

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Petra Adamkovičová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Adamkovičová

Provoz a ekonomika

Název práce

Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku

Název anglicky

Internal audit and risk management in the selected company

Cíle práce

Cílem je získat obecné poznatky o definicích cílů a přínosů interního auditu a na základě toho analyzovat úlohu a postavení interního auditu v systému řízení sledované společnosti. Na základě poznatků z analýzy porovnat obecně definované metodické přístupy s jejich využitím ve vybraném podniku a navrhnout změny. Dalším cílem je také vyhodnotit přínosy řízení rizik. Cílovým řešením je doporučení a rozpracování změny v procesu interního auditu tak, aby byl proces i prevence rizika účinnější a efektivnější..

Metodika

Uvedené cíle budou rozpracovány v rámci následující osnovy zadání bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika sledované společnosti a jejího běžného prostředí
5. Analytická část: na základě shromážděných dat a informací ze sledované společnosti za vybrané období analyzovat metodické postupy a náplň činnosti interního auditu a řízení rizik s cílem prozkoumat, porovnat a vyhodnotit možnosti dalšího uplatnění interního auditu v systému řízení.
6. Shrnutí výsledků provedených analýz, návrh změn
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

40-60

Klíčová slova

Řízení podniku, interní audit, interní auditor, účel interního auditu, uživatelé interního auditu, výkon interního auditu, rizika

Doporučené zdroje informací

- DUBIS, Gregory S. Interní audit a podvod. Praha: Český institut interních auditorů. 2011. ISBN: 978-80-86689-45-6.
- DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. Praha: Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří; KAFKA, Tomáš. Interní audit v praxi. Brno: Computer Press. 2005. ISBN: 80-251-0836-8.
- HÁJEK, Karel JUDr. Interní audit: základní informace o řízení rizik. Vyškov: Irena Spirová. 2003. ISBN: 80-239-1953-9.
- J.DVOŘÁČEK, Audit podniku a jeho operací. Praha: C.H.Beck, 2005, s.210, ISBN 80-7179-809-6
- KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: Beck. 2009. ISBN: 978-80-7400-121-5.
- MÜLLEROVÁ, Libuše. Auditing pro manažery. Praha: ASPI,a.s., 2007, s.136, ISBN 978-80-7357-308-9
- PHILIPS Ann W. Interní audity ISO 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost. 2009. ISBN: 978-80-02-02167-4.
- POPELKOVÁ,D., KNÁPKOVÁ,A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.Praha: Nakladatelství Linde, 2005, s.302, ISBN 80-86131-63-7
- 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.
- T.MERNA, F.F. AL-THANI, Risk management. Řízení rizika ve firmě. Brno: Computer Press,2007, s.194, ISBN 978-80-251-1547-3 BN 80-86419-58-4.
- VEBER, Jaromír a kol., Management. Základy- moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperita. Praha: Management Press.2009,s.736, ISBN 978-80-7261-200-0
- ZUZÁK,Roman,KÖNIGOVÁ,Martina. Krizové řízení podniku, 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s.253, ISBN 978-80-247-3156-8
-

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 v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu 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 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Římovské. Také bych chtěla poděkovat panu Zdeňku Babičkovi, který mi umožnil provést analytickou část ve svém oddělení, za jeho čas a cenné připomínky a podklady a za to, že mě zasvětil do procesu firmy. Následně bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost.

Souhrn

Tématem bakalářské práce je Interní audit a řízení rizik v podniku. Úloha a funkce interního auditu je popsána nejprve teoreticky z literárních a internetových zdrojů, poté jsou teoretická východiska uplatněna při zpracování analytické části práce a dílčími formami i v návrhové části práce. V teoretické části se práce zabývá historií, úlohou interního auditu, řízením rizik a také je vymezen rozdíl mezi interním a externím auditem. Dále je zpracována charakteristika sledované společnosti. Podnik vybraný pro tuto práci je akciovou společností, která působí v nebankovním finančním sektoru. V daném podniku je především zkoumán průběh provádění interního auditu a to auditu centrály společnosti (jednotlivé departmenty), auditu obchodní sítě a auditu inkasní sítě a to na základě konzultací s vedením oddělení interního auditu. V závěru práce jsou uvedeny možné nedostatky v provádění auditu a jsou navržena nápravná opatření. I přesto, že podle autorových poznatků je interní audit ve společnosti velmi dobře zabudován, tak byla navržena některá nápravná opatření. Autor doporučuje změnit postavení oddělení Interního auditu v hierarchii společnosti pod představenstvo a tím by byla zajištěna větší nezávislost interního auditu. Také je doporučeno navýšení počtu auditorů a tím zvýšení počtu auditovaných inkasních poradců. Autor také považuje za vhodné zhodnotit rizika, kterými se interní audit zabývá, z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu na společnost.

Klíčová slova: Řízení podniku, interní audit, interní auditor, účel interního auditu, uživatelé interního auditu, výkon interního auditu, rizika.

Summary

The topic of this bachelor Thesis is “Internal Audit and Risk Management in an Enterprise”. First, the role and function of the internal audit are theoretically analyzed using literature and internet sources. The findings from the theoretical part are then applied in the analytical section and partially in the proposal section of this Thesis. The theoretical part deals with the history and function of internal audit and risk management, and it defines the difference between internal and external audit. Next, a description of the company selected for the analytical part of the Thesis is provided. This joint stock company operates in a non-bank financial sector. The main processes studied in the company are the internal audit procedure for the firm’s headquarters at the level of individual departments, the business network audit and the income collection audit. Despite the author’s beliefs that the internal audit process is well implemented within the company, there are possible weaknesses of the auditing procedures. Suggested corrective actions are outlined in the conclusion of the thesis. The author recommends to modify the hierarchical order of the company so that the board of executives is directly responsible for the internal auditing department, which would effectively increase the auditing department’s independence. Moreover, the author suggests to increase the number of internal auditors in order to ensure that more collection auditors undergo an evaluation. Finally, the author suggests to evaluate the potential risks of internal auditing. This includes the probability of occurrence of an audit and the effects of the audit’s outcomes on the company.

Key words:

Business management, internal audit, internal auditor, the purpose of internal audit, internal audit users, the performance of internal audit, risks.

Seznam zkratek

CEO BS	Chief executive Officer
CEO AS	Chief executive Officer of Administration Section
CEO DS	Chief Executive Officer of Development Section
IP	Inkasní poradce
KP	Koordinátor pohledávek
AM	Area Manager
RŘ	Regionální ředitel
MOS	Manažer obchodní sítě
HoAD	Head of Audit Department
IA	Interní auditor
SMCE	Sales manager for CE

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce	13
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodický postup řešení	13
2.2.1	Zpracování teoretických východisek	13
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací	13
2.2.3	Charakteristika podniku	13
2.2.4	Postup při zpracování analýz.....	14
2.2.5	Postup při zpracování návrhů	14
3	Teoretická východiska	15
3.1	Interní audit	15
3.1.1	Definice auditu	15
3.1.2	Vývoj a úloha interního auditu.....	15
3.1.3	Činnosti, na které se Interní audit zaměřuje.....	18
3.1.4	Etický kodex.....	20
3.1.5	Český institut interních auditorů.....	21
3.1.6	Interní audit a controlling	21
3.1.7	Druhy auditu	23
3.2	Interní audit v podniku.....	25
3.2.1	Důvody zřízení útvaru interního auditu v podniku	25
3.2.2	Začlenění interního auditu v organizační strukturu podniku	26
3.2.3	Vztahy interního auditu k ostatním útvarům ve společnosti.....	29
3.3	Rozdíl mezi interním a externím auditem.....	30
3.4	Řízení rizik	31
3.4.1	Definice rizika	31
3.4.2	Auditní riziko	31
3.4.3	Rizikový management	32
3.4.4	Analýza rizik.....	33
3.4.5	Vnitřní a vnější kontrola	35
3.4.6	Hodnocení rizika.....	37
3.4.7	Metody řízení rizik.....	38
3.5	Postup interního auditu	39
3.5.1	Plánování a příprava interního auditu	39

3.5.2	Provádění interního auditu	40
3.5.3	Opatření	40
3.5.4	Hodnocení interního auditu	41
3.5.5	Dokumentace interního auditu	41
3.5.6	Monitorování	42
4	Charakteristika vybrané společnosti	43
4.1	Představení společnosti	43
4.2	Struktura společnosti	44
4.2.1	Orgány společnosti.....	45
5	Analytická část.....	46
5.1	Oddělení interního auditu.....	46
5.1.1	Auditoři.....	46
5.1.2	Mimořádný audit a řádný audit	46
5.2	Provádění interních auditů obchodní sítě.....	47
5.2.1	Plánování auditu.....	47
5.2.2	Příprava auditu	47
5.2.3	Zahájení	47
5.2.4	Realizace.....	48
5.2.5	Dokumentace z provedeného auditu.....	49
5.2.6	Cílová dohoda.....	49
5.2.7	Nápravná opatření	50
5.3	Provádění interních auditů centrály	50
5.3.1	Plánování auditu.....	50
5.3.2	Příprava auditu	51
5.3.3	Zahájení	52
5.3.4	Realizace.....	52
5.3.5	Dokumentace z provedeného auditu.....	52
5.3.6	Nápravná opatření	53
5.4	Provádění interních auditů inkasní sítě.....	57
5.4.1	Plánování auditu.....	57
5.4.2	Příprava auditu	58
5.4.3	Zahájení	58
5.4.4	Realizace.....	58
5.4.5	Dokumentace z provedeného auditu.....	59

5.4.6	Nápravná opatření	60
6	Vyhodnocení analytické části	61
6.1	Shrnutí	61
6.2	Navržená doporučení	62
7	Závěr	64
8	Seznam použitých zdrojů	66
9	Seznam obrázků a tabulek	68
10	Přílohy	69

1 Úvod

Historie auditu je velmi stará. Audit byl propojen s účetnictvím a používán pro evidování a ochranu majetku před odcizením. Později se účetnictví začalo orientovat na evidenci majetku a audit pak vedle toho i na ochranu majetku. Dříve bylo úkolem interních auditorů kontrolování účtu a dohlížení na účetní a finanční oblast podniku. Po druhé světové válce došlo ke změně, kdy si podnikatelé uvědomili, že je nutné mít nezávislou kontrolu všech činností v podniku. Hlavním úkolem interního auditu je pomáhat pracovníkům organizace k tomu, aby efektivně plnili jejich funkce. Interní audit není pouze kontrolním orgánem, ale je také součástí vedení, interním poradcem a konzultantem podniku. Důvodů pro zřízení útvaru interního auditu je mnoho a liší se charakterem podniku. Služby interního auditu nabývají velkého významu a důležitosti. Ve společnostech, které jsou dobře organizované, tyto útvary existují a dosahují pozitivních výsledků při zvyšování účinnosti podnikového řízení. Útvar interního auditu by v žádném případě neměl vznikat za účelem odložení nepotřebných pracovníků a stejně tak by nemělo docházet k mylce, že vyřeší dlouhotrvající krizi v podniku.

Auditor musí znát veškeré informace o firmě, o jednotlivých odděleních, musí znát jejich metodiku práce, aby mohl nastavit správné kontrolní mechanismy, aby mohl analyzovat nedostatky a vylepšovat zavedené procesy. V menších firmách bývá výhodnější provádět audit pomocí externích auditorů, protože náklady na interního auditora jsou velmi vysoké a menším firmám se to nevyplatí. Externí audit je využíván i společnostmi, které mají zavedeno oddělení interního auditu. Jeho cílem je hodnotit finanční stav auditované společnosti, a to v daném období.

Dalším bodem této práce je rizikový management, který řeší pozitivní i negativní stránky rizika. Účelem tohoto managementu je předejít problémům, negativním jevům a také zamezení vzniku problémů. Interní audit má v řízení rizik za úkol identifikovat rizika. Tato identifikace rizik je poté základem pro výběr oblastí, které by měli být auditovány.

Vybraná organizace pro bakalářskou práci má zřízené vlastní interní oddělení a provádí audit ve všech odvětví organizace. Pro správné a dostatečné pochopení problematiky interního auditu bylo nutné nastudovat odborné publikace v knižní i elektronické podobě.

2 Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce Interní audit a řízení rizik ve vybraném podniku je obecně definovat cíle a přínosy interního auditu a analyzovat interní audit ve vybrané společnosti. Na základě analýzy porovnat obecné zákonitosti se systémem řízení podniku a v rámci toho s využíváním principů interního auditu a navrhnout změny. Dalším cílem také bude vyhodnotit přínosy řízení rizik. První část bakalářské práce bude zaměřena na seznámení s historickým vývojem, standardy interního auditu a řízení rizik. V druhé části bude provedena analýza fungování interního auditu a řízení rizik ve vybrané společnosti. Na základě získaných informací a provedených analýz budou doporučena případná opatření zefektivnění a zkvalitnění funkce oddělení interního auditu.

