teoretická část bakalářské práce popisuje audit, jeho definice, náplň, standardy a historii, a řízení rizik, kde jsou rozepsány formy rizika a risk management. Analytická část popisuje šetření interního auditu v podniku Kero s.r.o., který je držitelem certifikátu systému jakosti UNI ISO 9001. Firma se zabývá výrobou řemenů, transportních a dopravníkových pásů a technické konfekce (obložení třecích lisů, ochranné měchy, těsnící a ostatní výrobky z kůže). Podnik má ve své struktuře útvar interního auditu. S vedoucím útvaru interního auditu bylo provedeno auditní šetření obchodního útvaru technické konfekce s využitím dotazníkového šetření. Na základě auditního šetření nebyla nalezena žádná závažná pochybení kontrolovaného úseku. Autor došel ke zjištění, že jsou porušovány základní standardy. Mezi základní porušované standardy patří objektivita a nezávislost útvaru interního auditu. V závěru práce autor navrhuje řešení, tak aby nebyly na nadále tyto standardy porušovány.

Klíčová slova: interní audit, externí audit, auditor, auditorská zpráva, plán auditu, riziko, risk management

Summary

The bachelor thesis is focused on the area of internal audit and risk management in the enterprise and its practical application. Theoretical part describes audit, its definition, audit activities, standards, history and risk management with introduction of kinds of risk.

Analytical part describes real audit activity performed in company Reko s.r.o. Above mentioned company is the holder of the UNI ISO 9001 Quality Management Certificate.

The company business is aimed to production of belts, conveying and transporting belts and technical store (the lining of friction presses, plastic protection and covering bellows, leather-fabricated sealing and jointing elements and other products from leather).

The company has the internal audit department within organizational chart.

There was performed audit, in collaboration with head of internal audit, focused on evaluation of sales unit. The standardized questionnaire was applied during the audit activity. There were not identified any significant discrepancies in the audited unit. However the author of bachelor thesis identified the standards of internal audit are not kept. The objectivity and independence of internal audit function is not ensured in compliance with standards of internal audit. At the end of bachelor thesis the recommendation was proposed to mitigate the above mentioned risk.

Keywords: internal audit, external audit, auditor, audit report, audit plan, risk, risk management

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce	6
2.1. Cíl práce.....	6
2.2. Metodický postup řešení tématu práce	6
2.2.1. Metodický postup zpracování teoretických východisek.....	6
2.2.2. Postup shromažďování dat a informací	6
2.2.3. Postup zpracování charakteristiky podniku	6
2.2.4. Postup při zpracování analytické části práce	7
2.2.5. Postup při zpracování navrhovaného řešení	7
3. Teoretická východiska	8
3.1. Co je to audit.....	8
3.1.1. Definice auditu.....	8
3.2. Externí audit.....	8
3.2.1. Definice externího auditu.....	8
3.3. Interní audit.....	9
3.3.1. Definice interního auditu	10
3.3.2. Účel interního auditu	10
3.3.3. Cíle interního auditu	10
3.3.4. Význam interního auditu	11
3.3.5. Výběr auditovaného objektu.....	11
3.3.6. Auditovaná činnost	11
3.3.7. Začlenění interního auditu do struktury podniku.....	12
3.3.8. Interní auditor	12
3.3.9. Oblasti auditu.....	13
3.3.10. Standardy	13
3.3.11. Historie interního auditu	15
3.3.12. Pracovní postupy interního auditora	18
3.4. Řízení rizik.....	29
3.4.1. Formy rizik	30
3.4.2. Risk management.....	31
3.4.3. Eliminace rizika a jeho dopadů.....	32
3.4.4. Model hodnocení rizika	32

3.4.5. Auditní rizika	32
3.4.6. Rámec řízení rizika COSO	33
4. Charakteristika vybraného podniku	34
4.1. Firma Kero s.r.o.	34
4.2. Organizační struktura společnosti.....	34
4.2. Systém řízení kvality v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování.....	37
5. Analytická část.....	40
5.1. Interní audit obchodního útvaru technické konfekce a nakupování	40
5.1.1. Příprava interního auditu	40
5.1.2. Interní audit.....	41
5.1.3 Zpráva z interní prověrky	46
6. Shrnutí analytické části práce	48
7. Závěr	50
8. Seznam použitých zdrojů.....	52
8.1. Odborná literatura	52
8.2. Internetové zdroje	52
8.3. Další použité zdroje	52
9. Přílohy.....	1
Příloha č.1 – Plán auditu	1
Příloha č.1 – Oznámení o provedení auditu.....	2

Obsah obrázků

Obr. 1: Obecně používané postupy auditu.....	19
Obr. 2: Diagram příčin a důsledků.....	21
Obr. 3: Příklad rozhodovacího stromu.....	22
Obr. 4: Příklad Paretova diagramu.....	23
Obr. 5: Příklad diagramu podporujících a brzdících sil.....	24
Obr. 6: Organizační schéma firmy Kero s.r.o.....	36
Obr. 7: Příprava internímu auditu.....	40
Obr. 8: Dotazník k auditu.....	44

1. Úvod

Bakalářská práce se bude věnovat tématu interního auditu a řízení rizik v podniku a jeho praktickému užití. Interní audit je mladou disciplínou v řídicích procesech firmy (uplatňovat se začal na přelomu 30. a 40. let minulého století). Interní audit se začal využívat při zvětšování organizací, kde management nestačil dohlížet na procesy ve firmě. Zde se uplatnil interní audit, který poskytl vedení organizace zprávy o procesech ve firmě a jakým způsobem je zlepšovat a vyvarovat se rizikům s nimi spojenými. Útvar interního auditu v organizační struktuře podléhá přímo předsedovi představenstva a nikdy by neměl podléhat žádné jiné úrovni v organizaci. Z důvodů zachování objektivity a nezávislosti. Interní audit může být uplatňován ve všech procesech podniku. Může být uplatňován audit jakosti, audit managementu či ekologický audit. K pochopení problematiky interního auditu bude nastudována odborná literatura. Vybraný podnik, kde budou získávána data a informace pro bakalářskou práci, má ve své organizační struktuře útvar interního auditu. Na základě těchto dat a informací bude proveden interní audit jednoho z útvarů podniku.

2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

2.1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce bude nastudovat problematiku využívání interního auditu a definovat pojmy s ním související. Dále bude v bakalářské práci provedena analýza a identifikace rizik ve vybraném podniku a možnost jejich prevence. V této části práce bude využito sledování praktického provádění interního auditu a jeho následného hodnocení v podmínkách daného podniku. Cílovým řešením práce bude na základě shrnutí poznatků o úkolech, postavení a činnostech interních auditorů ve sledovaném podniku vypracovat vlastní doporučení pro zlepšení procesu provádění interního auditu.

2.2. Metodický postup řešení tématu práce

2.2.1. Metodický postup zpracování teoretických východisek

Ke zpracování teoretických východisek byla použita odborná literatura. Literatura byla zaměřena na audit a rizika. Použita odborná literatura ke zpracování teoretických východisek je uvedena v subkapitole 8.1.

2.2.2. Postup shromáždění dat a informací

Data potřebná pro zpracování analytické části práce byla shromážděna z firemních dokumentů a výkazů. Dále bylo umožněno nahlédnout do příručky jakosti. Ke shromáždění informací proběhla i konzultace s pracovníkem interního auditu ve vybraném podniku. Podnik si nepřál být jmenován. V bakalářské práci jsou proto použita fiktivní jména osob a název firmy. Použitá data byla z období od roku 2014 do začátku roku 2015.

2.2.3. Postup zpracování charakteristiky podniku

Charakteristika podniku byla zpracována na základě dat a informací z webových stránek podniku, příručky jakosti, sbírky postupů a zásad podniku. Při zpracování charakteristiky podniku, proběhla i konzultace s interním auditorem podniku.

2.2.4 Postup při zpracování analytické části práce

Byla provedena analýza obchodního útvaru technické konfekce a nakupování. Při šetření interního auditu, byla použita dotazníková metoda. Otázky v dotazníku byly vypracovány na základě příručky jakosti, sbírky postupů a zásad podniku interním auditorem. Provedené šetření nemá statistický přínos, je zde pouze sledované období (viz oddíl v subkapitole 2.2.2.).

2.2.5. Postup při zpracování navrhovaného řešení

Doporučení byla zpracována na základě syntézy analýz, konzultací s interním auditorem sledovaného podniku, a dále s interním auditorem z oblasti pojistného sektoru.

3. Teoretická východiska

3.1. Co je to audit

Audit je činnost prováděná kvalifikovanou osobou. Tato činnost je zaměřena na kontrolu činností a efektivnost podniku. Audit je definován různě, neboť může být zaměřen na více činností v podniku. Audit dělíme na externí a interní, kterým se tato bakalářská práce bude dále zabývat.

(Dvořáček, 2000)

3.1.1. Definice auditu

„Audit v obecném smyslu slova je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

3.2. Externí audit

3.2.1. Definice externího auditu

Externí audit se nejčastěji zabývá auditem finančních výkazů akciové společnosti. V současnosti se pole působnosti externího auditu zvětšuje a zabývá se i dalšími oblastmi, jako například auditem jakosti, managementu, ekologickým auditem a podobně, kde je možno uplatnit externí audit jako outsourcing.

(Dvořáček, 2000)

“Externí auditor je fyzická nebo právnická osoba zapsaná do seznamu auditorů. Externí auditor musí být nezávislý, jak na státních orgánech, tak na vedení auditované společnosti i na ostatních zájmových skupinách.”

(Dvořáček, 2000)

„Externí auditorská činnost může být 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.“

(Dvořáček, 2000)

Externí audit je prováděn externími pracovníky, těmi mohou být buď auditoři či auditorské společnosti. O vykonaném auditu se podává objektivní Auditorská zpráva, která může mít podobu certifikátu či osvědčení. Podobu osvědčení může mít auditorská zpráva u auditu jakosti či u účetního auditu. Pokud se jedná o účetní audit, tak se auditorská zpráva stává součástí účetní závěrky a poté i součástí výroční zprávy, čímž se stává veřejným dokumentem. V případě, kdy má auditorská zpráva charakter veřejné listiny, je auditorem předána účetní jednotce jako tzv.

„Management Letter“. V tomto dokumentu jsou napsány nedostatky a auditorské připomínky. Vždy obsahuje, co nález může způsobit a datum, do kdy je nutné ho odstranit. Dokument je předán internímu auditu a ten má za úkol dohlížet, aby byly nedostatky k danému datu napraveny. Pokud se při dalším externím auditu zjistí, že nedostatky nebyly napraveny, tak se to poté hodnotí jako tzv. „opakované zjištění“, které se může promítnout do hodnocení nové auditorské zprávy.

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

3.3. Interní audit

Interní audit je činnost prováděná kvalifikovanou osobou ve vlastním podniku. Tato činnost je zaměřena na kontrolu činností v podniku a jeho zefektivnění. Audit je definován různě, neboť může být zaměřen na více činností v podniku.

(Dvořáček, 2000)

3.3.1 Definice interního auditu

Definice interního auditu přijata interními auditory v roce 1999, na základě celosvětové diskuze interních auditorů, kterou zorganizoval Mezinárodní institut interních auditorů:

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický postup k hodnocení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“

(Dvořáček, Kafka 2005)

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

(Dvořáček, 2000)

3.3.2. Účel interního auditu

Účel auditu je specifický podle oblasti, kterou se zabývá (oblasti interního auditu budou popsány blíže popsány v oddílu subkapitoly 3.3.9. Oblasti auditu), a typu auditu.

(Phillips, 2009)

3.3.3. Cíle interního auditu

Cíle interního auditu jsou stanovovány samotným auditorem. Auditor pro dosažení jím vybraných cílů volí odpovídající postupy. Mezi postupy, které při práci může interní auditor použít, patří: fyzické zkoumání, testy dokumentace, dotazování, pozorování a výpočty a analýzy (postupy budou více rozepsány v oddílu subkapitoly 3.3.12. Pracovní postupy interního auditora).

