

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Interní audit a riskmanagement

Vypracovala:

Lucie Steimarová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavla Římovská

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Interní audit a riskmanagement“ vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

Praha, dne 30. 6. 2006

.....
Lucie Steimarová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Pavle Římovské za odborné vedení, připomínky a rady, které mi poskytovala při zpracovávání bakalářské práce.

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou interního auditu a s ním spojeného rizikového managementu ve společnosti Citibank a.s.

Práce obsahuje literární rešerši věnovanou obecným poznatkům z oblasti interního auditu a rizikového managementu v bankovníctví a vlastní práci zaměřenou na analýzu organizace a činností interního auditu, cílem bylo poukázat na souvislost interního auditu a rizikového managementu v Citibank a.s.

Pomocí metody dotazníkového šetření provedeném v úvěrovém oddělení divize Consumer Bank bylo cílem prezentovat proces odhadu rizika a v souvislosti s tím identifikovat rizikové faktory a jejich závažnost. Součástí práce je doporučení pro plánování a provedení příštího interního auditu v dané divizi.

Klíčová slova: interní audit, auditor, externí audit, risk management, riziko, rizikové faktory, nezávislost, objektivita, auditorská zpráva

This bachelor essay is focused on the problems of internal audit and risk management in Citibank a.s.

The essay consists of literature study, which is devoted to general knowledge of internal auditing and risk management in banking and a particular part focused on analysis of organizing and actions of internal audit and point out at a consequence between internal audit and risk management in Citibank a.s. In a credit department of a Consumer Bank division has been a goal to present a proces of risk assessment by a questionnaire method and consequently to identify risk factors and its importance. Part of this essay is a recommendation for planning and making of next internal audit in above mentioned division.

Key words: Internal Audit, Auditor, External audit, risk management, risk, risk factors, independence, candour, Auditor's Report

SOUHRN, A SUMMARY	3
1. Úvod	5
2. Literární řešerše –interní audit a risk management	6
2.1. Tradiční a moderní pojetí interního auditu	6
2.1.1. Nezávislost a objektivita	7
2.2. Služby a typy interního auditu	8
2.3. Vnitřní kontrola a interní audit	9
2.3.1. Vztah vnitřní kontroly a interního auditu	9
2.3.2.. Složky a nástroje vnitřní kontroly	10
2.4. Činnost interního auditu	11
2.4.1. . Předmět činnosti	11
2.4.2. Fáze činnosti	12
2.4.3. Typy auditorské činnosti	17
2.5. Interní audit versus externí audit	18
2.5.1. Definice externího auditu	18
2.5.2. Cíle EA vs IA	18
2.5.3. Činnost EA vs IA	18
2.5.4. Spluprádce a vzájemná prospěšnost	19
2.5.5. Požadavky na koordinaci	20
2.5.6. Přínos spolupráce	19
2.6. Odborná úroveň pracovníků IA	20
2.6.1 Odborná příprava interního auditora	20
2.6.2. Základní odborná příprava	20
2.6.3. Stálá odborná příprava	20
2.6.4. Potřeba rotace a zvyšování kvalifikace	21
2.7. Interní audit a řízení rizik	22
2.7.1. Vymezení pojmu riziko	22
2.7.2. Řízení rizika	22
2.7.3. Typy rizik z pohledu IA	23
2.7.4. Typy rizik z pohledu banky	25
2.7.5 Vlastnosti rizik	25
2.7.6. Riziko a rizikový management	25
2.7.7. Model hodnocení rizika	25
2.7.8. Rozlišení auditního rizika	26
2.7.9. Postup zacházení s rizikem a neurčitostí	26
2.7.10. Katalog rizik	27
2.7.11.. Rámec COSO	27
2.7.12. Podstata a proces analýzy rizik	28
2.7.13. Odhad rizik v systémech organizace	28
3. Cíl práce a metodika	30
4. Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí	32
4.1. Charakteristika Citibank	32
4.2. Charakteristika Citibank v ČR	32
4.2.1. Organizace Citibank a.s.	33
4.2.2. Postoj Citibank a.s. ke kvalitě	37
4.2.3. Cíle Citibank	38
4.2.4. Zdroje	38
4.2.5. Charakteristika podnikatelského prostředí	39

5. Analýza postavení a úkolů interního auditu; cíle a úkoly riskmanagementu	40
5.1. Analýza postavení interního auditu v Citigroup	40
5.2. Úkoly interního auditu v Citigroup	42
5.2.1. Sestavení ročního plánu auditu	42
5.3. Organizace útvaru IA divize Consumer bank v ČR (Quality Assurance)	45
5.3.1. Personální obsazení IA divize Consumer Bank	45
5.3.2. Dokumenty zahrnující popis činnosti a požadavky na oddělení IA	46
5.4. Cíle a úkoly Risk managementu	49
5.4.1. Citibank a Risk management	49
5.4.2. Úkoly a cíle risk managementu v Citibank a.s.	49
5.4.3. Rizika identifikovaná Citigroup	51
5.4.4. Aplikace metodického postupu při odhadu rizika v oddělení Citibusiness Credit Risk Management	52
6. Souhrn poznatků z provedených analýz; doporučení pro interní audit	59
7. Závěr	60
8. Seznam použité literatury	63
9. Příloha	

1. Úvod

Všechny podniky jsou vystavovány rizikům. Podmínky pro podnikání mohou být různé, avšak úspěšnost, profitabilita a následná konkurenceschopnost podniku závisí v dnešní době zejména na schopnosti identifikovat rizika, dokázat je efektivně řídit a zejména být schopni identifikovat a usměrňovat rizikové faktory, které tato rizika mohou zvyšovat či naopak eliminovat.

Často se však stává u menších firem, že majitel firmy, který soustředí veškerou svou pozornost na zákazníka a předpokládá plynulý chod v rámci své firmy, zapomene kontrolovat, zda mu finance nebo zdroje neunikají prostřednictvím jeho zaměstnanců nebo jeho nárazovým stylem řešení problémů vznikají komplikované situace stále častěji a tak majitelé nezbývá, než zdroje a úsilí věnovat do nárazových opatření, která většinou řeší pouze nastalou situaci a neřeší celý problém.

Velké firmy již mají zkušenosti s tím, že ne každý zaměstnanec je loajální, a proto musí být v podniku vytvořena taková opatření, aby k podvodům, krádežím, úmyslné i neúmyslné nedbalosti nedocházelo a nejen k tomu velké podniky zajistily systém vnitřní kontroly, který by měl být efektivní a účinný a měl by být zaměřen na rizikové faktory, které firmě byly identifikovány.

Velké podniky jsou charakteristické vzdáleností vedení od operativy a většinou na řízení a kontrolu nezbývá čas, proto tuto roli převzal ve velkých podnicích útvar interního auditu, který slouží vedení zejména pro zajišťování správnosti kontrolních mechanismů v podniku, k identifikaci rizikových faktorů a pro jejich správné měření. Měl by patřit mezi nezávislé a objektivní hodnotitele. Působení uvnitř firmy, mu umožňuje získat důvěru pracovníků, kteří se pak neobávají sdělovat důvěrné informace sloužící k provedení auditu určité oblasti, která byla zaměstnancem označena za potenciální faktor rizika.

K podnikům, které se vystavují významnému riziku (úvěrovému) patří banky. Interní audit je zde povinnou součástí vymezenou zákonem. Významnou roli zde má i oddělení řízení rizik (risk management), které se dnes právě v bankovních institucích dostává do popředí zájmu, neboť dochází k častému úpadku klientů a banky se musí stále více chránit před ztrátami. Proto je (nejen) pro banky důležité správné nastavení systému měření rizik, zachycení způsobu měření v metodikách a zajištění dostatečné informovanosti zaměstnanců, kteří s těmito riziky přicházejí do styku. Kontrolou, zda tato opatření jsou vykonávána a zda jsou rizika správně měřena, je pověřený právě útvar interního auditu. Je zde proto zřejmá souvislost mezi těmito dvěma odděleními, která bance při jejich správném řízení umožňují udržení na trhu prostřednictvím správného odhadu rizika také zvyšují zisk.

2. Literární rešerše

2.1. Tradiční a moderní pojetí interního auditu

IA býval zpravidla definován jako „.. řídicí funkce, jejímž cílem je analyzovat a hodnotit, s ohledem na případné možnosti korekce, vnitřní podnikovou kontrolu, tak aby byla zajištěna integrita majetku banky, pravdivost informací a stále efektivní řízení banky.“ (*Organizace řízení bank*). Posun od tradičního k modernímu pojetí se projevuje zejména v pozici auditora, který od „obávaného“ revizora se stává poradcem a konzultantem pro zefektivnění řízení.

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“ Definice byla přijata na základě celosvětové diskuse interních auditorů, která proběhla v letech 1998-1999, a kterou zorganizoval Mezinárodní institut interních auditorů. Schválena byla na podzim roku 1999. (*Interní audit a kontrola, 2003*)

Interní audit tedy zastává činnosti, které by měl vykonávat management organizace, kdyby na ně měl dostatek času. Zůstává však rozdílný pohled na věcnou podstatu řešených problémů. V tabulce č. 2.1.1 uvádím příklad rozdílného přístupu managementu a IA k problému, jak jej navrhl Dvořáček a Kafka.

Přístup managementu a IA k problému-příklad

Tabulka č. 2.1.1

Problém	Manažer		Auditor	
	Provozní cíl	Provozní postup	Auditorský cíl	Auditorský postup
Nákup materiálu	Dostatek objednaného materiálu	<u>Rozhodování:</u> Kolik? Za kolik? V jaké kvalitě? Kdy? Jak dopravit?	Bylo dodáno to, co mělo a to, co bylo schváleno?	<u>Prověřování:</u> objednávkových příkazů. <u>Porovnávání:</u> objednaného zboží a došlých faktur. Fyzická inventura.

Dle *Dvořáčka a Kafky* z definice nevyplývá, že by IA musel být nevyhnutelně součástí organizace, čímž se odlišuje vymezení auditu od původní definice tím, že již není chápán jako funkce zřízená v rámci organizace. Funkci IA si organizace může zabezpečit z vnějších zdrojů, tzv. outsourcingem. (Interní audit v praxi)

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá interním auditem v bankovníctví, níže je uvedena definice interního auditu tak, jak ji vymezuje *Bankovní asociace Praha*:

„Nezávislá činnost prováděná pracovníky banky, určená ke zkoumání a hodnocení její činnosti s cílem napomáhat vedení banky a jejím pracovníkům ve správném, účelném a efektivním provádění jejich činností.“

Vnitřní audit je nezávislá činnost, při které dochází ke zkoumání a hodnocení veškerých činností banky, jejich řídicích a kontrolních systémů. Vnitřní audit jako nedílná součást vnitřního kontrolního systému v bankách je jedním z rozhodujících mechanismů sledování kvality práce banky a dodržování podmínek licence. Cílem vnitřního auditu je poskytnout vedení banky a jejím vlastníkům ujištění, že vnitřní systémy banky fungují správně, účelně a efektivně a že informace, které tyto systémy zpracovávají a vytvářejí, jsou přesné, úplné a že vyhovují potřebám řízení. Vnitřní audit může fungovat jen s efektivní podporou samotného vedení, v jehož zájmu je statutem zajištěná nezávislost a objektivita vnitřního auditu a vybavení vnitřního auditu nezbytnými kompetencemi k plnění hlavního účelu jeho existence.“ (Bankovní asociace)

2.1.1. Nezávislost a objektivita IA

K zásadám interního auditu patří splnění podmínky nezávislosti a objektivity.

Nezávislost

„Stav, který vnitřnímu auditorovi umožní bez působení vnějších vlivů provádět přípravu auditu včetně výběru metod, zkoumání a vyhodnocení, zpracování a podání zprávy o provedeném auditu. Nezávislost umožní podání nestranného a jednoznačného soudu o zkoumané činnosti.“

Takového stavu je možné dosáhnout vytvořením nezávislosti interního auditu na všech aktivitách banky prostřednictvím stanovení adekvátního postavení útvaru IA v organizaci a uplatňováním hlediska objektivity v jeho činnosti. Organizační postavení musí dostatečně umožňovat plnění funkcí IA. Tomu odpovídá podřízenost vedoucího útvaru IA takovému orgánu banky, který má dostatečnou pravomoc podporovat nezávislost IA, zajišťovat adekvátní věcné zaměření auditorských akcí a náležitou pozornost vůči auditorským zprávám, včetně přijetí potřebných opatření k doporučením v interního auditora. Přímá podřízenost takovému orgánu je důležitá zejména z důvodu včasné informovanosti o nálezech a výsledcích auditu, které mohou ovlivnit hospodářský výsledek banky. Pravidelný kontakt vedoucího útvaru IA s vedením banky a dozorčí radou přispívá k zajištění nezávislosti IA.

Objektivita

„Nezávislý stav myslí, který by měli interní auditoři udržovat při provádění auditů. Interní auditoři nesmí být předpojatí a nesmí podřizovat své úsudky na auditovanou problematiku názorům jiných. Objektivita představuje nejvyšší kritérium kvality práce vnitřních auditorů, kteří by měli provádět audity tak, aby měli důvěru k výsledkům své práce a nepřipustili žádný kompromis, pokud jde o kvalitu své práce.“

Nezávislost a objektivita IA se musí promítat do všech fází jeho činnosti, tzn. plánování a přípravy auditu, včetně výběru metod, zkoumání a vyhodnocení, přípravy a zpracování zprávy o provedeném auditu, návrhu opatření a vyžadování nápravy. Vnitřní auditoři by neměli vykonávat žádné činnosti nesouvisející s plněním funkcí IA, které by mohly následně narušovat nezávislost a objektivitu jejich činnosti při provádění IA.

O plánech a výsledcích činnosti vedoucí útvaru IA pravidelně informuje vedení banky a dozorčí radu. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

2.2. Služby a typy interního auditu

Účelem činnosti IA (*podle Standardů IIA*) je pomáhat pracovníkům banky v efektivním plnění jejich funkcí. Pro dosažení tohoto cíle jim vnitřní audit poskytuje služby jako je analýza, hodnocení, doporučení a informace.

Tento soubor služeb vychází z koncepce vyššího postavení v organizační struktuře banky, delegování pravomocí vedení banky, úplné nezávislosti IA a neexistence jakékoli hierarchické podřízenosti jiným organizačním jednotkám.

Tato koncepce přináší radikální změnu klasické představy auditorů zaměřených na účetnictví a kontrolu. Dnešní auditor musí znát teorii a zásady plánování, organizace, řízení a koordinace a interní audit se tak stává z kontrolního orgánu součástí vedení, vnitřním poradcem a konzultantem banky. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Hlavními zákazníky o služby IA bývají řídicí orgány společnosti (představenstvo, dozorčí rada), provozní management, výbor pro audit či vnější auditori. (*Organizace řízení bank, 2000*)

Podrobnější rozdělení služeb na tzv. ověřovací služby a typy interního auditu vymezuje Dvořáček a Kafka (*Interní audit v Praxi, 2005*):

Ověřovací služby IA

- **Činnosti** - audit sleduje vybraný proces od začátku do konce
- **Organizační** - spolu s činnostmi jsou auditovány i mechanismy řízení a kontroly těchto činností
- **Rozbory a konzultace** - IA vystupuje v roli vnitropodnikového poradce
- **Programů**- audity jsou zaměřeny na prověrky probíhajících programů. O výběru těchto programů rozhoduje IA nebo vedení organizace
- **Kontraktů** - prověřují se aktivity, které nejsou součástí běžných činností organizace (např. stavební či investiční kontrakty)
- **Integrovaný audit** - spojuje finanční audit a auditem výkonnosti

Typy interního auditu

Mezi typy IA patří finančních výkazů, audit operací, audit kvality, dodržovací audit (*Dvořáček* jej vymezuje jako audit souladu podnikové politiky a postupů se zákony, vyhláškami a nejrůznějšími nařízeními (tzv. compliance), audit informačních systémů, audit prevence a odhalování podvodů (tzv. forenzní), audit životního prostředí a bezpečnosti práce.

Bankovní institut (*Organizace řízení banky, 2000*) tento výčet rozšiřuje o audit produktivity, audit banky, audit managementu, audit personálního rozvoje a audit vnějších podnikových vztahů. *Dvořáček (Interní audit a kontrola, 2003)* uvádí ještě audit vnitřní účetní kontroly, audit jakosti.

V návaznosti na zjištění druhu auditu se volí postup, jakým bude interní audit při své činnosti postupovat.

Mohlo by se zdát, že výše zmíněné služby interního auditu mají za úkol kontrolovat jednotlivé oblasti v rámci organizace. Nicméně k tomu, aby veškeré procesy a systémy v organizaci fungovaly účelně a efektivně, slouží organizaci tzv. řídicí a kontrolní mechanismy, což je každé opatření managementu, které má zvýšit pravděpodobnost dosažení stanovených záměrů a cílů. O tyto kontrolní mechanismy nazýváme souhrnně **vnitřní kontrolou**.

Role interního auditu v dnešní době pak sehrává roli dohledu a korigování systémů vnitřní kontroly.

Sardi k tomu uvádí vyjádření k internímu auditu Bernarda Benoist-Lucy, generálního inspektora Banque Nationale de Paris, uveřejněném v revue Banque v únoru 1987. „Vypadá to, že jsme progresivně přešli od bezprostřední kontroly ke kontrole kontrol.“

2.3. Vnitřní kontrola a interní audit

„Vnitřní kontrola je soubor mechanismů, systémů, postupů a norem, které zaručují kvalitní a účinné řízení banky, dosažení stanovených cílů a udržování jejího majetku, a to v ovzduší zapojení a spolupráce všech osob, jež banka zaměstnává, i osob, s nimiž udržuje kontakty, jako jsou klienti, dodavatelé, akcionáři aj.“ (Organizace a řízení banky, 2000)

Sardi definici rozšiřuje ještě o zajišťování ochrany a rozšiřování spolehlivých a rychle dostupných informací.

Vnitřní kontrola je neoddelitelnou součástí podnikového řízení (plánování, organizace, řízení, kontrola). Vnitřní kontrola je kontrolování toho, že uvedené řídicí (resp. řídicí a kontrolní) mechanismy jsou ve všech podrobnostech a ve všech funkčních oblastech společnosti neustále dodržovány. Za toto kontrolování odpovídají vedoucí na všech stupních.

Je to soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení banky. Uzná-li to však management za vhodné a účelné, může pravomoc ke kontrolování delegovat na útvar vnitřní kontroly. (Organizace a řízení banky, 2000)

2.3.1. Vztah vnitřní kontroly a interního auditu

IA není vnitřní kontrola a vnitřní audit nenahrazuje vnitřní kontrolu.

IA představuje samostatnou a nezávislou činnost, při které spolupracuje s útvary provádějícími vnitřní kontrolu. IA v žádném případě nenahrazuje tuto vnitřní kontrolu. Od vnitřní kontroly, zaměřené zejména na průběžné a následné porovnání skutečného stavu věcí se stavem předepsaným nebo požadovaným, se liší svou funkcí, cíli, rozsahem a metodami. (Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000)

Jinou definici podává Bankovní Institut (Organizace řízení banky, 2000):

Kontrola a audit se svými cíli **neliší**. Jejich úkolem je působit předběžně, tj. vést osoby, které jsou předmětem dohledu k jednání, odpovídajícím předpisům. Mají ovšem působit i následně, tj. zjišťovat odchylky. Zda je odchylku nutné odstranit nebo nikoli, nezávisí na druhu dohledu, ale na druhu daného podnikového procesu.

Přehled o rozdílech mezi vnitřní kontrolou a interním auditem podává ve své publikaci Dvořáček (Interní audit a kontrola, 2003). V tabulce 2.3.1.1 tento přístup je prezentován.

Tabulka č. 2.3.1.2

	Vnitřní kontrola	Interní audit
Zařazení	součástí všech úrovní řízení	nástroj vrcholového vedení společnosti
Provádí	ve zjišťování odchylek stavu skutečného od stavu žádoucího	pracoviště interního auditu
Cíl	odstranění zjištěných nedostatků	zvyšování efektivnosti, vytváření přidané hodnoty

Každá vnitřní kontrola má stanoveny své složky a nástroje pro účelný a efektivní postup.

2.3.2. Složky a nástroje kontroly

Složky vnitřní kontroly

Existují určité zásady vnitřní kontroly, které určují správné ustavení kontroly v bance:

1. každý pracovní postup se uskutečňuje podle **stanovených pravidel** v předem daném **organizačním systému**. To platí o to víc, o č více výkonných a méně řídicích činností je pracovišti přiřazeno. Také výjimečné případy musejí být řízeny do té míry, že se stanoví, kdo rozhoduje při vzniku výjimečného případu a jak se přitom má postupovat. Je zřejmé, že pracovní postup, jehož provedení je ponecháno na libovůli zúčastněného pracoviště, se každé kontrole vymyká. Nucený průběh pracovních postupů je současně předpokladem pro zabudování kontrolních mechanismů a technických kontrolních zařízení;
2. musí se uskutečnit dalekosáhlé **rozdělení funkcí**, které musí být doplněno jasnými hranicemi okruhů odpovědnosti. Zásada oddělování funkcí a úkolů vyžaduje, aby žádný pracovní postup nebyl od začátku do konce prováděn jedinou osobou, ale aby se na něm podílelo vždy více vzájemně se kontrolujících osob. Přitom je jednoznačné oddělení úkolů a okruhů odpovědnosti tím důležitější, čím více osob se na procesech podílí;
3. třetí zásadou je co nejrozsáhlejší zabudování kontrolních mechanismů a technických zařízení do pracovních postupů, přičemž se musí zabránit tomu, aby se kontrola obcházel.

Nástroje vnitřní kontroly

K nástrojům patří všeobecná ekonomická opatření. Musí existovat:

- organizační plány
- plány rozdělující úkoly,
- pracovní návody,
- plány průběhu práce (ve formě slovního popisu nebo postupových diagramů),
- systém formulářů

Zvlášť přísná musejí být kontrolní opatření v oblasti účetnictví, vedle účtové osnovy musejí nezbytně existovat:

- směrnice pro účtování nebo rozvrh účtů,
- předpisy o pravidelných kontrolních porovnáních

dalšími nástroji kontroly jsou kontrolní zařízení technického charakteru:

- píchačí hodiny,
- počítadla, zámky,
- registrační pokladny atd.

Souhrn na sebe přesně navazujících nástrojů a opatření ve vnitřní kontrole nazývá **vnitřní kontrolní systém**.