2.2 Metodický postup řešení

2.2.1 Zpracování teoretických východisek

Pro zpracování bakalářské bylo nejdříve nutné prostudovat teoretická východiska k tématu interní audit a řízení rizik a to jak z knižních odborných publikací, tak i z internetových zdrojů. Tyto zdroje jsou obsaženy v seznamu použité literatury.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Data a informace, které byly využity v analytické i návrhové části práce, byly získány na základě konzultací s vedoucím oddělení interního auditu ve vybrané společnosti. Informace byly také čerpány z Výročních zpráv dané společnosti. Data a informace byla sesbírána za období 2007-2013.

2.2.3 Charakteristika podniku

Teoretická východiska byla aplikována na anonymní společnost. V této části bakalářské práce byla zpracována charakteristika sledované společnosti, také byla uvedena struktura podniku a oddělení Interního auditu bylo zařazeno do hierarchie podniku.

2.2.4 Postup při zpracování analýz

V této části bylo zkoumáno provádění jednotlivých auditů a to auditů centrály (jednotlivých departmentů), obchodní sítě a inkasní sítě. Byly zkoumány jejich plánování, výstupy auditů a doporučená nápravná opatření. Také byla zanalyzována rizika, která podniku hrozí.

2.2.5 Postup při zpracování návrhů

Navrhovaná opatření byla popsána a nedostatky a návrhy byly uvedeny v kapitole číslo 6.

3 Teoretická východiska

3.1 Interní audit

3.1.1 Definice auditu

Audit, v překladu z latiny znamená slyšení, poslouchání, dozvídání se. Auditor tedy znamená posluchač, původně to byli vojenští soudci, členové vyššího soudního dvora. Audit v angličtině znamená revizi, kontrolu účtu.¹ Výbor pro základní zásady auditu sestavil definici: „*Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům*“.²

3.1.2 Vývoj a úloha 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.³

Úkolem auditora bylo zpočátku přezkoumat ekonomickou a finanční situaci podniku, hledat možné podvody a omyly a zajistit správné uplatňování účetních pravidel.⁴ Tento typ úkolu (přezkoumání ekonomické a finanční situace podniku) je dnes úkolem externích auditorů nebo Nejvyššího kontrolního úřadu. Interní auditor byl dříve pouhým kontrolorem účtů, jeho činnost byla omezena na dohlížení na účetní a finanční oblast podniku, v němž byla tato funkce ustavena. Změna 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:

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

² DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

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

⁴ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

- rostoucí složitost ekonomických jevů, měnící 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.⁵

Roku 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA). Institut orientuje svou pozornost na odborné školení interních auditorů, na vývoj interní auditorské činnosti a na zpracování norem a pravidel, které by zajišťovaly správné vykonávání této činnosti při nynějším poskytování záruk efektivnosti a dodržování etických pravidel. V roce 1947 byla tímto institutem založena doložka, která umožňovala „zařadit i zkoušku z jiných činností než finančních a účetních“. Od této doby se začal interní audit vzdalovat od účetnictví a finančního hospodaření podniku, které se stávají činností externí auditorské činnosti. Interní audit začíná mít významnější postavení v rámci organizační struktury podniku. Interní auditorská činnost stále častěji nachází své místo vedle nejvyšší řídicí úrovně (představenstva, vrcholového managementu nebo dozorčí rady).⁶

Interní audit býval definován jako činnost, kterou vykonává zaměřený personál ve vlastním podniku, přičemž se jeho činnost vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku provádějí tak, aby byla obstarána vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti pracovníků uvedeného podniku. Zastaralost definice interního auditu se ukázala v tom, že omezovala činnosti interního auditu na zkoumání a vyhodnocování vnitřní podnikové kontroly, tedy nebylo jasné, zda se jedná o kontrolování, nebo všechny řídicí a kontrolní mechanismy, které mají zajistit:

- spolehlivost a integritu informačních systémů,

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

⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

- dodržování interních norem a obecně závazných právních norem,
- ochranu majetku a správné využívání zdrojů,
- dosahování stanovených záměrů a cílů,
- efektivnost a hospodárnost prováděných operací.⁷

Z tohoto důvodu byla hledána jiná koncepce, která odráží podmínky, které jsou s touto odbornou činností spojeny:

- objektivnost,
- pravdivost,
- nezávislost,
- použití metod auditorské činnosti.

Interní audit je dán definicí, kterou přijali samotní interní auditoři na podzim roku 1999. Definice zní: ***„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 přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace“***^{8 9}

3.1.2.1 Zvyšování nezávislosti

Nezávislost interního auditu velmi úzce souvisí s komunikací výsledků a zjištění interního auditu. Konkrétně lze nezávislost interního auditu zvýšit:

- získáním neomezeného přístupu ke správním autoritám organizace,
- pravidelnou prezentací výsledků auditních zakázek bez účasti výkonného managementu,
- poskytováním odměn vedoucímu útvaru interního auditu,
- vymezení samostatných pravidel pro oblast poskytování konzultačních služeb,

⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

⁸ Definici schválila rada IIA v červnu 1999 na základě celosvětové diskuze.

⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, s. 5. ISBN 80-717-9805-3.

- dodržováním a pravidelnou aktualizací statutu útvaru interního auditu.¹⁰

3.1.3 Činnosti, na které se Interní audit zaměřuje

Hlavním úkolem interního auditu je pomáhat pracovníkům organizace k tomu, aby efektivně plnili jejich funkce. Aby dosáhli takového cíle, tak jim interní audit poskytuje následující služby:

- analýzu,
- hodnocení,
- doporučení,
- návrhy,
- informace.¹¹

Soubor těchto služeb je důležitým servisním nástrojem při výkonu funkce podniku. Interní audit realizuje činnost, kterou by vedení podniku zvládlo samo, pokud by mělo dostatek času. Interní audit se tedy nestává pouze kontrolním orgánem, ale také součástí vedení, interním poradcem a konzultantem podniku. Moderní pojetí auditu se značně liší od tradičního pojetí. V tradičním pojetí je interní auditor chápán jako policajt nebo kontrolní orgán, který upozorňuje na chyby a nedostatky operačního systému podniku. Naopak v moderním pojetí je interní auditor chápán jako poradce řízení a proto má v celém podniku přitažlivější a vděčnější roli, než jaká bývá přisuzována tradičnímu auditu. Začlenění interního auditu do podniku je pak tedy mnohem snadnější.¹²

Hlavními žadateli o služby interního auditu bývají:

- řídicí orgány společnosti (představenstvo, dozorčí rada),
- provozní management,
- výbor pro audit,

¹⁰ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

¹¹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

¹² DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

- externí auditoři.¹³

Existují tři základní formy vykonávání interního auditu:

- interně zajišťovaný interní audit,
- externě zajišťovaný interní audit (outsourcing interního auditu),
- společný interní audit.¹⁴

3.1.3.1 Standardy interního auditu

Principy, s kterými interní auditoři pracují, jsou uvedeny ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu.

Účelem těchto standardů je:

- porozumět úloze a odpovědnosti interního auditu,
- stanovit základnu pro vedení a měření výkonu interního auditu,
- zlepšit praktický výkon interního auditu.

Tyto standardy se skládají ze Základních standardů, Standardů pro výkon interního auditu a Prováděných auditů.

Základní standardy nám určují požadavky a vlastnosti útvarů a osob zabývajících se interním auditem.

Standardy pro výkon interního auditu udávají podstatu interního auditu a předkládají kritéria pro hodnocení interního auditu

Prováděcí standardy rozvádějí požadavky předchozích standardů¹⁵

¹³ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

¹⁴ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

¹⁵ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

3.1.4 Etický kodex

Cílem etického kodexu je zdokonalení etické kultury v interním auditu. Přesahuje rámec definice interního auditu a má dvě významné části:

- Základní zásady – jsou důležité pro praxi interního auditu
- Pravidla jednání – tyto pravidla popisují normy chování, které jsou od auditorů očekávány. Slouží jako návod pro etické jednání interních auditorů

Etický kodex se vztahuje na právnické i fyzické osoby, kteří poskytují služby interního auditu. Etický kodex není pro individuálního auditora závazný. Interní auditor se musí k plnění Etického kodexu dobrovolně přihlásit a souhlasit s ním. Auditorův souhlas je nutný, pokud usiluje o členství v národním nebo mezinárodním institutu interních auditorů nebo pokud usiluje o získání mezinárodního certifikátu pro profesi interního auditu CIA.¹⁶

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.¹⁷

¹⁶ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5..

¹⁷ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

3.1.5 Český institut interních auditorů

Český institut interních auditorů (ČIIA) je evidovaný spolek interních auditorů, který uplatňuje a podporuje vývoj interního auditu v České republice. ČIIA je národním institutem mezinárodního institutu The Institute of Internal Auditors, který vznikl v roce 1941 v USA a je dnes reprezentován 90 tisíci odborníků z více než 165 zemí. ČIIA působí od března 1995. Má okolo 1000 členů. Jeho nejvyšším orgánem je sněm, který se každý rok pravidelně schází. Činnost ČIIA řídí Rada v čele s prezidentem, na jejíž činnost dohlíží tříčlenná kontrolní komise.¹⁸

3.1.5.1 Členové ČIIA

Členem ČIIA se může stát fyzická i právnická osoba, která se chce podílet na rozvoji, rozšiřování a zkvalitňování interního auditu.

Členství v ČIIA je podmíněno závazkem:

- dodržovat Etický kodex a Standardy pro profesní praxi interního auditora
- platit členské příspěvky ve stanovené výši a termínu
- dodržovat Stanovy a vnitřní pravidla schválená a vydaná orgány institutu¹⁹

3.1.6 Interní audit a controlling

Často bývá interní audit ztotožňován s controllingem. Mezi těmito dvěma disciplínami jsou podstatné rozdíly, které spočívají v tom, že controlling je hlavně součástí plánování v podniku a je orientován na podnikové cíle a jejich realizaci. Internímu auditu přísluší samotná kontrola podnikových činností a controlling dává rady vedení podniku v otázkách podnikových cílů a jejich realizace. Funkce controllingu a interního auditu se prolínají a jejich rozdělení v praxi tedy není možné. Jedna z definic pojetí podstaty controllingu zní: „**Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.**“²⁰

¹⁸ Český institut interních auditorů, z.s. [online]. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

¹⁹ Český institut interních auditorů, z.s. [online]. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>

²⁰ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5., s.34

Tab. 1 Porovnání Controllingu a Interního auditu

	Controlling	Interní audit
Hlavní cíl	dlouhodobá rentabilita obratu	soulad podkladů s realitou
Pracovní náplň	- řízení výnosově orientovaného potenciálů firmy - pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací - budování a provoz plánovacího a kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů	- analýza rizika, poskytování ujištění - kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných dokladů, jevů a skutečností, - zjišťování míry dodržení předpisů, pravidel apod. a dokumentace výsledků - zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti
Vstupy	veškeré účetní i provozní podklady, zejména výkaz zisků a ztrát	veškeré účetní i provozní podklady
Frekvence zpracování	průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	náhodné nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou zainteresovány v dané záležitosti
Výstupy	analýza odchylek a návrhy opatření	auditorské zprávy vycházející z analýzy rizik
Správnost dat	předpokládá se	je ověřována
Organizační zaměření	interní	interní
Místo v organizační struktuře	účetárna, rozpočtování, kalkulace, cenová tvorba (liniový, nebo štábní útvar)	oddělení interního auditu (jedině štábní útvar)
Časová orientace	na budoucnost	na budoucnost, prevence

Zdroj: Interní audit a kontrola (DVOŘÁČEK, VÁZQUEZ a STŘEDA, 2003)

Interní audit na jedné straně vystupuje jako nástroj controllingu a na straně druhé může být oblast controllingu předmětem zkoumání interního auditu.

3.1.7 Druhy auditu

Procesně – personální audit

Jedná se o nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost, která je zaměřená na zdokonalování procesů v organizaci.

Audit produktivity

Tento audit zajišťuje výběr správných metod průmyslového inženýrství, které zajišťují zvýšení produktivity procesu.

Audit podniku

Hodnotí současnou pozici podniku a jeho očekávaný vývoj. Tento audit se provádí také v případě zájmu o jeho koupi, protože pro kupce je důležitá nejen současná finanční situace, ale i rozvoj podniku.

Audit operací

Provádí celkovou a hlubokou studii podniku, v kterém je realizován a to buď na určité oddělení, funkci, činnost, nebo na podnikové metody, systémy a využívání lidských zdrojů. Jeho hlavním úkolem a cílem je napomáhat vedení podniku k dosažení účinnějšího způsobu řízení, a to na základě odкрыtí závad s doporučením vhodných opatření.²¹

Finanční audit

Finanční audit nezávisle posuzuje finanční výkazy organizace. Jeho cílem je posouzení a potvrzení věrohodnosti finančních výkazů. Je prováděn v souladu s auditorskými standardy, většinou jsou to standardy ISA. Při finančním auditu se posuzuje především stav majetku, závazků, výsledek hospodaření. Výsledkem je potom auditorská zpráva, ve které jsou uvedeny závěry auditora. Finanční audit se většinou provádí z důvodu požadavku či potřeby mít informace zaručené od nezávislé osoby.