(Dvořáček, Kafka 2005)

Podle Ann W. Phillipsové existují čtyři primární cíle interního auditu:

Ověřit shodu s aplikovatelnými normami

Ověřit shodu s dokumentovanými postupy

Ověřit efektivnost procesů v daném systému

Identifikovat příležitosti pro zlepšení systému

3.3.4. Význam interního auditu

Náplní interního auditu je nezávislé hodnocení činností a kontrolních systémů vlastního podniku. Úkolem tohoto hodnocení je určit, jestli jsou naplňovány přijaté koncepce, postupy, zda jsou dodržovány přijaté standardy či se plánované úkoly plní efektivně a zda se dosahuje cílů organizace.

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

3.3.5. Výběr auditovaného objektu

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

(Phillips 2009)

3.3.6. Auditovaná činnost

„Vyhodnocení auditorských potřeb dané organizace je založeno na vymezení všech oblastí auditorské práce. Jde zejména o určení jednotlivých systémů a subsystémů řízení, které uvnitř organizace fungují a na které bude zaměřena budoucí auditorská práce. V souvislosti s tím je nutné určit způsob, jakým budou jednotlivé systémy a subsystémy pro účely interních auditů vzájemně propojeny.“

(Dvořáček, Kafka 2005)

Pro určení auditované činnosti je nutno znát řízení a organizaci firmy, ve které je interní audit prováděn.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.7. Začlenění interního auditu do struktury podniku

Organizační struktura interního auditu vychází z určitých vlastností podniku. Dvořáček ve své knize Interní audit a kontrola určil čtyři vlastnosti podniku a to velikost a typ podniku, dále cíle a úkoly podniku, představy vedení podniku o interním auditu a osobnosti vedoucího pracoviště interního auditu.

(Dvořáček, 2000)

V organizační struktuře oddělení interního auditu přímo podléhá předsedovi představenstva. V rámci hierarchické struktury podniku nesmí dojít k tomu, aby oddělení interního auditu bylo podřízeno jiné úrovni v podniku, a to svou vlastní činností, tak i v otázkách personálních.

(Dvořáček, 2000)

3.3.8. Interní auditor

Dvořáček ve své knize Interní audit a kontrola popsal rysy, které by interní auditor měl mít. Mezi ně patří dynamická osoba s osobní přitažlivostí, se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky, se schopností naslouchat, být trpělivý a neagresivní. Dále by to měla být osoba vzdělaná, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci. Tato osoba by měla dále být schopna vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci nebo jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce. V neposlední řadě by to měla být osoba čestná, objektivní a připravena cestovat.

(Dvořáček, 2000)

Interní auditoři by měli rozšiřovat a zdokonalovat svou profesní kvalifikaci. Při plnění svých pracovních povinností by neměli ztratit přehled o rizicích, které mohou ohrozit organizaci. Aby mohli efektivně plnit svou práci, měli by umět pozorně naslouchat, efektivně mluvit a jasně psát.

(Dvořáček, 2000)

Interní auditor by měl mít znalost logiky a logického uvažování, neboť práce interního auditora je spojována především s tvůrčím řešením problémů. Je dále

důležité, aby měl při své práci otevřenou mysl, tak aby byl schopen navrhovat řešení v auditovaných oblastech.

(Dvořáček, Kafka 2005)

V knize Interní audit v praxi od Dvořáčka a Kafky jsou popsány čtyři základní zásady, které se od interních auditorů očekávají. Jako první je princip Integrity. Integrita interních auditorů vzbuzuje důvěru ve spolehlivost jejich úsudků. Dále je to Objektivita. Interní auditoři se při hodnocení okolností a vytváření úsudků nesmí nechat ovlivnit svými vlastními zájmy a ani zájmy jiných osob. Jejich úkolem je na základě shromážděných informací podat objektivní hodnocení o činnostech a procesech, které prověřují. Třetí zásadou je Důvěrnost. Interní auditoři mají při své práci k dispozici interní informace o podniku, které nesmějí poskytnout bez příslušného souhlasu. Poslední zásadou je Kompetentnost. Při výkonu své práce uplatňují interní auditoři potřebné vědomosti, dovednosti a zkušenosti.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.9. Oblasti auditu

Audit se uplatňuje ve všech oblastech podniku. Základními oblastmi auditu, kterými se interní audit nejčastěji zabývá, je finanční audit a audit jakosti. V současnosti se pole působnosti auditu zvětšuje a zabývá se i dalšími oblastmi jako například auditem managementu, ekologickým auditem a podobně.

(Dvořáček, 2000)

3.3.10. Standardy

Interní auditoři při své práci využívají principy, které jsou obsaženy ve Standardech pro profesionální praxi interního auditora. Standardy plní účely, mezi které patří umožnění všem úrovním managementu, řídicím orgánům společnosti, veřejným organizacím, externím auditorům a příslušným profesním organizacím porozumět úloze a odpovědnosti interního auditu. Dále poté stanovit základnu pro vedení a měření výkonu interního auditu. A v neposlední řadě zlepšit praktický výkon interního auditu.

(Dvořáček, 2000)

Standardy se věnují:

1. Nezávislosti útvarů interního auditu na činnostech útvarů u niž se audit provádí a objektivitě.
2. Profesní úrovni interních auditorů.
3. Rozsahu působnosti (předmětu práce) interního auditu.
4. Provádění auditorských prací.
5. Řízení útvaru interního auditu.

(Dvořáček, 2000)

3.3.10.1. Základní standardy

V angličtině Attribute Standards. Standardy definují základní požadavky a vlastnosti útvarů a osob, které se interním auditem zabývají. Základní standardy jsou rozděleny do čtyř oblastí, kde každá oblast je číselně označena. Oblasti mají čtyřmístné označení. První oblast s číselným označením 1000 je zaměřena na účel, pravomoc a odpovědnost. Tato oblast je definována v souladu se Standardy ve statutu interního auditu a schválena orgány společnosti. Další oblastí, kterou se základní standardy zabývají je 1100 Nezávislost a objektivita. Zde je kladen důraz na nezávislost interního auditora a jeho objektivitu při výkonu jeho práce. Další oblastí, která je vymezena v základních standardech je oblast 1200 s názvem Odbornost a náležitá profesionální péče. Interní audit musí své úkoly vykonávat odborně a s náležitou profesní péčí. Poslední oblastí, kterou se základní standardy zabývají je 1300 Program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu. Tento program je vypracován vedoucím interního auditu a je jím pravidelně aktualizován. Pravidelnou aktualizací programu je zabezpečována a zvyšována kvalita interního auditu. Díky programu lze průběžně monitorovat efektivnost interního auditu.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.10.2. Standardy pro výkon interního auditu

V angličtině Performance Standards. Tyto standardy popisují samotnou činnost auditu a určují kvalitativní kritéria, na základě kterých je možno činnost interního auditu hodnotit. Standardy pro výkon interního auditu jsou rozděleny do sedmi oblastí, kde každá oblast je číselně označena. I zde mají oblasti čtyřmístné označení. První oblast s číselným označením 2000 je zaměřena na řízení interního auditu. Zde

je kladen důraz na efektivnost řízení interního auditu vedoucím útvaru interního auditu, tak aby vedl interní audit ke zvyšování hodnoty společnosti. Druhou oblastí je oblast 2100 Charakter práce. V oblasti charakteru práce audit hodnotí řízení rizik, řídicí a kontrolní systémy, řízení a správu společnosti a přispívá k jejich zdokonalování. Další oblastí obsaženou ve standardech pro výkon interního auditu je 2200 Plánování auditu. Ke každému auditu je vypracován auditorem plán zadání. Oblast 2300 se věnuje průběhu auditu. K dosažení cílu auditu musí interní auditoři identifikovat, analyzovat, hodnotit a dokumentovat dostatečné množství informací. Předání výsledků auditu je obsaženo v oblasti 2400. Zprávu musí interní auditoři provést neprodleně po dokončení auditu. 2500 Monitorování, zde vedoucí interního auditu vypracuje a udržuje systém, pomocí kterého je možno sledovat, jak je vedením nakládáno s výsledky auditu. Poslední oblastí je oblast 2600 Přijetí rizika vedením společnosti. Pokud vedoucí interního auditu nabude pochybností, že vedení společnosti přijalo takový stupeň zbytkového rizika, který je pro společnost nepřijatelný, tak by mělo dojít k projednání této skutečnosti mezi vedoucím interního auditu a vedením společnosti. Pokud se jednáním nevyřeší problém zbytkového rizika, je tato záležitost předána vedoucím interního auditu a vedením společnosti k vyřešení orgánům společnosti.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.10.3. Prováděcí standardy

V angličtině Implementation Standards. Tyto standardy dále rozpracovávají jednotlivé dílčí požadavky, které jsou obsaženy v předešlých dvou standardech.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.11. Historie interního auditu

Systematické uplatňování interního auditu začalo na přelomu 30. a 40. let minulého století, a to převážně na území USA. Na počátku dohlížel interní audit na účetní a finanční oblasti podniku. Jeho úkolem bylo odhalování a zabraňování podvodů.

Po pádu Newyourské burzy v roce 1929 a následné krizi, která zasáhla nejen USA, se začal klást veliký důraz na kontrolu účetní a finanční oblasti podniku.

Managementu se zvýšila odpovědnost za přesnost finančních informací a byl kladen větší důraz na kontrolu finančních a účetních operací. Management začal používat

podobné techniky jako externí auditoři, a to například pohovory, proto se jim začalo říkat interní auditoři.

V období druhé světové války řešily americké firmy problémy s udržitelností efektivnosti a správou řízení. Firmy v tomto období hledaly cesty jak uspořít, tak aby toto tvrdé období zvládly. Jako dobré řešení se ukázalo užití interního auditu. Interní audit prověřoval procesy v podniku a podával managementu podniku zprávy o tom, co se v podniku děje a také auditorské závěry o tom, čím je to způsobeno. Od té doby začalo více firem užívat služeb interního auditu.

Náplň práce jednotlivých interních auditorů se lišila podnik od podniku. Interní auditoři mezi sebou byli v kontaktu, díky kterému si mohli vyměňovat zkušenosti a sdílet problémy. Společně usilovali o větší uznání profese interního auditora, a to jak na veřejnosti, tak i ve vedení firem.

Poté co byl v USA v roce 1933 schválen zákon o cenných papírech a o rok později zákon o cenných papírech a burze, se změnilo zaměření interního auditu z prevence a odhalování podvodů a zlepšování obchodních operací na prověřování řídicích a kontrolních nástrojů regulujících finanční a účetní informace.

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

3.3.11.1. Institut interních auditorů

Interní audit byl uznán jako samostatná vědní disciplína v roce 1941. Následovalo založení Institutu interních auditorů v New Yourku malou skupinou interních auditorů. Dnes sídlí institut v Altamonte Springs na Floridě.

Institut interních auditorů měl tři základní úkoly a to starat se o profesní úroveň interního auditu (za pomoci směrnic, standardů a etického kodexu), dále šířit znalosti a informace (prostřednictvím školení a konferencí) a v neposlední řadě propagovat a co nejvíce podporovat profesi interního auditu (díky spolupráci s firmami, univerzitami a širší veřejností).

Neboť se rozšiřovali požadavky na interní auditory, tak institut v roce 1947 přidal ke stávajícím zkouškám z finanční a účetní činnosti i zkoušky z jiných oborů.

V dnešní době má institut celosvětovou působnost. K výkonu interních auditorů přispívá vypracováním profesních standardů, dále zabezpečuje profesní certifikaci interních auditorů, provádí výzkum v oblasti interního auditu, organizuje profesní výuku a v neposlední řadě udržuje kontakt s přidruženými společnostmi, instituty, kluby, vysokoškolskými instituty a univerzitami.

