

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vnitřní audit ve vybraném podniku
Petr Kořínek

Diplomová práce
2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petr Kořínek
Osobní číslo: E16592
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Vnitřní audit ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Ústav matematiky a kvantitativních metod

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je objasnit základní pojmy, prostředky a cíle vnitřního auditu. Dále se seznámit s prováděním vnitřního auditu ve vybraném podniku a za použití kvantitativních metod provést vlastní návrh vnitřního auditu v tomto podniku.

Osnova:

- Druhy interních auditů.
- Postup a cíle interního auditu.
- Vnitřní audit ve vybraném podniku.
- Vlastní návrh vnitřního auditu.

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

COMISKEY, Eugene E. a Charles W. MULFORD. Guide to financial reporting and analysis. New York: Wiley, 2000. ISBN 04-713-5425-2.
DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-805-3.
KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
TRUNEČEK, Jan. Interní manažerský audit. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.

Vedoucí diplomové práce: **RNDr. Jaromír Zahrádka, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**

L.S.

doc. Ing. Romana Přovázníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 6. 2018

Petr Kořínek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce, panu RNDr. Jaromírovi Zahrádkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady, jež mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům interního auditu obchodní společnosti, se kterou jsem při zpracování této práce spolupracoval, za poskytnuté informace a odborné vedení.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá interním auditem. V teoretické části se práce zaměřuje na jednotlivé druhy interních auditů, seznamuje čtenáře s jeho vývojem i se základními pojmy. V praktické části je stručně představena společnost A. Uveden je způsob, jakým jsou zde zajišťovány služby interního auditu. V závěru práce autor navrhuje způsob provedení interního auditu procesu poskytování úvěrů formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa. Na základě získaných informací je popsán průběh konkrétního auditu a dále jsou navržena možná zlepšení tohoto procesu.

Klíčová slova

Interní audit, kreditní karta, riziko, standardy, banka, auditorská zpráva

TITLE

Internal audit in selected company

ANNOTATION

This diploma thesis deals with internal audit. In the theoretical part, the thesis focuses on individual types of internal audit, acquaints the reader with its development and basic concepts. In the practical part, the A company is briefly introduced and the way the company carries out internal audit is described. At the end of the thesis, the author suggests a method of execution of the internal audit of the process of providing credit through credit cards at branch offices. On the basis of the gathered information, the procedure of the specific audit is described and possible improvements are suggested.

KEYWORDS

Internal audit, credit card, risk, standards, bank, audit report

OBSAH

ÚVOD	12
1 VÝVOJ A VYMEZENÍ INTERNÍHO AUDITU	13
1.1 Definice interního auditu.....	13
1.2 Historický vývoj interního auditu	13
1.3 Tradiční vs. moderní interní audit.....	14
1.4 Nezávislost interního auditu.....	15
2 DRUHY INTERNÍCH AUDITŮ	17
2.1 Audit finanční situace	17
2.1.1 Ukazatele rentability	17
2.1.2 Ukazatele zadluženosti	18
2.1.3 Ukazatele likvidity.....	18
2.1.4 Ukazatele aktivity	19
2.1.5 Ukazatele kapitálového trhu	19
2.2 Interní audit jakosti	20
2.3 Ekologický audit	20
2.4 Informační audit	21
2.5 Forezní audit.....	22
3 ZŘÍZENÍ INTERNÍHO AUDITU	23
3.1 Formy zajišťování interního auditu.....	23
3.1.1 Interně zajišťovaný interní audit.....	23
3.1.2 Externě zajišťovaný interní audit.....	24
3.1.3 Společný interní audit	24
4 STANDARDY PRO INTERNÍ AUDIT	26
4.1 Nezávislost a objektivita	26
4.1.1 Nezávislost (interního auditu).....	26
4.1.2 Objektivita (interního auditu)	27
4.2 Profesní úroveň interních auditorů.....	27
4.2.1 Zkouška CIA.....	28
4.3 Etický kodex.....	29
5 ORGANIZACE URČUJÍCÍ SMĚR INTERNÍHO AUDITU	30
5.1 Americké.....	30
5.1.1 Institut interních auditorů Severní Ameriky	30
5.2 Evropské.....	31

5.3	České.....	31
5.3.1	Český institut interních auditorů.....	31
5.3.2	Veřejná správa	32
5.3.3	Česká národní banka.....	32
6	PROVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU	34
6.1	Plánování auditu.....	34
6.1.1	Strategický plán	35
6.1.2	Periodický/roční plán.....	36
6.1.3	Operativní plán	36
6.2	Příprava auditu	36
6.3	Realizace auditu	37
6.4	Auditorská zpráva	38
6.4.1	Požadavky na auditorskou zprávu	38
7	INTERNÍ AUDIT V BANCE	39
7.1	Základní legislativa	39
7.2	Typy bankovních rizik	40
7.2.1	Úvěrové riziko	40
7.2.2	Tržní riziko	41
7.2.3	Riziko likvidity	41
7.2.4	Operační riziko	41
7.2.5	Ostatní rizika.....	42
8	SEZNÁMENÍ S PODNIKEM	43
8.1	Vývoj počtu zaměstnanců a čistého zisku.....	43
8.2	Strategie finanční skupiny ABC.....	45
8.3	Organizační struktura finanční skupiny ABC	45
9	ÚTVAR INTERNÍHO AUDITU	47
9.1	Organizační struktura interního auditu.....	47
10	PRŮBĚH INTERNÍHO AUDITU VE FINANČNÍ SKUPINĚ ABC	50
10.1	Plánování.....	50
10.2	Realizace	50
10.2.1	Zahájení auditu	51
10.2.2	Předběžný průzkum	51
10.2.3	Testování rizikovosti procesu	52
10.3	Závěrečná zpráva	54
10.3.1	Požadavky na závěrečnou zprávu	54

10.3.2	Návrh závěrečné zprávy.....	54
10.3.3	Finální verze zprávy.....	55
10.4	Ukončení auditu	55
11	VLASTNÍ NÁVRH VNITŘNÍHO AUDITU.....	56
11.1	Přípravná fáze.....	56
11.1.1	Zahájení auditu	56
11.1.2	Vytvoření auditorského týmu	57
11.1.3	Pověření k auditu	57
11.1.4	Oznámení o konání auditu	57
11.1.5	Program interního auditu	58
11.2	Předběžný průzkum.....	64
11.2.1	Úvodní schůzka.....	64
11.2.2	Popis procesu	64
11.2.3	Matice pro řízení rizik.....	68
11.2.4	Určení rozsahu auditu	72
11.3	Vlastní auditní proces.....	75
11.3.1	Testování.....	75
11.3.2	Shrnutí zjištěných výsledků auditu	85
11.3.3	Návrhy na zlepšení procesu	86
11.4	Auditorská zpráva	88
	ZÁVĚR.....	93
	POUŽITÁ LITERATURA.....	94