²¹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

Tuto potřebu mají především majitelé, kteří chtějí znát skutečný stav organizace, nebo při jednání s investory nebo věřiteli.²²

Audit kvality

Tento audit ověřuje systém řízení kvality v organizaci podle stanovených kritérií. Provádí se podle některé z norem ISO.²³

Manažerský audit

Manažerský audit vykonává konzultant společně s manažerem nebo přímo majitelem. Jeho úkolem je pomoci analyzovat firmu, najít problémové oblasti a navrhnout opatření. V rámci tohoto auditu je proveden personální a procesní audit.

Audit jakosti

Jakost neboli kvalita je soubor všech vlastností, kterými výrobek nebo služba uspokojují potřeby zákazníka. Jakost prostupuje celým reprodukčním cyklem, od výzkumu a vývoje přes výrobu až po užití a ukončení technické životnosti výrobku. Úsilí o jakost je v ČR spojeno se zaváděním ISO norem. Tyto normy nemají právní závaznost, proto je to věcí zákazníka, zda bude od dodavatele vyžadovat ověření jeho systému zabezpečování jakosti. Potvrzením o zavedení ISO norem je certifikát. Certifikát pouze zaručuje, že systém managementu jakosti v daném podniku odpovídá požadavkům norem ISO, nezaručuje zákazníkovi, že koupený výrobek bude bez vady.²⁴

3.1.7.1 ISO

ISO je zkratka pro International Organization for Standardization, což je mezinárodní organizace pro normalizaci. Je to světová federace národních normalizačních organizací se sídlem v Ženevě. Vydává mezinárodní normy, které jsou pod stejným označením ISO. V dnešní době existuje více než 18000 norem ISO.

²² MANAGMENTMANIA. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-audit>

²³ MANAGMENTMANIA. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-audit>

²⁴ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

Přestože má ISO celosvětovou působnost, její rozšíření je nejvýznamnější především v Evropských zemích.²⁵

3.2 Interní audit v podniku

3.2.1 Důvody zřízení útvaru interního auditu v podniku

Důvodů pro zřízení útvaru interního auditu je mnoho a liší se charakterem podniku. Nejčastěji jsou útvary interního auditu zřizovány z těchto důvodů:

- a) Interní audit a především jeho služby nabývají v České republice velkého významu a důležitosti. Ve společnostech, které jsou dobře organizované, tyto útvary existují a dosahují velmi pozitivních výsledků při zvyšování účinnosti podnikového řízení.
- b) Zavedení interního auditu do podniků, kde je jistá složitost administrativního vedení společnosti a kde neustále zavádějí nové technologie a systémy řízení. Je tedy na místě existence útvaru interního auditu. Jednou z funkcí interního auditu je posuzování organizační úrovně společnosti a jejího souladu s celkovou politikou společnosti.
- c) Různorodost geografické lokalizace výrobních středisek si žádá rozložení jejich řízení. To předpokládá určení daných obecných norem pro jejich činnost a hlavně jejich následné posuzování a kontrolu, a v každém případě přijetí patřičných nápravných opatření.²⁶

Útvar interního auditu by neměl vznikat za účelem odložení nepotřebných zaměstnanců. Stejně tak by nemělo docházet k mýlce, že vyřeší dlouhotrvající krizi v podniku. Práce interního auditu není krátkodobá záležitost, nelze tedy náhle vyřešit krizi v podniku.

3.2.1.1 Práce jednotlivých pracovníků útvaru interního auditu

V útvaru interního auditu je nutné stanovit funkce a odpovědnosti, které stanovuje vedoucí útvaru. Je vyžadována nejvyšší úroveň auditorské práce, která k tomu aby byla

²⁵ MANAGMENTMANIA. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/international-organization-for-standardization>

²⁶ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

co nejefektivnější, musí být i hierarchicky členěna. Měli by být vypracovány popisy práce, kde by měly být takové požadavky, které dovedou splnit ti nejlepší auditoři.

Ve velkých útvarech interního auditu je obvykle možné nalézt tuto hierarchii:

1. Vedoucí útvaru interního auditu
2. Manažer auditu
3. Vrchní auditor nebo nadřízený auditor
4. Senior auditor²⁷

Mezi základní povinnosti vedoucího interního auditu patří:

- Vypracovat statut útvaru interního auditu,
- Stanovit cíle útvaru interního auditu a kontrolovat jejich naplňování,
- Stanovovat plány práce uvnitř útvaru,
- Zpracovat rozpočet útvaru interního auditu, předložit ho ke schválení a sledovat jeho čerpání,
- Psát zprávy o činnosti útvaru,
- Navrhovat zásady a postupy,
- Rozvíjet lidské zdroje,
- Koordinovat činnost útvaru s externími auditory...²⁸

3.2.2 Začlenění interního auditu v organizační struktuře podniku

Postavení interního auditu v organizaci, je dáno především typem organizace, stejně tak zařazení pracovníků tohoto útvaru je různé.

Nezbytnou podmínkou pro zajištění auditorské činnosti je především zabezpečit nezávislost oddělení IA. Postavení útvaru IA v soukromých organizacích se liší od postavení útvaru IA v organizacích veřejné správy. V těch soukromých má IA své tradiční místo. Naopak v organizacích veřejné správy se toto místo teprve utváří, je však

²⁷ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

²⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

povinné zařazení útvaru IA přímo pod vedoucího orgánu veřejné správy. Vedoucí tohoto orgánu má za úkol zajistit funkční nezávislost.²⁹

Založení útvaru interního auditu ovlivňují tyto podmínky:

- velikost organizace
 - není přesně určeno, kolik zaměstnanců by mělo připadat na jednoho auditora. Pro bankovní sektor se uvádí přibližně 100 zaměstnanců na jednoho auditora, v průmyslovém podniku je to kolem 1000 zaměstnanců na jednoho auditora,
- ekonomická situace,
- informační a komunikační systémy uvnitř organizace,
- úroveň systému vnitřního řízení a kontroly,
- dostatečnost materiálních i personálních zdrojů.³⁰

Organizační uspořádání útvaru interního auditu v podniku využívá celou řadu nástrojů, které mu pomáhají provádět činnost auditu bez větších překážek, a zabezpečuje mu minimální ztrátu času v předběžných konzultacích. K těmto nástrojům patří:

- statut, nebo norma auditorské činnosti,
- organizační a pracovní řád,
- plánování auditorské činnosti.³¹

Statut auditorské činnosti musí být rozšířen na všech podnikových úrovních, poté stanovuje cíle a kompetence útvaru interního auditu, jeho organizační uspořádání a hierarchické začlenění v podniku. Úkolem statutu je popisovat činnosti interního auditu uvnitř organizace ve vazbě na jejich přidanou hodnotu, zdokonalování procesů a zlepšování efektivnosti systému risk managementu.³²

²⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

³⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

³¹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

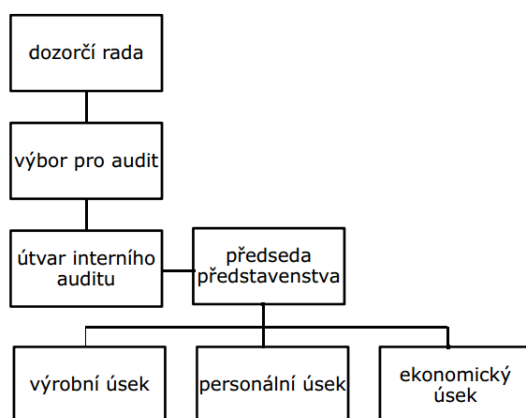
³² KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

K základním bodům statutu patří:

- organizace,
- autorita a kompetence
- závěrečná zpráva o činnosti interního auditu,
- program auditorské činnosti³³

Organizační řád je charakterizován jako základní vnitřní předpis organizace. Upravuje strukturu v organizaci z hlediska organizace, působnost jejich útvarů, základní pravomoci a odpovědnost vedoucích zaměstnanců a metody a principy práce útvarů.³⁴

Obr. 1 Organizační řád



Zdroj: *Interní audit v praxi (Dvořáček, Kafka, 2005) – vlastní zpracování*

Výbor pro audit není v ČR uplatňován ve všech případech, přestože je doporučován Institutem interních auditorů pro všechny společnosti kótované na burze. Je pomocným nástrojem dozorčí rady. Jeho primárním úkolem je asistence dozorčí radě při plnění odpovědností svázaných s organizací účetní politiky, vnitřní kontrolou a finančními zprávami. Komunikuje hlavně s dozorčí radou, externími auditory, interními auditory a finančními manažery. Struktura a funkce výboru pro audit závisí

³³ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

³⁴ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

na charakteristických rysech podniku, většinou by členové výbory neměli být závislí na managementu.³⁵

Nejdůležitějším požadavkem při začleňování interního auditu do organizační struktury je zachování jeho nezávislosti. Interní auditoři musejí být nezávislí na činnostech, které auditují. Z praxe je doporučováno, aby organizace zřizovaly útvar pro audit. Jedním ze základních úkolů tohoto výboru je orientace a kontrola externí a interní auditorské činnosti.³⁶

3.2.3 Vztahy interního auditu k ostatním útvarům ve společnosti

Aby měl interní audit dobré vztahy uvnitř podniku i mimo podnik je rozhodující, aby pracoval profesionálně a s potřebnou diskrétností. Důležitým úkolem interního auditu je získání naprosté důvěry a respektu při udržování všech styků v podniku. Činnost útvaru interního auditu by měla zajišťovat, aby každý věděl, co je interní audit a čím se toto oddělení zabývá. Pro správné fungování je samozřejmostí udržování dobrých vztahů se všemi odděleními a středisky podniku a znát podrobně jejich činnosti.³⁷

Specifické a mimořádně časté styky musí udržovat především s následujícími útvary podniku:

- ekonomickým a finančním,
- organizačním,
- výrobními jednotkami podniku,
- poradenskými službami,
- informatikou.

³⁵ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

³⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

³⁷ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5.

Je nutné, aby útvar interního auditu znal náplň práce a úkoly všech uvedených útvarů, seznámil se s nimi a vytvářel pracovní týmy s pracovníky těchto útvarů pro zdokumentování jejich úkolů.³⁸

3.3 Rozdíl mezi interním a externím auditem

Interní audit je vykonáván vlastními pracovníky, zatímco audit externí musí být nezávislý na dané společnosti a jeho vedoucích pracovnících.

Externí audit je nejčastěji spojován s auditem finančních výkazů podniku. Jeho cílem je hodnotit finanční stav auditované společnosti, a to v daném období. Externí audit je prováděn v souladu s normami a postupy, které jsou mezinárodně ověřeny a nelze je měnit. Zatímco cíle interního auditu jsou rozmanitější a nejsou omezeny pouze na oblast ekonomickou a finanční, ale zahrnují celou oblast operací a aktivit společnosti. Jeho činnost závisí vždy na společnosti, na vedení a na pracovnících, kteří útvar interního auditu řídí. Interní audit bývá posuzován externím auditorem v případě, že je externím auditem využíván při auditech účetní závěrky. Při plánování auditu, externí auditor nejdříve zhodnotí, zda činnost interního auditu bude přínosná pro audit účetní závěrky. Pokud je práce interního auditu využita, musí externí auditor zhodnotit, nakolik její využití přispělo k cílům auditu. Dále také zhodnotí, zda jsou závěry z předběžného zhodnocení činnosti interního auditu shodné.³⁹

Přínosy ze spolupráce interního a externího auditora pro obě strany vyplývají především:

- ***z úspory nákladů a času při výkonu příslušných auditorských úloh,***
- ***v dokonalejším pochopení auditovaných oblastí a předkládání kvalitnějších zpráv vedení společnosti,***
- ***v identifikování rizikových oblastí v počátečním stadiu prací externího auditu odkazováním na zjištění interního auditu,***

³⁸ DVOŘÁČEK, Jiří, Hevia Eduardo VÁZQUEZ a Ivo STŘEDA. *Interní audit*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 312 s. ISBN 80-707-9427-5..

³⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.