V roce 1982 byla založena Evropská konference institutu pro interní audit. Ta byla založena několika evropskými interními auditory, kteří usilovali o sjednocení přístupu k problematice interního auditu. Cílem vzniku konference byla podpora evropského interního auditu v rámci Evropské hospodářské spolupráce a současně zachování autonomie národních institutů. Evropská konference institutu pro interní audit sídlí v Bruselu. Hlavními cíly Evropské konference institutu pro interní audit je dělit se se členy o poznatky a zkušenosti, podporovat profesi interního auditu obecně a jeho specifický rozvoj v Evropě, dále zajištění kontaktu mezi členy a v neposlední řadě usilovat o vytvoření celosvětové organizace, která v sobě bude zahrnovat všechny organizace, které se věnují profesi interního auditu.

V 80. letech minulého století nastal problém, neboť stále ještě nebyla definice vnitřní kontroly. Tento problém vyřešily profesní organizace tím, že vytvořily společný výbor COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). COSO vydal v roce 1992 zprávu s názvem Vnitřní kontrolní systém – Integrovaný rámec, která obsahovala metodiku vnitřní kontroly.

Do České republiky přišla profese interního auditu s mezinárodními společnostmi, které pronikaly na český trh. Interní audit je nejvíce používán ve finančních institucích, a to zejména v pojišťovnách a bankách, které mají ze zákona povinnost zřizovat útvar interního auditu. Český institut interních auditorů vznikl v roce 1995 a sídlí v Praze. Jeho cílem je prosazování a podpora rozvoje interního auditu v České

republice. Český institut interních auditorů sdružuje interní auditory, spolupracuje se zahraničními institucemi, publikuje materiály k získávání a rozšiřování znalostí o interním auditu, dále organizuje vzdělávací akce a čtvrtletně vydává časopis pod názvem Interní auditor.

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

3.3.12. Pracovní postupy interního auditora

3.3.12.1. Plánování interního auditu

Audit by měl být prováděn na základě analýzy rizik. Zde je nutné umět rizika identifikovat. Identifikace je prvním krokem k určení oblastí a činností podniku, které by měly projít ověřením interního auditu. Úkolem oddělení interního auditu je připravit plán pro všechny činnosti interního auditu. V plánu interního auditu by měl být zaznamenán čas provedení a frekvence práce interního auditu a současně by měl být založen na metodickém a kontrolním posouzení rizik. Metodika posuzování rizik by měla být aktualizována se změnami v řídicích a kontrolních systémech a v případě měnícího se předmětu podnikání či přidání nového předmětu podnikání.

(Schránil, Tvrdoň, 2010)

Každý audit musí být naplánován. Jen tím lze docílit optimálního využití kapacit interního auditu a efektivního směřování jeho aktivit. Plán auditorské činnosti se sestavuje jako:

- Strategický, s horizontem 3 až 5 let, průběžně aktualizovaný
- Periodický roční,
- Operativní (čtvrtletní, v členění na jednotlivé měsíce čtvrtletí)

Mimo velkých plánů auditorské činnosti zpracovává interní audit i jiné plány jako například personální plán či plán finanční činnosti.

(Dvořáček, 2000)

3.3.12.2. Rozhodování o vhodných technikách auditu

Obecně používané postupy interního auditu lze shrnout takto.

Obr. 1: Obecně používané postupy auditu

Fyzické zkoumání	Prozkoumat - prověřit existenci, rozměry a stavy věcí.
	Spočítat.
	Odsouhlasit - rozdíly vysvětlit - z různých zdrojů.
	Sumarizace číselných hodnot.
	Horizontální srovnání i časové.
	Posoudit neobvyklé položky.
	Sledovat od dokumentu k dalšímu dokumentu. Časová řada.
	Rekapitulace. Úplnost dokumentů.
	Doložit. Platnost dokumentů, i podpůrných.
Dotazování	Písemný dotazník. Specifikovat účel informací.
	Potvrzení třetí strany o informacích.
	Osobní dotazování i formou rozhovoru.
Pozorování	Pozorovat průběh a specifika operací.
	Rekapitulace, krok za krokem, a to zpětně.
	Prohlídka (vizita).
Výpočty a analýzy	Výpočty pro zkoumanou operaci.
	Měření - kvalifikace.
	Analyzovat jednotlivé složky operace, změny na účtu, kritéria, stav, následky a příčiny.
Srovnávání	Srovnání podobností a rozdílů.
	Odsouhlasit veličiny. Rozdíly informací z různých zdrojů.
	Analytické postupy. Standardy, měřítka, finanční analýzy.
Obecné přístupy	Ověřovat vždy podle různých zdrojů.
	Vybírat vzorky. Statistický výběr i nahodile.
	Testovat - různé metody.
	Hodnotit, posuzovat.
Postupy bez testování	Popsat, zdokumentovat atributy operací.
	Připravit a zkontrolovat podklady.
	Srovnání podobností a rozdílů.

Zdroj: Audit podniku a jeho operací. (Dvořáček, 2005) – vlastní zpracování

3.3.12.3 Provádění interního auditu – rozhodovací metody

Interní auditor může při výkonu své práce použít grafické metody, metody skupinového rozhodování, statistické metody a další.

i. Grafické metody

Při své práci může užít auditor grafické metody. Mezi tyto metody patří diagram příčin a následků, rozhodovací strom, paretův diagram, analýza podporujících a brzdících sil a flowchart – postupový (vývojový) diagram.

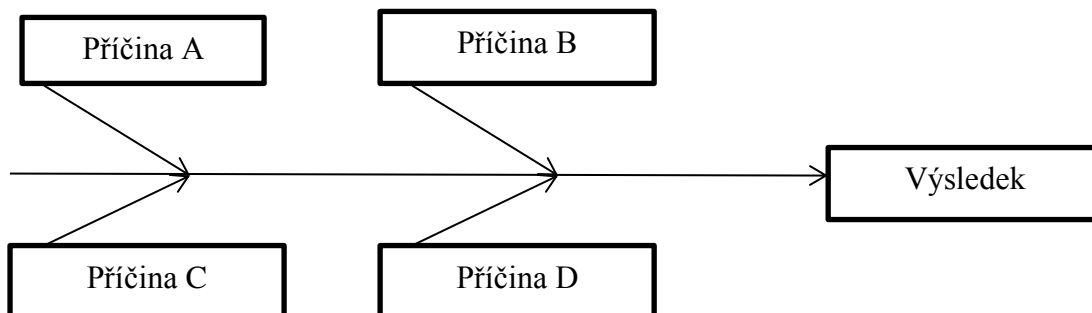
(Dvořáček, Kafka 2005)

Diagram příčin a důsledků

Diagram příčin a důsledků nám pomáhá identifikovat, třídít a prezentovat možné příčiny specifických problémů nebo kvantitativních charakteristik. Znáznorňuje vztah mezi výsledky a všemi faktory, které tyto výsledky ovlivňují. Diagram příčin a důsledků je nazýván i jako Ishikawův diagram či rybí kost, kterou jeho grafické znázornění připomíná. Použití diagramu je pro auditora vhodné pokud potřebuje identifikovat základní příčiny, důvody pro specifický efekt, problém nebo podmínku. Napomáhá utřídění faktorů, které jsou spjaty s konkrétním procesem či efektem. Diagram analyzuje již existující problém a ukazuje na akce, které by mohly být podniknuty k nápravě problému. Popisuje činnosti a faktory procesu a tím o něm zvyšuje znalosti. Už podle názvu diagramu příčin a důsledků je patrné, že se diagram skládá ze dvou stran a to ze strany příčin a strany výsledků. Při konstrukci diagramu musí být jasně vyjádřen výsledek, který může být formulován jako pozitivní či negativní. Pozitivní či negativní formulování výsledku záleží na příčinách, které budou posuzovány. Při konstrukci diagramu dále musí být identifikovány příčiny, které ovlivňují námi zvolený výsledek. Příčinou může být například materiál, stroj či zaměstnanci. Diagram nám ukazuje příčiny, které mají být podrobeny dalšímu zkoumání. U příčin je dále nutné věnovat pozornost dopadům, které může způsobit případná změna.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Obr. 2: Diagram příčin a důsledků



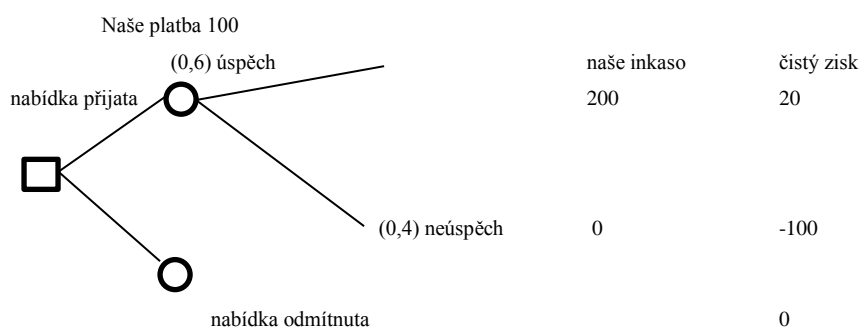
Zdroj: *Interní audit podniku v praxi. (Dvořáček, Kafka, 2005) - vlastní zpracování*

Rozhodovací strom

Rozhodovací strom lze uplatnit při rozhodování o výběru několika možných směrů činností. Vytváří komplexní analýzu rozhodování, v níž jsou následné kroky vždy výsledkem kroků jim předcházejících, přičemž rozhodovací varianty nelze určit s jistotou. Rozhodovací strom umožňuje zkoumat jak možné výnosy jednotlivých variant, tak i současně pracuje s riziky jednotlivých variant. Rozhodovací strom jako metoda jasně vymezuje problém a všechny možnosti řešení daného problému, dále umožňuje analyzovat možné důsledky rozhodování a v neposlední řadě i kvantifikovat hodnoty výnosů a pravděpodobnosti jejich dosažení. Konstrukce se čte zleva doprava a vždy začíná kořenovým uzlem, který je znázorňován čtverečkem. Z kořenového uzle vycházejí větve, které představují možné varianty rozhodování. Zde je nutné, aby byly dostatečně vzdálené pro případné rozvádění dalších myšlenek. Na konci větví by měly být uvedeny možné přínosy. Při nejistém výsledku je na konec nakreslen kroužek a v případě potřeby dalšího rozhodnutí se nakreslí čtvereček. Čísla v závorkách u větví značí pravděpodobnost úspěchu či neúspěchu variant. Na pravé straně větve je koncový bod, který vyjadřuje efekt, kterého je možno dosáhnout při sledování dané větve. Pro rozhodnutí, kterou variantu vybrat, je třeba rozhodovací kritérium. Tím může být očekávaná zisková hodnota či nejnižší náklady. U očekávané hodnoty varianty je vyčíslena jako součet možného výstupu vynásobený pravděpodobností jejího dosažení. Poté vybíráme variantu s nejvyšší očekávanou hodnotou.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Obr. 3: Příklad rozhodovacího stromu



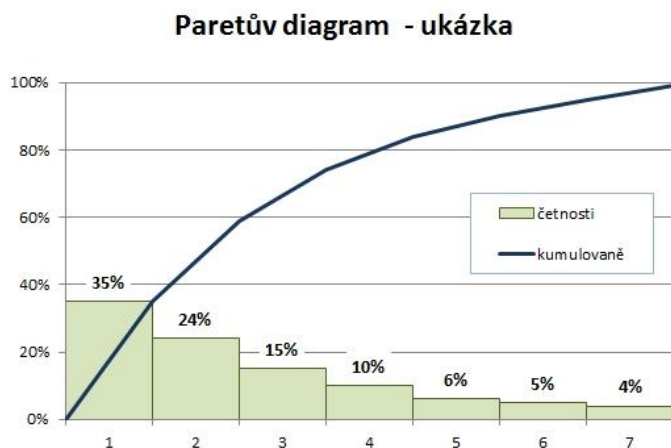
Zdroj: *Interní audit podniku v praxi. (Dvořáček, Kafka, 2005) - vlastní zpracování*