Abychom byli schopni takový systém vytvořit, je nutné vybrat kontroly, které by měly být aplikovány na daný systém, činnost nebo proces, a to podle určitých zásad.

Výběr kontrol

Kontroly závisí na řadě faktorů: rizika a složitost operace, kompetence personálu, náklady na kontrolu, cíle kontroly, spolehlivost postupů atd. Výběr musí být proveden podle určitých zásad:

1. kontrola musí být jedna, zvyšování počtu nebo duplikace tvoří jen iluzi kontroly.
2. kontrola musí být citelná, aby se orientovala na jednu etapu zpracovávání, což umožní operaci verifikovat.
3. kontrola musí být reálná, jakmile je jednou stanovena, musí být opravdu a účinně provedena.
4. je třeba mít na mysli náklady na provádění kontrol. Náklady na kontrolu musí být vždy postaveny oproti identifikovaným a měřeným rizikům – jaké je maximální postupované riziko a jaká je pravděpodobnost, že nastane. (Sardi

Prověření, zda-li jsme kontrolu zvolili správně a je-li vnitřní kontrolní systém účinný a efektivní, je jedním z úkolů činnosti útvaru interního auditu.

2.4. Činnost interního auditu

Interní auditor při provádění auditorické činnosti spolupracuje s útvary provádějícími vnitřní kontrolu. V žádném případě ji nenahrazuje. Od vnitřní kontroly se liší svou funkcí, cíli, rozsahem a metodami.

2.4.1. Předmět činnosti

Mezi oblast, které IA zkoumá a hodnotí patří:

- účinnost vnitřního kontrolního systému banky.
- systém řízení rizik včetně dodržování zásad obezřetného podnikání bank.
- dodržování zákonů, jiných obecně závazných právních předpisů, regulatorních a vnitřních norem.
- dodržování záměrů a politik banky stanovených jejím vedením.
- úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví.
- přesnost a spolehlivost účetních, statistických a provozních informací.
- funkčnost a bezpečnost automatizovaných informačních systémů.
- efektivní vynakládání zdrojů ve všech činnostech banky.

Na základě zjištěných skutečností zpracovává IA analýzy, hodnocení, stanoviska, informace, doporučení a případně návrhy opatření pro vedoucí pracovníky zodpovědné za zkoumanou činnost a pro vedení banky. Cílem předávaných zpráv je upozornit na nežádoucí skutečnosti a rizika, která ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivnit činnost banky a napomoci tak k optimalizaci zkoumaných činností.

Pro svoji činnost zpracovává útvar IA plány a manuály pro jednotlivé druhy a okruhy své činnosti. Tyto manuály průběžně aktualizuje v návaznosti na rozvoj činností, pro které jsou určeny. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Činnost interního auditu je vymezena určitými fázemi, kterými jsou:

- plánování,
- příprava a realizace,
- ukončení činnosti.

Tyto fáze jsou dále rozpracovány do závazných postupů, které platí pro všechny typy prováděných auditů.

2.4.2. Fáze činnosti interního auditu

Proces činnosti IA prochází určitými fázemi, které jsou nezbytné pro správné provedení auditu. Každý audit je nejprve nutné naplánovat.

❖ Plánování v činnosti IA

Cílem plánování je stanovit pro určité časové období úkoly IA a určit pořadí jednotlivých úkolů auditu na základě ohodnocení rizik. Při sestavování plánu auditu se vychází z hodnocení rizik, skutečností zjištěných monitorováním a z námětů a požadavků vedení banky a dozorčí rady, případně výboru pro audit. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Plnění úkolů IA v bance je organizováno na základě těchto plánovacích dokumentů:

- **strategický plán** – je zpracováván na období 3-5 let a zahrnuje IA všech rizikových činností banky,
- **periodický plán** – vychází ze strategického plánu, který rozpracovává do konkrétních úkolů IA obvykle v období 1 kalendářního roku
- **operativní plán** – je zpracováván na zajištění konkrétních úkolů IA

Za sestavení plánu IA i jeho plnění odpovídá vedoucí útvaru IA. Plán musí být předložen ke schválení nebo úpravě výboru pro audit, a to čtrnáct dnů před ukončením účetního roku. Roční plán musí být podepsán předsedou představenstva nebo osobou jím pověřenou. Jedna kopie se zasílá všem organizačním útvarům banky, a to před zahájením období, jehož se plán týká. (*Organizace řízení banky, 2000*)

Obsah a uspořádání plánu závisí na každé bance, ale z obecného hlediska musí každý takový plán zahrnovat, cíle IA, rozsah a věcné zaměření a termíny jeho provedení. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Stanovení cílů

Hlavním cílem je poskytnout managementu zpětnou vazbu o operacích organizace, identifikovat příležitosti ke zlepšení a vypracovat doporučení pro nápravná opatření.

Cíle stanovené bankou jsou sděleny útvaru IA v souvislosti s hlavními cíli banky.

Cíle stanovené útvarem IA se týkají specifických záležitostí tohoto útvaru.

Všechny cíle musejí odpovídat požadavkům jednoznačnosti, konkrétnosti a snadného měření či kvantifikace tak, aby nešlo o pouhé aspirace nebo přání.

Lze využít např. analýzy 3E, resp. 6E, kterou tvoří:

Efficiency (účinnost, efektivita) – znamená děláni věcí správnou cestou, týká se používaných metod, audit se zaměřuje např. na nevyhovující organizační schéma, zbytečné úkony, komplikovaný tok informací, nevhodné pracovní metody, postupy atd.

Effectiveness (dosahování cílů) – představuje výsledky operací, znamená děláni správných věcí, audit sleduje např. stupeň dosažení cílů, systém plánování realistických cílů, faktory snižující hodnotu dosaženého výsledku apod.

Ekonomy (hospodárnost) – týká se nákladů prováděných operací, znamená dělat věci levně, audit zjišťuje např. zda nedochází k plýtvání zdroji a zda existují kontrolní mechanismy, které tomuto plýtvání zabraňují; zda se nepoužívají zbytečně drahá zařízení; zda v jednotlivých útvarech či při operacích nedochází k plýtvání pracovní silou

V případě analýzy 6E patří do výčtu dále:

Equity (spravedlnost) – posuzuje výsledky operací ve vztahu k podnikovému okolí tak, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti, znamená dělat věci správně

Environment (prostředí) – hodnotí operace a jejich výsledky ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí, znamená dělat věci odpovědně

Ethics (etika) – posuzuje právní a morální (etické) chování managementu a zaměstnanců, znamená dělat morálně. (*Audit podniku a jeho operací, 2005*)

Rozsah a věcné zaměření činnosti

Roční plán musí zahrnovat všechny práce, které útvar IA uskuteční v průběhu roku, vycházejí přitom ze stanovených cílů. Je důležité, aby útvar IA obdržel před zahájením auditní činnosti z různých úrovní vedení a oddělení v bance připomínky k seznamu oblastí, které by měly být podle jejich přání podrobeny revizi auditorů.

Harmonogram

Musí být co nejúplnější, s konkrétním uvedením alespoň následujících charakteristik každého druhu činnosti: počet auditorů; počet plánovaných pracovních hodin nebo dní, ty se mohou dále členit na dobu přípravnou (programy, pracovní úkoly aj.), dobu příslušné pracovní činnosti, čas potřebný pro zpracování zprávy (sestavení, předložení auditovaným, komentování zprávy uvnitř vlastní auditorské sekce apod.), doba cestování při provádění auditu mimo sídlo útvaru IA; datum zahájení a ukončení práce. (*Organizace řízení banky 2000*)

❖ Příprava a realizace činnosti IA

Dalším krokem je příprava a realizace činnosti, ve které jsou konkrétně vymezeny kroky auditu na základě plánu a programu auditu.

Příprava

Při přípravě jednotlivých akcí IA je formou **programu auditu** určen:

- druh prováděného auditu
- postup
- metody provádění

vyhodnocení a zpracování výsledků auditu. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Příprava IA předpokládá zejména:

- výběr týmu pracovníků vedoucím vnitřního auditu na základě jejich odbornosti a specializace ve vztahu k auditované problematice,
- jmenování vedoucího auditorského týmu,
- využití podkladů:
 - platné právní, regulatorní a vnitřní předpisy banky,
 - účetní, finanční a statistické údaje z účetnictví a výkaznictví banky,
 - organizační struktury auditovaného útvaru,
 - organizační řád s popisem činností,
 - personální seznamy a popisy funkcí,
 - vzory použitých tiskopisů a formulářů,
 - seznamy a přehledy účetních dokladů a dokumentů,

- dokumentace dříve provedených auditů,
- auditorské manuály vypracované k auditované problematice
- zpracování pracovního postupu, v němž jsou z časových a věcných hledisek specifikovány jednotlivé úkony, postupy a metody, kterými bude příslušná auditovaná oblast zkoumána a výsledky provedení auditu vyhodnoceny a zpracovány,
- informování vedoucího pracovníka auditovaného útvaru o připravované akci (účel, rozsah, cíle, požadavky)
- zpracování testů konkrétních oblastí, které budou následně zaznamenány v pracovní dokumentaci IA
- vytypování oblastí, u kterých bude potřebné provádět ústní dotazy a rozhovory
- zhodnocení plnění opatření stanovených předcházejícím interním auditem, zejména v návaznosti na dříve zjištěné nedostatky v dané oblasti.

Po přípravné fázi nadchází fáze realizace, prováděné v místě, které bylo identifikováno jako předmět auditu.

Realizace interního auditu

Audit je prováděn na základě schváleného plánu a písemného pověření vedoucího útvaru IA. Při provádění IA auditori získávají, ověřují a analyzují informace, shromažďují a zakládají do spisu auditora potřebné podklady, na jejichž základě budou formulována a doložena nepochybná zjištění a z nich vyplývající závěry.

Vedou auditorský spis, do kterého zaznamenávají chronologicky veškeré podniknuté kroky v průběhu auditorské činnosti a v němž jsou zaznamenány všechny významné skutečnosti zjištěné při této činnosti. Součástí spisu jsou i veškeré materiály, které zůstávají auditorovi k dispozici po ukončení auditu a které byly vyhotoveny nebo získány v souvislosti s auditem. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Audit na místě

Proces realizace má uvnitř organizace svou posloupnost. Při výkonu IA se často hovoří o tzv. auditu na místě, který se stává z daných kroků a procesů.

1. Porozumění auditovanému objektu

Seznamování se s auditovaným objektem je různě časově náročné (od jednoho dne až po celý měsíc). Poznávání se týká např. identifikace vstupů a výstupů daného systému, poslání, organizační struktury, historie, systémů řízení. Je nutné poznat vše základní, co daný objekt charakterizuje.

Poté následuje etapa všeobecného studia, která definuje kritické oblasti pro možnost určení příčin problémů. Musí být položen důraz na systém vnitřní kontroly v každé oblasti.

Následující etapa specifického výzkumu stanovuje relace mezi problémy a příčinami, které je skutečně způsobily. Pokud je auditor z organizace, předpokládá se, že organizaci zná a předběžná etapa tak odpadá. K získání informací o prověřovaném objektu lze využít různé nástroje a techniky, ke kterým patří např. prohlídka, kladení otázek, analytické postupy. (*Audit podniku a jeho operací, 2005*)

Každý audit má svůj účel, který je dán použitím jeho výsledků a typem auditu, a svůj cíl. Cíl auditu stanovuje auditor, který volí i techniku provedení auditu (*Interní audit v Praxi, 2005*)
Podrobnější rozpis technik viz příloha č. 2

2. krok - designování (zdokumentování) průběhu jednotlivých procesů pro auditovanou oblast

K dokumentaci tohoto kroku se v praxi často používá flowchartů (popř. vývojových diagramů) – ty popisují daný proces jako „návaznost různých činností, vykonávaných nemodlivými zodpovědnými úseky organizace, od úplného začátku až do jeho konce“. Je možné je sestavit vertikálně či horizontálně. Horizontální flowcharty popisují pohyb dokumentu od zdroje vydání ke konečnému cíli, anebo od jeho vydání až po zánik, mezi více odděleními organizace.

Informační tok se sleduje zleva doprava. Vertikální flowcharty popisují pohyb dokumentu od zdroje vydání ke konečnému cíli nebo od jeho vydání až po zánik v rámci jednoho oddělení nebo činnosti. Tok informací se realizuje shora dolů. Častěji je využíváný vertikální typ. Kromě flowchartů jsou běžně používanými prostředky IA dotazníky a interview.

3. krok – identifikace kontrolních bodů

Představují největší část rizikových aktivit identifikovaných v analýze rizik (často ozn. jako „what could go wrong“). Jde zejména o činnosti nebo operace, které preventivně zabraňují vzniku rizikových situací. Hlavním cílem IA je ověřit funkčnost těchto bodů a zjistit, zda identifikovaná rizika jsou pod kontrolou.

4. krok – testování funkčnosti kontrolních bodů

Aby mohl interní auditor prohlásit, že je určitý kontrolní mechanismus funguje v organizaci bezchybně, nebo je nedostatečný, musí svoje předpoklady (hypotézu, cíle) ověřit na statisticky významném vzorku. Rozsah vzorku je závislý na stupni automatizace systému, frekvenci provádění kontrolní aktivity, délce testovaného časového období, komplexnosti systému kontrol.

Pokud existují v organizaci převážně manuální kontroly, obsahuje požadovaný rozsah vzorku všechny položky při čtvrtletní kontrole, měsíčně, nebo týdně; 20 položek pro kontrolní činnost prováděnou 1x za den, 30 položek pro kontroly realizované vícekrát za den v průběhu celého testovacího období.

Při testování kontrolních bodů v organizaci si auditor odpovídá na otázky, zda je bod důkladně zdokumentován, je-li kontrola účinná a efektivní (zda jsou v organizaci dělány věci správně a správně).

5. krok – zdokumentování výsledků zjištění

Je důležitá zejména proto, aby v případě potřeby nebo zájmu umožnila jakémukoli uživateli porozumět zjištění včetně identifikace zdrojů, na jejichž základě interní auditoři došli ke svým závěrům. Danou dokumentací se zároveň zajišťuje objektivita prováděného auditu a zabraňuje se možnému zneužití informací, obzvlášť, když jsou dokumenty chráněny autorizovaným přístupem.

6. krok „walkthrough“ – ověření průchodnosti testovaných procesů

Zkoumané procesy se testují na jednom, někdy i více případech, kdy IA sleduje průchod vybraného případu od začátku procesu až do jeho konce, prochází zároveň všemi kontrolními body a zjišťuje tak, zda je každá operace prováděna v souladu s popisem procesu. Všechna zjištění musí být zdokumentována a případně neshody a doporučení k nápravě se uvedou do auditorské zprávy.

Ne každý IA vyžaduje provedení všech výše popsanych kroků. V některých situacích (např. při provádění IA v souladu se SOA) se v rámci prováděných IA uskutečňují výhradně jen testy kontrolních bodů, a to převážně takových, které mají přímou návaznost na účetnictví organizace. Úplné audity zahrnující všechny oblasti podniku se realizují nejčastěji pro potřeby mateřských společností, které se tímto způsobem informují o dění ve svých dceřiných pobočkách.

7. krok – formulace jednotlivých zjištění a doporučení do auditorské zprávy

(Interní audit v Praxi, 2005)

Zjištěné skutečnosti auditor průběžně projednává s příslušnými pracovníky auditovaného útvaru a v závěru veškeré poznatky a doporučení zahrne do auditorské zprávy, která je ukončením procesu auditorské činnosti v rámci daného projektu.

❖ Ukončení činnosti IA, auditorská zpráva

Ukončení IA je provedeno po posouzení a vyhodnocení získaných informací a dokumentace z hlediska úplnosti a dostatečnosti ve vztahu k cílům a úkolům vyplývajícím z programu vnitřního auditu. Jestliže je program splněn, je na základě získaných informací a dokumentace zpracována auditorská zpráva o provedeném IA. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Obsah auditorská zprávy

Auditorská zpráva je výsledkem průzkumu, šetření a analýz, které byly uskutečněny v průběhu provádění auditu. Tato zpráva v předepsané podobě písemně shrnuje názor auditorů na auditovanou oblast, a to s přihlédnutím ke stanoveným cílům a k vnitřní kontrole a nedostatkům, jež byly zjištěny. Struktura zprávy je zpravidla členěna do částí: obsah, úvod, cíle, stanovisko interního auditora, doporučení, soupis výjimek.

Měla by být mít pečlivou a stylovou úpravu, jednoduché a přehledné uspořádání, normalizovanou strukturu, a měla by být stručná, věcná a jasná.

Zpráva musí být přesná, výstižná, pravdivá a objektivní, z čehož vyplývá, že musí být náležitě podložena dokumentací. Každé tvrzení se musí opírat o skutečnosti dostatečně analyzované a ověřené. Pokud tomu tak není, je třeba uvést, že získaná informace nebyla auditory ověřena. Vzhledem k charakteru zprávy, která odhaluje nedostatky v systému řízení, je nutná opatrnost, abychom se někoho zbytečně nedotkli, zároveň zpráva uvádí nápravu těchto nedostatků, což rovněž může být nepohodlné pro ty, kdo o zmíněných problémech nevěděli a chybách neměli ani tušení.

Auditorské zprávy musejí být konstruktivní a nesmějí poukazovat pouze na negativní stránky auditovaných oblastí.

Auditorská zpráva musí obsahovat následující informace:

- informaci o rozsahu provedených auditorských prací a zpráv za uplynulé období, s výslovným uvedením těch, které nebyly realizovány, přestože byly uvedeny v plánu činnosti
- zjištěné skutečnosti a z nich plynoucí rizika,
- závěry IA
- doporučení resp. návrhy opatření směřující k nápravě, přičemž se na zvláštním listě uvedou:
 - přijatá a realizovaná doporučení,
 - přijatá, avšak nerealizovaná doporučení,
 - doporučení, která byla výslovně o

IA průběžně ověřuje plnění přijatých opatření a odstranění nedostatků a je oprávněn vyžadovat od vedoucího auditovaného útvaru nebo jednotky písemnou informaci o splnění přijatých opatření k odstranění těchto zjištěných nedostatků.

Auditorská zpráva vychází z dokumentace, která dokumentuje celý průběh auditu.

Pracovní dokumentace

Pracovní dokumentace má být přehledná a psaná tak, aby ji kterýkoli pracovník útvaru IA mohl zkontrolovat a zjistit z ní stav prováděné práce. Neměla by opustit pracoviště útvaru IA a měla by být střežena a užívána pouze auditory. Výjimkou jsou případy, kdy jsou tyto materiály použity jako doklad o správnosti závěrů auditorské zprávy.

Součástí podkladů jsou zpravidla konkrétní informace a fakta; dokumentace, kterou je třeba uchovat; zjištěné důkazy; rozsah prací v každé oblasti; podklady pro formulaci doporučení; plán auditu jako vodítko při postupu prací; určení auditorů, kteří budou audit provádět; pracovní listy, na nichž se eviduje průběh šetření a získané informace; předběžná zpráva z prováděného auditu. (*Organizace řízení banky, 2000*)

Návrh zprávy je projednán s vedoucím auditovaného organizačního útvaru nebo jednotky a není možné tuto úlohu delegovat. Jeho vedoucí je oprávněn vyjádřit své stanovisko k auditorské zprávě, které se stává její součástí. (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000*)

Interní audit předkládá výslednou auditorskou zprávu vedení banky, dozorčí radě, případně výboru pro audit během dvouměsíční lhůty, počítané od ukončení účetního období, což bývá obvykle 31. prosince každého roku. (*Organizace řízení banky, 2000*)

Důležitost zpráv z auditu

Auditorským zprávám je přikládán velký význam, neboť všechny zprávy z auditu operací jsou obvykle zasílány vedení banky. Z těchto zpráv vyplývá, zda auditoři mají nebo nemají řídicí pohled na auditovanou oblast, zda tedy jsou skutečně kvalifikováni pro audit tohoto typu.

Zprávy jsou ukázkou kvality auditu, tj. odborné kvalifikace, kultury, stylu, korektnosti a jsou nástrojem auditu, který umožňuje doručit příslušná auditorská doporučení, lze je tedy považovat za prostředek komunikace.

Kontrola zpráv

Auditorské zprávy musejí být náležitě sledovány jak v době jejich zpracování, tak v okamžiku rozesílání. Proto musí útvar IA vést jejich evidenci, v níž jsou specifikovány údaje: předmět, celkový počet exemplářů, distribuce, datum odeslání, datum a místo projednání zprávy.

(*Organizace a řízení banky, 2000*)

2.4.3. Typy auditorské činnosti

Interní auditor vytváří během své činnosti auditorské zprávy. Ty se liší podle typu auditorské činnosti, která může být: plánovaná (programovaná), neplánovaná (neprogramovaná), běžná či kontrolní (rutinní či ověřovací).

Plánovaný audit

Plánovaný IA obvykle vychází z ročního plánu auditorské činnosti schváleného vedením banky.

Neplánovaný audit

Neplánovaný IA se uskutečňuje na základě předchozího zvláštního pověření hlavního auditora vedením banky, a to mimo rámec plánovaných auditů, a zpravidla se zaměřuje na některou z následujících činností banky:

- vyšetření došlých oznámení nebo administrativních nedostatků, případů krádeží, zpronevěry, příp. nepřiměřeného chování některého zaměstnance,
- vyšetřování, analýza nebo průzkum skutečností a okolností povahy účetní, úvěrové, finanční, administrativní apod. týkajících se banky nebo jejích poboček, případně bank, v nichž má majoritní podíl,
- řízení banky, přičemž jde obvykle o audit velmi naléhavé povahy.

Běžný či kontrolní audit

Audit běžný (rutinní), případně kontrolní (ověřovací), je takový, jenž se uskutečňuje s minimální periodicitou a není třeba, aby byl výslovně zahrnut do plánu auditorské činnosti. Tento audit se týká především pokladni uzávěrky, kontroly stavu zásob ve skladech, odpracovaných přesčasových hodin, půjček a dávek sociální podpory, bankovního smířčího řízení, oprávněnosti čerpání diet a cestovních výloh, výplatních listin, smluv.