- *v odstraňování duplicit,*
- *v získání dodatečné podpory pro interní audit s využitím závěrů externího auditu,*
- *v informovanosti o specifických technikách auditu, rozvíjených interními auditory.⁴⁰*

3.4 Řízení rizik

3.4.1 Definice rizika

Pojem riziko můžeme definovat různě, ale z hlediska problematiky řízení podnikatelských rizik bychom měli vycházet z chápání rizika jako možnosti, že pravděpodobně dojde k události, která je odlišná od předpokládaného stavu nebo vývoje.⁴¹

Řízení rizika je spojeno s každou organizací (ziskové, neziskové, vládní, atd.). Všechny tyto instituce čelí nejistotě a úkolem managementu je zjistit, jaké množství nejistoty organizace snese.⁴²

3.4.2 Auditní riziko

Auditní rizika jsou různá rizika, která se mohou vyskytnout při provádění auditu. Toto riziko auditoři na základě jeho významnosti rozdělují do několika typů. Auditní rizika jsou rizika: Inherentní, regulační a detekční. Riziko auditu se zvyšuje tehdy, když auditor zvolí nepřiměřeně nízký výběrový vzorek zkoumaných položek, nebo když nefunguje vnitřní kontrolní systém. V teorii auditu se obecně připouští, že auditní riziko by nemělo překročit 10 %. Výrok auditora by měl být z 90% spolehlivý. Cílem Interního auditora je snižovat auditní riziko a naopak zvyšovat míru auditního ujištění. Je možné toho docílit správným ohodnocením míry inherentního a kontrolního rizika. Aby byl výkon interního auditora kvalitní, je nutné, aby měl dostatečné znalosti vnitřního kontrolního systému organizace. Interní audit vychází ze vztahů mezi vnímáním úrovní

⁴⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, s. 23. ISBN 80-717-9805-3.

⁴¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

⁴² DVOŘÁČEK, Jiří a Karel RAIS. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9809-6.

rizik vnitřního kontrolního systému. Rizika vnitřního kontrolního systému jsou rizika inherentní, kontrolní a detekční.⁴³

Inherentní riziko – je takové riziko, které existuje v systému, za předpokladu, že nepůsobí žádné kontrolní mechanismy. Toto riziko interní auditor není schopen ovlivnit.

Kontrolní riziko – riziko, které vyplývá z nedostatečnosti kontrolních mechanismů v organizaci. Ani toto riziko nemůže auditor ovlivnit.

Detekční riziko – riziko, které vyplývá z nedostatečného auditu.⁴⁴

Tato rizika se ověřují formou testů.

3.4.3 Rizikový management

Rizikový management řeší pozitivní i negativní stránky rizika. Jedná se o oblast řízení, která pomocí různých metod a technik prevence rizik snižuje rizika. Účelem je předejít problémům, negativním jevům a zamezit vzniku problémů.⁴⁵

Řízení rizik chápeme jako identifikaci, analýzu a ekonomické ovládnutí rizik, která mohou ohrozit aktiva a zdroje organizace. Hlavním úkolem interního auditu při řízení rizik je právě identifikace rizika. Identifikace rizika je potom základem pro výběr oblastí, které by měli být v organizaci auditovány. Tyto rizikové oblasti organizace jsou výchozími body činnosti interního auditu.⁴⁶

Řízení rizik obsahuje čtyři fáze, a to identifikaci rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik a monitoring rizik.⁴⁷

Interní audit rozeznává následující formy rizika:

⁴³ Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d25813v34173-prispevek-k-objektivite-odbornosti-a-kvalite-interniho-audit-u-ve/>

⁴⁴ TICHÝ, Milík. *Ovládnutí rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155

⁴⁵ MANAGEMENT MANIA. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

⁴⁶ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

⁴⁷ MANAGEMENT MANIA. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

- čisté riziko – riziko s pouze negativní stránkou,
- objektivní riziko – je nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů,
- subjektivní riziko – je závislé na činnosti zúčastněných subjektů,
- systematické riziko – vyplývá z celkového ekonomického vývoje,
- nesystematické riziko – postihuje pouze určité subjekty,
- finanční riziko,
- operační riziko – nepříznivé účinky nefinančních faktorů.⁴⁸

3.4.3.1 Interní audit v rizikovém managementu

Role interního auditu v managementu se v jednotlivých organizacích liší, ale týká se především:

- *zaměření práce interního auditu na významná rizika, která identifikoval management a audit procesu risk managementu v průřezu celé organizace,*
- *aktivní podpory procesu rizikového managementu,*
- *podpory v usnadnění identifikace rizika a výchovy liniových pracovníků v rizikovém managementu a vnitřní kontrole,*
- *koordinace reportingu o riziku představenstvu, výboru pro audit atd.*⁴⁹

3.4.4 Analýza rizik

Analýzou rizik rozumíme kontrolní metodu, díky které jsou rizika včas identifikována a vyhodnocována. Při analýze rizik je stanoven charakter a způsob přijetí rizika a také stupeň významnosti rizika. Z těchto charakteristik jsou sestavena opatření vedoucích orgánů a vedoucích zaměstnanců.⁵⁰

Základem pro kvalitní řízení rizik je identifikace a poté analýza takových rizik, která by mohla ohrozit aktiva podniku nebo jeho schopnost produkovat příjmy. Nejdříve je nutné identifikovat a zhodnotit rizika, která ohrožují podnik, ať už jsou jednoduchá

⁴⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

⁴⁹ DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, s. 97. ISBN 80-717-9805-3.

⁵⁰ Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8966v11782-analyza-a-rizeni-rizik/>

nebo složitá. Identifikace rizik se uskutečňuje především formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky firmy, dalším krokem je fyzická prohlídka míst podnikání a v poslední fázi pak podrobné prozkoumání různých firemních dokumentů. Na základě zpracované identifikace rizik je možné zhodnotit rizika, který ohrožují podnik z hlediska jejich přijatelnosti a vlivu na provoz a dlouhodobé cíle firmy. Pro každá rizika je stanovena frekvence výskytu neboli pravděpodobnost a intenzitu neboli výšku škody. Rizika jsou poté uspořádány do tzv. rizikové mřížky, která má v základu 4 pole.⁵¹

Tab. 2 riziková mřížka

	Nízká frekvence	Vysoká frekvence
Nízká intenzita	I	II
Vysoká intenzita	III	IV

Zdroj: <http://www.insiakv.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>

- **nízká intenzita, nízká frekvence**
 - znázorňuje škody, které se vyskytují velmi málo a nemají téměř žádný vliv na činnosti firmy,
- **nízká intenzita, vysoká frekvence**
 - znázorňuje škody, které se často vyskytují, ale mají malou výšku škody. Firma by se jimi měla podrobněji zabývat,
- **vysoká intenzita, vysoká frekvence**
 - výskyt těchto škod je malý, ale pokud nastanou, můžou výrazně ovlivnit hospodaření firmy. Nejčastěji se jedná o živelné pohromy, jsou financovány prostřednictvím pojištění,
- **vysoká intenzita, vysoká frekvence**
 - škody v tomto kvadrantu jsou silným varováním pro podnik. Většinou mívají na činnost podniku katastrofický dopad.⁵²

⁵¹ INSIA. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.insiakv.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>

⁵² INSIA. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.insiakv.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>

3.4.5 Vnitřní a vnější kontrola

Nejdříve se vnitřní kontrola zabývala dohlížením na výrobu a na oběh peněz, bojovala proti podvodům. Poté se rozšířilo její chápání na všechny procesy v podniku, tedy i na působení podniku navenek. Jejím cílem je odhalovat jakékoliv odchylky od stanovených cílů a minimalizovat neočekávaný vývoj. Vnější kontrola se může zabývat podobnými úkoly, jako vnitřní kontrola na bázi externího dodavatele, ale může být také specializovaná a to např. ve formě stálého dohledu, ze strany určitého orgánu státu.

Tab. 3 Rozdíl mezi vnitřní kontrolou a interním auditem

	Vnitřní kontrola	Interní audit
Zařazení	součást všech úrovní řízení	nástroj vrcholového vedení společnosti
Spočívá	ve zjišťování odchylek stavu skutečného od stavu žádoucího	v nezávislém ověřování všech činností společnosti
Provádí	všichni řídicí pracovníci	pracoviště interního auditu
Cíl	odstranění zjištěných nedostatků	zvyšování efektivnosti, vytváření přidané hodnoty

Zdroj: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (Smejkal, Rais, 2013)

3.4.5.1 Rámec COSO

Systém COSO představuje integrovaný systém řízení a kontroly. COSO je zkratka pro „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“. Je mezinárodním rámcem, podle kterého postupují vedoucí pracovníci a auditoři.

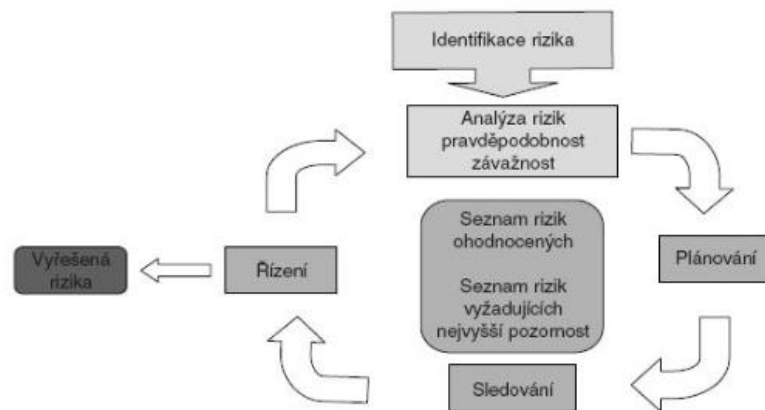
COSO představuje novou filozofii vnitřní kontroly. V pojetí tohoto rámce můžeme vnitřní kontrolu vymezit jako proces, který je uskutečňován dozorčí radou, představenstvem, management a ostatním personálem organizace. Rámec COSO je vytvořený především proto, aby zajišťoval dosažení cílů minimálně ve třech kategoriích:

- účinnosti a efektivnosti operací,
- spolehlivosti vnitřního řízení a kontroly, včetně ochrany majetku,

- souladu s příslušnými zákony a nařízeními.⁵³

Modely procesů rizik mají různé podoby, od jednoduchých k nejsložitějším. Model procesu řízení rizik, který vychází z rámce COSO je možné zobrazit jednoduchým diagramem

Obr. 2 Model procesu rizik

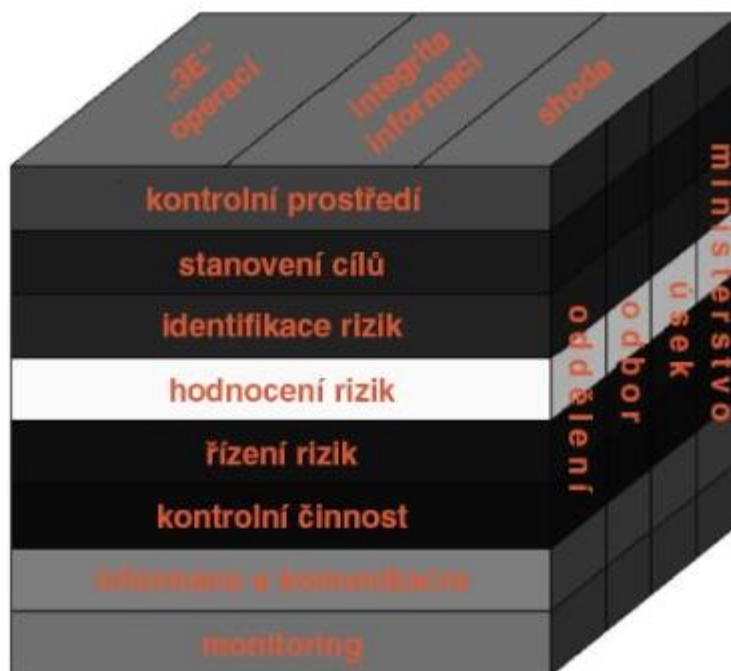


Zdroj: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=\\$issue=34166](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=$issue=34166)

Rámce COSO má osm základních prvků, kterými jsou vnitřní prostředí, stanovení cílů, identifikace událostí, hodnocení rizika, reakce na riziko, kontrolní a řídicí činnosti, informace a komunikace a monitorování.

⁵³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Obr. 3 Komponenty rámce COSO



Zdroj: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=\\$issue=34166](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9197v12016-risk-management/?search_query=$issue=34166)

3.4.6 Hodnocení rizika

Výsledky analýzy rizika jsou podklady pro posouzení, jestli je rizika přijatelné nebo nepřijatelné. Přijatelnost rizika je ovlivněna hlavně rizikovou kapacitou firmy a velikostí rizika, kterou je firma schopna akceptovat. Rizikovou kapacitu chápeme jako nejvyšší finanční ztrátu, která neovlivní výrazně existenci firmy. Riziková kapacita firmy je tím větší, čím větší je:

- celkový kapitál firmy,
- podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu,
- schopnost získat dodatečné zdroje financování.⁵⁴

„Velikost přijatelného rizika představuje, takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí o velikosti

⁵⁴ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 9788024725604

přijatelného rizika patří mezi významná strategická rozhodnutí firmy a závisí především na:

- *požadavcích a očekáváních stakeholderů (akcionářů, věřitelů, regulátorů, finančních institucí, ratingových agentur aj.),*
- *postoji managementu k riziku, tj. zda převládá spíše averze k riziku či ochota přijímat riziko.* ⁵⁵

3.4.7 Metody řízení rizik

Proces řízení procesů a činností souvisí s vhodným výběrem osvědčených řídicích metod. Metody řízení rizik mohou být např. tyto:

Brainstorming

Metoda, která je založená na týmové práci. Všichni členové organizace vyjadřují své nápady a myšlenky, které se později zaznamenávají pro účely pozdějšího vyhodnocení. Tato metoda předpokládá profesní a profesionální vyspělost jednotlivých řešitelů, kreativní myšlení a myšlenkovou přizpůsobivost.