Paretův diagram

Paretův diagram má schopnost identifikovat faktory s největším vlivem na systém a nevěnovat tak pozornost méně významným faktorům. Tím je pozornost přesměrována k faktorům s největším dopadem. Díky tomu lze snižovat celkové náklady. Paretův diagram je znázorňován pomocí sloupcového diagramu. Vodorovné osy uvádějí možné příčiny problémů a na svislé je uváděn kumulativní výskyt těchto příčin. Nejčastější typ problému zobrazuje největší sloupec. Sloupce v diagramu mají klesající charakter. V řadě běžných případů dva či tři faktory budou převyšovat ostatní. Na tyto faktory by se měl auditor zaměřit a hledat u nich řešení.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Obr. 4: Příklad Paretova diagramu



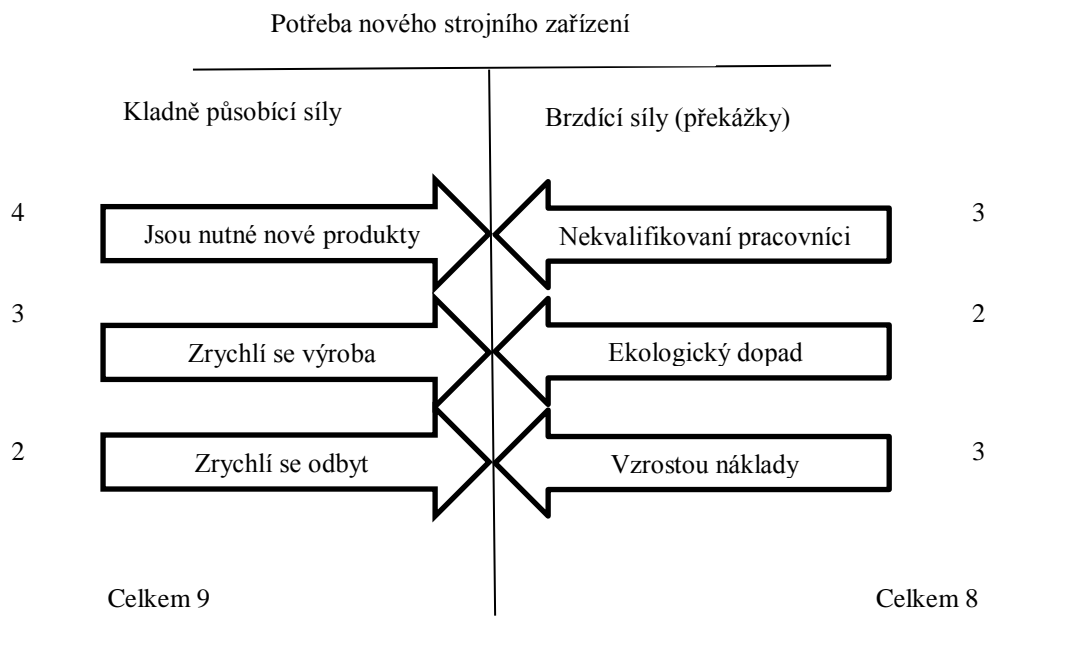
Zdroj: <http://office.lasakovi.com/excel/grafy/paretuv-diagram-graf/paretuv-diagram-graf-excel.jpg>

Analýza podporujících a brzdících sil

Analýza podporujících a brzdících sil je účinná a současně jednoduchá technika pro porozumění, které síly působí kladně a které záporně na navrhovanou změnu. Analýza je znázorňována pomocí diagramu, který má dva sloupce. V levém sloupci jsou podporující síly a v pravém jsou síly, které změnu brzdí. U každé síly je nutné uvést bodové hodnocení podle síly působení a to od jedné do pěti (jedna je nejslabší působení a pět je nejsilnější působení). Diagram může být použit například při potřebě nového strojního zařízení, dále u posuzování příležitostí, ideální situace, reality, akcí, reakcí a různých úhlů pohledu jednání. Při vyplňování sloupců je potřeba kreativní a současně reálné myšlení. Aby bylo možné povést změny, je nutné, aby byly síly v asymetrii ve prospěch rozvojových sil. Poté je nutné zjistit, které z brzdících sil je možné buď odstranit či oslabit.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Obr. 5: Příklad diagramu podporujících a brzdících sil



Zdroj: Interní audit podniku v praxi. (Dvořáček, Kafka, 2005) - vlastní zpracování

Flowchart – postupový (vývojový) diagram

Flowchart je ve formě symbolů. Symboly představují auditovaný proces či vlastní postup auditora. Symboly by měly být jednotné, avšak v praxi tomu tak ne vždy bývá. Flowchart rozděluje proces na jednotlivé kroky, tím může pomoci k identifikaci možných chyb v rámci procesu. Flowchart může být prospěšný pro posouzení, zda je auditovaný proces či vlastní postup auditora logický, může přijít na problémy v komunikaci, ukázat skutečné fungování procesu a porovnat jej s fungováním ideálním, vymežit překážky a přispívat k hlubšímu porozumění auditovaného procesu. Interní auditor při zpracování flowchartu musí vymežit začátek a konec procesu, zpracovat hrubý flowchart před vyplněním detailů, jasně definovat každý krok procesu, vymežit odpovědnost za tento krok, identifikovat časová zpoždění v procesu a činnosti, které nepřidávají hodnotu a konzultovat flowchart s osobami, které jsou s procesem spojeny a získat jejich názor.

(Dvořáček, Kafka 2005)

ii. Metody skupinového rozhodování

Interní auditor může dále využít metody skupinového rozhodování. Užívá se v případě, že auditor potřebuje znát kolektivní názor na řešení problému. Mezi tyto metody patří brainstorming, brainwriting, SWOT analýza, delfská metoda a šest myslících klobouků.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Brainstorming

Brainstorming umožňuje otevřenou diskusi. Diskuse slouží k hledání nových nápadů a má svůj začátek a konec. Mezi jeho výhody patří rychlé získání nových nápadů a v poměrně velkém počtu. Diskusi by měl vést dobrý moderátor, tím se lze vyhnout nevýhodám, kterými může být odbočení od původního problému či se ujmou iniciativy neomalení či drzí lidé.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Brainwriting

Brainwriting je modifikací Brainstormingu. U této metody se nápady na řešení problému píšou na listy papíru, které si poté účastníci mezi sebou vyměňují. Účastníci poté zkoumají nápady kolegů a dále je rozvíjejí, zkoušejí na nich stavět či přicházejí s novými nezávislými nápady.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Šest myslících klobouků

Metoda Šesti myslících klobouků posuzuje problém s užitím různých možných přístupů. Metodu může použít buď auditor k samostatné práci či v rámci různých diskusních sekcí. U metody se uplatňují různé styly myšlení. Každý styl myšlení má jinou barvu klobouku. Řešení problémů vzniklých na základě použití této metody jsou komplexnější a mohou předcházet budoucím potížím.

S nasazením bílého klobouku je myšlení spjato s dostupnými daty, které má auditor k dispozici a vidí, co z nich lze vyčíst. Dále zjišťuje mezery ve svých znalostech, které se buď snaží odstranit a nebo s nimi dále počítá. Bílý klobouk lze užít

u analýzy historických dat a prognózovat budoucnost na základě znalostí dat z minulosti.

S červeným kloboukem se problém řeší intuitivně, vnitřně a citově. Auditor se snaží pochopit jak citově by raegovali lidé, kteří nechápu uvažování auditu. Auditor s černým kloboukem se soustředí na všechny špatné body v rozhodování. Přístup k těmto bodům by měl být opatrný a defenzivní. Zvažuje se zde, proč by špatné body neměly nastat. Špatné body lze vyloučit, změnit je či s nimi do budoucna počítat. Díky použití tohoto klobouku se auditor ne dívá na problém jen pozitivně a to zvyšuje věrohodnost auditorských doporučení.

Žlutý klobouk je spojen s pozitivním myšlením. Pozitivní myšlení pomáhá auditorovi pokračovat v práci, přestože se vše jeví na první pohled jako obtížné. Díky pozitivnímu myšlení auditor může vidět pozitiva, která vyplývají z řešení problému. Zelený klobouk je spjat s kreativitou. Auditor kreativně rozvíjí řešení problémů bez jakékoli kritiky nápadů.

Modrý klobouk představuje kontrolu procesů. Modrý klobouk je vhodný pro lidi, kteří vedou diskuzi a mohou nasměrovat účastníky diskuse směrem k zelenému klobouku. Modrý klobouk lze uplatnit u Brainstormingu.

(Dvořáček, Kafka 2005)

iii. Statistické metody

Interní auditor může ke své práci také užít statistické metody. Podstatou statistických metod je analytická evidence, která je často doplňována svědeckými či dokumentárními informacemi. Podstatou evidence je výpočet, srovnání, dedukce a rozdělení informací na jejich složky. Od evidence se vyžaduje, aby byla dostatečná z hlediska množství, dále spolehlivá a věrohodná, a v neposlední řadě platná. Na věrohodnost a platnost je kladen větší důraz, jsou-li informace získány z různých zdrojů. Otázky spojené s auditem mohou být buď deskriptivní, které vycházejí z existujících podmínek (deskriptivní statistika zahrnuje údaje, tabulky, schémata a grafy), nebo normativní, které porovnávají výstupy s danou úrovní výkonnosti, či typu příčina – efekt. Jednou ze statistických metod je indexní analýza. Ta umožňuje sledování a rozbor dynamiky ekonomických ukazatelů ve dvou sledovaných obdobích, kde srovnávané ukazatele jsou stejného druhu. Dalšími z mnoha statistických metod je regresní a korelační analýza. U těchto metod se hledají,

zkoumají a hodnotí souvislosti mezi dvěma a více statistickými znaky. Regresní a korelační analýza slouží k poznání a matematickému popisu statistických závislostí.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.3.12.4. Měření efektivnosti interního auditu

„ Audit a kontrolu je nutné chápat jako součást hodnotového managementu a jejich činnost je třeba spojovat s měřitelnými výsledky. To znamená, že je třeba zjišťovat, nakolik tyto funkce přispívají ke zvýšení hodnoty společnosti. Bohužel, audit i kontrola jsou však většinou chápány jako spíše nákladné než přínosné. “

(Dvořáček, 2000)

Vytvoření oddělení interního auditu s sebou nese náklady pro podnik. Pro podnik je tím pádem důležité, aby bylo možné měřit přínos k ziskovosti podniku.

Pro zjišťování přínosu interního auditu je důležité volit správná kritéria a ukazatele. Ukazatele mohou být buď kvantitativní či kvalitativní. Kvalitativní ukazatele mohou být subjektivně ovlivňovány. Dále může být interní audit hodnocen podle toho, jak se mu daří naplňovat standardy. Dalším kritériem může být použití benchmarkingu a to ve vztahu k dosaženému zisku. Interní audit by měl být nákladově efektivní. Pokud není zřízen ze zákona, je na něj vyvíjen větší tlak, aby odůvodňoval své místo v podniku. Neboť v dnešní době je možnost využití outsourcingu, kde mohou být náklady na pracovní den nižší.

(Dvořáček, 2000)

V knize Interní audit a kontrola uvádí Dvořáček měření vstupu a měření procesu.