2.5. Interní a externí audit

2.5.1. Definice externího auditu

„Externí audit může být definován jako veřejná služba poskytovaná kvalifikovanými odborníky v oboru účetnictví, která spočívá v provádění revize finančního stavu banky, a to podle zvláštních norem a pomocí speciálních technik.“

2.5.2. Cíle EA vs. IA

Cílem externí auditorské činnosti je vyjádřit objektivní názor na to, zda stav hospodaření banky odpovídá ekonomické a finanční situaci banky v daném okamžiku, a zda jsou výsledky hospodaření a změny v daném období v souladu s obecně přijatými účetními zásadami.

Cíle IA jsou naproti tomu početnější a rozmanitější a neomezují se pouze na oblast ekonomickou a finanční, protože činnost IA zahrnuje celou oblast aktivit dané banky.

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

2.5.3. Činnost IA vs. EA

Interní audit se uskutečňuje prostřednictvím vlastních pracovníků banky, zatímco externí audit jako základní podmínku své existence a důvěryhodnosti vyžaduje, aby odborníci provádějící audit banky nebyli jejími zaměstnanci. Tzn. nezávislost na bance a jejím vedení.

Externí audit se provádí v souladu s normami a postupy, jež byly mezinárodně standardizovány a nelze je podstatně měnit ani upravovat, zatímco provádění IA je mnohem pružnější a závisí vždy na bance, na vedení a na pracovnících, kteří útvar IA řídí. Mezi prováděním interní a externí auditorské činnosti existuje zásadní rozdíl.

V případech, kdy útvar IA musí působit jako nezávislý audit při revizi finančního stavu dílčích bank, jež jsou částí jediné společnosti, jak je tomu často v případě velkých bankovních společností, vystupuje IA v těchto dílčích bankách jako auditor externí.

Takový požadavek může IA plnit, jestliže pro tuto činnost má prostředky, případně pokud podle politiky vedení banky může být služeb IA pro tuto činnost využito.

Potom je na IA, aby vybral externího auditora, připravil s ním uzavření dohody a poté s ním spolupracoval při provádění revize finančního stavu až do odevzdání závěrečné zprávy, která by měla být analyzována nejprve samotným útvarem IA.

2.5.4. Spolupráce a vzájemná prospěšnost EA a IA

Vzájemná spolupráce může spočívat např. ve vzájemné koordinaci auditorské činnosti, aby nedocházelo k duplicitám nebo vměšování; výměně veškerých zkušeností a informací o prováděném auditu, jeho programu, pracovních úkolech ad.; diskusích o závěrech, k nimž EA dospěl při provádění auditu před jejich definitivní formulací; v žádosti o spolupráci s IA, je-li zahajován takový druh práce, při níž je nutná osobní znalost vedoucího pracovníka auditované oblasti, případně tehdy, je-li vhodnější, aby EA nevystupovali sami osobně.

Spolu s činností IA může činnost nezávislého EA kontrolovat a koordinovat výbor pro audit, případně jiný odpovídající orgán. Efektivní koordinace této činnosti by měla být úkolem vedoucího útvaru IA.

2.5.5. Požadavky na koordinaci činnosti EA a IA

V zájmu dokonalé koordinace činností EA a IA by měly být splněny následující požadavky.

- pravidelná setkání k prodiskutování společných témat,
- vzájemný přístup k pracovním programům a úkolům,
- výměna auditorských zpráv a sdělení pro vedení banky,
- vzájemná shoda o technických postupech a metodách auditu.

Podmínkou pro dobré fungování IA a EA je udržování dobrých vzájemných vztahů. Neshody s EA a odmítání spolupráce ze strany IA by mohly nastat pouze v případě, že by EA postupoval proti zájmům banky, navrhoval nelegální operace vůči třetím osobám nebo se vměšoval do práce IA na úkor jeho profesionální cti. Pokud nenastane žádná z uvedených možností, nemůže IA obhájit svůj odmítavý postoj ke spolupráci s EA.

2.5.6. Přínosy spolupráce IA a EA:

- úspora nákladů a času při výkonu příslušných auditorských úloh,
- dokonalejšího pochopení auditovaných oblastí a předkládání kvalitnějších zpráv vedení banky,
- identifikaci rizikových oblastí v počátečním stadiu prací externího auditu odkazováním na zjištění interního auditu,
- odstraňování duplicit,
- získání dodatečné podpory pro interní audit s využitím závěrů externího auditu
- informovanost o specifických technikách auditu rozvíjených vnitřními auditory.

Interní audit by měl být prováděn profesionálními odborníky v oblasti interního auditu a odborná úroveň a zvyšování kvalifikace patří k nesporným podmínkám kvalitního provádění činnosti interního auditu.

2.6. Odborná úroveň pracovníků IA

S posledním bodem povinností pracovníků IA souvisí požadavky na odbornou úroveň vnitřního auditu:

Vnitřní audit mohou vykonávat osoby, které buď sami nebo jako tým obsáhnou znalosti a dovednosti, které jsou základem pro řádný výkon IA banky.

Interní audit nesmějí vykonávat osoby, u kterých vzhledem k jejich vztahu k předmětu IA nebo k pracovníkům auditovaného pracoviště lze mít pochybnosti o jejich nepodjatosti.

Osoba pověřená řízením útvaru IA je povinna dbát o trvalé zvyšování své kvalifikace a dbát o vytváření a udržení náležité profesionální úrovně vnitřního auditu v rámci banky.

(Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky, 2000)

2.6.1. Odborná příprava interního auditora

Odborná příprava představuje významnou položku ve výdajích banky, takže řízení a provoz útvaru IA se stávají ještě obtížnější, což přispívá k tomu, že kritéria pro jeho zřízení jsou obvykle značně restriktivní a limitující.

Interní auditori kromě funkce kontrolní by měli dobře ovládat také teorii organizace a řízení banky a rovněž charakteristiky a cíle řídicí, plánovací, koordinační a organizační funkce IA.

Podmínkou pro profesionální úroveň auditorské činnosti je základní a stálá odborná příprava.

2.6.2. Základní odborná příprava

Musí být koncipována tak, aby auditorovi, který začíná svou profesní dráhu, poskytla znalosti týkající se banky a činností, které banka provozuje; teorie a praxe auditorské činnosti; sestavování zpráv, vedení a zaznamenávání rozhovorů atd.; informačních systémů a možností jejich využití pro auditorskou práci.

V řadě bank bývá praxe v IA považována za nezbytnou pro výkon funkcí ve vrcholovém vedení. Znalost problematiky a praktické zkušenosti z IA představují šanci pro rychlý postup v hierarchii banky.

2.6.3. Stálá odborná příprava

Odborníci z IA si musejí udržovat neustále aktuální přehled a být dobře informováni o širokém poli své působnosti.

Proto je v plánech IA v bankách, které mají dobře organizované své útvary IA, uveden povinný počet hodin odborné přípravy ročně, které mají být věnovány výcviku a aktualizaci informovanosti auditorů. Z této odborné přípravy se nesmí vyčlenit oblast pracovních vztahů, oblast informací a komunikací ani žádná jiná specializovaná oblast řízení a správy banky, i kdyby se zdála být vzdálená tomu, co rozumíme pod pojmem funkční prostředí IA. Odborná příprava by měla být organizována za pomoci vlastních zkušených auditorů. Zaměření by mělo být praktické i teoretické. *(Organizace a řízení banky, 2000)*

Kromě odborné přípravy jsou kladeny také požadavky na profil samotného auditora z hlediska osobnostních dispozic pro danou práci a jeho odborného zaměření.

2.6.4. Profesní profil

Vnitřní auditor je **dynamickou osobností** se společenským vystupováním, snadno navazující společenské styky, se schopností naslouchat, osobou vzdělanou, která se umí chovat přirozeně a správně v každé situaci a v každém případě, schopnou vytvořit ovzduší důvěry, žádá-li o informaci nebo jakýkoli údaj, který se přirozeně týká náplně práce, přijatelného vzezení, čestnou a objektivní, připravenou cestovat.

Předpokladem odborných znalostí je vysokoškolské vzdělání, většinou s ekonomickým zaměřením a s případnou specializací, především v účetnictví. Dále teoretické znalosti problematiky a technik řízení banky, protože se mají stát všestrannými odborníky.

V následujícím výčtu jsou v pořadí důležitosti uvedeny oblasti, které mají pro výkon IA největší význam: logické uvažování, etika, komunikace, organizace, informatika, sociologie, bankovní bezpečnost, finanční účetnictví, sběr a analýza informací, právní problematika, marketing, manažerské účetnictví, statistika, ekonomika, hospodářská politika, daňová soustava. (*Organizace a řízení banky*)

K souboru odborné přípravy, profilu auditora nestačí pouze zájem auditora, ale také společnosti, která jej zaměstnává na tom, aby systematicky zvyšovala rozsah znalostí a zároveň vytvářela motivující prostředí pro auditora. S tím je spojena potřeba rotace a zvyšování kvalifikace auditorů.

2.6.5. Potřeba rotace a zvyšování kvalifikace

Setrvání interního auditora v útvaru může být omezeno na určitou dobu, v rozmezí od 5 do 7 let, ale nikdy více než deset let. Při překročení tohoto limitu je těžké udržet zájem o prováděnou práci a snahu o objektivitu a nestrannost, jež vyžaduje funkce IA.

Dlouhé setrvání v auditorské činnosti může vést až k deformování odborníků, kteří v auditu pracují, tím, že si zvyknou již předem vidět negativní stránku věcí.

Jednou z vynikajících forem, jak projevit podporu a důvěru vedení banky auditorům, je pozvednout je na místa s nejvyšší odpovědností a výkonem řídicí funkce, tak aby procházení útvaru IA bylo jednou z důležitých cest pracovního postupu uvnitř banky.

Je-li setrvání v útvaru IA příliš dlouhé, dochází u auditorů k frustraci a nechuti k práci, což je obvyklým jevem na všech místech v bance. V auditu se však tento jev může stát dokonce nebezpečným, protože se ztrácí diskrétnost a rozvážnost a roste nespokojenost a přesvědčení, že už je všechno známé.

Rotace pracovníků by měla být zajištěna od okamžiku příchodu do útvaru IA a nebude vyvolávat frustrace, bude-li auditor vědět, jak bude pokračovat jeho kariéra.

rotace usnadňuje a posiluje politiku odborné přípravy v bance, protože odborná příprava v útvaru IA má být velmi hluboká a ucelená, spojená s podnikovou strategií a poskytující dostatečné znalosti o bance, jejích zaměstnancích a problémech. (*Organizace a řízení banky, 2000*)

IA musí udržovat úzký vztah k managementu proto, aby porozuměl prostředí společnosti, jejím obchodům, poznal rizika, kterým je společnost vystavena, pomohl managementu pochopit a přijmout strategii, která by pomohla identifikovat a řídit rizika a přispěl tak ke zdokonalení řízení rizik a řídicích a kontrolních mechanismů ve společnosti“ Interní audit je tedy proces, kterým společnost získává ujištění, že rizika, kterým je vystavena, jsou managementem společnosti chápána a že jsou vhodně ovládána i v probíhajících dynamických změnách.“ (Finanční řízení bank)

Proto se dále práce zaměřuje na vztah interního auditu k řízení rizik, tzv. risk managementu.

2.7. Interní audit a řízení rizik

2.7.1. Vymezení pojmu riziko

Podle *Oxford Dictionary of English Etymology* pochází ze 17. století z italského slova *risco*, *rischio* (tj. běh do nebezpečí) a představuje „...možnost střetu s nebezpečím nebo utrpění ztráty či zranění..“.

Další definice rizika:

„...tendenci k nežádoucím výsledkům, obvykle u aktiv, závazků či jiných předmětů zájmu..“
Jorion and Khoury 1996

„...podmínky, za nichž existuje kvantifikovatelný rozptyl možných výsledků jakékoli činnosti“
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) 1996.

V našem pojetí budeme riziko chápat především „...jako pravděpodobnost, že určitá událost nebo určitý čin negativně ovlivní určitou činnost v organizaci.“

Zde vymezujeme riziko především „...jako podnikatelská rizika (Enterprise Risks) představující nebezpečí, že se dosažené výsledky podnikání budou odchýlovat od výsledků předpokládaných resp. plánovaných.“

2.7.2. Řízení rizika

Podle *Dvořáčka a Kafky* je řízení rizika definováno „...jako identifikace, analýza a ekonomické ovládání rizik, která mohou ohrozit aktiva nebo zdroje organizace.“

Pro výběr oblastí, které mají být v organizaci auditovány je základem identifikace rizika. Pro IA pak představují tyto „rizikové oblasti organizace“ výchozí body jeho činnosti.

Pro možnost identifikace rizika je nutné si nejprve vymežit, jaké typy rozlišujeme.

2.7.3. Typy rizik z pohledu IA

Z pozice IA je nutné rozeznávat alespoň následující formy rizika, která definovali *Dvořáček a Kafka*. Pro přehlednost jsou číslovány římskými číslicemi:

- i. **čisté riziko** – riziko, které má pouze negativní stránku, např. riziko z nezaplacení pohledávky – není pravděpodobné, že by se nezaplacením naše pohledávka zhodnotila; protikladem může být např. riziko inflace – je možné, že bude nižší i vyšší než je očekávaná míra inflace.
- ii. **objektivní riziko** – riziko nezávislé na činnosti zúčastněných subjektů, např. rizika vztahující se k makroekonomickým ukazatelům ekonomiky, protikladem je subjektivní riziko
- iii. **subjektivní riziko** – riziko závislé na činnosti účastněných subjektů, např. riziko manka a škody – závisí na odpovědnosti a spolehlivosti zaměstnanců, protikladem je objektivní riziko

- iv. **systematické riziko** – riziko vyplývající z celkového ekonomického vývoje a postihující všechny subjekty, např. politická či rizika vztahující se k makroekonomickým ukazatelům ekonomiky, protikladem je nesystematické riziko
- v. **nesystematické riziko** – riziko, které postihuje pouze určité subjekty, např. úvěrové riziko, protikladem je systematické riziko
- vi. **finanční riziko** – představuje možné nepříznivé účinky vývoje finančních proměnných na činnost organizace, např. úroková míra
- vii. **operační riziko** – představuje možné nepříznivé účinky nefinančních faktorů na provoz a služby veřejné organizace, např. záležitosti souladu s legislativními ustanoveními, souladu s vnitřními předpisy, selhání IT atd.

2.7.4. Typy rizik z pohledu banky

Hlavní rizika bankovní činnosti

Bankovní profese je často definována jako rizikové povolání. To neznamená, že vyhrají ti, kdo podstoupí větší rizika, ale ti, kdo je budou nejlépe řídit po jejich předchozí identifikaci.

Úvěrové riziko

Poskytování úvěru vždy obsahuje riziko, že při splatnosti nedojde k úhradě; dlužníkem, který nesplní závazek, může být jednotlivec nebo podnik, dokonce i celá země. Toto riziko je hlavní příčinou nesnází úvěrových ústavů. Neobyčejně znepokojující jsou úvěry poskytnuté zemím třetího světa – k nim vytvářené opravné položky budou nadále trvale zatěžovat rentabilitu bank.

Riziko likvidity

Banka ve své základní činnosti – sbírá vklady, aby je dále použila formou úvěrů (úloha finančního zprostředkovatele) – bude narážet na dvojí problém: vklady jsou v podstatě krátkodobé, zatímco úvěry jsou dlouhodobější. Úloha banky tedy bude spočívat v transformaci krátkodobých úspor na dlouhodobější úvěry. To přináší dvě rizika: úrokové riziko a riziko likvidity, které může být konkretizováno masivní žádostí střadatelů vybrat si své vklady, nebo již neukládat, zatímco vklady nejsou k dispozici, protože jsou půjčeny na delší termín. Za normální situace je toto riziko minimální, protože statisticky jsou vklady stabilní, ale stává se reálným v případě, že se banka dostane do nesnází, které způsobí, že vkladatelé ztratí nezbytnou důvěru, a to je povede k výběru svých prostředků.

Úrokové riziko

Je definováno jako finanční důsledek nesouladu mezi užitím a zdroji za pevné sazby. Například zdroj na tři měsíce za pevnou sazbu 9 %, sloužící k financování užití na šest měsíců za pevnou sazbu 10%, nese riziko vzestupu sazeb, které donutí banku na konci tříměsíčního období nalézt jiný zdroj za vyšší sazbu, i když jeho užití bude nadále za tuto samou sazbu. K tomuto tradičnímu riziku se přidalo riziko mnohem obávanější: riziko nových finančních instrumentů. Jestliže tyto instrumenty umožňují krýt úroková rizika, dávají také možnost je neuváženě zesílit.

Kursová riziko

Jakmile banka používá cizí měny, vystavuje se kursovému riziku, které je důsledkem variace kursů těchto cizích měn. K tradičním kursovým rizikům se připojila specifická rizika, která představují nové finanční instrumenty, zvláště měnové opce.

Riziko trhu

Všechna rizika – riziko kursově, úrokově, riziko protistrany, cenové a riziko likvidity – byla v posledních letech značně zesílena exponenciálním vývojem objemů zpracovávaných na tradičních trzích a hlavně na nových trzích. Tento fakt byl během roku 1987 do značné míry ilustrován nejen burzovní krizí, ale také aférami ukazujícími na překvapivé slabiny, které některé ústavy a velké podniky mají při kontrole své činnosti.

Majetkové riziko

Banku lze přirovnat k obrovskému trezoru obsahujícímu nejen hotové peníze, ale také cennosti v papírové formě (směnky, šeky, cenné papíry apod.) nebo v magnetické formě (platební systémy, např. SWIFT nebo platební karty). Tento fakt ve všech dobách vyvolával lačnost po penězích jak uvnitř, tak i vně ústavu. K tradičnímu riziku vnějších nebo vnitřních agresí v podobě přepadení a podvodů se přidalo riziko podvodů s platebními prostředky s větším podílem na ztrátách banky.

Administrativní a účetní riziko

Množství a různorodost operací, které se každodenně zpracovávají, nevyhnutelně vedou k tomu, že dochází k omylům, nedbalostem, zpožděním a podvodům, za což ústav nese nejen peněžní odpovědnost, ale také to přispívá k poškození jeho dobrého jména. Závažným rizikem je také neefektivnost, která se projeví v nadměrných nákladech na služby, které snižují rentabilitu. K neefektivnosti se zpravidla přidává špatná kvalita služeb, což je další faktor poškozující dobré jméno ústavu a jeho obchodní živnost.

Stejně tak jak jsou přijímány normální ztráty, které vzniknou následkem uvážených a vědomě podstupovaných a kontrolovaných rizik, neboť souvisí s bankovním řemeslem, tak jsou nepřijatelné ztráty z nedbalosti, nedopatření, neznalosti nebo organizační neschopnosti. Vždy jsou důsledkem nedostatečné kontroly nebo její absence či delegace pravomoci, kterou nenásleduje její nezbytný průvodce – kontrola.

Riziko související s výpočetní technikou

Výpočetní technika je v bance opravdovým výrobním nástrojem. Její účinnost je rozhodujícím faktorem v boji o rentabilitu a přizpůsobování stále obtížnějšímu a konkurenčnějšímu prostředí. Koncepční nebo realizační omyly, opožděné uplatňování nových technologií a nedostatečné ovládnutí stále složitějších systémů jsou závažnými riziky s přímými důsledky pro rentabilitu a kvalitu služeb.

Veškerá rizika by pak měla být předmětem zájmu nejen IA, ale především příslušníků vrcholového i liniového vedení; projektových manažerů a expertů pro hodnocení; poskytovatelů půjček, dotací a grantů; externích auditorů.

IA plánuje svou činnost na základě očekávané výše rizikového potenciálu a podle významu auditovaného objektu.

Kromě typů rizik je třeba znát také oblasti, které jsou pro ně typické a kde se nejčastěji vyskytují. Je tedy třeba vymezit základní vlastnosti rizik.

2.7.5. Vlastnosti rizik

K základním vlastnostem rizik patří:

- 1) vyskytují se pouze v systémech, v nichž se mají realizovat určitá očekávání. Ta jsou na jedné straně tvořena vytyčenými cíli, na druhé pak rámcovými podmínkami pro jejich realizaci, tj. daných prostředím.
- 2) rizika je možné zjistit pouze v definovaných, tj. řádně vymezených systémech
- 3) rizika vznikají z dynamiky organizace a rušivých procesů, které vznikají v souvislosti s její činností
- 4) rizika se projevují na všech úrovních řízení a ve všech oblastech podnikových činností

Vymezením typů a vlastností rizik se můžeme začít zabývat způsoby jeho ovládnání, neboli řízením. Touto oblastí se zabývá rizikový management.

2.7.6. Riziko a rizikový management

Práce IA s rizikem vede k tomu, že interní audit bývá často považován za významnou součást tzv. rizikového managementu, který je založen na 1) poznání rizika, 2) kvantifikaci rizika, 3) analýze příčin, 4) zvládnutí rizika.

IA na jedné straně mapuje a monitoruje rizikové oblasti organizace, na druhé straně pak audituje činnosti manažerů, zabývající se řízením rizika, tj. hodnotí především vhodnost, kvalitu, přizpůsobivost a uplatnitelnost jednotlivých opatření k odvrácení, resp. zvládnutí rizik.

Kvantifikace rizika se může provádět různými přístupy. Ve většině přístupů se zjišťuje pravděpodobnost definovaných rizik a potenciální škody, které může riziko způsobit. Zvládnutí rizik se tedy týká nejen příčiny rizika, ale i jeho následku.

Opatření po zjištění **příčiny** rizika by měla směřovat na vyloučení rizikové události nebo snížení pravděpodobnosti jejího výskytu.

Opatření zaměřená na **následek** se týkají snížení nebo omezení rizika, jeho rozptýlení, předcházení, odvrácení nebo přenosu rizika.

Smyslem určování je identifikace nejdůležitějších oblastí, které by měly být auditovány a zabezpečení odpovídajících zdrojů pro tuto auditní činnost.

2.7.7. Model hodnocení rizika

Standardní model hodnocení rizika neexistuje, protože každá organizace má svá specifika (vlastní charakteristické rysy) a auditor musí hledat s nimi související, nejvýraznější faktory rizika.

Nejdůležitější je vymezení filozofie metodiky hodnocení rizika a potom její aplikace v každém konkrétním případě.

V tomto smyslu za hlavní aspekty systému hodnocení rizika je možno považovat následující:

1. seskupit hlavní oblasti činnosti podniku pro účely auditu,
2. identifikovat prvky, které mohou nejlépe definovat jejich důležitost,
3. analyzovat specifickou váhu těchto prvků v rámci celého souboru prvků, a to za účelem stanovení jejich odhadu (ocenění),
4. zavést faktor zkušenosti za účelem obohacení tohoto modelu o mechanismus zpětné vazby (feed-back).