Delfská metoda

Vedoucí si vyžádá názory na určitý problém od odborníků pomocí dotazníku. Tyto návrhy jsou poté shrnuty a předloženy stejným odborníkům. Celý proces je opakován tak dlouho, dokud se odborníci na nějaké variantě neshodnou. Odborníci spolu nespolupracují a každý předkládá pouze svůj názor.

Matice SWOT

Tato matice je založena na základě slabých a silných stránek jednotlivých strategií. Sloupce této matice jsou tvořeny silnými a slabými stránkami a řádky tvoří vnější příležitosti a vnější hrozby. V závěru se vybírá nejhodnější varianta.⁵⁶

⁵⁵ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 84 Expert (Grada). ISBN 9788024725604

⁵⁶ Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9052v11869-risk-management-iii-cast/>

3.5 Postup interního auditu

Interní auditor by měl splňovat tyto požadavky:

- vysokoškolské vzdělání (pro získání certifikátu alespoň titul Bc.),
- minimální dvouletá praxe v interním auditu (písemně ověřená),
- prokázání vysokých, morálních a profesních hodnot, včetně písemného souhlasu s etickým kodexem,
- složení čtyř částí zkoušky CIA.⁵⁷

3.5.1 Plánování a příprava interního auditu

V tomto procesu interního auditu se stanovují konkrétní úkoly a termíny. Za plánování interního auditu plně zodpovídá vedoucí útvaru interního auditu, který by měl mít odpovídající kompetence. Pro vedoucí útvaru je zpracováván Strategický plán interního auditu, který je na období 3-5 let a Roční plán auditních úkolů na 1 rok.⁵⁸

Plány auditorské činnosti je možné dělit na:

- strategické (na období 3-5 let s nutnou aktualizací),
- roční,
- operativní (plány čtvrtletní rozdělené do jednotlivých měsíců).

Roční plán interního auditu musí být rozpracován do programů jednotlivých auditů. Příprava auditu musí obsahovat:

- seznámení se s obecnou dokumentací, která obsahuje informace a dokumenty v auditovaném útvaru, předpisy a vnitřní normy organizace, popis auditovaných pracovních postupů, seznam zaměstnanců, kteří podepisují dokumenty,
- seznámení se s dokumentací, která se vztahuje k předmětu daného auditu,
- sestavení programu auditu.⁵⁹

⁵⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁵⁸ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 9788074001215.

⁵⁹ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

Program auditů je soubor auditů naplánovaný na určité časové období. Tento program zahrnuje veškeré činnosti nutné k plánování, organizování a provádění auditů v daném období. Audity dále můžeme rozdělit na:

- plánované audity – jsou prováděny v termínech, které jsou stanoveny v Programu interních prověrek
- neplánované audity (mimořádné) – jsou prováděny při zjištění závažných skutečností, při změnách v organizaci, ...⁶⁰

3.5.2 Provádění interního auditu

U řádného auditu je manažer auditu povinen zaslat vedoucímu auditovaného útvaru Oznamovací dopis. Oznamovací dopis slouží také jako písemné oprávnění uvedených auditorů k provedení auditu a dává jim nárok vyžádat si potřebné doklady. Zahájení provádí vedoucí auditor podle plánu, jeho úkolem je vysvětlit účel, cíle a předmět auditu, a předpokládanými časovými a věcnými postupy. Auditóři při provádění auditu identifikují, analyzují, vyhodnocují a zaznamenávají informace k dosažení cílů auditu. Informace se získávají a zpracovávají pomocí těchto postupů:

- pozorování, prohlídka – získávání fyzických informací (např. video, fotografie),
- řízený rozhovor – získávání informací písemných i ústních,
- přezkoumávání – pátrání po zjevných výjimkách,
- potvrzování,
- analýza – posouzení, porovnání a zhodnocení informací s očekáváními, které interní auditor zjistil.⁶¹

3.5.3 Opatření

Opatření ke zjištěným nedostatkům, které vyplývají z provedení auditu, přijímá vedoucí auditovaného útvaru, nebo představenstvo. Opatřením se rozumí náprava, neboli popis činnosti, které auditovaný subjekt vykoná, aby snížil rizika nebo

⁶⁰ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

⁶¹ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

zlepšil činnosti a procesy. Opatření musí být konkrétní, jednoznačná, racionální, termínovaná, dokladovatelná a aktuální.⁶²

3.5.4 Hodnocení interního auditu

Vnitřní systém hodnocení kvality je stanoven standardem 1311, tak aby umožnil:

- **Průběžné sledování** výkonnosti funkce interního auditu. Tím je myšlen každodenní dohled, prověřování a měření činnosti IA. Toto průběžné sledování by mělo být zařazeno do tradičních zásad a postupů používaných k řízení IA. Za průběžné hodnocení je zodpovědný buď vedoucí útvaru IA, nebo to může být jím pověřený zkušený auditor. Činnost by měla směřovat k dosažení cílů IA, stanovených plány IA a pověřením k provedení konkrétního auditu. Také by měla směřovat k jednotlivým úkonům IA, k dokumentaci IA, k úrovni důkazů, zjištění a doporučení ve vztahu k cíli konkrétního auditu.
- **Pravidelné prověrky** prováděné pomocí sebehodnocení nebo s pomocí jiných osob v rámci organizace, které mají dostatečné znalosti postupů interního auditu.⁶³

3.5.5 Dokumentace interního auditu

Povinností interních auditorů je dostatečně zdokumentovat závěry a výsledky interního auditu. Dokumentace obsahují pracovní materiály, ve kterých jsou shromážděny zjištěné informace včetně přesných faktů a důkazů, které jsou potřebné pro obhájení závěrů. Součástí této dokumentace je hlavně:

- popis zvolených metod,
- auditorské postupy,
- výběr vzorků,
- postupy a rozsah testování,
- dokumentace,
- provedené důkazy,

⁶² VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

⁶³ Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d25813v34173-prispevek-k-objektivite-odbornosti-a-kvalite-interniho-audit-u-ve/>

- přípravné a pracovní dokumenty,
- mapa procesů, mapa rizik.

Veškerá auditorská dokumentace je ukládána v časové posloupnosti do auditního spisu, který se zakládá zvlášť pro každý audit.⁶⁴

3.5.6 Monitorování

Je nutné, aby vedoucí IA zajistil systém, který umožňuje sledovat, jak se s výsledky předanými vedení dále nakládá. Musí být zaveden proces následné kontroly, který zaručuje, že nápravná opatření byla účinně provedena.⁶⁵

⁶⁴ KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 9788074001215.

⁶⁵ Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d25813v34173-prispevek-k-objektivite-odbornosti-a-kvalite-interniho-audit-u-ve/>

4 Charakteristika vybrané společnosti

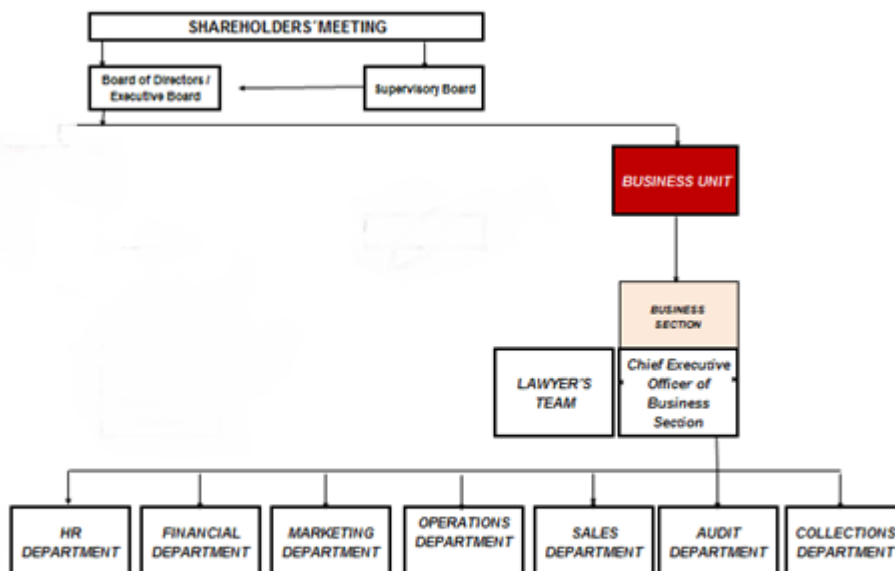
4.1 Představení společnosti

Společnost, která byla vybrána, pro zpracování analytické části bakalářské práce, si nepřála být jmenována, proto je v této práci nazývána jako společnost XY. Společnost XY je akciovou společností, která byla založena v roce 1994. Zprvu se společnost specializovala na obchod s nemovitostmi a odkup a správu pohledávek. Od roku 2000 působí v nebankovním finančním sektoru, kde nabízí široké portfolio produktů určené jak fyzickým, tak i právnickým osobám, kterým poskytuje úvěrové finanční služby. V současnosti se společnost XY zaměřuje na země střední a východní Evropy. Společnost klade důraz na osobní přístup. Produkty jsou nabízeny formou přímého prodeje prostřednictvím sítě úvěrových poradců, kteří klientovi pomohou zvolit správný produkt dle individuálních potřeb a možností. Síť úvěrových poradců pečuje o klienta po celou dobu, tedy od prezentace produktové nabídky, před uzavření smlouvy a poskytnutí úvěru až po jeho splácení. Obchodní síť společnosti je v Česku složena ze šesti regionů. Regiony Pardubice (R 01), Praha (R 02), Brno (R 03), Ostrava (R 04), Mladá Boleslav (R 05) a České Budějovice (R 06). Každý z regionů má své ředitelství, které slouží nejen jako administrativní zázemí pro manažery obchodních skupin a úvěrové poradce, ale také i jako obchodní a informační místo pro klienty. Kvalitu, objem produkce a nábor nových úvěrových poradců v regionu kontrolují příslušní regionální ředitelé. Každý regionální ředitel má svůj region rozdělen do několika oblastí, za které zodpovídají příslušní manažeři obchodních skupin.⁶⁶

⁶⁶ Výroční zprávy společnosti XY(2009-2013)

4.2 Struktura společnosti

Obr. 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti XY(2009-2013)

4.2.1 Orgány společnosti

- představenstvo,
- dozorčí rada,
- členové managementu Advisory
 - provozní ředitel pro střední Evropu
 - obchodní ředitel pro střední Evropu
 - IT ředitel pro střední Evropu
 - finanční ředitel pro střední Evropu
 - ředitel správy pohledávek pro střední Evropu
 - ředitel strategického rozvoje
 - ředitel speciálních projektů,
- členové managementu business
 - finanční manažer
 - obchodní manažer
 - marketingový manažer
 - manažer interního auditu
 - manažer správy pohledávek
 - provozní manažer
 - HR manažer⁶⁷

⁶⁷ Výroční zprávy společnosti XY(2009-2013)

5 Analytická část

5.1 Oddělení interního auditu

Vybraná společnost má vlastní oddělení interního auditu, které provádí audit ve všech odděleních organizace. Oddělení interního auditu se skládá z : Head of AD, Deputy AD/auditor a z 2 dalších auditorů.

Cílem auditu společnosti XY je ověření správného nastavení vnitřních předpisů a fungování v předpisech definovaných procesů, dělba kompetencí uvnitř společnosti, stejně tak i řádná kontrola prováděných aktivit jednotlivými vedoucími zaměstnanci prověřovaných oblastí. Audit slouží k ověřování a k zajištění efektivnosti a k odstranění skutečných i potencionálních rizikových míst uvnitř procesů společnosti, které by mohly vést k chybám ve vykazování hospodářské situace společnosti. Audit také ověřuje dodržování opatření přijatých k nápravě v minulosti nalezených problémů a nedostatků a operativně se vyjadřuje k současným problémům. Audit slouží především managementu společnosti pro ověření dodržování vnitřními předpisy stanovených pravidel a postupů-

5.1.1 Auditoři

Auditoři jsou všechny osoby, které provádějí audit ve společnosti. Hlavní osobou provádějící audit je interní auditor. Auditem mohou být také pověřeny i další odborně kompetentní zaměstnanci společnosti nebo najaté externí subjekty. O pověření dalších osob auditem rozhoduje CEO BS. Pokud je auditem společnosti pověřena externí společnost, je vždy mezi touto společností a společností XY uzavřena smlouva o provedení auditu. Smlouva se uzavírá na provedení konkrétního auditu, nebo

na soubor auditů v průběhu jednoho roku. O výběru externí společnosti rozhoduje představenstvo společnosti na návrh CEO BS.