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tradiční vs. moderní pojení interního auditu	15
Tabulka 2: Matice pro řízení rizik	71
Tabulka 3: Auditované oblasti a podoblasti	74
Tabulka 4: Hodnocení dodržení prac. předpisů a předpisů	78
Tabulka 5: Výsledky dodržování pracovních postupů a interních předpisů.....	78
Tabulka 6: Výsledky dodržování pracovních postupů a interních předpisů.....	79
Tabulka 7: Ověření znalostí pracovníků v oblasti prodeje produktu rizikovým klientům	80
Tabulka 8: Ověření plnění povinnosti v oblasti interních předpisů.....	83
Tabulka 9: Hodnocení pro seznamování pracovníků s interními předpisy	83
Tabulka 10: Shrnutí zjištěných výsledků auditu.....	85
Tabulka 11: Předschválené limity pro klienta	88

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve finanční skupině ABC.....	44
Obrázek 2: Organizační struktura finanční skupiny ABC	46
Obrázek 3: Organizační struktura oddělení interního auditu.....	48
Obrázek 4: Postup auditu založeného na rizicích	53
Obrázek 5: Postup auditu založeného na rizicích 2	53
Obrázek 6: Pověření k auditu.....	59
Obrázek 7: Oznámení o provedení auditu	60
Obrázek 8: Program interního auditu 1/2	61
Obrázek 9: Program interního auditu 2/2	62
Obrázek 10: Příloha k programu interního auditu	63
Obrázek 11: Popis procesu	67
Obrázek 12: Přesnost identifikace klienta (2012-2016)	72
Obrázek 13: Přesnost zadávání příjmů (2012-2016)	73
Obrázek 14: Výskyt chyb při identifikaci klienta.....	75
Obrázek 15: Chybovost při zadávání příjmů	77
Obrázek 16: Kontrola smluv v archivu.....	81
Obrázek 17: Seznamování s interními předpisy	84
Obrázek 18: Auditorická zpráva 1/3	90
Obrázek 19: Auditorická zpráva 2/3	91
Obrázek 20: Auditorická zpráva 3/3	92

SEZNAM ZKRATEK

IIA	Institut interních auditorů
CAE	vedoucí útvaru interního oddělení
o. s.	oblastní sdružení
IT	informační technologie
ISACA	asociace auditu informačních systémů a controllingu
P/E	poměr ceny akcie a zisk po zdanění na jednu akcii
M/B	poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty
CIA	certifikovaný interní auditor
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
ČIIA	Český institut interních auditorů
ECIIA	Evropská konfederace interních auditorů
ČNB	Česká národní banka
Ad hoc	účelový, na vyžádání
PO	vlastník procesu
HIA	vedoucí oddělení interního auditu
RCM	matice pro řízení rizik
AAL	vedoucí probíhajícího auditu
PC	osobní počítač

ÚVOD

Cílem práce je objasnit základní pojmy, prostředky a cíle interního auditu. Dále seznámit čtenáře s průběhem vnitřního auditu ve vybraném podniku a v něm s pomocí kvantitativních metod provést vlastní návrh vnitřního auditu.

V teoretické části je cílem uvést čtenáře do oblasti interního auditu. První část se bude zaměřovat na osvětlení základních pojmů souvisejících s auditem, uvedení historických mezníků utvářejících dnešní podobu auditu a představení jednotlivých druhů vnitřního auditu. Přiblíženy budou také jednotlivé formy zajišťování interního auditu v organizacích a způsob, jakým jej ve společnosti zřídít.

Interní audit je poradním orgánem vedení organizace, musí být nezávislý na výkonném managementu a zároveň mít vysoké morální zásady. O standardech vnitřního auditu a organizacích udávajících jeho směr bude pojednáno v dalších kapitolách teoretické části. Na základě odborné literatury bude osvětlen průběh auditu od plánování přes předběžný průzkum až po napsání auditorické zprávy. Teorii uzavře stručné představení bankovních rizik.

V praktické části se čtenář nejdříve seznámí se společností A, se kterou autor v průběhu psaní navázal spolupráci. Na základě získaných informací a několika konzultací přímo s manažery interního auditu společnosti budou popsány jednotlivé etapy auditu. Díky ochotě a trpělivosti výše zmíněného managementu se zájemci o tuto tematiku dozví, jakým způsobem probíhá plánování, realizace i způsob zpracování auditorické práce v dané finanční instituci.

Po vzájemné dohodě se společností se autor zaměří na jeden z auditů, kterým se interní auditoři budou v roce zpracování závěrečné práce zabývat. Na základě získaných informací bude navržen postup interního auditu daného procesu. Avšak z důvodu omezeného přístupu k informacím, základních praktických zkušeností a limitujícího počtu konzultací s auditory bude návrh na úrovni odpovídající těmto skutečnostem. I přes zmíněné omezující podmínky bude vyvinuto maximálního úsilí ke splnění stanoveného cíle a zlepšení vybraného procesu.

1 VÝVOJ A VYMEZENÍ INTERNÍHO AUDITU

V úvodní kapitole bude vymezen pojem interní audit. Následně čtenáře seznámí s poměrně dlouhou historií interního auditu a do několika bodů shrne jeho důležité etapy. Interní audit se poměrně razantně vyvíjí, a tak budou uvedeny také rozdíly mezi jeho tradiční a moderní verzí. Klíčová je pro výkon práce interních auditorů nezávislost. V následující kapitole budou tedy uvedeny způsoby, jakými ji lze dosahovat. Význam interního auditu pro podnik bude vysvětlen na konci první kapitoly.

1.1 Definice interního auditu

Interní audit je definován v mnoha zdrojích. Český institut interních auditorů, o. s. (dále jen ČIIA) ho na svých webových stránkách konkrétně definuje následujícím způsobem: „*Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.*“ [3]

Podobnou definici, pouze jinak slovně formulovanou, můžeme najít například v publikaci Interní manažerský audit od J. Trunečka. Ten ve své knize ještě dodává, že je možné interní audit zabezpečit i z vnějších zdrojů neboli outsourcingem. Touto možností zřízení interního auditu a dalšími dvěma se bude autor zabývat v následující kapitole.

1.2 Historický vývoj interního auditu

Původ interního neboli vnitřního auditu spadá podle T. Kafky již do roku 3500 před Kristem. Většího významu však začal nabývat až v době starověkého Říma. V této době byli vládou pověřeni tzv. kvestoři, aby kontrolovali podvody a zneužívání finančních prostředků na nižších úrovních tehdejších úřadů. Do této doby je tedy datován vznik pozice auditora, pověřené osoby ověřující reálné stavy prostředků a všechna fakta s tím spojená.

Funkce auditora se během historie postupně měnila, a to podle potřeb tehdejších společností. Náplň práce byla původně podobná spíše činnosti dnešních účetních. Auditor měl na starosti např. evidenci množství zboží, zjišťování výnosů a nákladů, a tím vzniklý zisk. Ovšem již tenkrát byla jeho pracovní náplň o trochu širší. Auditor se staral i o management rizik. Byl také pověřený ochranou majetku a prevencí proti krádežím.