Finálním produktem bude mapa (katalog) rizik, tj. seznam pracovních oblastí (nebo činností) s příslušným počtem bodů, což umožní stanovovat priority a efektivně přidělovat prostředky.

Určení rizika pro potřeby plánování obsahuje základní tyto základní kroky:

1. identifikaci potenciálních oblastí auditu,
2. určení rizik a stanovení priorit auditu,
3. výběr auditovaných oblastí pro roční plán auditu.

2.7.8. Rozlišení auditního rizika

Pro rozlišení auditního rizika je nutné sledovat jeho **významnost** (resp. práh významnosti):

- **podle hodnoty** – práh významnosti rizika pro přezkoumání finančních výkazů je určován buď (1) přímo, stanovením určité částky nebo (2) nepřímo, procentem vypočítaným z příslušných objemů prostředků
- **podle věcné povahy** – za určitých okolností mohou být za významné pokládány určité prostředky bez ohledu na jejich výši vzhledem k jejich specifické důležitosti
- **podle kontextu** – jiné kategorie mohou být pokládány za významné vzhledem k souvislostem, např. když svým rozsahem malé zkreslení obrací deficit na přebytek apod.

Auditní riziko (AR) se dělí na:

- **Inherentní riziko** (inherent risk-IR) – riziko významné nesprávnosti nebo zkreslení dané vnitřní povahou činnosti.
- **Regulační (kontrolní) riziko** (CR) – riziko toho, že prvky vnitřního řízení a kontroly uvnitř kontrolovaného orgánu selžou při předcházení a zjišťování významných nesprávností nebo zkreslení.
- **Detekční riziko** (DR) – riziko, že významné nesprávnosti či zkreslení neopravené systémem vnitřního řízení a kontroly nebudou zjištěny auditorem.

Celkové auditní riziko organizace se vypočítá jako: **AR = IR*CR*DR**

2.7.9. Postup zacházení s rizikem a neurčitostí:

1. Identifikovat hlavní oblasti rizika a neurčitosti, které mají vliv nerozhodující náklady a přínosy.
2. Kvantifikovat nebo aspoň učinit hrubý odhad rozsahu faktorů ovlivňujících rozsah prováděných výkonů a činností.
3. Vzít v úvahu možné a pravděpodobné účinky příliš optimistických výhledů, pokud možno na základě dokladů o obdobných událostech z minulosti.
4. Provést analýzu ohrožených momentů a propočíst důsledky nepříznivých variant, kde to přichází v úvahu.
5. Vykonat opatření ke snížení rizika, např. zvážit uplatnění pilotních projektů, zdokonalení postupů řízení, práce, uzavírání kontraktů, přesun rizik apod.

Každá organizace by po identifikování rizik měla vytvořit vlastní katalog rizik, který by měl sloužit ke snazší orientaci nejen pro útvar rizikového managementu, ale také pro auditory a

všechny oblasti organizace, neboť riziko se více či méně dotýká všech oblastí podnikatelské činnosti.

2.7.10. Katalog rizik

Katalog rizik by měl být vypracován pro každé organizační prostředí. MARGARETS & WILCOCS (1993) uvádějí základní kategorie katalogu, při jejichž tvorbě se musí vždy brát v úvahu specifické podmínky dané organizace, zejména:

- ztráta schopnosti ovládat růst nákladů
- ztráta schopnosti vnímat potřeby uživatelů, respektive představitelů souvisejících zájmů,
- selhání expertních služeb,
- výkonnost a spolehlivost používaných technologií,
- selhání systémů (řídících, provozních, informačních aj.),
- „plýtvání“, zneužití zdrojů, podvody, korupce či jiné možnosti zneužití pravomoci, postavení či informací,
- přírodní katastrofy,
- havárie způsobené lidským faktorem atd.

Formálně je řízení rizik vymezeno rámcem COSO.

2.7.11. Rámec COSO

Rámec COSO vydaný v roce 2003 vymezuje hlavní součásti analýzy rizik, navrhuje jednotný postup a poskytuje jasný návod pro risk management organizace. Na cíle jednotlivých subjektů v organizaci je v kontextu tohoto rámce pohlíženo ve čtyřech kategoriích: na strategické, operativní (provozní) úrovni, dále na úrovni „reportingu“ (podávání zpráv) a na úrovni shody. Risk management organizace pak rozděluje všechny organizační jednotky na úroveň pobočky, obchodní jednotky, divize a organizace.

Posláním IA v organizaci by mělo být přispívání k větší efektivnosti (účinnosti) systému managementu rizik, a to pomocí participace na odděleném hodnocení, popř. identifikace rizik, což však nepředstavuje přímou odpovědnost za vytváření nebo udržování samotného systému řízení rizik. IA by měl hrát důležitou roli při monitorování ERM, ale neměl by být za něj přímo odpovědný, včetně jeho implementace či udržování. IA by měl napomáhat managementu, představenstvu a dozorčí radě (resp. výboru pro audit) při procesu:

- monitorování
- hodnocení,
- přezkušování
- reportingu o ERM

Jednotlivá doporučení pro zdokonalování systému řízení rizik poskytují internímu auditorovi Standardy pro profesionální praxi IA.

Po identifikaci rizika je nutné přistoupit ke zjištění, jak velký dopad dané riziko bude mít zejména na omezení funkcí firmy a tvorbu zisku. Proto je nutné stanovit proces řízení rizika a zaměřit se na analýzu rizika.

2.7.12. Podstata a proces analýzy rizik

Přístup řízení interního auditu založený na analýze rizik stanovuje priority činnosti IA a zajišťuje tvorbu plánů IA na základě vyhodnocení rizik. Identifikace a následná analýza rizik,

kteřá mohou ohrozit aktiva organizace nebo jeho schopnost produkovat příjmy, je základním prvkem každého kvalitního řízení rizik.

IA pak systematicky a metodicky toto řízení rizik hodnotí. Na základě zpracované identifikace rizik je třeba přistoupit ke zhodnocení rizik ohrožujících organizaci z hlediska vlivu na běžný provoz a dlouhodobé cíle organizace. Pro každé riziko je třeba stanovit jeho pravděpodobnost, resp. frekvenci výskytu (odhad, jak často z něho může vzniknout škoda) a dále finančně vyjádřit možnou výšku škody z takové události (její intenzitu).

Proces analýzy rizik lze shrnout do procesu identifikace, odhadu a hodnocení.

2.7.13. Odhad rizik v systémech organizace

Odhad rizika je zpracováván s cílem zjistit pomocí analýzy rizik míru zranitelnosti jednotlivých systémů organizace. Jde tedy o **určení priorit auditorské práce**. Je založen na předem stanoveném systematickém postupu, jehož výsledkem je měřitelná míra rizika systému. Pro každý systém je proveden odhad rizik, který je zaznamenán do tabulky obsahující systém (číslo, název), riziko (pořadové číslo rizika a jeho specifikaci) a dopad (popis nebezpečí, které hrozí v případě naplnění rizika).

Analýza rizikovosti jednotlivých systémů slouží IA k tomu, aby na jejím základě mohl být:

- určen cyklus, v jakém budou jednotlivé systémy auditovány v průběhu strategického období,
- vypracován odhad použitých zdrojů pro každý jednotlivý audit,
- vypracován přehled přípustné chybovosti jednotlivých systémů správy a řízení organizace.

Hlavním úkolem interního auditora je zjistit standardní metodou, který systém v organizaci vyžaduje větší pozornost, popř. jakou úpravu je třeba provést, aby se v budoucnu minimalizovaly negativní události.

Analýza rizikovosti je logický proces, který v sobě obsahuje následující činnosti:

1. Identifikaci rizikových faktorů

Představuje úvodní fázi analýzy rizikovosti systémů, ve které jsou stanoveny oblasti s potenciálním negativním vlivem na funkčnost systémů. Pro analýzu používáme tyto rizikové faktory: míra dopadů výstupu systému na ostatní systémy (míra, do jaké daný systém ovlivňuje celek); rozsah využití IS/IT, složitost IS daného systému; složitost a rozsáhlost systému; změny v systému; kvalita vnitřního kontrolního systému; míra, s jakou je daný systém závislý na ostatních.

2. Významnost jednotlivých rizikových faktorů

Je určena tak, že identifikované rizikové faktory jsou seřazeny podle významnosti a je jim přiřazen koeficient (k). Např. máme-li mít šest rizikových faktorů, pak první je nejvýznamnější a je mu přiřazen příslušný koeficient, druhému koeficient nižší atd. Výsledný součet koeficientů se musí rovnat 1,00.

3. Výše rizikového faktoru

Úkolem interního auditora je posoudit, jak se rizikový faktor projevuje v jednotlivých systémech organizace. Pro určení výše rizikového faktoru daného systému (RF) je použita stupnice od 1 (nejnižší riziko) do 5 (nejvyšší riziko) s přesnou specifikací jednotlivých stupňů pro každý rizikový faktor.

4. Úroveň rizikovosti (rizikové skóre)

Úroveň rizikovosti systému (RS) určuje celkovou rizikovost daného systému za přihlédnutí k významnosti jednotlivých rizikových faktorů.

$$RS = (k_1 * RF_1 + k_2 * RF_2 + k_3 * RF_3 + \dots + k_n * RF_n) * 100$$

kde k_n - koeficient významnosti rizikového faktoru,
RF_n - hodnocení výše rizikového faktoru v daném systému,
n – počet rizikových faktorů.

Podle hodnoty výsledného rizikového faktoru je určena kategorie rizikovosti daného systému (H/M/L). Rizikovost systému je: vysoká (H – high), střední (M – medium), nízká (L – low).

3. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Má bakalářská práce je orientována na tři základní cíle. Prvním cílem je snaha porozumět rozdílu mezi tradičním a moderním pojetím interního auditu, které v průběhu několika let zásadně ovlivnilo změnu postavení interního auditu v organizaci. Po vymezení moderního pojetí je důležité chápat rozdíly mezi interním auditem a vnitřní kontrolou a vymezit postup a formální náležitosti při provádění interního auditu. V souvislosti s činností interního auditu je příznačné upozornit na odlišnosti mezi interním auditem a externím auditem a pochopit princip jejich vzájemné spolupráce. S kvalitním provedením interního auditu souvisí též profesionální přístup auditorů k funkci auditora stejně tak jako znalost oblasti risk managementu, proto je také součástí práce seznámení s odbornou přípravou a profesním profilem interních auditorů a vymezení vztahu činnosti auditora k risk managementu.

Druhým cílem této práce je seznámení s americkou bankou, která působí na českém trhu a následná analýza rozdílů mezi postavením interního auditu v její americké a české pobočce a dále pak analýza postupu interního auditu při sestavování plánu auditu v české pobočce. Součástí práce je také metodický postup odhadu rizika v bance, který umožňuje stanovit frekvenci auditu při nálezů dosud neošetřeného a zároveň ohrožujícího faktoru rizika, díky němuž by se mohlo riziko stát pravděpodobnějším.

Třetím cílem této práce je navrzení rizikových faktorů, jejichž analýza by se měla stát součástí některého z příštích auditů a doporučení, jak by mohly být tyto rizikové faktory v budoucnu ošetřeny.

Metodika

Literární rešerše vychází z literatury, která byla částečně doporučena vedoucím bakalářské práce, částečně se jedná o vlastní výběr, zejména bankovní literatury. Podrobný seznam použité literatury je uveden v příloze této práce.

Poznatky uvedené ve vlastní práci byly zpracovány na základě rozhovorů a konzultací s pracovníkem útvaru interního auditu a pracovníky úvěrového oddělení Citibusiness. Dalším zdrojem informací byla výroční zpráva, firemní publikace a internet.

Vzhledem k rozsahu tématu nebylo možné problematiku interního auditu a zejména risk managementu obsáhnout v celé šíři, proto se zaměřuji zejména na oblast interního auditu a jeho souvislost s risk managementem.

Práce je rozdělena do několika částí:

Nejprve práce seznamuje se základními pojmy souvisejícími s interním auditem a risk managementem, činností interního auditu v bance, dále s rozdělením rizik z pohledu interního auditu a banky a metodami odhadu rizika. Další část tvoří vlastní práce, kterou tvoří popis historie vybrané americké banky Citibank, holdingové společnosti Citigroup a analýza organizace Citibank v České

republice a popis postoje Citibank a.s. ke kvalitě, dále charakteristika vnitřního a vnějšího prostředí Citibank a.s.

Následuje analýza postavení interního auditu v Citigroup, která charakterizuje IA v Citigroup, auditory a standardy, kterými se řídí auditoři Citigroup, popis úkolů IA v Citigroup a analýzu organizace útvaru IA divize Consumer Bank v Citibank a.s., dále popis průběhu interního auditu v dané divizi a popis dokumentů, které vymezují činnost a požadavky na oddělení IA. Zdrojem pro tuto část práce byly údaje z výroční zprávy Citibank a.s. za rok 2005, webové stránky, časopis Bankovníctví a dále údaje poskytnuté z procedur interního auditu a konzultací, poskytnuté pracovníkem IA Citibank a.s. divize Consumer Bank.

Další část se zaměřuje na cíle a úkoly risk managementu v Citibank, způsob provádění kontrol a identifikovaná rizika Citigroup, kterými se řídí celá finanční skupina. V návaznosti na tuto kapitolu je proveden metodický postup při odhadu rizika ve vybraném oddělení divize Consumer Bank, kde byly formou rozhovorů zjištěny hlavní rizikové faktory, které se týkají oblasti lidských zdrojů a postojů zaměstnanců k vedení. Identifikace faktorů byla provedena metodou dotazníkového šetření, které by jinak nahradily podrobné auditorské techniky, a šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci úvěrového oddělení divize Consumer Bank. Šetření se zúčastnilo 50% zaměstnanců. Pro účely vyhodnocení závažnosti rizikových faktorů byla použita metoda popsaná *Dvořáčkem a Kafkou, 2005*, která se používá pro určení frekvence auditu v jednotlivých odděleních nebo systémech.

Výsledky analýz byly shrnuty v kapitole 6. a jsou podkladem pro doporučení pro přípravu a provádění příštích auditů, které je součástí této kapitoly. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty cíle, stručně popsány zjištěné poznatky o interním auditu a risk managementu, popis metodického postupu a shrnuty výsledky analýz a přínos této bakalářské práce.

Kapitolu č. 7. a 8. a o 9. tvoří seznam literatury a příloha, kterou tvoří techniky práce, které auditoři využívají.

4. Charakteristika Citibank a.s. a jejího podnikatelského prostředí

Charakteristika Citibank a.s.

Historie Citibank

Citibank byla založena v roce 1812 v New Yorku a již v roce 1890 se stala největší americkou bankou. Dnes je celá skupina Citigroup jednou z největších finančních institucí vůbec, která působí ve 106 zemích celého světa a poskytuje své služby osobního bankovníctví více než 55 milionům klientů. Koncem 80. let vstoupila Citibank i do střední a východní Evropy a dnes má pobočky ve všech významných státech této oblasti.

Holdingová společnost Citigroup

V současnosti tvoří Citigroup tyto společnosti:

- Citibank – poskytující své služby jak občanům, tak firmám
- Travelers Property Casualty and Travelers Life & Annuity – poskytují pojišťovací služby
- Salomon Smith Barney – investiční společnost
- CitiFinancial - společnost poskytující půjčky nejširšímu okruhu zákazníků
- International private bank – banka pro klienty s nejvyššími nároky na poskytované finanční služby

Citibank je jednou z nejkvalitnějších světových bank. To dokazuje i stabilní rating AA renomované agentury Standard & Poor's. Prestižním časopisem Euromoney byla Citibank v roce 1999 vyhodnocena jako nejlepší devizová banka světa.

Citibank využívá pro uspokojení potřeb všech klientů nejmodernější technologie, které zaručují vysokou úroveň pohodlí, bezpečnosti, ochrany osobních dat a rychlost prováděných transakcí. Díky nim je Citibank po celém světě k dispozici 24 hodin denně.

4.2. Citibank v České republice

Banka je dceřinou společností ve 100% vlastnictví Citibank Overseas Investment Corporation (COIC), která je ve stoprocentním vlastnictví Citibank, N. A. v New York. Hlavní holdingovou společností je Citigroup, skupina se sídlem ve Spojených státech poskytující finanční služby prostřednictvím svých zastoupení ve více než 100 zemích po celém světě. Citibank a.s. je v České republice přítomna od roku 1991. V počátečních letech se banka zaměřovala převážně na poskytování bankovních služeb nadnárodním korporacím, velkým českým podnikům a finančním institucím. Získala v tomto sektoru významnou pozici v řadě produktových oblastí jako jsou treasury, cash management, custody či úvěrové produkty. Citibank např. uskutečnila doposud největší transakci ve střední a východní Evropě - syndikovaný úvěr v hodnotě 850 milionů dolarů pro SPT Telecom. Dalšími významnými transakcemi jsou syndikované úvěry 6

miliard Kč pro společnost Pilsner Urquell a 5,25 miliard Kč pro společnost Bohemia Crystalex Trading a.s..

V roce 1999 zahájil svoji činnost CitiBusiness, divize plně specializovaná na segment malých a středních podniků (SME). O úspěšnosti této divize svědčí fakt, že v roce 2001 byl CitiBusiness Česká republika nejrychleji rostoucím SME byznysem v rámci celosvětové sítě Citibank.

V roce 2001 začala Citibank nabízet také služby osobního bankovníctví. Díky léty prokázané globální zkušenosti Citibank v této oblasti jsme dnes schopni nabízet kompletní nabídku produktů, jako jsou kreditní a debetní karty, osobní úvěry, vklady, podílové fondy nebo služby privátního bankovníctví CitiGold pro VIP klienty.

Vedle již existujících poboček v Praze, Plzni, Pardubice, Ostrava, Brno, Ústí nad Labem byla založena v roce 2005 i pobočka v Liberci.

Díky své silné pozici v podnikovém a SME segmentu a rychle se rozvíjejícímu osobnímu bankovníctví je Citibank dnes schopna nabízet kompletní nabídku bankovních produktů a služeb širokému spektru zákazníků, včetně velkých společností, jejich partnerů ze sektoru SME a společně všem jejich zaměstnancům.

4.2.1. Organizace Citibank a.s.

Citibank a.s. je interně rozdělena na 2 téměř samostatné divize. Jsou rozděleny podle velikosti klientů měřených výší obrátu.

Velké firmy a nadnárodní společnosti spravuje divize korporátního a investičního bankovníctví zvaná Corporate bank. Velké společnosti představuje Commercial banking (komerční bankovníctví) a nadnárodní korporace jsou prezentovány pod názvem Podnikové bankovníctví.

Klienti malých a středních podniků (SME a OSVČ) jsou spravovány společně s fyzickými osobami nepodnikateli (tzv. retailové bankovníctví) v divizi zvané Consumer bank. Firemní klientela Consumer bank se nazývá CitiBusiness.

Souhrnně se tedy jedná o 4 samostatné jednotky, z nichž každá má svá vlastní oddělení:

- ❖ **prodeje a zákaznické podpory** - nabízí služby a profesionální péči potenciálním i stávajícím klientům prostřednictvím osobních bankéřů a telefonních bankéřů zabezpečujících technické zázemí, dále administrativní podpora
- ❖ **Credit risk management** – které zahrnuje:
 - úvěrové oddělení - zabývá se schvalováním úvěrů, podporou klientů při financování ze strukturálních fondů EU, zejména operační program průmysl a podnikání a kohezního fondu, jehož podpora směřuje do oblastí dopravní infrastruktury a životního prostředí
 - oddělení řízení rizikových pohledávek - řeší vztahy s klienty, kteří již porušili nebo by mohli porušit podmínky smlouvy z důvodu nezaplacení,
 - portfoliové oddělení sledující statistiky a vyhodnocení produkce úvěrového oddělení a oddělení správy rizikových pohledávek, jehož výstupy slouží pro management a ČNB,
 - dokumentační oddělení připravující smlouvy, různé právní dokumenty a zodpovídající za správné otevření úvěrové linky v systému.

Consumer bank i Corporate bank se sice prezentují jako jedna banka, nicméně obě části mají odlišnosti v:

- ❖ **marketingu a produktovém managementu** – zabývá se vytvářením nových produktů, aktualizací webových stránek, analýzou trhu, zajišťováním hromadné korespondence klientům, prezentací Citibank v médiích ad.
- ❖ **právním oddělení** – připravuje nové smlouvy v případě nových produktů, změny úvěrových a všeobecných podmínek banky, připravuje dokumenty po věcné stránce pro soudní řízení a komunikuje se soudy
- ❖ **interním auditu (quality assurance)** – působí jako kontrolní orgán vnitřních kontrolních mechanismů banky, dohlíží na řízení rizik a je podporou pro práci externích auditorů.
- ❖ **finanční kontrole** – zabývá se zejména účetnictvím banky, divize Consumer bank své výsledky průběžně konzultuje s divizí Corporate bank a poskytuje podklady pro účetní závěrku
- ❖ **operační oddělení (operations)** – oddělení se zabývá především technickými činnostmi souvisejícími s pohybem prostředků na účtech, informační podporou ostatních oddělení, zejména úvěrového a dokumentačního, definováním funkcí a testováním správného fungování účetního systému, úzce spolupracuje také s oddělením zákaznické podpory a oddělením informatiky.
- ❖ **účetních systémech** - mezi účetní systémy patří v současné době Flexcube a Systematics, které jako hlavní účetní knihy Corporate a Consumer bank v nedávné době nahradili původní účetní systém Orbit. Jednotlivá účetnictví nejsou však pro externí uživatele k dispozici z důvodu konsolidované účetní závěrky, která je také součástí výroční zprávy.