Měření vstupu – základní kvantitativní ukazatele:

- počet auditorů na 1 000 zaměstnanců ve srovnání s odvětvovým průměrem,
- úroveň výdajů,
- roční rozpočet,
- denní náklady na auditora,
- podíl nákladů na útvar auditu v celkových nákladech,

- mzdové náklady auditu ve srovnání s ostatními náklady,
- srovnání v rámci jednotlivých sekcí (pokud je na ně útvar interního auditu rozčleněn),
- srovnání s předchozím obdobím,
- rozdělení produktivního času podle typu auditu,
- náklady jednotlivých auditů

Měření procesu – Verbální hodnocení (charakteristika) výkonu funkce interního auditu:

- odborné aktivity pracoviště interního auditu,
- profesionální zdatnost interních auditorů,
- rotace interních auditorů (tj. jejich přesun na řídicí funkce v rámci organizace),
- odpovědnost interního auditu,
- soulad jednání se Standardy,
- podíl neproduktivního času na celkové činnosti interního auditu,
- podíl neproduktivního času v jednotlivých fázích konkrétního auditu,
- časová prodleva mezi ukončením práce v terénu a vydáním finální podoby auditorské práce,
- čas skutečně věnovaný individuálnímu auditu ve srovnání s časem plánovaným,
- srovnání vynaloženého času s dosaženými výsledky,
- čas skutečně věnovaný všem auditům ve srovnání s plánovaným časem na tyto audity,
- míra realizace auditů ve vztahu k ročnímu plánu,
- pověst interního auditu (viz např. spokojenost klienta s auditem)

Měření výstupu – K nejčastěji používaným patří následující údaje:

- počet přijatých doporučení interního auditu,
- dosažené úspory v nákladech díky realizaci doporučení interního auditu,
- výše potenciálních škod, kterým interní audit včasným upozorněním na rizika zabránil,

- spokojenost klienta,
- rostoucí odbornost útvaru interního auditu,
- počty konzultací systémových změn v organizaci, ke kterým byl interní audit přizván,
- vývoj požadavků na speciální audity,
- plnění plánu auditu,
- jednání v souladu s posláním útvaru interního auditu

(Dvořáček, 2000)

3.3.12.5. Auditorská zpráva

Auditorská zpráva je výsledkem útvaru interního auditu. Auditorská práce je výsledkem průzkumu, šetření a analýz, které byly prováděny při auditu. Zpráva má písemnou formu a shrnuje názor auditora na oblast, ve které byl audit prováděn. Zpráva by měla obsahovat informace o rozsahu prováděného auditu a zjištěné skutečnosti a rizika. Zpráva by dále měla obsahovat doporučení vhodných opatření, vedoucích k odstranění nedostatků zjištěných interním auditem. Doporučení vhodných opatření je poté nutno prodiskutovat s oblastí podniku, kde byl audit prováděn. Požadavky na auditorskou zprávu jsou vymezeny ve Standardech pro profesní praxi interního auditu. Auditorská zpráva musí splňovat určité náležitosti. Jednou z nich je, že zpráva má být pečlivá a mít vzornou úpravu, dále je nutná správná stylizace, má mít jednoduché a přehledné uspořádání, dále normalizovanou strukturu zprávy, má být stručná a věcná a v neposlední řadě přesná.

(Dvořáček, 2000)

3.4. Řízení rizik

Riziko je pravděpodobnost, že určitá událost či jev budou mít negativní dopad na organizaci.

(Dvořáček, 2005)

Řízení rizika je definováno jako identifikace, analýza a ekonomické ovládání rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace.

(Dvořáček, Kafka 2005)

Každé organizace se dotýká řízení rizik a to jak ziskových, neziskových, tak i vládních. Každá organizace čelí určité nejistotě. Je na managementu, aby určil, jakou míru nejistoty je organizace připravena přijmout, aniž by ohrozila proces vytváření hodnot. Žádná organizace nepracuje v bezrizikovém prostředí, proto je důležité pro management poznání rizika. Management by proto měl brát v úvahu vnitřní a vnější prostředí a usměrňovat aktivitu organizace v závislosti na měnících se okolnostech. I přesto, že systém řízení rizika nedokáže vytvořit bezrizikové prostředí, tak aspoň umožňuje managementu pracovat v rizikovém prostředí mnohem efektivněji.

(Dvořáček, 2005)

3.4.1. Formy rizik

3.4.1.1. Čisté riziko

Čisté riziko je riziko, které má pouze negativní stránku. Příkladem tohoto rizika je například riziko požáru, neboť nemůžeme předpokládat, že požár nám zhodnotí majetek. Dále to může být riziko nezaplacení pohledávky, zde nemůžeme předpokládat, že nezaplacením pohledávky dojde k jejímu zhodnocení.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.2. Objektivní riziko

Objektivní riziko je nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů. Protikladem objektivního rizika je riziko subjektivní. Příkladem objektivního rizika je například riziko neúrody v zemědělství, neboť je nepravděpodobné, že budeme schopni snížit rozmary počasí.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.3. Subjektivní riziko

Subjektivní riziko je závislé na činnosti zúčastněných subjektů. Příkladem tohoto rizika může být riziko nezaplacení pohledávky, neboť je závislé na spolehlivosti našich odběratelů či riziko manka a škody, zde riziko závisí na odpovědnosti a spolehlivosti zaměstnanců.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.4. Systematické riziko

Systematické riziko vyplývá z celkového ekonomického vývoje a postihuje všechny subjekty. Jeho protikladem je nesystematické riziko. Sem patří například politická rizika, socio-ekonomická rizika či rizika vztahující se k makroekonomickým ukazatelům.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.5. Nesystematické riziko

Nesystematickým rizikem jsou postihovány pouze určité subjekty. Mezi tato rizika patří například úvěrové riziko či rizika spojená s nespolehlivostí dodavatelů.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.6. Finanční riziko

Finanční riziko ukazuje možné nepříznivé účinky vývoje finančních proměnných na činnost organizace. Příkladem tohoto rizika je úroková míra, kapitálový trh či měnové a úvěrové riziko.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.1.7. Operační riziko

Operační riziko znázorňuje možné nepříznivé účinky nefinančních faktorů na provoz a služby veřejné organizace. Mezi tato rizika může patřit například selhání IT, dále záležitosti souladu s vnitřními předpisy či s legislativními ustanoveními.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.2. Risk management

Interní audit bývá často považován za významnou součást risk managementu, neboť interní auditor pracuje s rizikem. V risk managementu jde o poznání rizika, kvalifikaci rizika, analýzu příčin rizika a zvládnutí rizika. Interní audit se zabývá jak mapováním a monitorováním rizikové oblasti v organizaci, tak i audituje činnost manažerů, kteří se zabývají řízením rizika. Tímto je myšleno hodnocení vhodnosti, kvality, přizpůsobivosti a uplatnění jednotlivých opatření k odvrácení či zvládnutí rizika. Výchozí fází řízení interního auditu v organizaci je identifikace rizika. Kvantifikaci rizika lze provádět různými způsoby. U rizik se ve většině případů zjišťuje pravděpodobnost definovaných rizik a jejich potenciální škody.

Proto se riziko nejčastěji kvantifikuje jako výsledek pravděpodobnosti a potenciálních škod. Zvládnutí rizika se věnuje nejen příčinám rizika, ale i jeho následkům.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.3. Eliminace rizika a jeho dopadů

Při tvorbě opatření proti příčině rizika směřují opatření k vyloučení rizikové události či ke snížení pravděpodobnosti jejího výskytu. Opatření, která jsou zaměřena na následek, se věnují snížení či omezení rizika, dále rozptýlení rizika, předcházení riziku, jeho odvrácení nebo přesunu.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.4. Model hodnocení rizika

Neexistuje stejný standardní model hodnocení rizika pro všechny organizace, neboť každá organizace má svá specifika. V prvním případě je důležité vymezit metodiku hodnocení rizika a poté její aplikace v konkrétních případech. Mezi hlavní aspekty systému hodnocení rizika patří seskupit hlavní oblasti činnosti podniku pro účely auditu, dále identifikovat prvky, které mohou nejlépe definovat jejich důležitost, také analyzovat specifickou váhu oněch prvků v rámci celého souboru prvků, a to za účelem stanovení jejich odhadu, a v neposlední řadě zavést faktor zkušenosti za účelem obohacení tohoto modelu o mechanismus zpětné vazby. Konečným výsledkem práce je mapa rizik, což je seznam pracovních oblastí s příslušným počtem bodů, které umožní stanovit priority a efektivně přidělit prostředky. Určení rizika obsahuje tři základní kroky. Prvním z nich je identifikace potenciálních oblastí auditu, dále je to určení a stanovení priorit auditu a jako poslední výběr auditovaných oblastí pro roční plán auditu.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.5. Auditní rizika

U rozlišení auditního rizika je důležité sledovat jeho významnost a to podle hodnoty, podle věcné povahy a podle kontextu. Auditní riziko se dělí na inherentní riziko, regulační a detekční riziko. Inherentní riziko je charakteristické nesprávností či zkreslením dané vnitřní povahy činnosti. Příkladem inherentního rizika může být

například zdokonalování služeb, které je znesnadňováno složitými vazbami, či že manažerské odměny nejsou vypláceny podle výkonnosti. Regulační riziko se týká rizika, že selžou prvky vnitřního řízení a kontroly v kontrolovaném orgánu a to při předcházení a zjišťování významných nesprávností nebo zkreslení. Detekční riziko je riziko, že nebudou zjištěny auditorem důležité nesprávnosti nebo zkreslení systému vnitřního řízení a kontroly.

(Dvořáček, Kafka 2005)

3.4.6. Rámec řízení rizika COSO

Hlavní součástí, kterou rámec COSO vymezuje, je analýza rizik. Analýza rizik navrhuje jednotný postup a poskytuje jasný návod pro risk management. V rámci COSO je na cíle jednotlivých subjektů pohlíženo ve čtyřech základních kategoriích. Zprv je pohlíženo na strategickou úroveň, dále na operativní úroveň, na úroveň reportingu a na úroveň shody. Risk management poté všechny jednotky organizace rozdělí na úrovně, a to na pobočky, obchodní jednotky, divize a organizace. Rámec COSO je složen z osmi navzájem propojených komponentů. Mezi tyto komponenty patří vnitřní prostředí, dále stanovení cílů organizace, identifikace událostí, posouzení rizika, reakce na riziko, kontrolní aktivity, informace a komunikace a monitorování. Vnitřní prostředí popisuje skutečnosti, které jsou v organizaci akceptovány a které se v ní mohou vyskytnout. Při stanovení cílů manažery je praktické vzít v potaz rizika jednotlivých strategií. Identifikovat událostí, které mohou mít na rizika negativní i pozitivní dopad. Hodnocení rizik pomáhá porozumět rozsahu dopadu, které mohou mít potenciální události na jednotlivé cíle. Hodnocení rizik je vnímáno ze dvou pohledů a to z pohledu pravděpodobnosti a z pohledu dopadu. Hodnocení rizika je buď na základě inherentním či reziduálním. Řízení rizika není událostí, ale procesem. Tento proces je dlouhodobý a je důležité, aby bylo v organizaci vytvořeno vnitřní prostředí a stanoven systém řízení rizik a identifikace událostí.

(Dvořáček, Kafka 2005)

4. Charakteristika vybraného podniku

4.1. Firma Kero s.r.o.

Firma Kero s.r.o. byla založena 1.1.1992. Firma byla založena za účelem výroby plochých hnacích řemenů a dopravních pásů. Firma při svém vzniku navázala spolupráci a italskou firmou Chiorino, kterou Kero s.r.o. zastupuje na českém a slovenském trhu. Později se rozšířila o zprivatizovanou část koželužny. Firma v současné době zaměstnává 40 zaměstnanců. Firma Kero s.r.o. si dlouhodobě udržuje své místo na tuzemském i zahraničním trhu, a to díky kvalitě svých výrobků a komplexnosti poskytovaných služeb. Firma Kero s.r.o. je od roku 2000 držitelem certifikátu řízení jakosti ČSN EN ISO 9001 : 2001.