5.1.2 Mimořádný audit a řádný audit

Mimořádný audit

Na základě rozhodnutí CEO může být nařízen audit mimořádný, na které se nevztahují pravidla pro řádný audit. Mimořádný audit je nařizován především při podezření na závažné porušení vnitřních předpisů společnosti, při podezření na trestnou činnost uvnitř společnosti nebo při nutnosti okamžitého posouzení procesu

uvnitř společnosti, jehož negativní průběh by mohl způsobit škody společnosti. O provedení mimořádného auditu nemusí být auditovaný subjekt předběžně informován. Mimořádný audit nařizuje CEO a také stanovuje náležitosti mimořádného auditu jako je datum a čas provedení, auditovaný proces, povinnosti pro zaměstnance auditovaných útvarů společnosti. Rozhodnutí o nařízení mimořádného auditu může být předáno interním auditorem nebo subjektem provádějící mimořádný audit dotčeným zaměstnancům kdykoliv před ale i teprve při započetí provádění mimořádného auditu.

Řádný audit

Řádný neboli plánovaný audit je prováděn v termínech, které jsou stanoveny v Programu interních prověrek. Vychází z ročního plánu auditorské činnosti schválené vedením podniku.

5.2 Provádění interních auditů obchodní sítě

5.2.1 Plánování auditu

Prvním krokem je vypracovat plán auditů na aktuální rok, který je předkládán SMCE vždy k pátému lednu aktuálního roku na oddělení IA. Frekvence auditu obchodní sítě je kvartální a auditováni jsou všichni MOS a RŘ obchodní sítě. Plán auditu obchodní sítě v průběhu jednotlivých kvartálů je v kompetenci interního auditora a probíhá operativně na týdenní bázi. Místo pro vykonání auditu není definováno a je na zvážení auditora, kde audit provede.

5.2.2 Příprava auditu

O konání auditu je RŘ/MOS, kterého se audit bude týkat informován interním auditorem písemně nebo emailem s předstihem nejméně 1 pracovního dne od jeho plánovaného zahájení. MOS je povinen zpětně- písemnou formou, emailem potvrdit termín vykonání auditu nebo podat vysvětlení, z jakých příčin není možné audit provést. A to nejpozději do 17:00 hod téhož dne, kdy obdržel oznámení o provedení auditu.

5.2.3 Zahájení

Interní auditor se musí k výkonu auditu dostavit včas před stanoveným časem zahájení. O svém případném zdržení je povinen bez prodlení informovat vedoucího

auditovaného úseku. Každý audit započne setkáním interního auditora s vedoucím auditovaného oddělení a představením auditu dotčených osob a cílů auditu. Také se dohodne a upřesní harmonogram a postup auditu. Vedoucí auditovaného úseku nebo jím pověřená osoba zavede auditora za zaměstnanci, s kterými bude interní auditor spolupracovat a uvede ho na místo, které je vyhrazené pro jeho práci.

5.2.4 Realizace

Internímu auditorovi jsou na jeho vyžádání předloženy požadované podklady, které jsou důležité pro vykonání auditu. Manažer obchodní sítě umožní internímu auditorovi přístup na dashboard⁶⁸. Pokud se naskytnou okolnosti, které budou bránit dokončení auditu, bude probíhající audit přerušen a pokračovat se v něm bude až po jeho odstranění. O přerušení auditu bude bezprostředně informován nadřízený v přímé linii. Interní auditor posuzuje dodržování vnitřních předpisů v praxi v rozsahu zadání oblastí a kontrol pro provedení interního auditu. Pro správné posouzení stavu může požadovat vysvětlení průběhu praktických činností od kompetentních a odpovědných osob. Těmito osobami se myslí manažeři obchodní sítě, jejichž výkonu pracovní funkce se předpisy týkají. Průběhy a oblasti jednotlivých auditů jsou závislé od specifik oblastí, kterých se budou dotýkat a na časovém harmonogramu pro ně určeném. V případě, že byl na základě výsledků z vykonaného auditu v předcházejícím kvartálu vypracován protokol „Stanovení nápravných opatření“, ověří interní auditor, zda byla definovaná nápravná opatření vykonána. Pokud nápravná opatření byla vykonána, vyplní interní auditor formulář „Ověření nápravných opatření“ a zašle ho nadřízeným v přímé linii. Výsledky z vykonaného auditu zaznamenává interní auditor do formuláře:

- „Audit AM s TL/PŘ“
- „Audit TM/AM bez TL“
- „Ověření nápravných opatření“

⁶⁸ Manažerský informační systém

5.2.5 Dokumentace z provedeného auditu

Interní auditor zpracuje z vykonaného auditu manažera obchodní sítě tyto formuláře:

- „Audit AM s TL/PŘ“
- „Audit TM/AM bez TL“

Výše uvedené formuláře jsou určeny pro auditovaného manažera obchodní sítě a zároveň pro nadřízeného, celou nadřízenou linii. Výsledky, závěry i případné návrhy na zlepšení plynoucí z provedených auditů manažera obchodní sítě (bez auditů generálního ředitele) za celý jeden region zpracovává auditor do:

- „Summary Reportu MOS“

Summary report manažera obchodní sítě a audit generálního ředitele odešle interní auditor do patnácti pracovních dnů po ukončení příslušného kvartálu nadřízeným. Tento report za jednotlivé kvartály je archivován po dobu dvou let interním auditorem v tištěné podobě i v elektronické na serveru společnosti.

Výstup z auditní zprávy je určen pro auditovaného MOS a zároveň pro nadřízenou linii. Souhrnná zpráva z auditu je zpracována nejpozději do 15 dnů po skončení daného kvartálu. Formát souhrnné zprávy je totožný se zprávou pro jednotlivce s tím, že obsahuje součet bodů za jednotlivé podřízené organizační jednotky. Tuto souhrnnou zprávu z auditu obdrží zároveň i příslušný regionální ředitel za daný region.

5.2.6 Cílová dohoda

Cílová dohoda je základní formulář, se kterým pracuje každý MOS a RŘ. Jedná se o formulář, nad kterým se týdně schází každý MOS/ ÚP se svým nadřízeným. Je kontrolováno vyplnění cílové dohody za posledních 15 dnů, přičemž je kontrolováno 15 týdnů zpětně do uplynulého týdne. Je kontrolována efektivita navržených plánovaných aktivit. Je kontrolován součet plánů podřízených složek, který v součtu musí dosahovat plánu příslušného AM nebo TL. Pokud se jedná o součet plánů pro ÚP, jejichž plán produkce pro ÚP není povinný, je i přesto manažer obchodní sítě povinen prokázat, jakým způsobem svého plánu dosáhne.

5.2.6.1 Meetingy

Je kontrolováno, zda naplánované schůzky proběhly. V případě týdenního F2F meetingu⁶⁹ je důkazem vyplněná cílová dohoda za poslední 3 měsíce. Pokud je cílová dohoda v papírové podobě, pak ji auditovaný předloží auditorovi podepsanou oběma účastníky. Pokud je v elektronické podobě, pak předloží auditovaný emailové potvrzení, z kterého bude zřejmé, že na této cílové dohodě se obě strany dohodly. Týdenní F2F meeting regionálního ředitele s nadřízeným může být nahrazen tel. hovorem přes aplikaci skype, je prezence jednotlivých generálních ředitelů na poradě ověřována přímo u příslušného vedoucího obchodní sítě. V případě měsíční nebo kvartální porady je důkazem zápis z porady a prezence účastníků.

5.2.7 Nápravná opatření

V případě, kdy procentuální výsledek auditu regionálního ředitele nebo manažera obchodní sítě je 70% a méně, pak je proveden pohovor manažera nebo regionálního ředitele s nadřízeným v přímé linii. Tento pohovor proběhne nejpozději do pěti pracovních dnů od obdržení auditní zprávy s procentuálním hodnocením 70% a méně. Z tohoto pohovoru je sepsán písemný protokol „Stanovení nápravných opatření“ s určeným termínem a zodpovědnou osobou pro vykonání nápravných opatření. Zda došlo k naplnění navržených nápravných opatření vyplývajících z formuláře „Stanovení nápravných opatření“ ověří interní auditor při následném auditu. V případě zjištění neplnění navržených nápravných opatření zašle interní auditor písemnou informaci nadřízenému v přímé linii formulář „Ověření nápravných opatření“. Tyto formuláře jsou archivovány v elektronické a písemné podobě u „Summary Reportů MNG“ vždy za příslušné období, kdy byl formulář vypracován.

5.3 Provádění interních auditů centrály

5.3.1 Plánování auditu

Audit je prováděn dle přesně a předem stanoveného plánu auditů. Návrh termínů jednotlivých auditů oddělení je předkládán v písemné podobě HoAD nejpozději do 10.1. příslušného období na aktuální kalendářní rok. Na základě těchto podkladů

⁶⁹ Face to face meeting s podřízenými i nadřízenými

zpracovává HoAD, nebo jím pověřená osoba roční plán auditů. Návrh termínů auditů je předkládán CEO BS k připomínkování a ke schválení nejpozději k 15.1. příslušného období na aktuální kalendářní rok. Interní auditor navrhuje vykonání operativního auditu na základě vlastních zjištění, na návrh manažerů příslušných úseků či na návrh CEO BS, CEO DS či CEO AS, na jejich návrh může také dojít ke konání mimořádného auditu. Konečnou podobu plánů interních auditů posuzuje pověřená osoba CEO AS. Plány auditů odsouhlasuje představenstvo společnosti.

Plán auditů obsahuje jak věcnou náplň jednotlivých auditů, tak i jejich časový harmonogram. Změny v plánech je možné provádět jen ve výjimečných a odůvodněných případech. Změny plánů se provádějí aktualizací již schválených plánů a navrhuje je a provádí interní auditor na základě svých zjištění či podnětů od manažerů příslušných úseků. Plán auditu spolu s detailními postupy pro jednotlivé oblasti bude po schválení vydán a uveřejněn ve veřejně přístupných sdílených složkách na serveru společnosti.

5.3.2 Příprava auditu

Interní auditor je povinen se seznámit se všemi předpisy, které upravují výkon práce v jím kontrolované oblasti. Také si musí zajistit veškeré zdroje, které bude při své práci využívat.

O konání auditu bude vedoucí oddělení, jehož se audit bude týkat, písemně (e-mailem) informován interním auditorem s předstihem nejméně 5 pracovních dnů od jeho plánovaného zahájení. Informování je provedeno pomocí formuláře „Oznámení o zahájení auditu“.

Interní auditor je povinen zaslat přehled požadovaných podkladů pro provádění auditů 5 pracovních dnů před jeho očekávaným začátkem. Interní auditor může dále na základě zaslaných podkladů požadovat doplňující data a dokumenty potřebné k vykonání auditu - v předstihu 2 pracovních dnů před plánovaným začátkem provádění auditu.

Úkolem vedoucího oddělení je zajistit potřebnou podkladovou dokumentaci a přítomnost všech zainteresovaných pracovníků. Dále je také je povinností informovat interního auditora o všech skutečnostech, které by mohly zabránit ve vykonání interního

auditu v předepsaném termínu. V odůvodněných případech interní auditor vybere náhradní termín.

5.3.3 Zahájení

Zahájení auditu se nijak neliší od zahájení předešlého auditu (audit obchodní sítě). Interní auditor musí mít připraveny všechny potřebné, aktuální verze souvisejících vnitřních předpisů, s kterými je už dopředu seznámen. Auditovaný subjekt je povinen umožnit kontrolu jejich dodržování v praxi.

5.3.4 Realizace

Interní auditor má za úkol posoudit dodržování vnitřních předpisů v praxi v rozsahu zadání oblastí a kontrol pro provedení interního auditu. Pro správné posouzení stavu může požadovat vysvětlení průběhu praktických činností od kompetentních a odpovědných osob. Těmito osobami se myslí zaměstnanci, jejichž výkonu pracovní funkce se předpisy týkají.

Průběhy a obsahy jednotlivých auditů jsou závislé od specifík oblasti, kterých se budou dotýkat a na časovém harmonogramu pro ně určeném.

Průběh auditu:

Interní auditor provádí kontrolu oblastí interního auditu dle stanoveného plánu. Průběžné výsledky zaznamenává do formuláře „Průběžná zpráva IA“. Průběžná zpráva je do 2 pracovních dnů od ukončení každé auditované oblasti zaslána e-mailem vedoucímu daného oddělení k připomínkování. Vedoucí oddělení má 3 pracovní dny na vyjádření, které musí zaslat emailem zpět na oddělení interního auditu. Interní auditor poté vytvoří „Zprávu o zjištění z vykonaného auditu“.