Některá oddělení v bance slouží pouze pro účely Corporate bank z důvodu specifických produktů, které mohou být nabídnuty pouze těm největším klientům, kteří díky často velkému objemu volných finančních prostředků a plateb jsou schopni takových produktů využít. nabídka produktů je však často „šitá“ na míru přímo konkrétnímu klientovi případně konkrétnímu obchodu. Mezi taková oddělení patří:

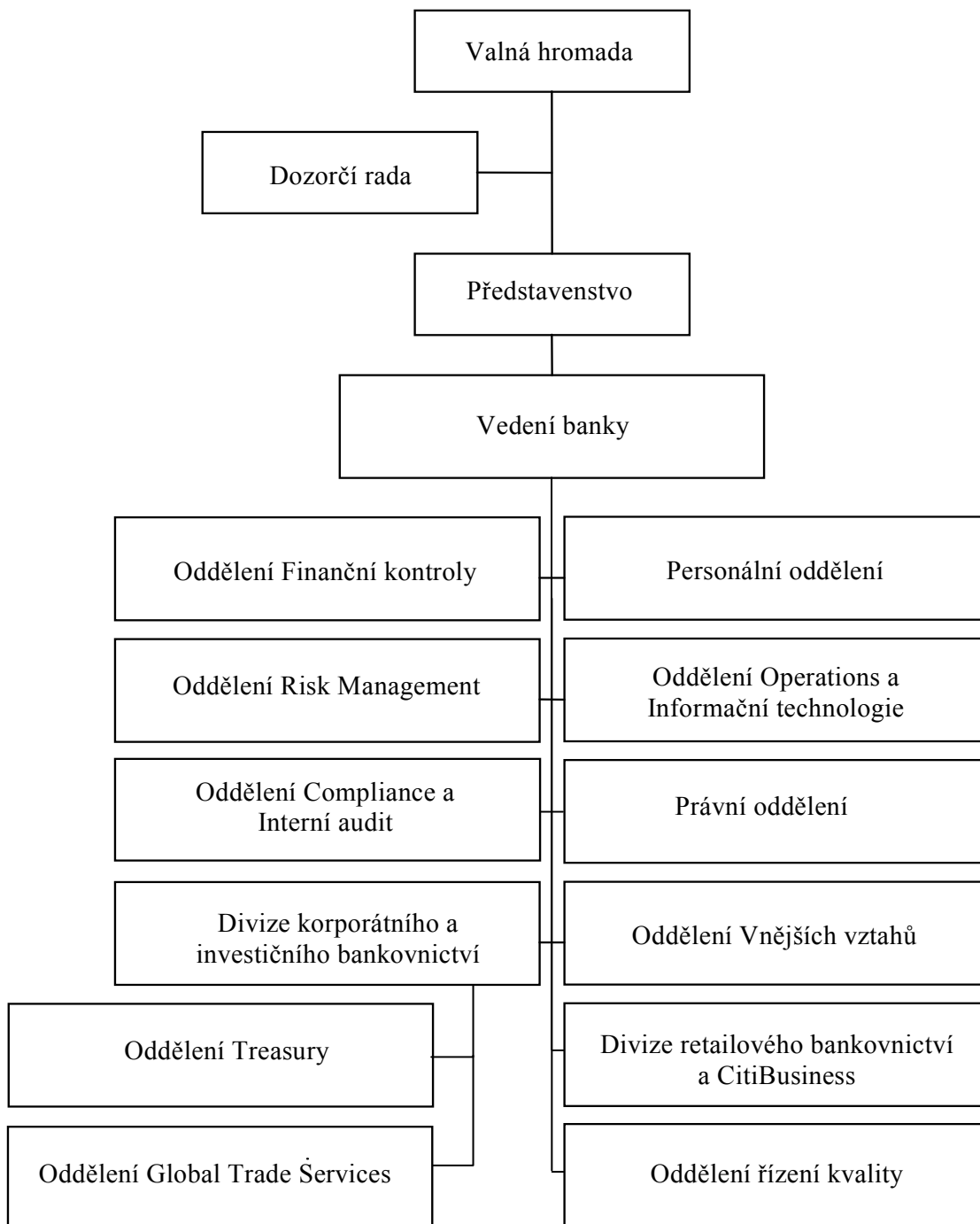
- ❖ **Treasury** - zabývá se produkty devizového, peněžního a derivátového trhu a plní roli jednoho z nejvýznamnějších tvůrců trhu v České republice. Tento fakt je podložen téměř pravidelným oceněním Euromoney za posledních 10 let, což je cena pro nejlepšího korunového dealera. Toto oddělení má i své marketingové oddělení zabývající se vývojem produktů speciálně pro tuto oblast. Obecně je pokládáno toto oddělení banky za jedno z nejvýnosnějších.
- ❖ **Global trade services** – služby pro nadnárodní klientelu, do kterých patří oddělení:
 - **Správa cenných papírů** - Pro zahraniční a domácí investory, kteří obchodují na českém trhu s cennými papíry, zajišťuje vypořádání obchodů s cennými papíry, výplatu výnosů z cenných papírů, zastupování investorů na valných hromadách, poskytování informačního servisu a další související služby pro podporu investičních aktivit klientů na českém trhu cenných papírů. Pro tuzemské subjekty investující v zahraničí nabízí prostřednictvím vybraných globálních správců a clearingových systémů vypořádání obchodů se zahraničními cennými papíry, správu cenných papírů, výplatu výnosů, informační servis, a další služby s tím související.
 - **Řízení hotovosti (cash management)** - zabývá se internetovým bankovníctvím, převozem hotovosti, jejich sběrem a zpracováním, který je nutný z důvodu malého množství poboček, ale který je drahý pro ostatní firemní klientelu banky; dále vedením běžných a devizových účtů, cestovními šeky, platebním stykem, platebními kartami Visa.
 - **Podnikové financování** – oddělení slouží jako zprostředkovatel mezi mezinárodními investory a českými zájemci o financování nebo při zavádění

nových finančních produktů na český trh, díky partnerství s globální investiční bankou Salomon Smith Barney nabízí služby v oblasti mezinárodních dluhových a akciových produktů a poradenství v oblasti fúzí a akvizic.

Konečně společnými odděleními pro obě části banky jsou:

- ❖ **Oddělení informačních technologií** – zabývá se správou systémů a počítačových sítí
- ❖ **ICU** – oddělení zabývající se ochranou dat před zneužitím, tzn. zejména sleduje přístupy do systémů
- ❖ **Compliance** – zabývá se shodou právních a firemních předpisů a jejich prováděním a úzce spolupracuje s útvarem interního auditu a právním oddělením
- ❖ **Personální oddělení** – spravuje zaměstnaneckou agendu, mzdy, vyhotovuje statistiky spokojenosti zaměstnanců v Citibank a.s., spravuje a sleduje činnost outsourcingové personální agentury, které zajišťují personální agendu nových zaměstnanců či brigádníků. V současné době využívá Billanc Partners, s.r.o.
- ❖ **Oddělení vnějších vztahů** – komunikuje s médii a reaguje na vnější podněty, připravuje tiskové zprávy
- ❖ **Správa budovy** - která zabezpečuje veškeré záležitosti související s pronajatou budovou, kde Citibank sídlí, pečuje o bezpečnost a má na starost zásobení banky propagačními a kancelářskými potřebami, včetně razítek a vizitek pro pracovníky banky.

Obr. č. 4.2.1. Organizační struktura Citibank a.s.



..

4.2.2. Postoj Citibank ke kvalitě

Jak je patrné z organizačního schématu, Citibank má oddělení jednotlivých divizí shrnuta pod jeden název. Podle organizační struktury by měla všechna oddělení, kromě specifických oddělení divize korporátního a investičního bankovníctví sloužit oběma divizím, však v praxi tomu tak není. Podíváme-li se na oddělení řízení kvality, pak toto oddělení podle schématu by mělo sloužit i pro divizi retailového bankovníctví a Citibusiness, nicméně toto oddělení vytvořeno nebylo a vedení projekt odkládá z důvodu zaneprázdněnosti díky novým marketingovým kampaním. Podle mého názoru, pokud neexistuje oddělení kvality, nemůže být kvalita ani kontrolována. Kontrola kvality patří k jeho náplni a zároveň je také předmětem jeho činnosti. Pokud kvalita chybí, pak je tedy rozporuplné, zda je činnost nejen útvaru interního auditu v dané divizi komplexní, ale týká se kvality služeb celé banky. Ještě více odporuje skutečnost, že pro interní audit divize retailového bankovníctví a Citibusiness byl vytvořen název Quality assurance, v překladu pojištění kvality.

Francouzský interní auditor *Jean-Pierre Garitte* (*přednáška „Nové trendy v interním auditu“ IIA, 2002*), by však nepřítomnost oddělení kvality z pohledu interního auditu nehodnotil jako nedostatek. Neboť podle studie kompetenčního rámce interního auditu prováděné institutem interních auditorů, považují interní auditoři za své konkurenty kromě externího auditu, také oddělení související s činností interního auditu, která vznikla nedávno. Mezi ně uvádí Garitte právě oddělení kvality, jehož vznik datuje před 14 lety (od r. 2006), dále oddělení Compliance (shody) a oddělení řízení rizik (vzn. před 9 lety). Na otázku, proč byla tato oddělení vytvořena odděleně, když souvisí s interním auditem, uvádí, že odd. řízení rizik vzniklo díky tomu, že management nebyl dostatečně informován o možnostech IA, které má v podstatě stejné pracovní povinnosti, jako odd. řízení rizik a ostatní. Považuje jej za dalšího konkurenta ze vnitř společnosti, na kterého by se měl audit soustředit. Podle něho tato “rizika“ vznikla, protože auditoři nebyli schopni managementu říci, jaké služby mu mohou nabídnout.

Podle autora práce výše zmíněný autor svou profesi již nechápe objektivně, s rolí interního auditora se za dobu své působnosti zřejmě velmi identifikoval a chápe ji jako profesi, která internímu auditorovi zvyšuje sociální statut díky možnosti ovlivňovat a kontrolovat vedení a vyčleňuje tak auditory jako zvláštní vrstvu společnosti, která nechce svůj dosah v rámci společnosti a možnost ovlivnění delegovat na jiné útvary. Podle mého názoru jsou konkurenční postoje mezi odděleními, funkcemi a obzvláště interním auditem k ostatním útvarům včetně spolupráce s externím auditem poněkud v rozporu s cíli firmy a s činností útvaru interního auditu jako takového, neboť nezávislost a objektivita v tomto případě není zachována.

4.2.3. Cíle Citibank a.s.

Pro rok 2006 si vymezila Citibank a.s. za cíl stát se nejrespektovanější finanční institucí v České republice s pověstí inovativní banky, která poskytuje různá řešení svým klientům. Tohoto cíle předpokládá dosáhnout dodržováním zákonů, všech standardů a pravidel regulátorů a zaměstnáváním nejlepších talentů. V souvislosti s tímto cílem si banka chce udržet pozici dobrého firemního občana, který svými charitativními činnostmi podporuje neziskové organizace, mezi něž patří Občanské sdružení Naděje, Diakonie Broumov, Fond ohrožených dětí a Sdružení Neratov nebo Jedličkům ústav v Liberci.

Splnění těchto cílů předpokládá investici do zaměstnanců a dalšího rozvoje podnikání. Snahou je větší porozumění klientům, vycházet jim maximálně vstříc a posilovat vzájemné vztahy. Banka se bude orientovat především na akvizici klientů a zlepšení kvality služeb. U všech třech úseků orientujících se na podnikové bankovníctví, jako jsou služby pro malé a střední podniky, pro velké a mezinárodní společnosti i investiční bankovníctví se očekává růst, stejně jako v oblasti retailového bankovníctví, kde se budou rozvíjet všechny jeho části. Zájmem je udržení pozice banky poskytující nadstandardní a unikátní produkty a služby na mezinárodní úrovni. Při dosahování těchto cílů banka bude vycházet ze svých finančních výsledků a především lidských a finančních zdrojů.

4.2.4. Zdroje

Možnost působit a rozvíjet svou podnikatelskou činnost na českém trhu a poskytovat kvalitní produkty služby umožňují Citibank a.s. především její zdroje, mezi něž patří lidské a kapitálové.

Lidské zdroje

Citibank a.s. překročila v roce 2005 počet 800 zaměstnanců, tj. o více jak 135 zaměstnanců více oproti roku 2004. K významnému nárůstu přispěli zejména zaměstnanci detailového bankovníctví. Představenstvo tvoří předseda a 4 členové představenstva, dozorní rada je tvořena dvěma členy z České republiky a Velké Británie. Prokura je tvořena 14 prokuristy.

Citibank se zaměřila v posledním roce na vyhledávání a rozvoj talentů a manažerských dovedností. Pořádá Citibank Management Program, který se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností, dále program Prodejní akademie. Poskytuje nejnadanějším zaměstnancům možnosti kariérního růstu formou výměnných programů Citigroup, kterých v posledním roce řada zaměstnanců využila. Cílem Citibank je umožnit nejlepším pracovníkům možnost profesionálního rozvoje na mezinárodní úrovni.

Citibank a.s. využila intranetového řešení pro zefektivnění hodnocení a zavedla on-line katalog školení. V hodnocení spokojenosti Citibank a.s. zaznamenala nejvyšší indexový nárůst dosažený v celém regionu. Cílem jsou také aktivity zaměřené na rovnoprávné postavení zaměstnanců.

Citibank a.s. zavedla flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova a tzv. „kompresovanou pracovní dobu“, které jsou výhodné pro banku i zaměstnance. V roce 2005 se oddělení Human Resources (dále jen HR) zaměřilo na přiblížení se zaměstnancům a vytvořilo model „Front Office Generalistů“, tj. zaměstnanci HR zodpovědní za každodenní kontakt se zaměstnanci banky.

V souvislosti s charitativní činností Citibank a.s., která je jedním z jejích dalších cílů, umožňuje zaměstnancům se na charitativních příležitostech účastnit formou pravidelných srážek z platu, které jsou ukládány do Zaměstnaneckého charitativního fondu. HR umožňuje zaměstnancům se podílet na rozhodování, na které charitativní účely budou jejich finanční prostředky použity.

V roce 2005 bylo rozděleno 605 tisíc Kč mezi 27 neziskových organizací. Byla navázána

spolupráce s Jedličkovým ústavem v Liberci, do kterého přispívají zaměstnanci z nově otevřené pobočky v Liberci nejen formou finančních příspěvků, ale i svou dobrovolnickou činností.

Kapitálové zdroje

Banka je ve 100% vlastnictví Citibank Overseas Investment Corporation (COIC), která je ve 100% vlastnictví Citibank, N.A. v New Yorku. Hlavní holdingovou společností je finanční skupina Citigroup, sídlící ve Spojených státech amerických, poskytující své finanční služby po více než 100 zemích po celém světě.

Citigroup vykázala k 31. 12. 2005 vlastní kapitál ve výši 113 mld. USD, v porovnání s rokem 2004 byl o 4 mld. vyšší.

Za období od 1. ledna do 31. prosince 2005 vykázala Citibank a.s. zisk po zdanění 936 007 673 Kč, který se zvýšil o 532 528 722 Kč v porovnání s výsledkem roku 2004.

Představenstvo navrhuje převést částku 46 800 384 Kč (v roce 2004: 20 174 000 Kč) do zákonného rezervního fondu.

Kapitálová přiměřenost k 31. prosinci 2005 činila 11,82% (v roce 2004: 14,68%). V porovnání s minimální vyžadovanou kapitálovou přiměřeností tvořící 8% je velmi uspokojivé.

Vlastní kapitál činí 7,841,358,-, splacený registrovaný kapitál činí 2,912,000,-.

4.2.5. Charakteristika podnikatelského prostředí

Konkurence

Podle měsíčníku Bankovníctví (příloha TOPfinance 2006) tvořily za poslední rok konkurenční banky Citibank a.s. největší zisky v pořadí ČSOB, Komerční Banka, Česká Spořitelna, GE Money bank a HVB Bank ČR. Podle vkladů primárních klientů v roce 2005 byly v pořadí banky Český spořitelna, ČSOB, Komerční banka, HVB a Reiffeisenbank a Citibank. Což lze považovat za úspěch vzhledem k tomu, že Citibank nepatří k největším bankám na českém trhu. Růst klientských vkladů zaznamenala oproti roku 2004 nejvíce Citibank, tj. o 42,01%. Sumou je ale stále mnohonásobně níže oproti třem v této oblasti vůdčím bankám.

V poskytování úvěrů byla Citibank za rok 2005 na devátém místě z 20 zkoumaných bank, nárůst úvěrů oproti předcházejícímu roku byl pouze o 1,99%, tento výsledek je však pokrokem oproti srovnání roku 2004/2003, kdy byl nárůst v záporných číslech. Nejvyšší nárůst zaznamenala J&T Banka, tj. o 86,28%.

V oblasti investičního bankovníctví se Citibank a.s. umístila mezi největšími investičními zprostředkovateli na 13 místě ze 14. Její meziroční změna však stoupla o 100%.

Podíl klasifikovaných úvěrů na úvěrech celkem byl 11,72% v celém bankovním sektoru, což je pouze mírné zvýšení oproti předcházejícímu roku, kdy činil 10,83%. Tento trend souvisí se zadlužeností klientů a schopností bank řídit efektivně úvěrové riziko.

Zákazníci

Mezi Citibank a.s. klienty patří přední nadnárodní společnosti a velké české společnosti, malé a střední podniky a v posledních letech také fyzické osoby nepodnikající. Citibank a.s. se orientuje na movitější klientelu, ale v poslední době se již také snaží přizpůsobit trhu a tak nabízí své produkty a služby i běžným zákazníkům, zejména poskytováním kreditních karet.

4. Analýza postavení a úkolů interního auditu; cíle a úkoly risk management

4.1. Analýza postavení interního auditu v Citigroup

Abychom správně pochopili útvar interního auditu v Citibank a.s., je třeba jej pojmut z pohledu globálního, neboť samotná Citibank a.s. je dceřinou společností finanční skupiny Citigroup a proto i činnost útvaru interního auditu divize Consumer bank podléhá pravidlům stanoveným mateřskou firmou.

Charakteristika interního auditu v Citigroup

Interní audit Citigroup provádí interní nezávislý audit a kontrolní revizi, která se dotýká všech obchodů, procesů a funkcí, a to ve všech geografických oblastech, kde Citigroup působí. K naplnění svého účelu využívá standardizovaných auditorských metod, které spočívají v odhadu rizikového prostředí v rámci Citigroup, informování o zjištěných nedostatcích a jejich stavu nápravy svým interním i externím partnerům, snaží se vést oblasti globálních finančních služeb, přispívat k pracovnímu prostředí, které dbá na proaktivní kontrolu a rizikový management a podporuje učení ze závěru auditu, událostí konkurentů, obecné obchodní veřejnosti nebo v rámci Citigroup a v neposlední řadě se snaží získávat a rozvíjet talenty v rámci Citigroup pro interní audit.

Šířka a komplexnost operací v Citigroup, určité produkty a funkce vyžadují pokrytí mnoha auditorskými divizemi. Globálním spojením dochází k větší konzistenci auditu tím, že se koordinuje pokrytí produktů a funkcí auditem celo firemně. Pro splnění této úlohy má každá entita v auditu po celé Citigroup přiřazeného vedoucího revizora, který je zodpovědný za zajištění pokrytí dané entity vhodným auditem. Tento revizor je jak expert na audit, tak také zajišťuje kontakt s danou entitou, tzn. že musí dobře znát oblast, kterou audituje..

Auditoři Citigroup

Profesionální auditoři (s auditní i obchodní praxí) tvoří přes 90% zaměstnanců interního auditu v rámci celé Citigroup, v této bilanci je však zahrnuta i specializovaná podpora (např. odd. řízení lidských zdrojů, odd. Strategie a podpory) a administrativní pozice.

Ačkoliv jejich produktová nebo procesní znalost se liší napříč divizemi, profesionální auditoři spadají do 6 základních kategorií, které mají odlišné úrovně specializace a odpovědnosti. Jsou to pozice – Auditor, Senior Auditor, Audit manager, Senior revizor, programový ředitel a ředitel.

Toto vymezení samostatných pozic je však ideální variantou, které využívají zejména velké pobočky a regionální centra, jakým je například Londýnská pobočka Citibank, které podléhá i Citibank a.s. v České republice. V případě běžných menších poboček, jakou je Citibank a.s., se využívají pouze určité kategorie auditorů v závislosti na velikosti útvaru IA a rozhodnutí vedení, u nás jej tvoří kategorie auditor a ředitel, stejně, jak jej uvádí Dvořáček (*Interní audit a kontrola, 2003*). S profesionálním prováděním auditů nepochybně souvisí také dodržování globálních i lokálních standardů souvisejících s činností interního auditu.

Standardy pro profesionální činnost IA

Citigroup si drží vysoký standard morálního i etického provádění činností interního auditu, který souhrnně vymezuje dokument o obchodních praktikách Citigroup (Citigroup Statement of Business Practices), vychází z Etického kodexu a Standardů pro profesionální praxi interního auditu (vydaný Institutem interních auditorů). Standardy jsou postaveny na 6 zásadách provádění auditu v Citigroup.

Mezi klíčové atributy profesionální činnosti IA v Citigroup patří :

Nezávislost – Interní auditoři by nikdy neměli dohlížet, vést nebo se účastnit auditu činností nebo funkcí, ve kterých působili za posledních 12 měsíců, jedná se zejména o oblast řízení a obchodních aktivit. Citigroup využívá organizační začlenění interního auditu prostřednictvím amerického modelu, který stanoví za řídicí orgán tzv. Ředitelskou radu, která zajišťuje celkový dohled nad společností, v rámci ní může být vytvořen tzv. výkonný výbor. Vlastníci společnosti zpravidla v řídicích orgánech nejsou. V ředitelské radě jsou zastoupeni především členové nezaměstnaní ve společnosti na plný úvazek. (Dvořáček, 2003). Citigroup využívá této koncepce a výbor nazývá Citigroup Audit and risk management committee. Vedoucí IA se setkává s oběma řídicími orgány a měl by mít k nim volný přístup.

Objektivita – Firemní představenstvo musí být schopné se spolehnout na interní auditory, že provádějí správné, vyvážené, úplné, nezaujaté hodnocení interních kontrol a procesů

Důvěrnost – Od interních auditorů je očekáváno zabezpečení a ochrana soukromí informací jim svěřených podle zákonů a práva a zájmů všech stran

Integrita – Firma a její akcionáři musí být schopni se spolehnout na neoblomnou poctivost a píli interních auditorů.

Profesionalita – Interní auditoři musí mít znalosti, schopnosti a zkušenosti nezbytné pro kompetentní plnění jejich odpovědnosti.

Očekávaná odborná péče: Interní auditoři musí být opatrní při monitorování a hodnocení obchodních aktivit, což zahrnuje být ve střehu pro nesrovnalosti, chyby nebo opomenutí, plýtvání nebo neefektivnosti, při konfliktech zájmů a/nebo úmyslném provinění.