Firma Kero s.r.o. je rodinnou firmou a dostala se do finále „10 TOP rodinných firem“ v ČR. Firma je držitelem certifikátu „Business Friendly Science“ za přínosnou činnost vědě. Firma spolupracuje s akademickou obcí a podílí se především na projektech z oblasti technických věd.

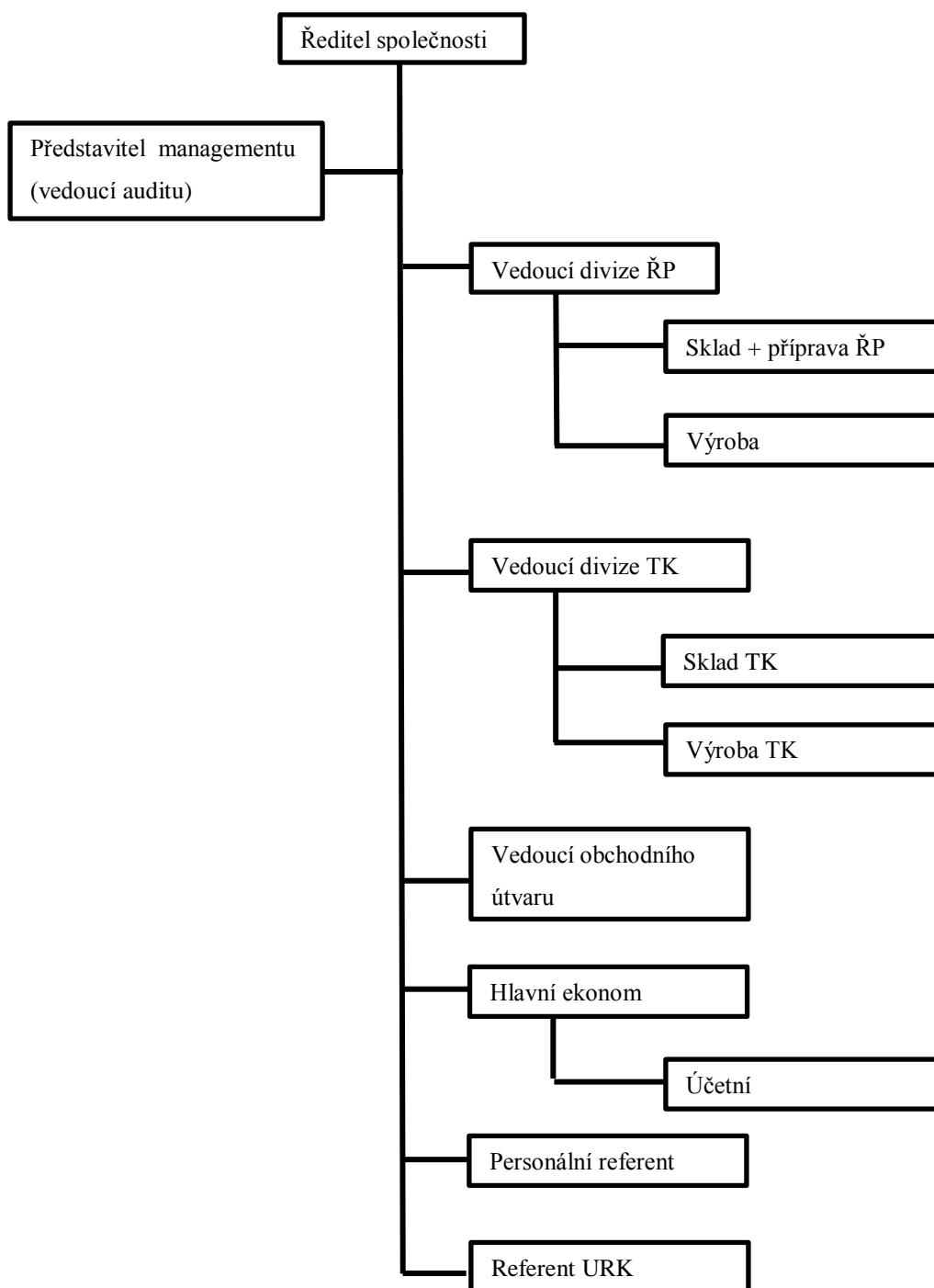
Firma Kero s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem více jak 100 druhů transportních a dopravních pásů, které jsou certifikovány systémem jakosti UNI ISO 9001. Dále nabízí kulaté, klínové a ozubené řemeny, korečky pro elevátorové-korečkové pásy, gumové pásy, obložení třecích lisů, ochranné měchy, těsnící a ostatní výrobky z kůže, dále doplňkový sortiment a náradí. Firma při výrobě užívá i teflon a právě unikátní teflonové pásy mají osvědčení „Český výrobek“.

4.2. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura firmy Kero s.r.o. je zobrazena na Obr. 6: Organizační schéma firmy Kero s.r.o.. Po finanční krizi v roce 2009 musela i firma Kero s.r.o. propouštět zaměstnance. Z důvodu snížení personálu byly některým pracovníkům přiděleny další funkce ve firmě. Ředitelkou firmy je paní Iva Převrátilová. Ředitelka současně vykonává i funkci personální referentky a nakupování ze zahraničí. V organizačním schématu podniku je nezávislý představitel managementu, který představuje vedoucího interního auditu. V podniku jsou dvě divize. Divize I – řemeny a pásy,

která se zabývá výrobou hnacích a transportních technik, včetně servisní činnosti, do které patří ploché hnací řemeny a lehké a střední transportní pásy. Divize II – technická konfekce se zabývá výrobou technické výstroje, pomůcek a zařízení, do kterých patří například usňové těsnící prvky, krycí a ochranné měchy či upínací řemeny. Dále je v organizačním schématu vedoucí obchodního útvaru. Obchodní útvar se dále dělí na Obchod a Nákup, které jsou dále rozděleny podle zaměření na Obchod a Nákup řemeny a pásy a na Obchod a Nákup technická konfekce. Poté je ve schématu hlavní ekonom a referent pro útvar řízení a kvality. Slučování funkcí v podniku se dotklo i interních auditorů, kteří dále zastávají funkci v obchodním útvaru, výše popsanou, a funkci referenta pro útvar řízení a kvality. Vedoucí interního auditu poskytl zdroj informací a dat k vypracování analytické části práce.

Obr. 6: Organizační schéma firmy Kero s.r.o.



Legenda: ŘP – řemeny a pásy
 TK – technická konfekce
 URK – útvar řízení a kvality

Zdroj: Příručka kvality. (Kero s.r.o.) - vlastní zpracování

4.2. Systém řízení kvality v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování

Obchodní útvar technické konfekce a nakupování se řídí podle ISO 9001. Normy jsou popsány v Příručce jakosti, sbírce postupů a zásad. Na útvar obchodu a nakupování jsou zaměřeny kapitoly 4, 8.1, 8.2, 8.4 a 8.5. Stěžejní kapitoly pro útvar jsou 7.2 a 7.4, kterými se budeme dále zabývat.

Kapitola 7.2 – Procesy týkající se zákazníka

7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktů. Při přezkoumání objednávky i poptávky zvažují odpovědní zaměstnanci maximální množství známých požadavků na produkt. Jedná se o požadavky specifikované zákazníkem, požadavky, které zákazník neuvedl, zákonné požadavky a požadavky předpisů týkající se produktu a doplňující požadavky určené organizací.

7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu. Vždy před přijetím závazků podnikem vůči zákazníkovi je nutné důkladné zkontrolování objednávky, zda mají všechny náležitosti popsané v oddílu subkapitoly 7.2.1.

7.2.3 Komunikace se zákazníkem. Podnik uplatňuje efektivní způsoby komunikace se zákazníkem. Patří sem podávání informací o produktech, vyřizování poptávek, smluv či objednávek, včetně jejich změn, a zpětné vazby od zákazníka.

Průběh zakázky začíná přijetím objednávky obchodním referentem, který je s vedoucím příslušné divize přezkoumá a přijme. Zákazník potvrzuje kupní smlouvu, na jejímž základě obchodní referent vytvoří zakázkový list. Poté je produkt vyroben. K vyrobenému produktu obchodní referent vytvoří podklad pro fakturu. Účetní oddělení vytvoří na základě podkladu samotnou fakturu. Poté je výrobek připraven k expedici a tím se zakázka uzavře.

Kupní smlouva musí obsahovat identifikační údaje odběratele a dodavatele, číslo kupní smlouvy, číslo objednávky, předmět prodeje, termín plnění, způsob platby, místo a způsob dodání a případně další nutné údaje.

Kapitola 7.2 obsahuje i zásady pro zjednodušený prodej, kam patří přímý prodej a prodej bez kompletních dokumentů. Při uplatnění přímého prodeje není nutné vypracovat kupní smlouvu ani zakázkový list. Prodej bez kompletních dokumentů.

Tím je myšleno buď bez písemné objednávky, potvrzené kupní smlouvy či není provedena úhrada předem. V případě že nejsou dokumenty kompletní, uplatňují se různá omezení. Žádné omezení není v případě, že chybí pouze úhrada předem, či pouze potvrzená kupní smlouva, nebo pouze písemná objednávka, nebo chybí dva dokumenty a to písemná objednávka a úhrada předem, či písemná objednávka a potvrzená kupní smlouva. U objednávky s omezením do 10 000 Kč může chybět potvrzená kupní smlouva a úhrada předem. U objednávky s omezením do 2 000 Kč může chybět jak písemná objednávka, tak i potvrzená kupní smlouva, ale i úhrada předem.

Kapitola 7.4 – Nákup

7.4.1 Proces nákupu. Cílem tohoto oddílu v subkapitole je zajistit, aby nakoupený produkt splňoval specifikované požadavky. Za tímto účelem rozdělujeme nakupované produkty do šesti kategorií. Rozdělujeme nakoupené produkty na strategicky důležité suroviny a polotovary, ostatní suroviny a polotovary pro výrobu, služby pro výrobu, všeobecné materiály a služby, měřidla a služby s nimi související a služby z oblasti školení. U nakupovaných materiálů se provádí hodnocení dodavatelů podle schopnosti plnit požadavky podniku na dodávky.

7.4.2 Informace pro nákup. Každý nakupovaný produkt musí být před objednáním jasně specifikován jedním ze způsobů, mezi které patří podklady pro nakupování divize technické konfekce, v samostatném dokumentu, na žádance či na objednávce.

7.4.2 Ověřování nakupovaného produktu. Nakupovaný produkt je nutno před použitím ve výrobě zkontrolovat, zda má požadované vlastnosti.

Při procesu nakupování surovin a polotovarů pro výrobní spotřebu je nejprve podán vedoucím divize požadavek na zajištění materiálu, který musí být schválen ředitelem společnosti. Poté vedoucí divize vytvoří podklady k nákupu a referent nákupu si na jejich základě vyžádá nabídku od dodavatele. Nákup provádí referent nákupu pomocí objednávky. Příjem materiálu a jeho kontrolu zajišťuje divize, pro kterou byl materiál objednán. Referent nákupu a ředitel společnosti zkontrolují fakturu a podepíší ji. Poté se provede hodnocení dodávky. U materiálu, který firma v minulosti už nakupovala, provádí hodnocení pouze referent nákupu a u nového materiálu referent nákupu ve spolupráci s vedoucím divize. Hodnocení dodávek je pomocí velkých písmen: A, B, C. Hodnocení A má rozsah od osmdesáti pěti bodů

do maximálních sto bodu, B od šedesáti od osmdesáti pěti bodů a C do šedesáti bodů. Při hodnocení se uplatňuje pět hledisek, ze kterých je možno získat od nuly do pěti bodů. Každé z hodnocených hledisek se poté násobí koeficientem důležitosti. Hodnotícími hledisky jsou kvalita, termín dodání, cena, množství (dodávka v objednaném množství je za plný počet bodů s úbytkem se bodové ohodnocení snižuje) a certifikace (ISO 9001 za plný počet bodů, zavádění systému kvality podle ISO 9001 za dva body, v případě že dodavatel nemá systém kvality je hodnocen nulovým počtem bodů). Systémem řízení kvality v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování se bude autor práce nadále zabývat v kapitole 5..