Pozice auditora, jak ji známe v dnešní podobě, se vyvinula až kolem průmyslové revoluce v Anglii. Soukromý sektor potřeboval někoho nezávislého, kdo bude kontrolovat jejich účetní

záznamy s reálným stavem. Následně o auditory začali projevovat zájem i investoři, věřitelé či pojišťovatelé. Najímali si je z prostého důvodu, a to díky jejich nezávislosti na daném podniku.

Do Spojených států se audit dostal z Evropy až v 19. století. Tenkrát britští investoři alokující své investice v této oblasti potřebovali někoho nezávislého, kdo jim bude potvrzovat a zpřesňovat účetní výkazy.

Pro interní audit je významných především posledních sto let. Na začátku dvacátého století byla jeho prioritní oblast zájmu v předcházení krádežím a podvodům. Následně v padesátých letech řešil především efektivitu podniku. V dalších dvou desetiletích se orientoval na finanční výkaznictví, vnitřní řídicí a kontrolní systém. Poté se v osmdesátých letech zaměřil na etiku podnikání. V devadesátých letech se zabýval směrem podnikání a na začátku tisíciletí přešla oblast zájmu na rizika, správu a řízení organizace. [10]

Významným posunem v oblasti interního auditu byl vznik Institutu interních auditorů (IIA). Založen byl v roce 1941 v New Yorku, ovšem dnešní sídlo je v Altmonte Springs na Floridě. Hlavní náplní této organizace je odborné vzdělávání interních auditorů, vytváření norem a pravidel, které pomáhají ke správné a efektivní práci.

Institut interních auditorů postupně zvyšoval požadavky na interní auditory. Díky tomu se od roku 1947 postupně zvyšuje jejich význam a postavení. Tento posun byl způsoben možností testovat auditory i v jiných oblastech než jen ve finančních a účetních. V rámci organizační struktury se tato pozice dostala až po bok nejvyšší řídicí úrovně, tj. představenstva. Představenstvo je o výsledcích auditu informováno přímo, nebo přes výbor pro audit. [6]

1.3 Tradiční vs. moderní interní audit

T. Kafka ve své knize Průvodce pro interní audit a risk management uvádí, že *„rozdíl mezi tradičním a moderním pojetím interního auditu lze nejlépe charakterizovat pomocí Standardů.“* [10, str. 23]

V publikaci je dále přehled toho, na co se zaměřuje tradiční přístup a co je klíčové pro moderní přístup.

Tabulka 1: Tradiční vs. moderní pojení interního auditu

Zaměření tradičního přístupu	Zaměření moderního přístupu
Rizika	Kontext
Dopady rizik	Příležitosti spojené s riziky
Hodnocení	Přehled
Detekce	Prevence
Auditor	Konzultant
Uložení opatření	Vyzvání k řešení
Znalosti auditu	Znalost podnikání
Operace	Procesy
Řídící a kontrolní mechanismy	Manažerské řízení a kontrola
Minulost	Budoucnost

Zdroj: [10, str. 23]

Z tabulky č. 1 je patrné, že se oba přístupy poměrně liší. Tradiční přístup je zaměřen spíše na minulost a detekci již vzniklých problémů v podniku. Naopak moderní přístup se zaměřuje více na budoucnost a předcházení potenciálním problémům. V moderním pojetí je důraz dále více kladen na znalost oboru podnikání, ve kterém se audit provádí. Díky této znalosti je pro interního auditora jednodušší odhalit možná rizika v jednotlivých procesech. [10]

1.4 Nezávislost interního auditu

Služby poskytované interním auditem mohou být poskytovány efektivně a účelně jen za podmínky jeho nezávislosti. Nezávislost interního auditu je tedy jedním ze základních předpokladů pro jeho správné fungování. T. Kafka pojem nezávislost specifikuje následovně: „*Nezávislost znamená nepřítomnost podmínek, za kterých je ohrožena schopnost interního auditu nebo jeho výkonného vedení vykonávat odpovědnosti interního auditu nezaujatým způsobem.*“ [10, str. 17]

V organizační struktuře musí být oddělení vnitřního auditu podřízeno přímo vedení společnosti. Jedině tak bude interní audit nezávislý a výsledky jeho práce nebudou ovlivňovány auditovanými či třetími stranami.

Nezávislost vnitřního auditu je také možné zvyšovat určitými kroky. Podstatná je především komunikace vedoucího oddělení vnitřního auditu se správnými orgány organizace. Mezi další možnosti zvýšení nezávislosti patří podle T. Kafky:

- získání neomezeného přístupu ke správním autoritám organizace;

- *pravidelná prezentace výsledků auditních zakázek bez účasti výkonného managementu;*
- *zajištění toho, že všechna zásadní rozhodnutí vztahující se k činnosti interního auditu jsou plně v kompetenci vedoucího útvaru interního auditu (CAE);*
- *poskytování kompenzací/odměn vedoucímu útvaru interního oddělení (CAE);*
- *dodržování a pravidelnou aktualizací statutu interního auditu. [10, str.19]*

2 DRUHY INTERNÍCH AUDITŮ

Existují různé druhy interních auditů. Prvním z nich je audit finanční situace. V tomto případě je vyhodnocována současná finanční situace společnosti a predikován její vývoj. Na rozdíl od externího auditu se zde nehodnotí jen správnost účetních výkazů, ale především efektivnost dané firmy. Dalším druhem je audit jakosti. J. Truneček ho definuje jako „*systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.*“ [23, str. 46] Následuje ekologický audit, který pravidelně vyhodnocuje účinnost společnosti v oblasti ochrany životního prostředí. Dalším je informační audit, jenž se zaměřuje na informační systémy. Zde je klíčová především analýza zabezpečení informačních systémů. Posledním druhem je audit forenzní. Ten je ovšem specifický svým využitím. Zaměřuje se např. na hospodářskou kriminalitu, šetření zpronevěry či nalezení a znovuzískání majetku. Zákazníkem forenzního auditu může být i vláda či správní orgány. Využijí ho v případě zkoumání původu finančních aktiv či obchodních kontaktů. [23]

2.1 Audit finanční situace

Každý podnik by měl hodnotit svou současnou finanční situaci a predikovat možný budoucí vývoj. Účelem auditu finanční situace je potvrzovat stakeholderům, zda finanční výkazy odpovídají přijatým účetním zásadám. Ovšem nejedná se pouze o potvrzení správnosti účetních výkazů, ale i o to, zda podnik hospodaří efektivně. Audit získává data pro své analýzy v účetních výkazech, ta zpracovává, vyhodnocuje a prezentuje vedení společnosti. Prováděn může být interními i externími auditory.

Cílem auditu finanční situace je upozorňovat na možná rizika vznikající v průběhu podnikání. Rizika vznikají např. zadlužováním podniku, nárůstem pohledávek po lhůtě splatnosti či poklesem tržeb. Audit se na takové situace zaměřuje, vyhledává je a upozorňuje na možná rizika s tím spojená. [6]

Mezi základní poměrové ukazatele finančního auditu patří ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a kapitálového trhu.