Výše uvedenou tematiku popisuje schéma č. 5.1

Schéma č.5.1 Základní pilíře interního auditu



5.2.Úkoly interního auditu v Citigroup

Interní audit Citigroup zkouší a ohodnocuje adekvátnost a efektivnost systému vnitřní kontroly, její strukturu a kvalitu výkonu za účelem dosažení stanovených cílů organizace a jejích plánů. Interní audit zaznamenává rozvoj a implementaci nápravných činností, které jsou adresovány jakékoli identifikované slabé kontrole.

5.2.1.Sestavení ročního plánu auditu

- Na základě rizik interní audit vypracovává a rozvíjí plán auditu a předkládá jej managementu pro audit a dále Citigroup Audit and Risk management Committee (CARMC) pro jeho revizi a schválení
- Na základě schválení provádí roční plán auditu a dále v případě potřeby provádí jakékoli speciální úkoly nebo projekty týkající se činnosti interního auditu, které si vyžádá management a CARMC.
- Pravidelně poskytuje informace o stavu a výsledcích naplnění ročního plánu auditu a dostatečnosti zdrojů pro provedení auditu

Úkoly interního auditu

Se sestavením ročního plánu auditu souvisí také úkoly a činnosti, kterými interní audit plány naplňuje, jedná se o úkoly:

- Interní audit zajišťuje, že rizika v entitách při revizi jsou vhodně identifikována, měřena, monitorována a kontrolována
- IA ohodnocuje správnost, spolehlivost a včasnost významných finančních, manažerských a operačních informací
- IA zajišťuje, že zdroje jsou získávány ekonomicky, užívány efektivně a jsou adekvátně chráněny
- IA pečuje o kvalitu a neustálý vývoj kontrolního procesu organizace
- určuje, jestli aktiva jsou ochráněna a v případě nutnosti, ověřována jejich existence
- IA určuje shodu s ustavenými firemními normami, plány a procedurami
- IA určuje shodu se specifickými zákony, regulacemi a statuty (tzv. compliance)
- IA hodnotí corporate governance proces
- IA reviduje kontroly a jiné aspekty týkající se rozvoje nových služeb a produktů
- IA hodnotí a určuje významné splynutí, akvizice, konsolidace, nové nebo měnicí se služby, operační procesy a procesy kontroly současně s jejich rozvojem, implementací a/nebo rozšířením
- IA asistuje v šetření významných podezřelých podvodů v organizaci a oznamuje managementu a CARMC výsledky
- IA vykonává speciální šetření a revize

Reporting

Související činností interního auditu s naplňováním plánu auditu je také informování o výsledcích šetření. Činnosti související s reportingem zahrnují:

- reporting hlavních kontrolních Issues senior managementu
- identifikaci a reporting corporate governance issues senior managementu a CARMC

- podporu CARMC v jejich dohledu nad pracovním rámcem, systémy a procesy rizikového managementu
- zaznamenávání realizovaných opravných činností, identifikovaných ve slabých kontrolách, které byly identifikovány interním auditem
- reportování o zpožděných opravných aktivitách
- pravidelný reporting CARMC a managementu shrnující výsledky činností auditu
- poskytování reportů o ostatních potřebných nebo vyžádaných záležitostech senior managementu a /nebo CARMC

Koordinace

K tomu, aby mohl být reporting a úkoly i činnosti interního auditu efektivně prováděny, je nutné, aby byla zajištěna jejich koordinace. Interní audit proto zajišťuje:

- Kooperaci s externími auditory za účelem poskytnutí optimálního pokrytí organizace auditem s rozumnými celkovými výdaji.
- Asistenci manažerům obchodu, rizika a compliance při prověřování vnějšími regulátory
- Koordinaci s ostatními funkcemi monitorovacími a kontrolními (rizikový management, compliance, security, právní, etický dohled, prostředí, externí audit, rizikové a kontrolní sebe ohodnocení) v případě nutnosti

Zaměstnanci interního auditu

Úkolem interního auditu je též odpovědnost za zajištění zaměstnanců, která zahrnuje získání profesionálních zaměstnanců auditu s dostatečnou znalostí, schopnostmi a zkušenostmi odpovídajícími požadavkům hlavního organizačního dokumentu interního auditu

Provádění interního auditu v Citigroup

Pro provádění činnosti jsou internímu auditorovi vymezeny určité pravomoci a odpovědnosti.

Pravomoc IA

Hlavní auditor má plnou pravomoc připravit a řídit srozumitelný interní plán auditu, který má být dostatečně obsáhlý, aby stanovil, jestli systémy interní kontroly jsou adekvátní, dostatečné a efektivní.

V dosahování tohoto předmětu, resp. plánu auditu, je hlavní auditor oprávněn mít plný, volný a neomezený přístup do všech oblastí, funkcí, záznamů, majetku a k zaměstnancům. Od osob zodpovědných za činnosti, které jsou auditovány se očekává veškerou potřebnou asistenci, která bude napomáhat při průběhu auditu. S dokumenty a informacemi poskytnutými auditorům během pravidelného auditu je nakládáno se stejnou opatrností a důvěrností, jako s nimi běžně nakládají zaměstnanci, kteří jsou za ně zodpovědní.

Audit je nezávislý a nemá žádnou pravomoc ani odpovědnost za aktivity, které audituje. Neměl by rozvíjet nebo instalovat systémy nebo procedury, připravovat záznamy nebo se angažovat v jakéhokoli jiné aktivitě, která by byla běžně auditovatelná. Také auditorská činnost v určité oblasti, ohodnocení a informování podle současných norem, plánů a procedur žádným způsobem nezavazuje zaměstnance odpovědnosti za svou práci, která je auditována.

Hlavní auditor zároveň nemá pravomoc úkolovat zaměstnance, kteří spolupracují na auditu, ani v případě zaměstnanců v operativních pozicích. S pravomocí dále souvisí i odpovědnost.

Odpovědnost hlavního auditora

V souvislosti s **funkční** odpovědností hlavního auditora, Citigroup Audit a Risk management Committee má také svou odpovědnost:

- spolupracovat s managementem a dohodnout se nad společnými cíli vykonávanými hlavním auditorem, hodnocením a rozvojovým plánem
- schválit všechna rozhodnutí týkající se jmenování a vyloučení hlavního auditora
- schvalovat roční kompenzace a úpravy platu hlavního auditora
- schvalovat celkový organizační dokument pro interní audit
- schvalovat interní odhad rizika auditu a související plán auditu, včetně všech hlavních změn plánu a ročního rozpočtu
- provádět vhodné dotazování managementu a hlavního auditora pro stanovení, jestli je volnost nebo rozpočtový limit, který brání internímu auditu v provádění jeho úkolů
- obdržet informace od hlavního auditora o výsledcích aktivit interního auditu nebo jiných záležitostech, které hlavní auditor stanovil jako nutné, včetně privátních jednání s hlavním auditorem bez přítomnosti managementu

S funkční odpovědností hlavního auditora souvisí také odpovědnost **za administrativní reporting:**

V Citigroup existuje reportingová vazba k vedoucímu administrativy, jehož role je omezená na poskytování administrativní podpory hlavnímu auditorovi v následujícím:

- dohled nad issues zaměstnanců auditu lidských zdrojů, včetně nabírání, rozvoje, udržení vysoké kvality ARR zaměstnanců
- iniciovat přesuny kapitálu do podpory mise auditu a rizikového auditu
- informovat o směrnicích o firemním rozpočtu a nákladových normách
- schvalovat nákladové reporty podle Citigroup směrnic, manažerských příslibů a ostatních logistických požadavcích

Vztah interního administrativního reportingu je pravidelně přehodnocován CARMC, aby bylo zajištěno plnění těchto směrnic.

Vztahy s obchodním/projektovým managementem

Vztahy interního auditu s obchodním nebo projektovým managementem jsou zásadní pro každou část auditního procesu. Audit spolupracuje s obchodním nebo projektovým managementem proto, aby zajistil, že firemní rizika jsou dobře pochopena a vhodně kontrolována.

K odpovědnosti IA tedy patří:

- Jasně vysvětlit proces auditu a jeho předmět
- Nastavit, co bude potřeba zajistit (poskytování dat) od obch./projektového managementu pro usnadnění činností auditu

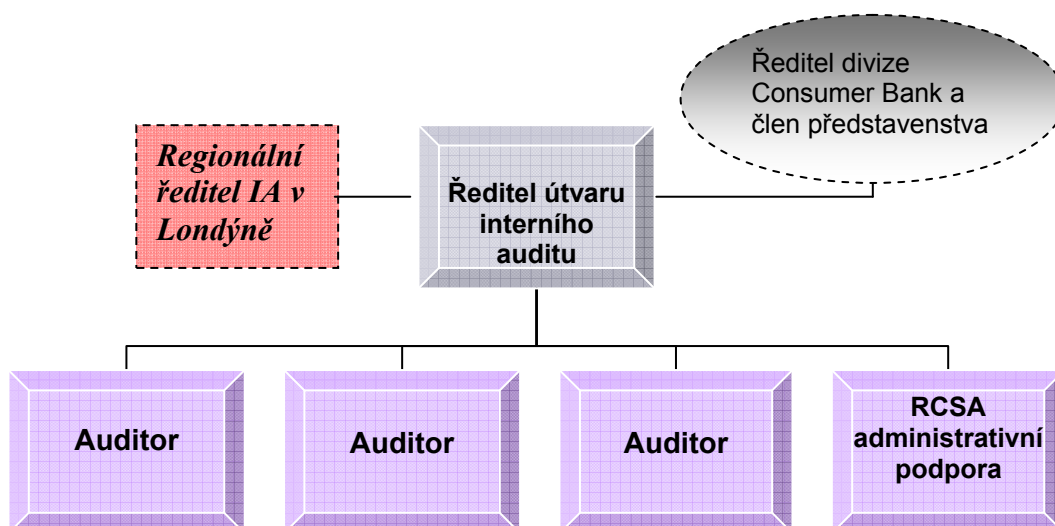
- Plánování a provedení činnosti auditu s minimálním narušením běžného chodu auditovaných činností a procesů
- Upozornění na objektivní, fakty podložený odhad rizika a zmapované prostředí kontroly
- Upozornit na problémy a jejich trendy
- Poskytovat praktická doporučení, jak zlepšit kontrolní prostředí
- Definovat jasný proces v případě rostoucího opoždění nápravných opatření

Pohledy na vytváření a spravování efektivních vztahů s obch./projektovým managementem v každé fázi procesu auditu jsou popsány v Průvodci auditem (Lead Reviewer Guide). Z důvodu rozsáhlé problematiky auditu se budeme dále omezovat pouze na charakteristiku IA v Citibank a.s. divizi Consumer Bank.

5.3 Organizace útvaru interního auditu divize Consumer bank v České Republice (Quality Assurance)

Oddělení interního auditu bylo zřízeno 17. června 1991 při založení pobočky Citibank a.s. v ČR, jako povinná součást firem kótovaných na americké burze, podle amerických zákonů i dle nařízení ČNB (novela opatření ČNB č. 2 ze dne 3. února 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky). V organizačním schématu (viz Schéma č. 5.2) autor zobrazuje začlenění útvaru interního auditu Consumer bank do organizační struktury Citibank.

Schéma č. 5.2 Začlenění interního auditu do organizační struktury



Začlenění útvaru IA do organizační struktury Citibank a.s. odpovídá českému modelu řízení a nemá na rozdíl od koncepce Citigroup vytvořen zvláštní výbor pro audit, tuto funkci vykonává dozorčí rada, jejíž dva členové sídlí v Londýně a v České republice.

Z organizačního schématu vyplývá, že podmínku nezávislosti útvaru IA zajišťuje přímá podřízenost regionálnímu řediteli interního auditu v Londýně. Ředitel IA podléhá navíc řediteli divize Consumer bank, který je zároveň členem představenstva, ale podle Dvořáčka (2003) by měl podléhat přímo předsedovi představenstva. IA jinak nepodléhá z hlediska činnosti ani

personálně jinému oddělení a auditori nejsou převáděni bez souhlasu vedoucího na jiných oddělení.

Na rozdíl od Consumer bank podléhá útvar IA Corporate bank řediteli finančního útvaru, což poněkud odporuje požadavku nezávislosti na útvar interního auditu, protože tento útvar by neměl podléhat žádnému oddělení, ani vedoucímu, jejichž činnost je předmětem auditu.

5.3.1. Personální obsazení IA divize Consumer bank

Personální obsazení tvoří 4 pracovníci s různou úrovní seniority, které řídí ředitel auditu.

Auditoři – každý z auditorů je specializován na určitou oblast, ve které odpovídá jeho kvalifikaci a předchozí zkušenosti. 3 auditori si rozdělili činnosti na (1) oblast řízení aktiv a pasiv banky, kam patří správa prodejního oddělení, jeho podpora, depozitní produkty; (2) úvěrové riziko, jeho řízení, schvalovací procesy, vymáhání, fraud (podvody zejména ze strany klienta), bezpečnost; (3) správa budov.

RCSA administrativní podpora – podílí se na vyhodnocování kontroly procesů (RCSA), kterou provádí zaměstnanci, připravuje a řídí školení pro zaměstnance týkající se RCSA, zajišťuje včasné doručení výkazů RCSA do útvaru IA, pomáhá při vyplňování, sleduje opravy v systému v případě nálezu chyb apod.

5.3.2. Dokumenty zahrnující popis činnosti a požadavky na oddělení IA

Citibank vytvořila dokumenty nezbytné pro provádění, řízení a kontrolu činnosti pracovníků útvaru interního auditu. Dokumenty jsou volně přístupné pro všechny zaměstnance Citibank na lokálním, případně i globálním intranetu. Pouze plán auditu není po schválení zcela veřejný, protože některé oblasti je vhodné auditovat kdykoliv, tj. i pro ně v neočekávaném čase.

Jedná se o tyto dokumenty:

- Audit Plán pro daný rok
- Audit manuál
- Audit Policy, tj. směrnice
- Procedury auditu, tj. prováděcí předpisy pro konkrétní činnosti
- Standardní plány nebo vzory pro audity konkrétních oblastí.

Dokumenty, kterými se řídí IA při své práci doplňují další nařízení. Vzhledem k mateřské společnosti sídlící v USA musí Citibank a.s. dodržovat i americké účetnictví a další zákony, kterým podléhá činnost Citigroup.

Kontrolní činnost útvaru interního auditu Citibank a.s. se řídí globálními a lokálními procedurami a dále U.S., EU a ČR zákony a nařízeními, mezi něž patří:

Česká a Evropská nařízení:

- Zákon o bankách
- Zákon o ochraně osobních údajů
- Nařízení a vyhlášky ČNB a MF
- Basel (tj. basilejská dohoda upravující kapitálovou přiměřenost bank)

Z amerických nařízení

- Z U.S.: GAAP (Generally accepted accounting principles) - americké účetní standardy
- Sarbanes Oxley Act – vzn. 25. 7. 2002, jako reakce na krach Enronu, mj. zavádí povinnost zřízení výboru pro audit u všech společností kotovaných na americké burze bez ohledu na sídlo společnosti. Podle tohoto zákona členové výboru pro audit musejí být nezávislí na společnosti, všechny auditorské a neauditorské služby jím musí být schváleny a povinnost kontrolovat auditory má pouze výbor pro audit a nikoli vedení společnosti. (*Dvořáček a Kafka, Interní audit v Praxi, 2005*)
- FEDR act – federální zákony
- AML/KYC (opatření proti praní špinavých peněz)
- Patriot Act (vzn. po 11. 9. 2001 jako obrana boje proti terorismu)

5.3.4. Průběh interního auditu v divizi Consumer Bank ČR

Průběh interního auditu v Citibank je stejný jako pro celou Citigroup.

Ještě, než se zahájí činnost auditu, je nutné zvážit pracovní kapacity, které má útvar interního auditu k dispozici.

Peer Review

Již ze schématu č. 5.2 je patrný nízký počet auditorů. Jejich zastupitelnost je omezena z důvodu jejich potřebné profesní specializace. Proto Citibank využívá globální propojenosti s ostatními pobočkami a v případě výpadku personální kapacity je požádána jiná pobočka Citibank o propůjčení specialisty (vedoucího) oddělení nebo činnosti, která se bude auditovat v České republice. Banka si může vyžádat jak specialistu samotného, který bude faktickou kontrolu provádět pod vedením některého z místních auditorů, nebo bude požádán též auditor z oslovené pobočky. Takový audit se nazývá **Peer Review**.

S dostatečnou kapacitou nyní může auditorský tým sestavit plán auditu, kterým se pak bude řídit při své činnosti.

❖ Sestavení plánu auditu

- a) Prvním krokem je přípravná fáze, která se soustřeďuje na výběr předmětu auditu, audit využívá následujících dokumentů a námětů, podle kterých předmět auditu identifikuje:

Dokumenty

- GCCFRP (Global Consumer Credit and Faud Risk Policies)
- Top 12 GCG operational risks
- Standard Audit Program Collections, SAP Credit scoring, SAP Vendor management
- Global Functional Credit risks matrix
- RCSA High Risks, Bis
- ARR manual
- RCSA KRI
- Problémy stanovené minulým IA auditem

Náměty

- Audit and Risk Management Committee
- Znamé problémy, stížnosti klientů, poruchy v procesech
- Externí náměty – externí interní auditori, KPMG, regulátoři (Úřad na ochranu osobních údajů, ČNB dohlídka)

b) Je třeba zjistit, zda se v identifikovaném předmětu auditu nachází riziko či nikoli

Auditor postupuje podle seznamu rizik, která jsou sestavena v globálním seznamu rizik definovaných Citigroup. Obecně postupuje podle toho, jaké roční rizikové hodnocení (Risk Appraisal Profile) získalo určité oddělení. Podle závažnosti rizika se zahájí jejich kontrola. Globálně (v rámci Citigroup) existuje závazný seznam oblastí, kde je vysoké riziko (high risk) a je stanoveno, jak se tyto oblasti vyhodnocují. Např. pro určité oddělení je globálně stanoveno určité riziko, které se vyhodnocuje jako high risk a postup při jeho kontrole bude stejný pro všechny pobočky Citigroup. Tato oddělení se pak stávají předmětem auditu a způsob kontroly je zachycen v plánu auditu. Odd. IA je v Citibank respektováno, oddělení i osoby chápou jeho funkci i jeho přínos. Auditor má přístup k jakékoliv informaci, kterou potřebuje nezbytně pro splnění programu auditu nebo jeho úkolu. Je pak na uvážení vlastníků nebo správců jednotlivých typů informací, zda požadují pro přístup k informacím formální žádost nebo schválení od další nadřazené osoby.

c) Dále je nutné zjistit, které typy kontrol riziko snižují

Vybereme klíčové body z podnikových směrnic, procedur a nařízení a ptáme se, jak jsou rizika naplňována. Zda např. oddělení schvalující úvěry má vymezen v procedurách určitý limit, který může poskytnout pro určitou kategorii klienta. Po zjištění, zda se takový údaj v procedurách daného oddělení nachází, se přechází ke zjišťování, jak je tohoto údaje (rizika) naplňováno a zda dochází k pravidelné kontrole tohoto údaje. IA sleduje, zda je předmět kontroly správně popsán, zda správně funguje a na základě čeho (dokumenty, analýzy). V případě velkého rozsahu předmětu kontroly, jako jsou například schvalování úvěrů, jsou vybrány jednotlivé případy namátkově.

d) Zjištěné problémy jsou následně zařazeny do plánu auditu, který Citibank rozlišuje do dvou podob podle účelu:

- plán pro oddělení – schvaluje ředitel interního auditu, provádí se pouze pro auditované oddělení
- roční plán auditu – vypracuje ředitel auditu, předkládá (v České republice) představenstvu a výboru pro audit Citigroup (CARMC)

e) Kontroly jsou následně vyhodnocovány auditorem a vedoucím auditovaného útvaru

f) Interní audit provádí návrh nápravy. Na realizaci konkrétní nápravy se podílí v rozsahu nutném pro její správné pochopení a zavedení. Dále pak kontroluje realizaci požadované změny.

❖ **Hodnocení IA Citibank externími auditory**

Poslední hodnocení Citibank bylo na stupnici od jedné (Satisfactory-uspokojivý) do tří (Unsatisfactory – neuspokojivý) hodnoceno jako nejlepší, a to od regionálního IA i externího auditora (KPMG). Připomínky měly nízkou nebo nemateriální úroveň rizika a jsou řešeny konkrétními návrhy ke zlepšení.

5.4. Cíle a úkoly Risk managementu

Účelem Bakalářské práce je nastínit postavení a úkoly interního auditu v Citibank, ale také upozornit na jeho úzkou vazbu na oblast Risk managementu (řízení rizik).

5.4.1. Citibank a Risk management

Organizační struktura Citibank a.s. zahrnuje oddělení Risk management, které zdánlivě působí, jako samostatné oddělení, které má na starosti veškerá rizika, identifikovaná bankou. Nicméně takové oddělení by zřejmě mělo velkou odpovědnost a opatření proti působení rizika by nebyla pokryta příliš dokonale, pokud se jedná o tak velkou společnost, která je vystavena mnoha vnějším i vnitřním vlivům. Proto se pod názvem Risk management v organizační struktuře Citibank a.s. zahrnuje řízení jen části rizik (úvěrové). V opatření ČNB č. 3/2002 o řízení úvěrového rizika v bankách je toto riziko definováno jako „riziko ztráty vyplývající ze selhání smluvní strany tím, že nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy“. „V současné době je kreditní riziko stále největším rizikem, kterému jsou banky vystaveny. Z odhadů Artur Andersen Risks Books (1998) vyplývá, že přibližně 70% rizik bank je tvořeno rizikem kreditním, pouze 10% rizikem tržním a zbytek tvoří rizika operačního charakteru. Dominantní vliv kreditního rizika je zjevný i ze současného regulatorního kapitálového požadavku bank v ČR: banky drží významnou většinu kapitálu pro potřeby krytí kreditních rizik a pouze malou část na krytí rizik tržních. Zároveň je vhodné doplnit, že současné pojetí kapitálové přiměřenosti počítá s tím, že kapitálový požadavek pro obě zmiňovaná rizika (kreditní a tržní) obsahuje i určitý polštář na krytí operačního rizika“ (*Zdeněk Sid Blaha Řízení rizika a finanční inženýrství, 2004*)

V Citibank a.s. se tedy pod pojmem Risk management chápe úvěrové oddělení, tzv. Credit Risk Management. Toto oddělení je součástí každé divize a jejích částí a zabývá se řízením úvěrového rizika.