5.3.5 Dokumentace z provedeného auditu

Interní auditor sepíše z vykonaného auditu z daného oddělení „Zprávu o zjištěních z vykonaného auditu“. V této zprávě jsou použity jako podklady „Průběžné zprávy IA“. Zároveň s touto zprávou auditor zpracuje tzv. „IA Template „. V tomto formuláři jsou jednotlivé auditované oblasti hodnoceny bodově ANO/NE (1/0), objektivně v % či subjektivně v % dle jednotlivých oblastí IA. Oba tyto formuláře

vypracuje auditor do 2 pracovních dnů od obdržení připomínek vedoucího oddělení z poslední průběžné zprávy.

Do 10-ti pracovních dnů od odeslání „Zprávy o zjištěních z vykonaného auditu“ zpracuje auditor „Přehled nápravných opatření a doporučení za Department“, kde jsou dle hodnotící škály rizik jednotlivá pochybení přiřazeny do příslušného segmentu (A,B,C) a odesílá tuto zprávu na vedoucímu oddělení a nadřízeným.

Výsledky, závěry i případné návrhy na zlepšení plynoucí z provedených auditů Departments zpracuje auditor do celkové zprávy IA, IA Template, přehledu doporučení a nápravných opatření za Departments. Všechny tyto uvedené zprávy odešle auditor e-mailem do 14dní od ukončení auditu posledního departmentu.

Všechny závěrečné zprávy jsou archivovány po dobu 5 let interním auditorem v tištěné podobě i v elektronické na serveru společnosti.

5.3.6 Nápravná opatření

Za oznámení nálezů, pochybení a přijatého termínu nápravného opatření příslušnému zaměstnanci zodpovídá vedoucí oddělení.

Na základě různé významnosti identifikovaného rizika podle jeho zařazení na rizikové škále je nutné při realizaci nápravných opatření dodržovat tato pravidla:

- Riziko A – realizace nápravného opatření musí začít ihned po jeho oznámení vedoucímu oddělení nebo v prvním možném termínu, pokud je nezbytné IT řešení.
- Riziko B – realizace nápravného opatření musí být provedena bez zbytečného odkladu, v prvním možném odůvodněném termínu po oznámení vedoucímu oddělení.
- Riziko C – realizace nápravného opatření je provedena v rámci běžné pracovní činnosti pro zvýšení efektivity stávajících procesů.

Za ověření zavedených nápravných opatření dle stanoveného časového harmonogramu je odpovědný interní auditor, který ověření provádí průběžně podle stanovených termínů NO- minimálně 1x za kvartál. Výstup je zaznamenán ve formuláři „Přehled doporučení a nápravných opatření“, který je reportován kvartálně

e-mailem vždy k poslednímu dni daného kvartálu na vedoucího oddělení a jemu nadřízené. Zjistí-li interní auditor, že nápravná opatření nebyla přijata, nejsou zavedena, nebo nejsou dodržována v praxi, informuje o této skutečnosti CEO BS. Rizika jsou hodnocena podle čtyř hledisek:

1) Z finančního hlediska

Tab. 4 Rizika z finančního hlediska

STUPEŇ	KRITERIUM	KOMENTÁŘ
A	Více než 250 000 Kč	Realizovaná či potenciální výše škody/ dopadu na společnost
B	od 10 000kč do 250 000 Kč	Realizovaná či potenciální výše škody/ dopadu na společnost
C	Méně než 10 000 Kč	Realizovaná či potenciální výše škody/ dopadu na společnost

Zdroj : Vlastní zpracování z interních zdrojů

2) Z hlediska operačních rizik

Tab. 5 Rizika z hlediska operačních rizik

STUPEŇ	KRITERIUM	KOMENTÁŘ
A	Podvodná jednání všeho druhu a právní dopady	Riziko mapuje pochybení související s krádeží včetně přesměrování plateb, falšování smluv a dalších dokumentů, zneužití interních dat o klientech, zneužití firemních zdrojů, spolupráce zaměstnanců s konkurencí, podněty k soudním sporům, nesplnění právních povinností a postihy ze strany státu a změny v legislativě, na které společnost nestihne zareagovat. Dodržení právních náležitostí odpovídající zákonu o spotřebitelském úvěru.
B	Rizika v řízení společnosti a rizika týkající se produktu, klientů a zaměstnanců	Přílišná závislost na jednotlivcích a ztráta klíčových zaměstnanců, nevhodně nastavené odměňování (provize MOS, externí subjekty), chybějící kontrola. Necitlivé zacházení s klientem, úmyslné získávání neperspektivních klientů. Kontrola převodu klientů mezi ÚP. Uzavírání a ukončování smluv o spolupráci s ÚP a MOS. Nedostatečná zpětná vazba na stížnosti klientů. Archivace složek klientů, ÚP a zaměstnanců.
C	Neúmyslná lidská selhání, výpadky ohrožující provoz, rozvoj pracovního prostředí	Obecné chyby zaměstnanců nebo externích partnerů, neúmyslné ztráty dat, selhání dodavatele služeb, neexistence postupu pro mimořádné situace. Rizika negativně ovlivňující pracovní výkon zaměstnance.

Zdroj : Vlastní zpracování z interních zdrojů

3) Z hlediska interních dokumentů a zákonů

Tab. 6 Rizika z hlediska dokumentů a zákonů

STUPEŇ	KRITERIUM	KOMENTÁŘ
A	Záměrné nedodržování interního dokumentu/ schváleného procesu	Vědomé a opakované nedodržování definovaných činností
B	Špatně definované interní dokumenty/ procesy a nenastavené procesy. Dodržování rozvoje lidských zdrojů dle zákona	Nepřesně/ nejednoznačně definované činnosti/ postupy. Dodržování zákonných školení daných legislativou příslušné země
C	Neaktualizované interní dokumenty; nastavený proces není dodržován	Definované interní dokumenty neodpovídají aktuální situaci/ prováděným činnostem

Zdroj : Vlastní zpracování z interních zdrojů

4) Z hlediska životního cyklu půjčky

Tab. 7 Rizika z hlediska životního cyklu půjčky

STUPEŇ	KRITERIUM	KOMENTÁŘ
A	Vymáhání - zesplatnění a žaloba	Riziko se týká procesu zesplatnění půjčky (soulad se směrnicí, včasnost, správnost, úplnost aj.) a žalování klientů (včasné a správné žalování smluv, úplnost, předání návrhů rozhodcům aj.)
	Vymáhání - exekuce	Riziko se týká procesu exekuce půjčky (formální náležitosti návrhu exekuce, předávání exekučních složek aj.)
	Vymáhání - Proces inkasní řízení (předžalobní a požalobní)	Uzavření dohody DÚD a DoN, proces přidělení pohledávky, proces správy inkasa (včasnost, správnost, úplnost)
	Ověření informací (při analytickém procesu)	Riziko se týká procesu ověření informací (správné uvedení informací ovlivňuje následné vymáhání/ žalování/ kreditní riziko)
	Vymáhání - Telefonické vymáhání	Včasnost přidělení a odebrání pohledávek. Dodržení postupu struktury hovoru s klientem. Jednotná komunikace s klientem.
B	Vymáhání - Insolvence	Včasné a řádné přihlášení pohledávek do insolvenčního řízení. Včasné a řádné vedení incidenčních sporů.
	Sepsání žádosti	Riziko souvisí s uzavřením obchodu a komunikací ÚP s klientem. Úmyslné uzavření obchodu s klientem z "Black listu"
	Splácení	Riziko souvisí s procesem standardního splácení půjčky, předčasného doplacení.
	Úmrtí	Včasnost a řádnost přihlášení do dědického řízení. Přenos informací mezi odděleními. Zpracování agendy po dědickém řízení.
	Zpracování osobních údajů (práce a s daty)	Riziko mapuje chyby ve zpracování osobních údajů, zpracování odchozí pošty, párování dokladů, zpracování příchozí pošty, typování, shoda dat papírová podoba a IS
	Vymáhání - Práce s upomínkami a PF	Včasnost a správnost vystavení upomínek a drobných PF
	Vymáhání - Úprava splátkového kalendáře	Dodržení postupu žádostí o odklad. Provázanost informací v rámci společnosti aj.
	Schválení	Dodržování podmínek pro schválení úvěru, relevantnost důvodů pro zamítnutí, dodržování schvalovacích kompetencí, kompletnost žádostí a dokumentace o úvěru aj.
	Vyplacení	Riziko v procesu vyplacení půjčky (Operations Dpt a FD)
	Výplata revolvingu	Chyby v procesu výplaty revolvingu (neaktualizované informace o klientovi) aj.
	Ukončení smlouvy	Riziko ohrožuje proces ukončení smlouvy (přeplatky, nedoplatky smluv) aj.

Zdroj : Vlastní zpracování z interních zdrojů

Podle stupně identifikovaného rizika navrhuje interní auditor různou úroveň řešení problémů formou: BEZ DOPORUČENÍ/DOPORUČENÍ/NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ.

Tab. 8 intenzita řešení rizik interním auditorem

STUPEŇ	KRITÉRIUM	BEZ DOPORUČENÍ	DOPORUČENÍ	NAPRAVNÁ OPATŘENÍ
A	0; ≤ 100%		X	X
B	≤ 75%		X	X
B	> 75%		X	
B	0		X	X
C	≤ 75%		X	
C	> 75%	X		
C	0		X	

Zdroj : Vlastní zpracování z interních zdrojů

5.4 Provádění interních auditů inkasní sítě

5.4.1 Plánování auditu

Obsahový plán auditů je předkládán vždy k pátému lednu aktuálního roku na oddělení interního auditu, písemně na HoAD. Frekvence auditu koordinátora pohledávek (KP) a inkasních pracovníků (IP) je měsíční a auditováni jsou 2 vybraní KP a 6 IP po 10 pohledávkách, vždy 1 IP z každého regionu.

Plán auditů oddělení pohledávek v průběhu jednotlivých měsíců je plně v kompetenci oddělení interního auditu a probíhá operativně na týdenní bázi.

Výběr KP je prováděn postupně, takovým způsobem, aby byla četnost auditu jednotlivých KP shodná.

Základním kritériem výběru IP je úroveň výkonnosti. Výkonnost je vyhodnocována na základě těchto ukazatelů: aktuální efektivita, efektivita po 3, 6,.. měsících přidělení, atd. Výběr jednotlivých IP pro kontrolu ve sledovaném období provádí IA.

5.4.2 Příprava auditu

Audit KP

O konání auditu je KP, jehož se audit bude týkat, písemně (e-mailem) informován interním auditorem s předstihem nejméně 1 pracovního dne od jeho plánovaného zahájení. Koordinátor pohledávek je zpětně povinen písemnou formou nebo e-mailem nejpozději do 17.00 hod téhož dne, kdy obdržel oznámení o provedení auditu, potvrdit termín vykonání auditu či podat vysvětlení, z jakých příčin není možné v požadovaném termínu audit provést.

Audit IP

O konání auditu IP není předem informován KP ani auditovaný IP. Interní auditor si na základě kritérií připraví podklady potřebné k vykonání auditu.

Vybrané klienty auditovaného IP zapíše IA do formuláře „Kontrola IP“. Klienty takto zapsané v daném formuláři nejprve kontaktuje telefonicky. Pokud je telefonát úspěšný, tak zapíše interní auditor výsledek telefonického kontaktu do sloupce „vyjádření auditora“ a vyplní sloupec „nově přidělený klient, starý klient“. A naopak pokud je telefonát neúspěšný, tak interní auditor zapíše poznámku do sloupce „vyjádření auditora“ a následně provede osobní návštěvu klienta.

Podle výsledku telefonátů klientům (úspěšný, neúspěšný) si Interní auditor naplánuje datum, čas a optimální trasu kontroly klientů v terénu.

5.4.3 Zahájení

Zahájení auditu probíhá stejně jako v předešlých auditech.

5.4.4 Realizace

Audit koordinátorů pohledávek

Internímu auditorovi musí být na vyžádání předloženy požadované podklady, které jsou nutné pro vykonání auditu.

Pokud se naskytnou okolnosti, které budou bránit dokončení auditu, bude probíhající audit přerušen a pokračovat se v něm bude až po jejich odstranění. O přerušení auditu bude bezprostředně informován nadřízený v přímé linii.

Interní auditor posuzuje dodržování vnitřních předpisů v praxi v rozsahu zadání oblastí a kontrol pro provedení interního auditu. Pro správné posouzení stavu může požadovat vysvětlení průběhu praktických činností od kompetentních a odpovědných osob. Těmito osobami se myslí KP, IP jejichž výkonu pracovní funkce se předpisy týkají.