2.1.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku dosahovat zisku s využitím vlastního a cizího kapitálu. Výsledkem je míra zisku, která je v tržních ekonomikách klíčová. Nejčastěji používané ukazatele jsou:

- rentabilita tržeb;

- rentabilita celkového kapitálu;
- rentabilita vlastního kapitálu.

2.1.2 Ukazatele zadluženosti

Dalším typem jsou ukazatele zadluženosti. Podnik se během svého fungování téměř nikdy neobejde bez cizího kapitálu. Při jeho využití musí počítat s rizikem, že nebude své závazky schopen uhradit. Cizí kapitál je ovšem levnější díky daňové uznatelnosti úroků. Úroky jsou součástí nákladů a podnik si tedy může díky nim snížit hospodářský výsledek a tím i daňový základ pro výpočet daně. Na druhou stranu vyšší zadlužení znamená vyšší riziko a případný investor bude požadovat vyšší výnos za toto riziko. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že by se měl podnik snažit o optimální finanční strukturu, tedy o nejvýhodnější poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Mezi používané ukazatele patří:

- celková zadluženost;
- míra zadluženosti;
- úrokové krytí;
- doba splácení dluhů;
- krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem;
- krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. [11]

Schopnost společnosti hradit své závazky řeší analýza likvidity. Likvidita vyjadřuje schopnost dané složky se přeměnit na peněžní prostředky. Naproti tomu likvidita podniku vyjadřuje schopnost hradit své finanční závazky včas.

2.1.3 Ukazatele likvidity

Existuje několik pohledů na likviditu. Pro řízení podniku může špatná likvidita znamenat snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí či postupnou ztrátu kontroly nad podnikem. Majitelé podniku budou naopak preferovat nižší úroveň likvidity. Je to především z důvodů vázanosti peněžních prostředků, což je jedna z příčin snížení rentability vlastního kapitálu.

V rámci řízení likvidity se bude také hledat optimální úroveň likvidity podniku. Podnik musí být schopen dostát svým závazkům a zároveň nesmí být ve větší míře vázány peněžní prostředky v aktivech. Na základě několika čísel zjištěných z ukazatelů likvidity nelze vytvořit jednoznačný závěr. V úvahu se musí brát i jiné finanční ukazatele či životní stadium podniku. Zde se používají tři hlavní ukazatele:

- okamžitá likvidita;
- pohotová likvidita;

- běžná likvidita. [9]

2.1.4 Ukazatele aktivity

Dalším typem ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Ty měří efektivitu využívání peněžních prostředků podniku a vázanost kapitálu v jednotlivých složkách aktiv a pasiv. Výsledkem ukazatelů aktivity je počet obrátek dílčích složek pasiv/majetku, případně doba obratu jednotlivých pasiv a aktiv.

Účelem ukazatelů aktivity není jen zjistit počet obrátek nebo dobu obratu aktiv či pasiv. Existuje zde navázání i na další indikátory. Mezi ně patří ukazatele rentability a likvidity. K ukazateli rentability se váže ukazatel obratu celkových aktiv, což je poměr tržeb a celkových aktiv. Čím vyšší hodnota vyjde, tím je to pro daný podnik lepší. Vyšší hodnoty značí to, že podnik umí lépe využívat svá aktiva, a může tak dosahovat lepších hospodářských výsledků. K ukazatelům likvidity se vážou další tři ukazatele, a to ukazatel obratu zásob, obratu pohledávek a obratu závazků. Zde platí, že čím lepších hodnot podnik v těchto ukazatelích dosahuje, tím se zlepšují ukazatele likvidity. Je to dané větší dostupností kapitálu pro podnik. Na druhou stranu nevalné výsledky těchto ukazatelů způsobí, že podnik není schopen dostát svým závazkům, a to může ohrozit fungování celé firmy. Konkrétní výčet ukazatelů aktivity je následující:

- ukazatel celkových aktiv;
- ukazatel obratu zásob;
- ukazatel obratu pohledávek;
- ukazatel obratu závazků. [17]

2.1.5 Ukazatele kapitálového trhu

Dosud zmiňované ukazatele, tj. ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, nepracovaly s tržními hodnotami. Naopak ukazatele kapitálového trhu neboli tržní hodnoty s tržními hodnotami počítají. Vyhodnocování pomocí tržních hodnot je důležité především pro potenciální investory, protože je zajímavá, za jak dlouho se jim investované peníze vrátí. K důležitým ukazatelům patří zejména následující:

- účetní hodnota akcií;
- čistý zisk na akcii;
- dividendový výnos;
- dividendové krytí;
- ukazatel P/E (price-earning ratio);

- ukazatel M/B (market to book ratio). [17]

2.2 Interní audit jakosti

Jakost je veřejností vnímána častokrát jen jako kvalita, případně jako shoda vlastností produktu a předpisů či norem. V moderním pojetí je jakost širší pojem, který zahrnuje určitá opatření, aby byl výrobek bezvadný. Jakost tedy začíná již od výzkumu a vývoje, přes výrobu a končí ekologickou likvidací výrobků.

V současné době je jakost spojována s normami ISO. Ty nejsou sice ze zákona vymahatelné, ale zákazníci je mohou požadovat od svého obchodníka/dodavatele. Pro podnik je dodržování norem ISO konkurenční výhoda, díky které mohou získat více zákazníků a dosáhnout vyšších tržeb. Náklady na získání těchto norem nejsou malé, a tak podnik musí neustále poměřovat přínos s vlastněním těchto certifikátů a náklady na jeho získání a udržení. Vlastníci norem ISO jsou pod neustálým dohledem a udržet si je stojí nemalé úsilí a další finanční prostředky. [6]

J. Dvořáček ve své knize Interní audit a kontrola definuje audit jakosti následovně: „*Audit jakosti je systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů*“. [6, str. 169]

Mezi cíle auditu jakosti patří např. určení shody výrobku a požadavků na něj, kontrola dodržování stanovených norem a předpisů, podpora dalšího rozvoje systému jakosti v podniku, získávání materiálů k zhodnocení stávajícího systému jakosti či certifikování výrobků. Z předcházejícího výčtu je tedy patrné, že existuje mnoho cílů, z čehož vyplývá, že není jednoduché vše splnit v požadované kvalitě. Úspěšným podnikům se otevírají nové možnosti v podobě nových zákazníků poptávajících vysokou kvalitu produktů.

Účelem auditu je podílet se na stávající úrovni jakosti a jejím zlepšování. Audit jakosti se zaměřuje nejenom na procesy či výrobky. Zabývá se také řízením výroby, manipulací s materiálem či image firmy.

Audit jakosti můžeme podle jeho předmětu ještě dále dělit, a to na audit systémů, procesů, výrobků a služeb. Další dělení je odvislé od toho, kdo audit provádí, rozeznáváme pak audit vnitřní, zákaznický a třetí stranou. [6]

2.3 Ekologický audit

Postupem času se ekologický audit stává neoddělitelnou součástí celkového řídicího procesu. Ekologické řízení je především o vztahu mezi ekonomickým růstem a životním

prostředím. Podniky se tedy snaží o maximální ekonomický růst, který nepoškozuje životní prostředí a dodržuje platnou legislativu v oblasti ekologie.