Oddělení Credit Risk Managementu je opět diverzifikováno na malá pododdělení, která zajišťují plynulý proces řízení úvěrového rizika. Mezi tato oddělení patří úvěrové oddělení (Approval Unit), odd. řízení rizikových pohledávek a dokumentační odd.(Remedia Unit), oddělení identifikující prvotní příznaky platební neschopnosti u úvěrových klientů (Early Warning Unit) a dále portfoliové oddělení (Portfolio Unit). Každé z těchto oddělení je v Citibusinessu tvořeno přibližně 3-5 pracovníky.

Ostatní typy rizik jsou řízeny oddělením interního auditu a dalšími odděleními, jako je Compliance, právní -Legal, finanční - FinCon, operační-Operations, marketing ad..

Interní audit každé divize banky má na starosti oblasti řízení rizik, které se vztahují k dané divizi.

5.4.2. Úkoly a cíle risk managementu v Citibank a.s.

Cílem risk managementu (nejen Credit Risk Managementu) je všechna rizika dobře identifikovat, měřit a řídit. Pro účinné řízení rizik existují v bance modely, které vyhodnocují rizika spojená s obchodem a dále s celým portfoliem. Tyto modely jsou oddělené v oblasti firemní, tak spotřebitelské klientely, protože parametry klientů jsou velmi rozdílné. V Consumer bank existují maticové (scoringové) modely pro zjištění bonity klientů. Tyto modely jsou vytvářeny podle různých kritérií. Např. v oblasti retailového bankovníctví podle věku, pohlaví, stáří apod. Modely oblasti retailu se považují za nejjednodušší nejen proto, že jsou již řadu let odzkoušené, ale i podle jisté homogenity klientů spotřebitelského bankovníctví. (*Zdeněk Sid Blaha Řízení rizika a finanční inženýrství.*)

Úkolem risk managementu (nejen Credit Risk Managementu) je odhadnout budoucí ztráty a na základě odhadu pak vytvořit opatření v podobě držení dostatečného množství kapitálu a opravných položek pro krytí konkrétních rizik. S rizikem úzce souvisí útvar interního auditu, který právě daná rizika identifikuje a následně kontroluje správný způsob jejich měření. Mezi hlavní nástroje získávání informací o rizicích, které interní audit v Citibank využívá, patří fyzická kontrola a RCSA, tj. kontrola sama sebe.

a) Fyzická kontrola

Audit probíhá fyzickým prověřením údajů jak na centrále tak na všech pobočkách v České republice. Vzhledem k jejich nízkému počtu je časová náročnost auditu pro 3 auditory poměrně vysoká.

Prověření se v Citibank zásadně neprovádí jen telefonicky nebo prověřením existence manuálů. Kontrola je důkazem, že postup nebo činnost jsou prováděny správně a odpovídají schváleným procedurám a interním i externím předpisům.

Kontrolu provádí pracovníci, management nebo IA s doporučeními pracovníků.

Audit probíhá po dobu jednoho měsíce a opakuje se v závislosti na závažnosti rizika v obdobích 12, 18 a 24 měsíců. U nejzávažnějších rizik se audit takových činností, postupů, funkcí nebo operací provádí jedenkrát za rok a riziko se označuje jako High Risk. V případě středního rizika je audit prováděn do 18 měsíců a předmět auditu označen za Medium Risk. U nejméně rizikových (Low Risk) činností je audit prováděn do 24 měsíců. Plán na rok 2006 stanoví prodloužení periody u nízkých rizik na 36 měsíců a u středních na 24 měsíců. Stejně vymezení uvádí také *Dvořáček, 2003*.

b) RCSA (Risk and Control Self-Assessment)

Pro pokrytí celého systému procesů a činností využívá Citibank nástroje sebe kontroly, který je využíván ve všech odděleních i v rámci celé Citigroup.

„CSA je proces, kterým je ověřována efektivnost vnitřní kontroly. Cílem je získat racionální ujištění, že všechny podnikatelské cíle budou dosaženy. Odpovědnost za proces je přenášena na všechny zaměstnance organizace. Předpokládá strukturované prostředí, ve kterém je proces důkladně zdokumentován a opakuje se jako pobídka pro nepřetržité zdokonalování. Jestliže se tohoto procesu zúčastní zaměstnanci, vědomí kontrolní odpovědnosti vzrůstá“. (*Dvořáček, 2003*)

RCSA má formu tabulky, do které se zaznamenávají kontroly, které definují významná rizika. Tato rizika jsou definována zaměstnanci a schválena jejich nadřízenými i oddělením IA. Rizika vyplývající z činnosti nebo procesu jsou uvedena v tabulce, v tomto okamžiku se stávají jednotlivými kontrolami, které budou zaměstnanci v určité frekvenci provádět. Frekvence závisí na závažnosti rizika, které je ohodnoceno jako malé, střední či vysoké (L, M, H). Většinou se kontrola podle závažnosti rizika provádí čtvrtletně, půlročně nebo ročně. Daná rizika se přiřadí typu rizik, která jsou specifická pro banku a v neposlední řadě také riziku inherentnímu, detekčnímu a reziduálnímu. Schválený výkaz je zaslán IA (RCSA administrativní podpoře), který jej vyhodnotí a určí frekvenci kontroly a zároveň konzultuje případné odchylky s vedoucími oddělení.

Dříve byl podkladem pro tuto kontrolu i systém denních, měsíčních, čtvrtletních a ročních kontrol. Od toho se později upustilo. Autor práce se domnívá, že tento způsob nebyl efektivní, protože nízký počet zaměstnanců byl již tak mnohdy přetěžován vlastní náplní práce a denní a měsíční kontroly velmi zpomalily, někdy doslova zastavily celý proces v dané části banky.

Nehledě na to, že velké množství kontrol způsobilo jejich neplnění ze strany zaměstnanců, často bylo pouze potvrzeno jejich provedení bez chybných nálezů. Nedůslednost ze strany vedení a IA tak vytvořila podle názoru autora neefektivní kontrolu.

Sebe kontrolu je možné podle Dvořáčka dělit na kontrolní, procesní, rizikovou a založenou na cílech. Jak je patrné z výše uvedeného, sebekontrolu vnímá Citibank z pohledu rizika, které bance přináší .

5.4.3. Rizika identifikovaná Citigroup

Úkolem IA je především prevence proti působení rizik a tím vzniku škod přímých (finanční ztráta, hmotná škody, postih od soudů nebo nadřízených regulačních orgánů) a nepřímých (poškození dobrého jména, pozice na trhu apod.)

Zajímavá je stupnice rizikových faktorů, které definoval Institut interních auditorů pro banky a pojišťovny, jedná se o rizikové faktory, které však nejsou samotnými riziky, ale tato rizika významně ovlivňují:

1. kvalita vnitřní kontroly
2. schopnost managementu
3. integrita managementu
4. nedávné změny v účetním systému
5. velikost jednotky
6. likvidnost aktiv
7. změny v klíčovém personálu
8. komplexnost operací
9. rychlý růst
10. vládní regulace

V Citibank bylo identifikováno 10 typů rizik, které jsou v rámci celé Citigroup řízeny podle stejných metodik. Tyto metodiky pak auditor zahrnuje do svých auditorských plánů v okamžiku, kdy takové riziko v předmětu auditu zjistí.

Mezi rizika typická pro Citibank patří:

1. strategické riziko nebo riziko franšízy,
2. právní riziko a riziko shody právních norem s interními nařízeními a činnostmi
3. riziko finančního výkaznictví
4. zaměstnanecké a organizační riziko
5. úvěrové riziko
6. tržní riziko
7. riziko pojištění
8. riziko přes hraniční
9. operační riziko
10. riziko plynoucí ze systémů a technologií

Podle konzultací s auditorem Citibank „...je výše uvedené hodnocení rizik odvislé na pohledu, zda se jedná o rizika pro celou společnost nebo jednotlivá oddělení a procesy. Obecně je nutné rizika posuzovat maticovou strukturou, preferování jen některých z nich není na místě. Jejich

pořadí se mění právě tím, jak se mění jednotlivé faktory“ a výše zmíněnou škálu by doplnil o změny prostředí, které se týkají např. regulace, trh (konkurence), ekonomika (zákazníků). Upozorňuje, že výše zmíněná klasifikace rizik je velmi teoretická. Například riziko způsobené selháním účetního systému považuje za méně závažné než rizika způsobená selháním transakčního nebo schvalovacího systému. Podle jeho názoru jsou pro banku opravdu závažné rizikové faktory související s procesy, systémy a operacemi orientovanými na zákazníka. Obecně by změny shrnul do jedné skupiny: rozsah a rychlost změn, a to bez ohledu na jejich charakter (personální, strukturální, produktové, systémové/technologické, růst, pokles..). Podle názoru autora práce závisí hlavně na strategickém cíli organizace a na délce období, po které jsou rizika aktuální. Každé, i méně závažné riziko v porovnání s ostatními se závažným stává po delší době, neboť firma jakožto organická struktura v sobě ukrývá vzájemné závislosti, neboli řetězec operací, činností, funkcí a vztahů které na sebe navazují. Proto prioritu určitému riziku lze dát pouze v určitém okamžiku, ale zároveň není vhodné na něj soustředit veškeré síly a opomíjet rizika v danou chvíli méně závažná. S tím souvisí i vztah interního auditu k hodnotovému řetězci ve společnosti.

❖ Vztah interního auditu k hodnotovému řetězci

Priority hodnot existují, ale ty hlavní je nutné chápat paralelně, nikoliv v nějakém pořadí. Vždy záleží na stadiu rozvoje a stadiu životního cyklu organizace (vznik, rozvoj, stabilní chod, úpadek ad.). Obecně v bance převládá domněnka, že nejdůležitější je část obchodní (front end), ale podle názoru Citibank interního auditora „... jen zkušený pracovník ví, že především v bankovníctví musí organizace fungovat jako jednotný celek. Bez fungujících vnitřních kontrolních mechanismů by banka vůbec nedostala anebo by brzy přišla o bankovní licenci.“. Audit se řídí riziky, která jsou definována pro dané období Plánem auditu a nikoliv podle hodnotového řetězce, podle kterého by rizika byla preferována.”

5.4.4. Aplikace metodického postupu při odhadu rizika v oddělení Citibusiness Credit Risk Management

Tato práce je dále zaměřena na odhad rizika v bance, a to v oddělení Credit Risk managementu části Consumer bank – Citibusiness. Postup vychází z metody prezentované *Dvořáčkem a Kafkou* pro odhad rizika interním auditem, která je uvedena v literární rešerši této práce. Oddělení bylo vybráno především z důvodu autorovy znalosti prostředí, ve kterém několik let pracoval. Vzhledem k tomu, že je autor vázán na utajené informace o bance, které se týkají rizikového managementu a rizik jako takových, nebylo možné odhad rizik uvést na případech, kterými by se interní audit zabýval přednostně. Místo toho je tato práce zaměřena na neméně zajímavou oblast, kterou je audit managementu, který úzce souvisí s oblastí řízení lidských zdrojů, což je oblast časté diskuse v rámci celé Citibank a.s. mezi zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že pro banku zatím není důležitý pohled na kvalitu řízení ze strany zaměstnanců a přístupu společnosti k nim, bylo by zajímavé tuto oblast přiblížit. Prvním krokem analýzy odhadu rizika je identifikování rizikových faktorů mající vliv na určité systémy, případně oddělení. Pro přehlednost jsou další body uváděny římskými číslicemi.

I. Identifikace rizikových faktorů

Za zkoumané oblasti byla zvolena jednotlivá oddělení Citibusiness Credit Risk Managementu a vedením jsou zde chápáni přímí nadřízení a ředitelka celého oddělení Citibusiness Credit Risk Management, která všechna oddělení zastřešuje a jejíž rozhodnutí jsou rozhodující. Faktory jsou níže uvedeny v tabulce. Podle Dvořáčka je vhodné vymezit

maximálně 15 rizikových faktorů. Tato analýza obsahuje rizikových faktorů 11. S identifikací rizikových faktorů souvisí také určení jejich pořadí, neboli významnost. Níže jsou uvedeny jednotlivé faktory a jejich potenciální vliv na rizika banky.

- ***Odbornost a kvalifikovanost vedení***

V divizi Consumer Bank se autor často setkal s vyšší kvalifikací či odborností podřízených, než je kompetence jejich vedoucích. Proto za jeden z důležitých faktorů rizika byla vytýčena právě odbornost a kvalifikovanost vedení. Neodborná znalost či nízká kvalifikace vedení v bance může způsobit špatný odhad rizika. V **úvěrovém oddělení** (Approval Unit) je podle názoru autora důsledek takové neznalosti spojen s rizikem nedostatečného prověření klienta a upoutáním se na nevhodné priority při posuzování úvěrového případu, s tím je spojená možnost zamítnutí kvalitních, ale netypických úvěrových případů. Nepřímým rizikem pak může být ušlá příležitost, zvyšování portfolia rizikových úvěrů, vyšší náklady na vymáhání, vyšší kapitálový požadavek pro úvěrové riziko a vyšší opravné položky, což platí i pro ostatní oddělení. V případě oddělení **řízení pohledávek** (Remedial Unit včetně Early Warning) je riziko spojeno se špatným odhadem situace i klienta, pozdní reakce na prvotní signály platební neschopnosti. Což opět vede ke zvýšení portfolia rizikových úvěrů, zejména pak nestandardních. Z důvodů neznalosti práva může banka utrpět škodu při špatném rozhodování při sestavování smluv, které vyhotovuje dokumentační oddělení společně s právním. Odpovědnost vedoucího tohoto oddělení se váže i na správné zesplatnění úvěru klientovi ukončením smlouvy a uzavřením úvěru v bankovním systému, což může způsobit nedodržení smluvních podmínek ze strany banky a následně soudní spor, případně ohrožení prestiže banky. V portfoliovém oddělení může taková neznalost způsobit špatnou informovanost managementu banky o struktuře úvěrového portfolia a portfolia rizikových úvěrů, o které se především management zajímá.

- ***Zpětná vazba o výkonnosti zaměstnanců***

V Citibank je nastaven formální proces hodnocení jedenkrát za šest měsíců u zaměstnanců banky, u outsourcovaných pracovníků, jako jsou brigádníci nebo lidé pracující na částečný úvazek, to však není podmínkou. Rizikem v této oblasti mohou být chyby nebo postoje k určitému problému, které se mohou opakovat. Zároveň je to příležitost k diskusi o budoucím rozvoji zaměstnanců, což souvisí s jejich motivací. Demotivovaní pracovníci mohou způsobit vyšší procento chyb a zároveň "infikovat" atmosféru ve svém pracovním prostředí.

- ***Fluktuace***

V poslední době se začíná fluktuace v rámci celé banky zvyšovat, z pohledu autora se jedná o nespokojenost s podmínkami v Citibank. Fluktuace může přinášet riziko zvyšování nákladů na neustálé zaškolování nových zaměstnanců, což má vliv i na rychlost procesů v bance. To může být důsledkem nedodržení termínů stanovených ve smlouvách či dohodnutých s partnery a klienty. S fluktuací je spojena i nutnost častých oprav počátečních pracovních chyb např. v systémech, které se projeví až za určitou dobu a vzhledem k tomu, že se systémem řídí mnoho pracovníků, může docházet k návazným špatným rozhodnutím.

- ***Omezování práce***

V divizi Consumer Bank se často vyskytují názory, že nadřízení nejsou k dispozici, buď z důvodů nepřítomnosti nebo velké zaneprázdněnosti. V případě např. schvalování úvěrů a vyžadování, aby obchody byly projednávány s určitým vedoucím, který je však nedostupný a

není schopen delegovat pravomoc, vzniká riziko, že nebudou dodrženy sjednané podmínky s klienty nebo hrozící rizika nebudou podchycena včas.

▪ ***Tlak na podřízené***

Autor se domnívá, že v Consumer Bank jsou často pracovníci přetěžováni. V retailové části divize se pracuje dlouho přes čas a vedení nemá zájem zvyšovat počet pracovních sil. To je důsledkem vyšší fluktuace pracovníků a rizik s tím souvisejících. V Citibusinessu je situace znát na oddělení vymáhání pohledávek, zejména část zabývající se řešením soudních sporů, kde je vysoký podíl administrativy a reportů. Tato oblast má pouze 2 pracovníky. Oddělení úvěrové je pod tlakem krátké doby pro schvalování úvěrů vzhledem ke kapacitě. Tlak ze strany vedení či procesů může způsobit riziko špatné soustředěnosti při obtížných případech, důraz více na kvantitu než na kvalitu může způsobit neodhalení rizik či přehlédnutí důležitých faktorů ovlivňujících úvěrové riziko, stejně tak i mylný reporting.

▪ ***Neznalost vzájemných procesů, vazeb a činností mezi odděleními***

V rámci Credit Risk Managementu i v jiných částech banky se autor setkal s neznalostí a nezájmem o činnosti ostatních oddělení. Dokonce existovala oddělení, jejichž vedení považovala jiná oddělení za rivaly, přestože na sebe jejich činnosti plynule navazovaly a jedno oddělení bez druhého nemohlo plnit svou funkci dostatečně. Po této zkušenosti by vedení mělo naopak podporovat vzájemnou kooperaci mezi odděleními. V Citibusiness Credit Risk Managementu vládne přátelská atmosféra, kterou vyvolává i mladé vedení, ale za nedostatečné autor práce považuje malý důraz na znalost vazeb, činností a procesů mezi odděleními. Domnívá se, že rizika spojená s tímto faktorem plynou z nedostatku nebo nedostatečného výkladu získaných informací při schvalování úvěru, posuzování klienta při prvotních signálech apod.

▪ ***Odborná/kvalifikační uvědomělost zaměstnanců v rámci procesu***

Jak mi potvrdilo i liniové vedení v Consumer bank, cílem banky maximální automatizace procesů, dnes již není kladen důraz na individuální přístup ke klientům. Což bance umožňuje zvýšit objem schválených úvěrů. Nicméně kvalita se začíná vytrácet a zaměstnanci pocítují nespokojenost s nízkou odpovědností a osobní důležitostí, stejně tak jako s profesním růstem, který od praxe v Citibank očekávali. S tím souvisí fakt, že banka investuje do přijímání a odměňování středně vzdělaných pracovníků, kterým však kvalifikace neumožňuje, aby porozuměli komplexnímu problému, do kterého jsou zapojeni. A kvalifikovaní pracovníci mají v takovém prostředí pocit bezmoci. Banka takovým pracovníkům zároveň kvalifikaci nezvyšuje, neboť patří stále mezi hlavní cíle snižovat náklady. Rizikovým faktorem je, že si někteří pracovníci nejsou schopni vzhledem ke své odbornosti/kvalifikaci představit dosah problému, procesu jehož jsou součástí. Např. v úvěrovém oddělení se to týká především účetních znalostí, které nejsou vyžadovány od ostatních oddělení, a to ani na základní úrovni. Totéž platí pro oblast právní, kterou se zabývá odd. rizikových pohledávek, znalost systémová, která by měla být vlastní každému pracovníkovi banky a také způsob měření rizik, které je podkladem pro řízení.

Vyjádření autora práce k této problematice:

- ✓ neznalost vyplývá z domněnky managementu, že pracovníci nepotřebují detailní znalost všech procesů a činností, nicméně se domnívám, že by velmi pomohlo, se mohli například z některých oddělení pracovníci zastoupit v době nepřítomnosti v oblastech, které nevyžadují vyšší odbornost a praxi, jako je např. v odd. Remedial Unit,

- ✓ pořádáním častých školení, ale hlavně rotací zaměstnanců by vedení rozšířilo uvědomění zaměstnanců o všech dopadech nejen při schvalování klienta, ale též při jeho vymáhání a celkovému porozumění úvěrovému riziku,
 - ✓ při neošetření tohoto rizika se ztrácí v některých případech kvalita práce jednoho oddělení, neboť jiné není schopno tuto kvalitu využít (např. předávání informací z oddělení úvěrového do oblasti řízení pohledávek, úvěrové odd. vs. prodejní oddělení apod.).
- ***Umožnění zvyšování odborné kvalifikace ze strany banky***

V poslední době bylo pravidlem, že zaměstnanec se mohl účastnit maximálně jednoho až dvou školení ročně. Problémem však je, že školení jsou velmi obecná a pracovníci by potřebovali spíše konzultaci s odborníky uvnitř banky. Zaškolovací systém se dříve konal jednou za půl roku pro celou divizi zabývající se malou a střední firemní klientelou a podmínkou bylo složení zkoušek z risk managementu a finanční analýzy po ukončení školení. V dnešní době se banka příliš nezajímá o zvyšování kvalifikace zaměstnanců a proto dochází podle autora i k neporozumění procesům a celkové ztrátě profesionální úrovně zaměstnanců. Příkladem je několik oddělení, která mají v náplni práce jednání s klienty, nicméně není kladen důraz na proškolení v oblasti jednání s klienty. Je známým faktem, že podle toho, jakou úroveň jednání mají bankéři jednající s klienty, si klienti spojují bankou s její kvalitou.

- ***Úroveň informovanosti o podstatě a účelu kontrolního systému v bance a rizicích spojených s prací***

Informovanost o podstatě a účelu kontrolního systému v bance a rizicích spojených s prací považují za důležité, neboť v případě, že banka neinformuje o způsobu přístupu ke kontrole a rizikům, zaměstnanci, kteří si sami kontrolu nastavují, se mohou dopustit chyby v případě špatného pochopení jejího účelu a sledovat tak např. nepodstatná rizika a zároveň opominout rizika podstatná.

- ***Úroveň vnitřní kontroly uvnitř jednotlivých oddělení***

Vnitřní kontrola patří k faktorům, které by měl podnik neustále sledovat, neboť slouží k odhalování a správnému řízení rizika. Nedostatečným nastavením kontrol se vystavuje banka riziku, že rizika nebudou odhalena a mohlo by dojít ke ztrátám. Kontrola by měla být účinná a efektivní, proto je důležité, aby byla správně nastavena v každém oddělení. Vnitřní kontrola pokrývá posuzování a identifikaci řady rizik.

- ***Škody způsobené nedávnou změnou účetního systému***

Změna účetního systému byla provedena velmi rychle a bez přístupu k manuálům, proto každé oddělení se s novým systémem dlouho seznamovalo. Nedostatkem bylo, že banka projekt spustila před úplným vyladěním všech chyb a nastavením funkcí, což pak bylo minimálně půl roční práci oddělení Remedial managementu, které tyto chyby manuálně opravovalo. Systémové změny považují jako jeden z klíčových rizikových faktorů, který může silně ovlivnit účetnictví banky, neboť může dojít k nesouladu mezi skutečným stavem pohledávek a jejich stavem v systému. Zároveň taková změna může způsobit negativní postoj klientů vůči bance.