5. Analytická část

5.1. Interní audit obchodního útvaru technické konfekce a nakupování

5.1.1. Příprava interního auditu

Interní audit nakupování technické konfekce byl proveden s vedoucím auditu panem Ing. Jiřím Novákem.

Interní audit obchodního útvaru technické konfekce a nakupování proběhl v předstihu oproti plánu interního auditu (viz pododdíl subkapitoly 3.3.12.1, ukázka plánu interního auditu v příloze), původně byl audit naplánován na červenec.

Před provedením interního auditu v útvaru obchodu a nakupování bylo čtrnáct dní předem podáno oznámení o provedení interního auditu, které bylo auditovaným podepsáno a druhé podepsané vyhotovení si audit ponechal (ukázka oznámení o provedení auditu v příloze).

Před samotným auditem byla provedena příprava interního auditu.

Obr. 7: Příprava internímu auditu

Příprava k internímu auditu A 4/2015

(Obchodní útvar technické konfekce + nakupování)

1. Dokumenty a podklady

- Příručka kvality – kap. 7.2 a 7.4 (částečně i 4, 8 a 8.5)
- Sbírka... - viz příslušné kapitoly
- Seznamy a rozdělovníky dokumentů Systému managementu kvality
- Evidence Nápravných opatření a Preventivních opatření
- Evidence reklamací a stížností
- Ostatní záznamy o kvalitě

2. Reklamace (1/2015 – 2/2015)

- Nebyly žádné

3. Řešení nápravných opatření
 - Nebyla stanovena

4. Řešení preventivních opatření
 - Nebyla stanovena

5. Doporučení z předchozích auditů
 - Doplnit, na základě čeho byli schváleni dodavatelé.

Zdroj: Příprava k internímu auditu. - vlastní zpracování ve spolupráci vedoucím interního auditu Ing. Novákem

5.1.2. Interní audit

Interní audit byl proveden ve spolupráci s panem Ing. Novákem v Obchodním útvaru technické konfekce a nakupování. Audit byl proveden pomocí dotazníku k auditu. Dotazník obsahuje název firmy, číslo formuláře a od kdy je platný, dále číslo prověrky, datum prověrky, prověřované místo, otázky, hodnocení a zdůvodnění hodnocení (viz obr. 8: Dotazník k auditu). Otázky v dotazníku byly vytvořeny z kapitoly 4. (Úvod, seznam zkratk, obsah), 8.1 (Měření, analýza a zlepšování - obecně), 8.2 (Monitorování a měření), 8.3(Řízení neshodného produktu), 8.4 (Řešení reklamací a stížností zákazníků) a hlavně z kapitol 7.2 (Procesy týkající se zákazníka) a 7.4 (Nákup) z Příručky jakosti. Dotazník k auditu obsahuje dvacet tři otázek, u kterých se procentuálně hodnotí splnění podmínek a zdůvodnění hodnocení. Při vyplňování dotazníku byly prohlédnuty a zkontrolovány potřebné dokumenty.

U otázky číslo jedna bylo kontrolováno, zda jsou na pracovišti potřebné dokumenty a to PN-122 (Usňové měchy – kryty) a PN-123 (Plastové měchy - kryty (zkratka PN znamená podnikové normy)).

Prostřednictvím druhé otázky se zjišťovalo, zda mají dokumenty potřebné náležitosti, mezi které patří název a identifikační označení dokumentu, datum platnosti, barevné

evidenční číslo výtisku (kopie), stránkování a počet stránek, jméno a podpis zpracovatele, ověřujícího a schvalujícího a datum zpracování, ověření a schválení. U třetí otázky se ptáme, zda splňují výkresy/nákresy všechny náležitosti dle SB-Z/004 včetně vedení seznamu výkresů. Výkres musí obsahovat všechny potřebné údaje pro výrobu, dále má označení, kterým je identifikován a je schválen vedoucím divize (podpis a datum). Změny ve výkresu jsou potvrzeny zákazníkem, všechny technologické poznámky nebo doplňky k výkresu jsou podepsány vedoucím divize s uvedením data, výrobní poznámky, doplňky či pomůcky jsou uvedeny pouze na rubu kopie a výkres je zřetelný. U vedení výkresu je nutné vést seznam všech výkresů podle jejich identifikačního označení a pořizovat kopie s barevně označeným nadpisem.

Otázka číslo čtyři je zaměřena na udržování záznamů o obchodní činnosti a nakupování dle stanovených zásad. Mezi stanovené zásady patří například uchovávání kupních smluv.

Otázka pět až dvacet tři je zaměřena na subkapitoly 7.2 a 7.4, které je velmi důležité v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování dodržovat.

Pátá otázka kontroluje, zda procházejí zakázky postupem dle SB-P/006. Zásada SB-P/006 se zabývá průběhem zakázky.

Otázka šest se ptá, zda se provádí přezkoumání objednávek podle stanovených pravidel SB-Z/013. U přezkoumání objednávky se kontroluje, zda je produkt dostatečně definován a dokumentován, zda jsou vyšetřeny všechny rozdíly mezi požadavky objednávky a možnostmi firmy a zda je firma schopna splnit požadavky objednávky.

Sedmá otázka se zaměřuje, zda jsou změny smlouvy prováděné podle zásady SB-Z/014. Zásada SB-Z/014 říká, že každá změna smlouvy musí být přezkoumána stejným způsobem jako nová objednávka (podle zásady SB-Z/013).

Osmá otázka se ptá, zda vedou referenti evidenci poptávek.

Devátá otázka se zaměřuje na obsah termínů možného dodání výrobků v nabídkách.

Desátá otázka zjišťuje, zda kupní smlouvy mají všechny náležitosti podle SB-Z/013.

Mezi náležitosti kupní smlouvy podle zásady SB-Z/013 patří identifikační údaje odběratele a dodavatele, číslo kupní smlouvy, číslo objednávky, předmět koupě, termín plnění, způsob platby, místo a způsob dodání, případně další nutné údaje.

Otázka jedenáct: odpovídají záznamy o přímém prodeji zásadám SB-Z/016? Záznam o přímém prodeji musí být zapsán v knize přímého prodeje, kterou vede každá divize. V knize přímého prodeje se uvádí minimálně datum vystavení, zákazník, číslo produktu a cena.

Dvanáctá otázka řeší problém, zda se u prodeje bez potvrzené kupní smlouvy dodržuje zásada SB-Z/016. Zde zásada SB-Z/016 stanovuje, že bez podepsané kupní smlouvy nelze aplikovat prodej, pokud zákazník nestanovil jasné požadavky.

Je nutné, aby je potvrdil alespoň v kupní smlouvě.

Otázka třináct je zaměřena na obsah požadovaného termínu u žadanek o nákup.

Čtrnáctá otázka je zaměřena na žádanky na nákup měřidel, zda obsahují schválení metrologem.

Patnáctá otázka je zaměřena na pravidelné hodnocení dodavatelů včetně záznamu do karet dodavatelů.

Šestnáctá otázka se zabývá, tím zda jsou jasné specifikovány požadavky na nákup.

Sedmnáctá otázka se ptá, zda je definován druh a rozsah dohledu vůči dodavatelům.

Osmnáctá otázka se zabývá doložením vstupní kontroly nakoupeného zboží či služby.

Devatenáctá otázka se ptá, zda jsou udržovány seznamy schválených dodavatelů.

Dvacátá otázka se věnuje tomu, na jakém základě byli schváleni dodavatelé v seznamu dodavatelů.

Dvacátá první otázka zkoumá aktuálnost hodnocení u strategických materiálů v seznamech dodavatelů.

Dvacátá druhá otázka je zaměřena, na to zda se promítne reklamace dodávek do hodnocení dodavatele.

Poslední tři a dvacátá otázka je zaměřena na provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků.

Obr. 8: Dotazník k auditu

Kero s.r.o.		Dotazník k auditu		Formulář č. : SB-F/016
				Platí od : 8. 9. 2003
Číslo prověrky :	A 4 / 2015	Datum prověrky :	20.2.2015	
Prověřované místo :	<i>obchodní útvar technické konfekce + nakupování</i>			
Otázka		Hodnocení [%]	Zdůvodnění	
1	Jsou na pracovišti potřebné dokumenty dle rozdělovníků?	100	PN-122 10.9.2002 v pořádku PN-123 8.11.2002 v pořádku	
2	Mají dokumenty potřebné náležitosti?	100	Ano PN-122 10.9.2002 PN-123 8.11.2002	
3	Splňují výkresy/nákresy všechny náležitosti dle SB-Z/004 vč. vedení seznamu výkresů?	90	B 225-5-48 plastický měch splňuje výkres nabídka 2014/N/73 není vložen výkres	
4	Jsou udržovány záznamy o obchodní činnosti a nakupování dle stanovených zásad?	100	Ano kupní smlouva 2014/354 Uchování nabídky z roku 2011	
5	Procházejí zakázky postupem dle SB-P/006?	100	Ano kupní smlouva 2014/354 Uchování nabídky z roku 2011	
6	Provádí se přezkoumání objednávek (smluv) podle stanovených pravidel (SB-Z/013)? (min. 2 objednávky)	100	Ano	
7	Jsou změny smlouvy prováděny podle zásad SB-Z/014?	-	Nenalezeno	
8	Vedou obchodní referenti evidenci poptávek?	100	Ano v počítači	
9	Obsahují nabídky termíny možného dodání výrobku?	100	Ano Nabídka 2014/N/506 Nabídka 2014/N/495	
10	Obsahují KS všechny náležitosti dle SB-Z/013?	100	Ano Kupní smlouva 2014/233	
11	Odpovídají záznamy o přímém prodeji zásadám SB-Z/016?	100	Ano	
12	Odpovídá prodej bez potvrzené KS zásadám SB-Z/016?	100	Ano	

13	Obsahují žádanky o nákup požadovaný termín?	100	Ano TK 2015/002
14	Jsou žádanky na nákup měřidel schvalovány metrologem?	-	Delší dobu nebyl uskutečněn žádný nákup
15	Provádí se pravidelně hodnocení dodavatelů včetně záznamu do karet dodavatele? (Jak se zjišťuje případná certifikace dodavatelů + aktualizace ?)	100	Ano v tabulce u strategických dodavatelů při každé dodávce
16	Jsou požadavky na nákup jasně specifikovány?	100	Ano u dokumentů, kde je to nutné
17	Je definován druh a rozsah dohledu vůči našim dodavatelům?	100	PI-K/02
18	Je doložena vstupní kontrola nakoupeného materiálu / služby?	100	TK 2014/074 TK 2014/066
19	Jsou udržovány seznamy schválených dodavatelů?	100	Ano
20	Lze zjistit v seznamech dodavatelů, na základě čeho byli dodavatelé schváleni?	90	Někde chybí
21	Je u strategických materiálů v seznamech dodavatelů uváděno aktuální hodnocení?	100	Ano
22	Jsou reklamace dodávek promítnuty do hodnocení dodavatele? (viz příprava)	100	2014 nebyla žádná reklamace
23	Provádí se pravidelně průzkum spokojenosti zákazníků?	100	Ano
Celkové hodnocení :		99	Podpisy auditorů:

Zdroj: Dotazník k internímu auditu. - vlastní zpracování ve spolupráci s vedoucím interního auditu Ing. Novákem

5.1.3 Zpráva z interní prověrky

Po provedení interního auditu je vytvořena Zpráva z interního auditu.