Ekologický audit se zabývá mnoha záležitostmi. Klade si například otázky, zda použité materiály nepoškozuji životní prostředí, zda je možné výrobky následně recyklovat, jak minimalizovat při výrobě odpad či jak snížit potřebu obalových materiálů. Cílem auditu je tedy hledat odpovědi na tyto otázky a navrhnout zlepšení, jak by podnik mohl být ekologicky „přátelštější“ k životnímu prostředí.

V České republice začal hrát ekologický audit větší roli až při privatizaci v devadesátých letech. Při ní byly od subjektů vyžadovány informace o znečištění vody, půdy a ovzduší. Dále podniky musely uvádět, jak recyklují materiály a využívají druhotné suroviny. Ekologický audit se dostává i do oblastí, u kterých by se to na první pohled nepředpokládalo. Pro získání bankovního úvěru na podnikání může být jedna z podmínek provedení ekologického auditu. Ten ovšem nesmí být v rozporu s ekologickými zákony.

Ekologický audit je velmi specifický. Pro jeho provedení je potřeba speciálních zařízení, zkoumá se totiž v terénu. Hodnotí se například znečištění vody nebo půdy. Praxí bývá, že si podnik tento audit sám neprovádí. Pro jeho realizaci je potřeba jedné či několika osob, které mají pokročilé znalosti o auditovaných činnostech. Dále by měly mít technické znalosti dané problematiky, vědomosti v oblasti ekologie a vyznat se v příslušných normách.

Ekologií se zabývá i Evropská unie, která přijala směrnici č. 1836/93. Ta pobízí především výrobní podniky, aby uváděly do praxe ekologické cíle Evropské unie. Cílem je aplikace ekologie do systému řízení a informování veřejnosti v oblasti ekologie. Tato směrnice ovšem neruší předpisy či normy v členských státech. [6]

2.4 Informační audit

Dlouhou dobu byl v praxi akceptován pouze audit finanční. Ten má samozřejmě své pevné místo v mnoha společnostech, ale s vývojem moderních informačních a komunikačních technologií by neměl být ve firmách auditem jediným. Ve společnostech by měl tedy být zaváděn i audit informačního systému. Bohužel se toto doporučení v praxi téměř neuplatňuje. Mezi důvody jeho nezavádění se uvádí např. zastaralé zákony či vyšší cena provádění informačního auditu.

Společnosti se zahraniční účastí nebo banky přikládají informačnímu auditu velký význam. V těchto organizacích se zmíněný audit zavádí či již má své pevné místo. S pokračujícím vývojem informačních a komunikačních systémů se očekává, že informační audit bude nabývat většího a většího významu pro většinu organizací. [20]

Činnosti informačního auditu shrnuje J. Truneček následovně: „*Informační audit má analyzovat především informační funkce a informační systémy. Informační funkce zahrnují analýzu organizace, bezpečnosti a oddělenosti funkcí a vedení od procesu zpracování dat. Informační systémy se analyzují zejména z hlediska adekvátnosti zabezpečení cílům organizace.*“ [23, str. 46]

Informační audit je institucionálně zabezpečován na třech úrovních, a to na mezinárodní, národní a podnikové.

Na mezinárodní úrovni je informační audit reprezentován organizací ISACA (Information Systems Audit and Control Association). Účelem této organizace je vzdělávat a certifikovat auditory v oblastech řízení IT. Další činností ISACA je vydávání časopisu ISACA Journal a dále organizování mezinárodních seminářů.

V České republice zastřešuje povolání auditora informačních systémů lokální pobočka výše zmíněné mezinárodní profesní asociace. Z různých podnikatelských oblastí a státní správy v současné době sdružuje okolo 250 auditorů. Mezi další organizace zastřešující profesi auditora patří Český institut interních auditorů a Komora auditorů České republiky. Dále se informačním auditem zabývají některé soukromé subjekty, které poskytují také odborné poradenství a další druhy interních auditů.

Poslední je úroveň podniková. V malých organizacích se interním auditem většinou zabývá pouze jeden zaměstnanec. Ve větších podnicích může být zřízeno přímo oddělení auditu. To by mělo být podřízené přímo vedení podniku, aby bylo dosaženo maximální nezávislosti. [20]

2.5 Forezní audit

V praxi se forezní audit využívá především k prošetření nějakého incidentu spojeného zejména s hospodářskou kriminalitou. Tímto typem auditu se zatím zabývají téměř výhradně externí auditorské firmy. Cílem je najít viníky nebo podvodníky a získat zcizený majetek zpět. Zákazníky forezního auditu mohou být i vlády či správní orgány. Předmětem zkoumání bývá např. zjišťování původu finančního majetku. [23]

3 ZŘÍZENÍ INTERNÍHO AUDITU

Založení oddělení interního auditu v organizaci je vždy jedinečný projekt, ovlivněný odlišnými podmínkami v samotných organizacích. Zároveň je však nutné dodržení obecných zásad, jež nesmí vrcholový management opomenout.

V zásadě lze rozlišit tři základní typy iniciátorů založení interního auditu v organizacích. Prvním z nich jsou vlastníci či investoři. V dnešní době plně změn se ve vnitřním i vnějším okolí firmy zvyšuje potřeba mít k dispozici různé konzultanty. Ti dokáží kvalitně řešit dílčí problémy a poskytnout organizaci důležité analýzy. Druhým typem iniciátora jsou regulátoři v bankovním sektoru. V tomto případě je interní audit zakládán především z povinnosti dané legislativou a regulatorními požadavky bankovního odvětví. Třetím iniciátorem je veřejná zpráva. Zde vzniká potřeba interního auditu zákonnou povinností. [10]

3.1 Formy zajišťování interního auditu

Pod souslovím interní audit si většina lidí představí určitý útvar nebo funkční místo v organizaci. Doba se ovšem posunula. Stále více je v organizacích využíván outsourcing a i interní audit je dnes již zajišťován externě. V následující kapitole budou stručně popsány možnosti vykonávání interního auditu.

3.1.1 Interně zajišťovaný interní audit

Jedná se o původní a stále nejvíce preferovanou formu zajištění interního auditu. Velkou výhodou této formy je znalost prostředí, na druhou stranu je to vyvážené vysokými náklady. [10]

Při zřízení interního auditu v organizaci je nutné rozhodnout o jeho postavení a působnosti. V některých případech může za organizaci rozhodnout legislativa či regulativní ustanovení. Působnost všech útvarů je vymezena v organizačním řádu. Při zřízení interního auditu je tedy důležité promítnout tuto změnu do výše zmíněného dokumentu. Při změnách v organizačním řádu je ovšem nutné mít na paměti, že interní audit musí být oddělen od řídicích a výkonných útvarů a musí být podřízen přímo statutárnímu orgánu. Nejčastěji bývá podřízen přímo generálnímu řediteli či jednateli společnosti.