II. Významnost jednotlivých rizikových faktorů

U každého faktoru bylo stanoveno jeho pořadí důležitosti, které bylo podle konzultací se zaměstnanci oddělení Citibusiness Credit Risk Management pro toto oddělení nejtypičtější. Podle pořadí důležitosti byl každému faktoru přiřazen koeficient k, který přiřazuje váhu danému rizikovému faktoru. Součet těchto vah musí být 1,00. První dva kroky jsou uvedeny v tabulce č. 5.1

Tabulka č.5.1

č.	Rizikový faktor	Váha
1.	Odbornost a kvalifikovanost vedení	0,11
2.	Zpětná vazba o výkonnosti zaměstnanců	0,05
3.	Fluktuace	0,12
4.	Omezování práce	0,08
5.	Tlak na podřízené	0,08
6.	Neznalost vzájemných procesů, vazeb a činností mezi odděleními	0,11
7.	Odborná/kvalifikační uvědomělost zaměstnanců v rámci procesu	0,09
8.	Umožnění zvyšování odborné kvalifikace ze strany banky	0,04
9.	Úroveň informovanosti o podstatě a účelu kontrolního systému v bance a rizicích spojených s prací	0,1
10.	Úroveň vnitřní kontroly uvnitř jednotlivých oddělení	0,1
11.	Škody způsobené nedávnou změnou účetního systému	0,12
		1

III. Výše rizikového faktoru

Dalším krokem bylo zjistit, jak se stanovený rizikový faktor projevuje v jednotlivých odděleních. Proto bylo nutné určit výši rizikového faktoru u každého oddělení a byla použita stupnice od 1 (nejnižší riziko) do 3 (nejvyšší riziko) s přesnou specifikací jednotlivých stupňů pro každý rizikový faktor. Ke zjištění výše rizikového faktoru byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl odeslán všem podřízeným pracovníkům oddělení Citibusiness Credit Risk Managementu. Odpovědělo 50% respondentů.

Výsledky v jednotlivých odděleních byly zprůměrnovány a zapsány do tabulky č. 5.2

Tabulky č. 5.2

Rizikové faktory	č.	Oddělení			
		č. 1	č. 2	č. 3	č. 4
		Approval Unit (úvěrové odd.)	Remedial Unit (odd. řízení rizik. pohledávek)	Early Warning (odd. identifikace potenciálních dlužníků)	Portfolio
1.	1,5	1,75	1,5	1	
2.	2	2	2	2	
3.	1,5	1,75	1,5	2	
4.	2,5	2	2	2	
5.	1,5	1,5	1,5	2	
6.	1,5	2,75	3	2	
7.	1,5	2	2,5	2	
8.	1,5	1,75	2,5	2	
9.	2	1,75	1,5	2	
10.	2,5	2	2,5	2	
11.	1	2	2	2	

IV. Úroveň rizikovosti (rizikové skóre)

Finálním krokem bylo určit rizikové skóre v jednotlivých odděleních. Vynásobením jednotlivých vah (koeficientů k) s výsledným průměrným hodnocením faktorů v jednotlivých odděleních a jejich celkový součet za jednotlivá oddělení určili hodnoty, které umožnily seřadit oddělení podle rizikovosti. Údaje za každé oddělení byly zachyceny ve vzorci:

$$RS = (k_1 * RF_1 + k_2 * RF_2 + k_3 * RF_3 + \dots + k_n * RF_n) * 100$$

kde k_n - koeficient významnosti rizikového faktoru,

RF_n - hodnocení výše rizikového faktoru v daném systému,

n - počet rizikových faktorů.

Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 5.3

Tabulka č. 5.3

č.	Oddělení	Výsledná rizikovitost	Kategorie rizikovitosti	Frekvence auditu
1.	Approval Unit	170	L	1x za 24 měsíců
2.	Remedial Unit	195	M	1x za 18 měsíců
3.	EW	202	H	1x za 12 měsíců
4.	Portfolio	189	M	1x za 18 měsíců

Podle hodnoty výsledného rizikového faktoru byla určena kategorie rizikovitosti v daném oddělení (H/M/L). Rizikovitost je: vysoká (H – high), střední (M – medium), nízká (L – low). Tabulka č. 5.4 uvádí stanovená rozmezí pro zjištěné kategorie rizikových faktorů.

Tabulka č. 5.4

High risk	od 200
Medium risk	185 - 199
Low risk	do 184

Podle kategorie rizikovitosti byla určena frekvence auditu v daných odděleních. Autor vycházel z frekvence auditu, kterou Citibank přiřazuje jednotlivým kategoriím rizikovitosti.

V. Vyhodnocení odhadu rizika

Z tabulky č. 5.3 vyplývá:

- vztah vedení k zaměstnancům Citibusiness Credit Risk Management je nejhůře hodnoceno v oddělení Early Warning, kde by podle výsledků měl být audit prováděn nejčastěji,
- nejhůře byl hodnocen faktor č. 6., 7., 8. a 10,
- podle výše stanoveného pořadí závažnosti by bylo třeba se zaměřit nejvíce na oblast znalostí vzájemných procesů, činností a vazeb a dále na vnitřní kontrolu prováděnou v oddělení Early Warning,
- dále je stále hůře v tomto oddělení oproti ostatním hodnocena kvalifikační/odborná uvědomělost zaměstnanců v rámci procesu stejně jako zvyšování kvalifikace, kterou by banka měla umožnit.

Vzhledem k tomu, že řízení oddělení Early Warning závisí také na postojích a rozhodnutí vyššího managementu, je součástí metodiky též zhodnotit výši rizikových faktorů za celé oddělení Citibusiness Credit Risk Management. Hodnocení rizikových faktorů bylo nyní vyhodnoceno prostým aritmetickým průměrem a mělo by sloužit k identifikaci rizikových faktorů, které mají horší hodnocení z pohledu zaměstnanců všech oddělení.

Výsledky uvádí tabulka č. 5.5.

Tabulka 5.5

Rizikové faktory	Pořadí rizikových faktorů	
	č.	Průměr za všechna oddělení CB Credit Risk Management
	1.	1,44
	5.	1,63
	3.	1,69
	11.	1,75
	9.	1,81
	8.	1,94
	2.	2,00
	7.	2,00
	4.	2,13
	10.	2,25
	6.	2,31

Z tabulky č. 5.5 vyplývá, že zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni s faktorem č. 2. , 7., 4. 10. a 6. na které by se měl audit i vedení zaměřit.

6. Souhrn poznatků z provedených analýz; doporučení pro interní audit

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že by se interní audit měl zaměřit nejprve na oddělení Citibusiness Credit Risk Management jako celek. Zde podle zaměstnanců byly definovány oblasti, které mají nejhorší hodnocení. Tyto oblasti se týkají jednotlivých faktorů:

Faktor č. 2 souvisí se zpětnou vazbou, téměř všichni zaměstnanci uvedli, že dostávají zpětnou vazbu od managementu pouze 1x za 6 měsíců. Délka sice souvisí s interním nařízením, ale podle autora by bylo vhodnější, aby byla výkonnost a spokojenost vyhodnocována na mnohem pravidelnější bázi. Jednak by to mohlo vzhledem k mladému kolektivu a nekonkurenčnímu prostředí přispět k většímu vzájemnému pochopení mezi vedením a zaměstnanci a zároveň by bylo přispěno i k vyšší zainteresovanosti v práci, neboť i kritika je brána za zájem vedení a tato část v mnoha odděleních chybí a postrádají ji zejména karierně orientovaní zaměstnanci.

Faktor č. 7 a č. 6 spolu souvisí, jedná se o odbornou/kvalifikační uvědomělost zaměstnanců v rámci procesu a znalost interních procesů, činností a vazeb mezi odděleními. Interní auditor by podle mého názoru mohl doporučit, aby byla provedena školení v rámci oddělení na častější bázi, aby byla pořádána jednání za účelem diskuse zlepšení procesů a výměny zkušeností tak, aby zaměstnanci byli více motivováni tím, že pocítí důvěru a možnost podílet se na rozhodování. Diskuse by mohla být doplněna rotačním programem v rámci oddělení Citibusiness Credit Risk Managementu, aby byla pochopena činnost, vazby a procesy a mohl být vytvořen základ pro zastoupení i členů i jiných oddělení. Pro Citibank by tento přístup mohl být přínosný ve snížení fluktuace a výchově odborníků na oblast úvěrového rizika. Zároveň by se tím dosáhlo i zvýšení možnosti výběru odborných pracovníků při výběrovém řízení na vedoucí pozice, které vybírá do liniové úrovně vedoucí především z vlastních řad.

Faktor č. 4 Interní auditor by pro zajištění této oblasti měl projít procesy nastavené bankou v oddělení CB Credit Risk Managementu a vyhodnotit, zda se nevykonávají některé činnosti navíc, duplicitně či zbytečně. Zároveň by měl dát podnět k náboru zaměstnanců do oblastí, kde je riziko, že nebudou procesy prováděny kvalitně a včas z důvodů přetížení či nedostatku pracovníků.

Faktor č. 10 Tento faktor je dosti překvapivý vzhledem k, podle mého názoru, nastavené dostatečné kontrole daných procesů. Auditorům autor přesto doporučuje, aby namátkově prověřili, zda se kontroly provádí podle interních pokynů a očekávání, protože se domnívá, že na oblast vnitřní kontroly by měli pracovníci dostat speciální školení od interního auditu.

V rámci CB Credit Risk Managementu bylo identifikováno oddělení s nejhorsími výsledky a podle váhy jednotlivých kritérií byly vyhodnoceny nejrizikovější faktory. Výsledné faktory č. 7., 10. a 6. se shodují s faktory, které mají nejhorsí výsledky v celém oddělení a je tedy potřeba se na ně při příštím sestavování plánu auditu a následného prověřování zaměřit.

7. Závěr

Tato práce se zabývá tématem interního auditu a risk managementu, které jsou dnes středem pozornosti velké části ekonomické veřejnosti, neboť úspěšné řízení rizik a především správná identifikace rizikových faktorů patří v dnešním podnikatelském prostředí charakteristickým častými úpadky firem, k hlavním zásadám úspěšného podnikání.

Z důvodu aktuální významnosti těchto oblastí bylo cílem autora práce zaměřit se na seznámení s moderním pojetím interního auditu a na vymezení rozdílů mezi interním a externím auditem, interním auditem a vnitřní kontrolou, seznámení s činností interního auditu a zároveň s profesionálním profilem auditora. Souvisejícím cílem této práce bylo stručně obeznámit s oblastí risk managementu. Z důvodu omezeného rozsahu této práce si autor vymezil zkoumanou oblast na interní audit a jeho vztah k risk managementu. Autor seznamuje zejména s řízením rizik, typy a vlastnostmi rizik a vymezuje podstatu a proces analýzy odhadu rizikových faktorů.

Vzhledem k tomu, že průkopníkem v oblasti interního auditu byly vedle průmyslových firem také banky, autor považoval za zajímavé provést analýzu právě v bankovním sektoru, u něhož je předpoklad mnohaletých zkušeností s interním auditem a risk managementem. Předmětem analýzy byla americká banka Citibank působící na českém trhu a cílem bylo porovnání postavení interního auditu v její české a americké pobočce, následně charakterizovat činnost interního auditu v jedné z divizí české pobočky a její vztah k risk managementu a dále metodický postup odhadu rizikových faktorů v jednom z oddělení této pobočky.

Zkoumaným subjektem bylo postavení a úloha interního auditu: „Vnitřní audit je nezávislá činnost, při které dochází ke zkoumání a hodnocení veškerých činností banky, jejich řídicích a kontrolních systémů. Vnitřní audit jako nedílná součást vnitřního kontrolního systému v bankách je jedním z rozhodujících mechanismů sledování kvality práce banky a dodržování podmínek licence. Cílem vnitřního auditu je poskytnout vedení banky a jejím vlastníkům ujištění, že vnitřní systémy banky fungují správně, účelně a efektivně a že informace, které tyto systémy zpracovávají a vytvářejí, jsou přesné, úplné a že vyhovují potřebám řízení.“ (*Standardy bankovních aktivit č.1 Organizace a výkon vnitřního auditu v bance, Bankovní asociace, Organizace řízení banky,2000*)

V návaznosti na interní audit byly druhým zkoumaným subjektem cíle a úkoly risk managementu. Cílem risk managementu v bance je všechna rizika dobře identifikovat, měřit a řídit. Pro účinné řízení rizik existují v bance modely, které vyhodnocují rizika spojená s obchodem a dále s celým portfoliem. Tyto modely jsou

oddělené v oblasti firemní, tak spotřebitelské klientely, protože parametry klientů jsou velmi rozdílné. Úkolem risk managementu (nejen Credit Risk Managementu) je odhadnout budoucí ztráty a na základě odhadu pak vytvořit opatření v podobě držení dostatečného množství kapitálu a opravných položek pro krytí konkrétních rizik. S rizikem úzce souvisí útvar interního auditu, který právě daná rizika identifikuje a následně kontroluje správný způsob jejich měření. Mezi hlavní nástroje získávání informací o rizicích, které interní audit v Citibank využívá, patří fyzická kontrola a RCSA, tj. kontrola sama sebe.

V první části se tato práce zabývá základními pojmy souvisejícími s interním auditem a risk managementem. Cílem této práce bylo se orientovat na americkou banku, a proto je i část literární rešerše zaměřena na činnost interního auditu v bance dále se zabývá rozdělením rizik z pohledu interního auditu a banky a metodami odhadu rizika.

Další část tvoří vlastní práce, kterou tvoří charakteristika finančního holdingu Citigroup, kterého je Citibank součástí, analýza organizace Citibank v České republice a popis a charakteristika jejího vnitřního a vnějšího prostředí.

Následuje analýza postavení interního auditu v Citigroup, popis úkolů IA, analýza organizace útvaru IA divize Consumer Bank v Citibank a.s., dále popis a náležitosti na průběh interního auditu v dané divizi. Zdrojem pro tuto část práce byly údaje z výroční zprávy, webové stránky a údaje poskytnuté z procedur interního auditu a konzultací, poskytnuté pracovníkem IA Citibank a.s. divize Consumer Bank.

Další část se zaměřuje na cíle a úkoly risk managementu v Citibank, způsob provádění kontrol a identifikovaná rizika Citigroup, kterými se řídí celá finanční skupina. V návaznosti na tuto kapitole je proveden metodický postup při odhadu rizika ve vybraném oddělení divize Consumer Bank, kde byly formou rozhovorů zjištěny hlavní rizikové faktory, které se týkají oblasti lidských zdrojů a postojů zaměstnanců k vedení. Identifikace faktorů byla provedena metodou dotazníkového šetření, které by jinak nahradily podrobné auditorské techniky, a šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci úvěrového oddělení divize Consumer Bank. Šetření se zúčastnilo 50% zaměstnanců. Pro účely vyhodnocení závažnosti rizikových faktorů byla použita metoda popsána *Dvořáčkem a Kafkou, 2005*, která se používá pro určení frekvence auditu v jednotlivých odděleních nebo systémech.

Výsledky analýz byly shrnuty v kapitole 6. a jsou podkladem pro doporučení pro přípravu a provádění příštích auditů, které je součástí této kapitoly.

V závěru bakalářské práce jsou shrnuty cíle, stručně seznámeno se zkoumaným subjektem, popsán metodický postup, a shrnuty výsledky analýz a přínos této bakalářské práce.

Kapitole č. 7. a 8. tvoří seznam literatury a příloha, kterou tvoří seznam zákonů, kterými se auditoři Citibank a.s. řídí a techniky práce, které auditoři využívají.

Mezi poznatky této práce patří:

- příliš vysoká snaha auditu ošetřit všechny činnosti sebekontrolou – může vést k neefektivnosti auditu, neboť kontroly, které jsou prováděné samotnými pracovníky by je neměly zdržovat v práci tak, aby došlo k zastavení procesů
- „lavinový efekt“ nedostatečné péče o růst kvalifikace zaměstnanců – může vést k nedostatečným kompetencím liniového managementu a operativních pracovníků
- rizikový faktor je nutné odlišit od rizik:

- rizikové faktory rizika ovlivňují a jejich prostřednictvím lze při jejich identifikaci a efektivní kontrole snížit pravděpodobnost jejich dopadů
- cituji auditora Citibank a.s. „...hodnocení rizik je odvislé na pohledu, zda se jedná o rizika pro celou společnost nebo jednotlivá oddělení a procesy, jejich pořadí se mění právě s tím, jak se mění jednotlivé faktory“.

Přínosem této Bakalářské práce je zejména seznámení s úkoly, postupem a postavením interního auditu v prostředí americké banky a vazbách interního auditu na risk management. Dále také postoj interního auditora k hodnocení rizik

8. Seznam použité literatury

- [1] DVOŘÁČEK Jiří, KAFKA Tomáš, Interní audit v praxi, Computer Press a.s., Praha, 2005, ISBN 80-251-0836-8
- [2] DVOŘÁČEK Jiří, Audit podniku a jeho operací, C.H.Beck, Praha, 2005, ISBN 80-7179-809-6
- [3] SARDI Antoine, Vnitřní bankovní audit, HZ Praha s.r.o., Praha, 1996, ISBN 80-86009-05-X
- [4] Organizace řízení banky, Bankovní institut a.s., Sefira s.r.o., Praha, 2000, ISBN 80-7265-039-4
- [5] ZIEGLER K., ŽALMAN L., ŠPERL J., MRKVA J., ČERNÝ L., LUKÁŠ V., NIDETZKÝ T., Finanční řízení bank., Bankovní institut a.s., Praha, 2005, ISBN 80-7265-078-5
- [6] SID BLAHA Zdenek, Řízení rizika a finanční inženýrství, Risk Management and Financial Engineering, Management press, NT Publishing, s.r.o., Praha, 2004, ISBN 80-7261-113-5
- [7] DVOŘÁČEK Jiří, Interní audit a kontrola, C.H.Beck, Praha, 2003, ISBN 80-7179-805-3

9. Příloha

Techniky interního auditu

➤ *Fyzické zkoumání*

- **Prozkoumat:** prověřuje se fyzická existence, rozměry a stavy fyzických věcí.
- **Spočítat.**

➤ *Testy dokumentace*



- **Prozkoumat:** zkoumají se dokumenty
- **Odsouhlasit:** odsouhlasení a vysvětlení rozdílů mezi informacemi obsaženými v dokumentech z různých zdrojů
- **Sečíst:** sčítají se sloupce čísel
- **Rozšířit:** rozšiřují se sady existujících čísel horizontálním směrem
- **Zběžně prohlédnout:** cílem je odhalit neobvyklé či pochybné položky
- **Sledovat:** sledují se informace od dokumentu k dokumentu, postupuje se směrem vpřed, od originálního dokumentu k dalším záznamům
- **Rekapitulovat:** prověřuje se dokumentování každé činnosti od jejího počátku ke konci. Testuje se kontrola v procesu dokumentace.
- **Doložit:** restuje se platnost zaznamenaných informací. Postupuje se směrem vzad, od konkrétního dokumentu k dokumentům podpůrným.
- **Číst:** Při čtení se hledají odpovědi na konkrétní otázky.

➤ *Dotazování*

- **Písemné dotazování:** např. v podobě dopisů, je nutné specifikovat účel požadovaných informací, konkrétní informace a způsob jejich předání
- **Potvrzení:** důvěrná informace třetích stran o určité informaci, potvrzení může být pozitivní nebo negativní
- **Osobní dotazování:** může mít formu přímého rozhovoru či rozhovoru telefonického, e-mailu apod. Nejvíce nákladný je přímý rozhovor, ale oproti ostatním formám umožňuje pokládat otázky, které komplexně mapují auditovanou oblast, a které mohou být v průběhu dotazování zpřesňovány. Dotazování prostřednictvím e-mailu umožňuje dotazovaným, aby o odpovědích přemýšleli a podpořili je existujícími daty. Auditor však kvalitu odpovědí nemůže bezprostředně ovlivňovat. Dotazování po telefonu je méně nákladné než přímý rozhovor. Pokládané otázky však musí být jednoduché, nesmí

zahrnovat delikátní otázky. Dotazovaní nemohou své názory podpořit schématy, diagramy, ani tabulkami.

-
- **Pozorování**
- - **Pozorovat:** sledují se specifika operací; pozorovat osoby je obtížnější, než pozorovat fyzické zdroje. Auditor musí zabezpečit správnost, srovnatelnost a reprezentativnost pozorování. Nesmí ztrácet ze zřetele, co je předmětem jeho pozorování.
 - **Rekapitulovat:** činnosti, postupuje se krok za krokem a hodnotí se její efektivnost, hospodárnost a kontrola
 - **Prohlídka:** získává se základní přehled o operacích
- **Výpočty a analýzy**
- **Vypočítat:** provádějí se všechny možné výpočty, které přicházejí v úvahu pro danou operaci
- **Změřit:** kvantitativní vyjádření fyzických vlastností
- **Analyzovat:** analýza zahrnuje rozklad na jednotlivé složky souhrnného počtu, změny na účtu, určení kritérií, stavu, následků a příčin konkrétního zkoumání
- **Srovnání**
- **Srovnávat:** identifikují se podobnosti a rozdíly
- **Odsouhlasit:** vysvětlují se rozdíly mezi informacemi týkajícími se stejné věci, ale z více než jednoho zdroje
- **Analytické postupy:** jedná se o srovnávání testující přiměřenost kvantitativních informací, tzn., že se srovnávají ukazatele, odhady a trendy a identifikují se neobvyklé nebo sporné odchylky. Pro srovnávání se používají nejrozumnější standardy – měřítko. K nejznámějšímu analytickému postupu patří finanční analýza.
- **Obecné postupy**
- **Ověřit:** potvrdit informaci z jiného zdroje
- **Testovat:** realizace postupu, který určuje existující stav a následně srovnání tohoto stavu s příslušnými kritérii
- **Vybírat vzorky:** uplatňují se metody statistického výběru. Na základě výběrového vzorku se dochází k závěrům ohledně celku
- **Hodnotit:** posuzovat
- **Postupy bez testování**
- **Připravit:** podklady, ale nepopisují se atributy
- **Popsat:** zdokumentování příslušných atributů operace