Průběhy a obsahy jednotlivých auditů jsou závislé od specifík oblastí, kterých se budou dotýkat a na časovém harmonogramu pro ně určeném.

Výsledky z vykonaného auditu zaznamenává IA do formuláře:

- Souhrnná zpráva – Audit KP. Výsledky z tohoto formuláře se automaticky propisují do Výstupní zprávy,
- Výstupní zpráva z auditu.

Audit inkasních pracovníků

Interní auditor provádí audit v terénu a to na kontaktních nebo trvalých adresách klientů, podle předem připravených materiálů. Výjezd je prováděn podle časových a lokálních možností

Pokud Interní auditor ověří, že navržená nápravná opatření z předchozího období nebyla vykonána, vyplní formulář „Ověření nápravných opatření a tento zašle nadřízeným v přímé linii.

5.4.5 Dokumentace z provedeného auditu

Interní auditor zpracuje z vykonaného auditu IP/KP tyto formuláře:

- „Souhrnná zpráva KP,
- „Formulář – kontrola IP,
- Souhrnná zpráva – audit IP.

Tyto formuláře jsou určeny pro auditovaného KP/IP a zároveň pro nadřízeného.

Vyhodnocenou „Souhrnnou zprávu“ zasílá interní auditor do pěti pracovních dnů po vykonání auditu písemně příslušnému IP/KP k vyjádření. Do 2 pracovních dnů od obdržení vyhodnocené „Souhrnné zprávy“ je IP/KP povinen zaslat zpět Souhrnnou zprávu včetně svého vyjádření příslušnému internímu auditorovi.

Výsledky, závěry i případné návrhy na zlepšení plynoucí z provedených auditů IP/KP (za celý jeden region – jedno auditované období – tj. jeden měsíc) zpracuje auditor do „Výstupní zprávy z auditu“ a zašle v písemné podobě (včetně přílohy formulářů „Souhrnná zpráva audit IP/KP“) do dvanáctého dne po skončení auditovaného období KP.

Výstupní zpráva za jednotlivé období- měsíce je archivován po dobu 2 let interním auditorem v tištěné i elektronické podobě.

5.4.6 Nápravná opatření

V případě, kdy procentuální/bodový výsledek auditu KP/IP je 70% a méně, tak nápravná opatření probíhají stejně jako v předešlých auditech.

6 Vyhodnocení analytické části

6.1 Shrnutí

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

Během zkoumání metodik práce auditorů bylo zjištěno, že pracovní postupy jsou vypracovány svědomitě a pečlivě. Práci vykonávají celkem čtyři auditoři, včetně HoAD. Každý auditor má na starosti jeden region, kde provádí audit. Interní audit v této společnosti plní svou funkci a to především funkci ujišťovací, zjišťuje nedostatky, hledá nápravu a řeší problémy a tím posiluje kvalitu a spolehlivost procesů. Má přístup k lidem a informacím, má přehled a také především mezioborové znalosti a díky tomu může generovat řešení.

Ve společnosti funguje zpětná vazba mezi interním auditorem a auditovanou osobou. Při auditu inkasní sítě auditor zaznamenává výsledky z vykonaného auditu do formuláře : Souhrnná zpráva KP, Formulář – kontrola IP s Souhrnná zpráva – audit IP. Tyto formuláře jsou určeny pro auditovaného KP/IP a také pro nadřízeného. Vyhodnocená Souhrnná zpráva je zaslána KP/IP k vyjádření. Stejně tak i auditu centrály auditor zasílá formulář: „Průběžná zpráva“ vedoucímu daného oddělení k připomínkování. Zpětná vazba je velmi důležitá a to především pro auditovanou osobu. Možnost seznámit se s výsledky je důležité také z toho důvodu, aby v interpretaci hodnocení nedošlo ke zkreslování.

Jsou zde zhodnocena rizika, které hodnotí Interní audit ze 4 hledisek a to z hlediska finančního, operačního, z hlediska interních dokumentů a zákonů a z hlediska životního cyklu půjček. Tato rizika jsou rozdělena podle stupňů A,B,C a jsou k nim přiřazena jednotlivá kritéria.

Společnost má obrovskou výhodu v tom, že je interní audit vykonáván zaměstnanci společnosti, kde hlavní výhodou je dokonalá znalost prostředí. Nevýhodou mohou být vyšší náklady. Dle Dvořáčka se interní audit vyplatí, pokud náklady na jeho nezávislé působení a požadovanou prevenci jsou nižší, než by byly škody a náklady na jejich nápravu.

6.2 Navržená doporučení

Za jednu z hlavních nevýhod autor považuje postavení interního auditu v organizační struktuře společnosti. Interní audit se nachází hierarchicky na stejné úrovni s ostatními odděleními. A jak už je zmíněno v teoretické části práce, audit by měl být především nezávislý. V tomto případě je oddělení interního auditu omezeno a není tedy 100% nezávislé. Pro vymezení a absolutní nezávislost interního auditu by bylo vhodné změnit postavení interního auditu v hierarchii pod představenstvo. Také by mohl být zaveden Výbor pro audit, který je doporučován institutem interních auditorů, sloužil by jako pomocný nástroj dozorčí rady. Jeho úkolem by bylo plnění odpovědnosti související s organizací účetní politiky, vnitřní kontrolou a finančními zprávami. A orientoval by se na komunikaci a kontrolu externí a interní auditorské činnosti.

Ve společnosti není prováděno srovnání s externími auditory, autor by doporučil toto srovnání zavést. Tím by společnost získala zpětnou vazbu od nezávislého externího hodnotitele, který by měl mít zkušenosti z jiných firem. Externí posouzení by mohlo sloužit i jako nástroj, který by přinášel zpětnou vazbu mezi klíčovými stranami. Externí audit nejčastěji probíhá formou rozhovorů s managementem, dozorčí radou, výborem pro audit a samozřejmě s pracovníky interního auditu.

Jak už je uvedeno výše, ve společnosti vykonávají audit 4 auditoři, včetně HoAD. Konkrétně při auditech inkasních poradců audit vykonávají 3 auditoři a každý měsíc je auditováno 6 IP po 10 pohledávkách, vždy pouze 1 IP z každého regionu. Znamená to tedy, že každý auditor má na starosti dva regiony. Za měsíc tedy zkontrolují 60 pohledávek. V poměru k množství pohledávek, které společnost má, tak 60 pohledávek měsíčně není příliš. Bylo by vhodné zvýšit počet auditovaných IP měsíčně. V Inkasní síti je přibližně 70 inkasních pracovníků, na každý region tedy přibližně 12 inkasních pracovníků. Bylo by tedy efektivnější zvýšit počet auditovaných IP z 1 IP za jeden region alespoň na 4 IP za region. Měsíčně by tedy bylo zauditováno 240 pohledávek na místo 60 pohledávek za měsíc.

Společnost má také svého risk managera, který se zaměřuje na analýzy a snížení rizik pomocí různých metod. Interní audit se zbývá pouze některými riziky, která jsou uvedena v bodě 5.3.6. Tato rizika by bylo vhodné zhodnotit z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu na společnost. Analýza rizik je prováděna při sestavování

plánu auditorské činnosti. A na základě identifikace rizik je důležité provést hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik. Díky tomuto hodnocení je možné rozhodnout se, které riziko je možné akceptovat a kterému se naopak raději vyhnout.

7 Závěr

Bakalářská práce s názvem Interní audit a řízení rizik ve společnosti XY je zaměřena na současné zhodnocení kvality vykonávání interního auditu a identifikaci rizik ve vybrané společnosti.

Cílem této práce byla především analýza provádění interního auditu ve společnosti XY a doporučení pro zlepšení jeho procesů provádění interního auditu.

V teoretické části práce byly charakterizovány základní pojmy, které souvisí s danou problematikou interního auditu. Autor si osvojil teoretické poznatky a ty byly v rámci prováděných analýz aplikovány v podmínkách fungování sledované společnosti XY a posloužily rovněž při vypracování návrhové části práce i k závěrečnému porovnání s teoretickými východisky.

Pro analytickou část práce byla vybrána akciová společnost, která působí v nebankovním finančním sektoru a součástí systému řízení je i oddělení interního auditu. Tato společnost byla vybrána z důvodu dlouholeté tradice jejího působení na českém trhu, stability a pro její široké využití oddělení interního auditu. Sledovaná společnost poskytuje úvěrové finanční služby a to jak právnickým, tak i fyzickým osobám. Tyto služby jsou nabízeny formou přímého prodeje prostřednictvím sítě úvěrových poradců.

Byla zpracována charakteristika sledované společnosti, také byla uvedena struktura podniku a oddělení Interního auditu bylo zařazeno do hierarchie podniku.

Na základě konzultací s vedením interního auditu byly zanalyzovány metodické postupy provádění interního auditu.

Dle autorových poznatků je interní audit ve společnosti velmi dobře zabudován. I přesto byla navržena některá nápravná opatření. Autor doporučuje změnit postavení oddělení Interního auditu v hierarchii společnosti pod představenstvo a tím by byla zajištěna větší nezávislost interního auditu.

Dále by autor doporučil, aby bylo zavedeno srovnání s externími auditory, kteří by měli funkci nezávislého externího hodnotitele. Tento nezávislý externí hodnotitel by se orientoval na komunikaci a kontrolu externí a interní auditorské činnosti. Také by

zjišťoval, zda interní audit je v souladu s mezinárodními standardy Institutu interních auditorů.

Vzhledem k množství pohledávek společnosti a poměru k nim zauditovaných pohledávek za jeden měsíc, autor doporučuje navýšení počtu auditorů a tím zvýšení počtu auditovaných inkasních poradců. Pokud by došlo ke zvýšení auditovaných IP z 1 IP za jeden region alespoň na 4 IP za region tak by bylo měsíčně zauditováno 240 pohledávek na místo 60 pohledávek.

Také by bylo vhodné rizika, kterými se interní audit zabývá, zhodnotit z hlediska pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu na společnost. Díky tomuto hodnocení by bylo možné rozhodnout se, které riziko je možné akceptovat a kterému se naopak raději vyhnout.

8 Seznam použitých zdrojů

DVOŘÁČEK, Jiří a Karel RAIS. Audit podniku a jeho operací. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. Expert (Grada). ISBN 80-717-9809-6.

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. Interní audit v praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, vii, 236 s. ISBN 80-251-0836-8.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 84 Expert (Grada). ISBN 9788024725604

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

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

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9

TICHÝ, Milík. Ovládnání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721

Internetové zdroje:

Český institut interních auditorů, z.s. [online]. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z:

<http://www.interniaudit.cz/ciia/>

INSIA. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.insiakv.cz/identifikace-a-analyza-rizik.html>

MANAGMENTMANIA. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/financni-audit>

Účetní kavárna. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné

z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d25813v34173-prispevek-k-objektivite-odbornosti-a-kvalite-interniho-audit-u-ve/>

9 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Organizační řád</i>	28
<i>Obr. 2 Model procesu rizik</i>	36
<i>Obr. 3 Komponenty rámce COSO</i>	37
<i>Obr. 4 Organizační struktura společnosti</i>	44

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Porovnání Controllingu a Interního auditu</i>	22
<i>Tab. 2 riziková mřížka</i>	34
<i>Tab. 3 Rozdíl mezi vnitřní kontrolou a interním auditem</i>	35
<i>Tab. 4 Rizika z finančního hlediska</i>	54
<i>Tab. 5 Rizika z hlediska operačních rizik</i>	54
<i>Tab. 6 Rizika z hlediska dokumentů a zákonů</i>	55
<i>Tab. 7 Rizika z hlediska životního cyklu půjčky</i>	56
<i>Tab. 8 intenzita řešení rizik interním auditorem</i>	57

10 Přílohy

<i>Příloha 1: Formulář "Oznámení o zahájení auditu".....</i>	<i>70</i>
--	-----------

Oznámení o zahájení auditu

č.j.:

Pan (paní)

.....

(jméno, příjmení)

.....

(funkce)

.....

(Název auditovaného subjektu)

Vážený pane (paní)

v souladu s požadavkem CEO AS bude dne ve Vašem oddělení zahájen

i n t e r n í a u d i t

Ukončení auditu se předpokládá v termínu do

V této souvislosti Vás žádám, abyste si udělal čas nebo abyste pověřil zástupce Vašeho útvaru k projednání bližších podrobností týkajících se zejména vzájemné součinnosti v průběhu vykonávání auditu a koordinace postupů auditorské skupiny s ohledem na provozní úkoly Vámi řízeného oddělení, a to ve shora uvedený den zahájení vhodin.

V zájmu vytvoření podmínek pro efektivní výkon auditu se na Vás obracím předem se žádostí o zabezpečení přípravy podkladů podle přiloženého seznamu a o zajištění míst se zásuvkou pro počítače).

S pozdravem

.....

Head of Internal Audit Department