Při zřízení se nesmí opomenout vydat tzv. statut útvaru interního auditu, zkráceně statut. Tento statut by měl obsahovat popis aktivit auditu ve vztahu k přidané hodnotě a zefektivňování procesů. Jsou na něj kladeny další podstatné nároky. Statut nesmí být v elektronické, ale v písemné formě. Dále musí vzniknout předpis, ve kterém auditoři dostanou pravomoc k využívání záznamů či majetku ve spojení s prováděním auditu. Také se

nesmí opomenout vymezení pozice interního auditu v organizační struktuře a rozsah prováděných aktivit.

V předchozích odstavcích byly rozebrány jednotlivé kroky zavádění interního auditu, ovšem úspěšnost takových kroků závisí nejen na onom zavedení, ale především na osobnosti vedoucího útvaru interního auditu. Jeho úkolem je mimo jiné přesvědčit stakeholdery o přínosu zavedení interního auditu v organizaci. Vedoucí útvaru musí mít nejenom znalosti z oboru interního auditu a zkušenosti managementu, ale musí být i sám přesvědčený o jeho přínosech. Jedině tak může být interní audit v organizaci efektivně zaveden a přinášet všem stakeholderům přidanou hodnotu. [10]

3.1.2 Externě zajišťovaný interní audit

Trendem poslední doby je outsourcing služeb interního auditu. Na trhu existuje tlak velkých auditorských firem na intenzivnější využívání jimi nabízených služeb a zároveň poptávka po individuálním přístupu. Díky tomu dostávají přednost malé specializované auditorské firmy, které jsou schopny uspokojit poptávku jednotlivých organizací. Obecné poučky a metody nejsou dnes již dostatečné a poptávka je po velice specializovaných auditorských službách s jasně viditelnou přidanou hodnotou. Velkou výhodou je jasné srovnání přínosů a nákladů. Mezi další výhody patří např. bohaté zkušenosti auditorských firem, perfektní znalost podnikatelského prostředí a možnost flexibilního využívání lidských zdrojů. Za nevýhody lze považovat neznalost prostředí organizace a delší čas na naplánování kooperace. [10]

3.1.3 Společný interní audit

Kombinací dvou předešlých forem zajišťování interního auditu je společný interní audit. Díky spolupráci obou stran může interní audit získat výhody plynoucí jak ze znalosti prostředí organizace, tak z cenných zkušeností z praxe od externí společnosti.

Zavádění interního auditu probíhá podobně jako u interní formy, avšak s velkou výjimkou. Vedoucí interního auditu má již od začátku výhodu ve formě spolupráce s externí auditní společností. Tato spolupráce může zlepšit hned od začátku postavení interního auditu v organizaci a jeho implementaci do organizační struktury organizace.

Míra zapojení poradenské firmy je v jednotlivých úkolech odlišná. Obecně lze říci, že zapojení externí společnosti je vyšší v oblasti metodiky. T. Kafka uvádí ve své publikaci Průvodce pro interní audit a risk management následující úkoly:

- „*Metodické nastavení výkonu interního auditu.*“

- *Zpracování formulářů pro dokumentaci auditu včetně prvního „testovacího auditu“.*
- *Metodická pomoc se zpracováním Katalogu rizik organizace.*
- *Příprava strategického plánu interního auditu.* “ [10, str. 35]

Výše uvedené úkoly jsou obecnějšího charakteru a poradenská společnost zde uplatní své know-how. Naopak v úkolech, kde je nutná znalost vnitřního prostředí organizace, je zapojení externí společnosti nižší. Jedná se například o založení útvaru interního auditu v organizaci.

Je potřeba mít na mysli, že spolupráce s poradenskou firmou je individuální projekt. Spolupráce těchto dvou subjektů může být v různých organizacích odlišná, a bude tedy záležet na konkrétně smluvených podmínkách mezi dvěma subjekty. [10]

4 STANDARDY PRO INTERNÍ AUDIT

Interní audit neprobíhá v typově podobných organizacích. Je nutné si uvědomit, že interní audit probíhá v různých organizacích, pocházejících z odlišných právních a kulturních míst. Zároveň se organizace liší nejen vnějšími vlivy, ale i vnitřními. Mezi ně lze zahrnout např. velikost organizace, organizační strukturu či obor podnikání. Všechna tato specifika odlišují podmínky, ve kterých se interní audit vykonává. K dodržení principů interního auditu je však bezpodmínečně nutné dodržovat tzv. Standardy pro profesní praxi interního auditu vydané IIA. [16]

Vydávané standardy pro interní audit jsou účinné celosvětově, a to jak pro právnické, tak pro fyzické osoby. Jsou to tedy základní požadavky na výkon interního auditu v praxi. Cíle standardů jsou, podle mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu, následující:

- *„Usměrňovat soulad se závaznými prvky Mezinárodního rámce praxe.*
- *Poskytnout rámec pro provádění a podporu širokého spektra služeb interního auditu, přinášejících přidanou hodnotu.*
- *Vytvořit základnu pro hodnocení výkonu interního auditu.*
- *Podporovat zdokonalené organizační procesy a postupy.“* [16]

Standardy spolu s etickým kodexem tvoří rámec pro výkon interního auditu. Organizace, jež je dodržují, splňují formální podmínky závazné Mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu. [16]

4.1 Nezávislost a objektivita

Dvěma stěžejními pojmy a zároveň pilíři jsou v interním auditu nezávislost a objektivita. Především díky dodržování těchto dvou podmínek lze získat z činností auditu relevantní informace a dojít k objektivním závěrům.

4.1.1 Nezávislost (interního auditu)

Institut interních auditorů Severní Ameriky popisuje nezávislost jako nepřítomnost vlivů ovlivňujících činnosti a průběh auditu. K dosažení nezávislosti je důležitý přímý přístup vedoucího auditu k nejvyšším orgánům organizace. Díky tomu se velmi snižuje riziko ovlivnění průběhu samotného auditu. Dalším způsobem, jakým lze v organizacích zvýšit míru nezávislosti, je např. dvouliniové řízení. [7]

Jak plyne z výše uvedených kapitol, nezávislost je velmi důležitým aspektem pro výkon interního auditu. T. Kafka ve své knize zmiňuje, že interní audit lze učinit věrohodnějším také např.:

- *„Pravidelnou prezentací výsledků auditních zakázek bez účasti výkonného managementu.*
 - *Zajištěním toho, že všechna zásadní rozhodnutí vztahující se k činnosti interního auditu jsou plně v kompetenci vedoucího útvaru interního auditu (CAE).*
 - *Dodržováním kompenzací/odměn vedoucímu útvaru interního auditu (CAE).*
 - *Aktivním zdokonalováním formálních výstupů auditních služeb.*
 - *Vymezením samostatných pravidel pro oblast poskytování konzultačních služeb.“*
- [10, str. 19]

4.1.2 Objektivita (interního auditu)

Při výkonu své práce se interní auditoři musí snažit o maximální objektivitu a potlačení vlivů, které ji narušují. Hlavním cílem je vyhnout se možnému střetu zájmů. Podstatné je, aby auditorovy zájmy osobní či profesní nebyly ve střetu zájmu s probíhajícím auditem. Střet zájmů snižuje věrohodnost interního auditu i v případě, že nenastane pochybení či ovlivnění výsledků. K maximalizaci věrohodnosti a objektivity je tedy doporučováno se střetu zájmů úplně vyhnout.