Kero s.r.o.	Zpráva z interní prověrky			Formulář č.: SB- F/015 Platí od : 8. 9. 2003
Číslo prověrky :	A 4 / 2015		Datum prověrky :	20.2.2015
Prověřované místo : <i>obchodní útvar Technická konfekce + nakupování</i>				
Druh auditu : <input type="checkbox"/> systému <input type="checkbox"/> procesu <input type="checkbox"/> výrobku				
Cíl auditů : <i>Prověření celkové činnosti obchodního útvaru Technické konfekce a nakupování (kap. 7.2 a 7.4 PJ a částečně i kap. 4 , 8.2 a 8.5)</i>				
Podklady : <i>dotazník, příprava</i>				
Účastníci auditu:	Prověřovaní :	<i>(vedoucí obchodního útvaru) obchodní referent</i>	<i>(V. Převrátilová) M. Hovorka</i>	
	Auditorský tým :	<i>vedoucí auditor auditor</i>	<i>Ing. J. Novák K. Brychová</i>	
Výsledek auditu : 99 %				
Rozdělovník	Jméno	Podpis	Datum	
Vedoucí prověřovaného útvaru	<i>I. Převrátilová</i>			
Představitel managementu	<i>M. Hovorka</i>			
Vedoucí auditor	<i>Ing. J. Novák</i>			

Datum : 20.2.2015

Ing. Jiří Novák

.....
vedoucí auditor

.....
auditor

Při auditu byla celkově prověřena činnost obchodního útvaru Technické konfekce a nakupování, zejména splnění podmínek normy ČSN EN ISO 9001 (kapitoly 7.2 a 7.4 a částečně i 4, 8.2 a 8.5) a také dodržování dokumentů firmy Kero s.r.o. příslušejících k těmto kapitolám.

Z minulého auditu:

Zohlednit v dokumentaci výkresy v elektronické podobě. - zatím neprovedeno

Prověřit dokumentaci k nakupování - provedeno

Zjištění:

nejsou.

Doporučení:

Ukládat tištěné dokumenty (výkresy/nákresy) s poznámkami a podpisem vedoucího divize Technické konfekce.

6. Shrnutí analytické části práce

K provedenému internímu auditu v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování byl užit dotazník. Šetření interního auditu nezjistilo žádné závažné pochybení obchodního útvaru technické konfekce a nakupování. Téměř všechna hodnocení byla stoprocentní (viz obr. 8: Dotazník k auditu), až na hodnocení u otázek sedm a čtrnáct, které nebylo možno ohodnotit. U otázky tři shledal interní audit nedostatky. Na základě těchto nedostatků byla otázka ohodnocena devadesáti procenty. Otázka tři je zaměřena na to, zda výkresy a nákresy splňují všechny náležitosti dle SB-Z/004 včetně vedení seznamu výkresů (viz Oddíl subkapitoly 5.1.2. Interní audit). Interní audit doporučuje ukládání dokumentu s poznámkami a podpisem vedoucího divize technické konfekce.

Autor bakalářské práce by doporučil rozšířit dotazník o porovnání cen na objednávce a na faktuře, v zájmu předejití finanční ztráty.

Na základě provedeného dotazníkového šetření nelze zpětně provést rekonstrukci auditních testů, neboť není uvedeno, jaké období je dotazníkem sledováno a jaké vzorky byly použity pro šetření. Autor práce doporučuje rozšíření auditní evidence a uvádění testovaných položek a specifikace rozsahu a výběru auditovaných položek. Uplatněním doporučení by bylo umožněno jinému auditorovi, na základě auditní evidence, dojít ke stejnému závěru jako auditorovy, který provedl šetření.

Interní auditoři v podniku Kero. s.r.o. ztratili objektivitu a nezávislost, neboť neprovádí pouze audit, ale byla jim přidělena i další činnost (viz subkapitola 4.2. Organizační struktura podniku), z důvodů snižování počtu zaměstnanců. Zjištěná skutečnost ztráty objektivitu a nezávislosti je v rozporu se základními standardy (viz oddíl subkapitoly 3.3.10. Standardy). Útvar interního auditu je ve firmě z důvodu zachování certifikátu řízení jakosti ČSN EN ISO 9001 : 2001, jinak není takřka uplatňován. Zde by autor bakalářské práce důrazně doporučil obnovu objektivitu a nezávislosti útvaru interního auditu v podniku. Objektivita a nezávislost auditorů by byla obnovena, pokud by auditoři nebyli zároveň zodpovědní za provozní činnosti v podniku.

Při šetření interního auditu útvaru obchodu technické konfekce a nakupování bylo nalezeno riziko. Objevené riziko se týká specifikace objednávky. Riziko nastane

v případě, že u objednávky nebude uvedené prostředí, kterému bude výrobek vystaven. V případě, že výrobek bude vystaven jinému okolnímu prostředí, než ke kterému byl určen, může dojít k nefunkčnosti či zničení. Příkladem může být ochranný měch vyrobený ze standardního materiálu. V případě, kdy na měch kape olej, se stává nefunkčním a ničí se. Tomuto riziku se lze vyvarovat použitím objednávkového formuláře na webových stránkách podniku. Riziko nastává v případě telefonické objednávky a objednávky pomocí emailu.

7. Závěr

Bakalářská práce s názvem Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku se zabývala tématem interního auditu a řízením rizik v podniku a jeho praktickým užitím.

Data a informace pro analytickou část bakalářské práce získal autor od firmy Kero s.r.o.. Podnik se věnuje výrobě řemenů, pásů a technické konfekce. Transportní a dopravní pásy vyráběné podnikem Kero s.r.o. jsou certifikovány systémem jakosti UNI ISO 9001.

Podnik Kero s.r.o. má ve své organizační struktuře útvar auditu. S vedoucím auditu, byl proveden interní audit obchodního útvaru technické konfekce a nakupování a následné konzultace.

Auditní šetření sice nezjistilo žádné závažné pochybení obchodního útvaru technické konfekce a nakupování. Kontrolovanému útvaru se pouze doporučuje ukládání dokumentu s poznámkami a podpisem vedoucího divize technické konfekce. Autor bakalářské práce by doporučil rozšíření auditní evidence a uvádění testovaných položek a specifikace rozsahu a výběru auditovaných položek. Uplatnění doporučení by umožnilo dojití ke stejným výsledkům i jinému auditorovi, který by zopakoval auditní šetření.

Během auditního šetření nebyla zjištěna žádná závažná rizika v obchodním útvaru technické konfekce a nakupování. Avšak bylo nalezeno menší riziko. Identifikované riziko je spojené s neúplným specifikováním objednávky. Riziko nastane v případě, že u objednávky nebude uvedené prostředí, kterému bude výrobek vystaven.

V případě, že výrobek bude vystaven jinému okolnímu prostředí, než ke kterému byl určen, může dojít k nefunkčnosti či zničení. Toto riziko lze minimalizovat použitím objednávkového formuláře na webových stránkách podniku. Riziko nastává v případě telefonické objednávky a objednávky pomocí emailu. Autor práce by doporučil seznam otázek, na které je zapotřebí se zákazníka zeptat. Při použití seznamu otázek by se zaměstnanec vyvaroval opomenutí dotazu na prostředí.

Autor bakalářské práce doporučuje zpětnou obnovu objektivitu a nezávislosti útvaru interního auditu. Ztráta objektivitu a nezávislosti vznikla následkem snižování počtu zaměstnanců v období krize. Objektivita by byla obnovena, pokud by pracovníci

útvary interního auditu nezastávali i další funkce v podniku (viz subkapitola 4.2.). Útvar interního auditu v podniku neplní svou funkci z důvodů slučování funkcí. Oddělení interního auditu je v podniku pouze z důvodů zachování kvality výrobků. Nelze opomenout, že z důvodů slučování funkcí má interní auditor větší přehled o procesech obchodního a nákupního útvaru, které může při auditním šetření uplatnit. Podnik věnuje finanční prostředky na proškolení interních auditorů. Možnost proškolení vede k lepší kontrole útvarů podniku interním auditem a zajištění kvality výrobků a služeb podniku. Proškolení interních auditorů by se mělo věnovat i proškolení v oblasti Time managementu, aby interní auditoři byli schopni skloubit obě činnosti prováděné v podniku tak, aby nedocházelo k odbývání jedné z činností (zde interní audit).

Přínosem bakalářské práce pro odbornou veřejnost je povědomí, že některé podniky v praxi nedbají základních standardů. Dalším přínosem je ukázka práce interního auditora.

8. Seznam použitých zdrojů

8.1. Odborná literatura

1. DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6
2. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 195 s. ISBN 80-7179-410-4
3. DVOŘÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0836-8
4. Kafka, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5
5. PHILLIPS, A. *Interní audit ISO 9001: 2008 Snadno a efektivně*. 3. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4
6. SAWYER, L. S. *Interní audit*. 1. české vydání. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7
7. SCHRÁNIL, P. – TVRDOŇ, J. *Externí a interní auditing*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 68 s. ISBN 978-80-7408-042-5

8.2. Internetové zdroje

1. Úvodní stránka společnosti. [online]. Reko s.r.o. [cit. 2014-02-21].
Dostupné z: <http://www.reko-sro.cz/>
2. O nás. [online]. Reko s.r.o. [cit. 2014-02-21].
Dostupné z: <http://www.reko-sro.cz/cz/o-nas-jaromer.htm>
3. Produkty. [online]. Reko s.r.o. [cit. 2014-02-21].
Dostupné z: <http://www.reko-sro.cz/cz/produkty-dopravni-pasy.htm>

8.3. Další použité zdroje

- Příručky jakosti, sbírky postupů a zásad podniku

9. Přílohy

Příloha č.1 – Plán auditu

Kero s.r.o		Plán auditů											✘ plánovaný audit		Formulář č.: SB-F/013													
													✓ skutečný audit		Platí od : 28. 1. 2004													
Č.	Činnost / Útvar Odpovědný ved. prověřované činnosti	Auditoři	ISO 9001											Rok : 2015														
			4	5	6	7.1 (7.3)	7.2	7.4	7.5	7.6	8.1 8.2 8.4	8.3	8.5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Obchodní útvar ŘP Převrátilová I.	Novák J.																										
	Nakupování ŘP Převrátilová I.																											
2	Výroba divize TK Hepner O.	Hovorka M. Novák J.																										
	Výroba divize ŘP Kotlík P.	Novák J. Hovorka M.																										
4	Obchodní útvar TK Převrátilová I.	Novák J.																										
	Nakupování TK Převrátilová I.																											
5	Vedení + personalistika Převrátilová I.	Novák J.																										
	Nakupování zahraničí Převrátilová I.	Hovorka M.																										
6	Útvar řízení kvality Novák J.	Hovorka M.																										
	Představitel managementu Novák J.																											
Vypracoval : Ing. Jiří Novák			Dne : 13. 1. 2015					Schválil : Iva Převrátilová					Dne : 13. 1. 2015															

Zdroj: Oznámení o provedení auditu – (Ing. Jiří Novák) – vlastní úprava

Příloha č.1 – Oznámení o provedení auditu

Kero s.r.o.	Oznámení o provedení auditu			Formulář č. : SB-F/014
				Platí od : 8. 9. 2003
Číslo auditu :	A 4 / 2015	Plánovaný termín :	20.2.2015	
Cíl auditu :	Auditorský tým :			
plánovaná kontrola obchodního útvaru a nakupování na prověřeném úseku	Vedoucí :		Jiří Novák	
	Členové :		Kateřina Brychová	
Prověřovaná místa :	Pracovníci, kteří musí být přítomni :		Podpis :	
Obchodní útvar technické konfekce + nakupování	Ing. Hovorka Marek			
Vedoucí :	Ing. Novák Jiří			
Časový program auditu				
datum	čas	místo auditu	prověřování pracovníci	
20.2.2015	9:15	kancelář obchodního útvaru	Ing. Novák Jiří	
Datum :	6.2.2015		Prohlášení představitele vedení, který audit vyhláší :	
			Podpis:	

Zdroj: Oznámení o provedení auditu – (Ing. Jiří Novák) – vlastní úprava