V praxi se samozřejmě může stát, že ke střetu zájmů dojde. V takovém případě je důležité o tom informovat pracovníka odpovědného za výkon auditu. Mezi narušení nezávislosti lze zařadit osobní střet zájmů, horší přístup k podkladům nebo snížení rozpočtu pro výkon auditu.

Samotní interní auditoři musí mít na mysli, že nesmí auditovat činnosti, za které byli v předchozích letech odpovědní. V tomto konkrétním případě by opět došlo ke střetu zájmů, snížení objektivity a věrohodnosti samotného auditu. Auditoři tedy nesmí hodnotit činnosti, za které byli dříve odpovědní, ovšem mohou na tyto činnosti poskytovat poradenské služby, opět ale při dodržení osobní objektivity. [16]

4.2 Profesní úroveň interních auditorů

Práce interních auditorů je náročná z několika důvodů. Jedná se o zaměstnance firmy a dodržení profesní nezávislosti bývá zpravidla náročnější. Organizačně jsou podřízeni přímo vedení organizace. Všechna svá doporučení, vyplývající z proběhlých auditů, musí tedy předkládat na nejvyšším místě organizační hierarchie. Občas se stává, že vedení organizace

nechce přijmout určitá doporučení. Auditóři tedy musí být trpěliví a schopní prosadit výsledky své práce. [6]

Předpokladem k jejich dobrým výsledkům jsou určité charakteristické vlastnosti, které musí splňovat. Auditor by tedy měl být dynamická osoba

- „s osobní přitažlivostí,
- se společenským vystupováním a snadno navazující společenské styky,
- se schopností naslouchat, trpělivá a neagresivní,
- vzdělaná, která se umí chovat přirozeně v každé situaci,
- schopná vytvořit důvěru, žádá-li o informaci nebo jakýkoliv údaj týkající se její odborné práce,
- čestná a objektivní,
- připravená cestovat.“ [6, str. 78]

Práci auditora ovlivňuje dokonce i globalizace. Nové trendy ve světě přinášejí nová rizika, kterým čelí interní audit. Zaměstnanci tohoto oddělení se musí tedy neustále vzdělávat a především sledovat nové trendy v oboru.

4.2.1 Zkouška CIA

Interní auditoři zlepšují svůj odborný profil především praxí. Jedním z dalších způsobů zvýšení jejich odbornosti je získání zkoušky certifikovaných interních auditorů (CIA).

Na práci interního auditora nepotřebují pracovníci specifické vzdělání. Ovšem k získání zkoušky CIA je potřeba minimálně bakalářský titul nebo jiný titul na stejné či vyšší úrovni. Dalším požadavkem je minimální praxe v oboru. Ta je stanovena na 24 měsíců. Tuto praxi lze nahradit zkušenostmi např. z externího auditu nebo útvaru compliance. Zároveň lze až 12 měsíců nahradit praxí v oboru účetnictví, práva či financí. Uchazeč musí splnit nejen formální vzdělání, ale musí mít i vysoké morální hodnoty. Součástí zkoušky je totiž i souhlas s etickým kodexem IIA. [27]

Zkouška CIA obsahuje celkem čtyři části. Jedná se o standard, kterým interní auditoři prokazují svoji odbornost a schopnosti. Je určena interním auditorům s několikaletou praxí, kteří mají nadstandardní zájem o tento obor a chtějí zvýšit svůj potenciál na trhu práce. Tento certifikát je platný celosvětově a v České republice ho lze získat pouze u Českého institutu interních auditorů (ČIIA). [2]

4.3 Etický kodex

Etický kodex stanovuje určité principy a očekávání od interního auditora. Nejedná se o specifické nařízení, na jehož základě by měl auditor vystupovat. Jde tedy více o nastavení základních zásad a norem chování, kterých by se měl při své činnosti držet.

Podepsáním etického kodexu se auditor zavazuje k dodržování čtyř základních principů, a to k integritě, objektivitě, důvěrnosti a kompetentnosti. Auditor se musí chovat přesvědčivě a důvěrně, což je základem pro získání důvěry v jeho závěry a doporučení. Při provádění auditu musí zachovávat maximální objektivitu a do svých úsudků nenechat proniknout své či cizí zájmy. Dále musí zachovávat absolutní mlčenlivost. Výjimkou je právní či profesní povinnost zveřejňovat dílčí informace. Ovšem také nesmí zapomínat, že auditovat může jen procesy, na které má dostatečné vzdělání, zkušenosti a vědomosti.

Pro všechny certifikované auditory a uchazeče o tuto certifikaci je etický kodex závazný. Při jeho porušení je s auditorem vedeno disciplinární řízení. Následně může být potrestán odebráním licence či zákazem onu licenci získat. [4]

5 ORGANIZACE URČUJÍCÍ SMĚR INTERNÍHO AUDITU

Vývoj interního auditu je v České republice ovlivňován hned na několika rovinách. Na celosvětové úrovni na něj má vliv zejména Institut interních auditorů Severní Ameriky, který je zároveň původním zakladatelem Mezinárodního institutu interních auditorů (IIA). IIA má zásadní postavení v oblasti interního auditu, určuje jeho směr, přichází s novinkami, zabývá se výzkumem a publikuje příručky a vzdělávací materiály.

Na Evropské úrovni má na český interní audit vliv Evropská konfederace interních auditorů (ECIIA). Hlavním přínosem této organizace je podpora při jednání s evropskými institucemi v oblasti interního auditu. Formálně je zastupuje při tvorbě zákonů či jednání s médii.

V České republice pomohl rozvoji interního auditu vznik Českého institutu interního auditu. Ten sjednocuje a formálně zastupuje interní auditory v České republice. Velkému posunu při definování významu a funkcí interního auditu pomohlo schválení zákona o finanční kontrole ve veřejné správě. Mimo to má na interní audit vliv Česká národní banka. Ta vymezuje fungování auditu např. v bankovních institucích.

5.1 Americké

V USA je jedna velice významná organizace, která ovlivňuje a udává směr internímu auditu v celém světě. Jedná se o Institut interních auditorů (IIA). Tato organizace pomohla postupem času založit mnoho institutů v jednotlivých zemích světa a dodnes je jejich lídrem.

5.1.1 Institut interních auditorů Severní Ameriky

Mezinárodní organizace IIA, založená roku 1941, je odbornou asociací se sídlem v Lake Mary na Floridě ve Spojených státech amerických. IIA je celosvětově uznávanou autoritou, lídrem v oboru a zároveň vzdělávací institucí. Uvádí se, že moderní interní audit je spojen právě se založením IIA. Členové této asociace obvykle pracují v interním auditu, risk managementu, vnitřní kontrole, auditu informačních technologií nebo ve vzdělávacím systému.

V současné době má IIA přes 185 000 členů. Nejvíce se jich nachází v Severní Americe a v Evropě. V USA připravuje IIA pravidelně různé semináře a konference, které jsou pro členy institutu v Severní Americe zcela zdarma. Posláním IIA je být mezinárodním a dynamickým lídrem v oblasti interního auditu. Své úsilí směřuje především do následujících činností:

- propagace interního auditu a jeho hodnot;

- poskytování uceleného vzdělávání, rozvíjení příležitostí, aktualizování standardů a příruček;
- výzkum a publikování poznatků týkající se interního auditu a jeho role v controllingu a risk managementu;
- vzdělávání odborníků a širší veřejnosti v oblasti interního auditu;
- pořádání konferencí a pravidelných setkání auditorů z různých zemí světa s cílem předat si důležité novinky, informace a zkušenosti z praxe. [1]

5.2 Evropské

Na evropské úrovni ovlivňuje český interní audit Evropská konfederace institucí interních auditorů (ECIIA). Jejím posláním je sjednocovat přístup k problematice interního auditu, podporovat rozvoj a propagaci profese interního auditu a kvalitní řízení korporací v Evropě. V současné době reprezentuje více než 50 tisíc interních auditorů. [22]

5.3 České

V České republice má vliv na vývoj a současné fungování interního auditu několik organizací. Jedná se především o Český institut interních auditorů, okrajově veřejnou správu a Českou národní banku v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví.

5.3.1 Český institut interních auditorů

Po vzoru USA, kde vznikl první institut interních auditorů, byl založen v tuzemsku Český institut interních auditorů. Funguje zde již od roku 1995 a jeho posláním je zvyšování úrovně interního auditu v České republice.

Institut poskytuje členům i širší veřejnosti mnoho služeb. Mezi činnosti institutu patří spojování lidí zabývajících se interním auditem a příbuznými obory. Ti si mohou na různých setkáních vyměnit cenné informace a předat své zkušenosti. Svým členům poskytuje odborné poradenství a profesionální pomoc ve všech činnostech interního auditu. Pravidelně vydává publikace a studijní materiály, umožňující rozšíření znalostí a seznámení se s novinkami. Dále popularizuje obor auditu a několikrát ročně pořádá vzdělávací akce.

Český institut interních auditorů podporuje rozvoj svých členů mnoha způsoby. Všichni členové mají zdarma k dispozici studijní prostory knihovny, kde se nachází přes 600 různých publikací pojednávajících o interním auditu. Všechny standardy a publikace jsou překládány z cizích jazyků do češtiny a jsou plně k dispozici všem zájemcům. Mezi další důležité činnosti patří podpora při přípravě na mezinárodně uznávanou zkoušku CIA. Jedná se o nejvyšší možnou zkoušku, kterou interní auditor prokazuje své schopnosti a zkušenosti. Institut ovšem

nenabízí pouze pomoc s přípravou na onu zkoušku, ale i možnost jejího složení na své půdě. Právě díky českému institutu je možné zkoušku skládat v českém jazyce. Před rokem 1995, kdy vznikl český institut, bylo možné skládat tuto zkoušku pouze ve světových jazycích. [3]

5.3.2 Veřejná správa

Obor interní audit je velmi mladý. V České republice je jeho vznik datován do poloviny devadesátých let dvacátého století. Významný posun zaznamenal interní audit schválením zákona č. 320/01 Sb. O finanční kontrole ve veřejné správě. Tento zákon definoval kompetence auditu ve veřejném sektoru. [3]

Mezi cíle zákona č. 320/01 Sb. patří kontrola dodržování platných předpisů při správě veřejných financí, dále dohled nad hospodařením s veřejnými prostředky ve smyslu efektivního vynakládání prostředků. Při čerpání veřejných peněz mohou nastat různá rizika. Zavedení interního auditu a obecně kontroly pomáhá tato rizika identifikovat a účinně je omezovat.

I ve veřejné správě je interní audit nezávislé oddělení zabývající se kontrolními činnostmi. Jeho funkce je podobná jako v podnikatelských subjektech, ovšem se zaměřením na veřejnou správu. V tomto případě je audit podřízen vedoucímu orgánu veřejné správy a odvolat ho může např. ministr financí. [26]

5.3.3 Česká národní banka

Vliv na interní audit má v České republice i Česká národní banka. Ta ovlivňuje činnosti auditu především v bankách. Konkrétně se fungováním interního auditu zabývá Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004, K vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky.

V tomto opatření centrální banka určuje minimální požadavky na funkci vnitřního řídicího a kontrolního systému bank. Dále stanovuje požadavky na interní audit a řízení rizik. V bankovním systému se jedná především o rizika úvěrová, tržní, operační a likvidity.

Požadavky uvedené ve zmiňovaném opatření se týkají všech českých bank. Banky je musí splňovat na základě své velikosti a způsobu řízení. Všechny požadavky se zároveň vztahují i na pobočky zahraničních bank fungujících v České republice

Centrální banka jasně vymezuje požadavky, kterých se banky musí držet. Jejím základním požadavkem je vytvoření správně fungujícího kontrolního a vnitřního řídicího systému. Jejich cílem je získávání zásadních informací pro rozhodovací procesy a kontrolu dodržování platných zákonů a předpisů.

V opatření je dále vymezeno fungování interního auditu. Zmíněny jsou minimální požadavky na jeho působení v bance a popsáno umístění v organizační struktuře. Samozřejmostí je zmínka o nezávislosti interního auditu a způsobu jejího dosažení. [13]

6 PROVEDENÍ INTERNÍHO AUDITU

Interní audit může správně fungovat a dávat vhodná doporučení pouze za podmínky dodržení výše uvedených standardů – nezávislosti, objektivity a dalších. Na činnost auditu působí mnoho vnějších vlivů. Jedná se o významné odlišnosti v právním či ekonomickém prostředí, kde se organizace nachází. Výkon auditu ovšem usměrňují i vnitřní vlivy, jedná se např. o velikost a strukturu organizace či způsob zajišťování interního auditu. Nesmí se zapomínat ani na vliv managementu. Ten s auditním oddělením komunikuje a průběh auditu ovlivňuje. V tomto případě je důležité, aby si interní audit udržel svoji nezávislost a objektivitu, a nedošlo ke zkreslení výsledků.

Průběh interního auditu v organizaci má několika fázi - plánování, příprava, samotný výkon auditu a reportování. Základem všech činností je plánování. Bez kvalitního plánu nelze pokračovat, v opačném případě dojde k tomu, že výkon auditu bude neorganizovaný či se nedosáhne požadovaných závěrů. Na plánování navazuje příprava auditu. Zde dochází k součinnosti s managementem, který vyše impuls k provedení určitého auditu. Následuje samotné provedení auditu za pomoci vhodných technik a postupů. Všechny zjištěné výsledky se pečlivě zaznamenávají a archivují. Následně je vydána auditorská zpráva s příslušnými doporučeními. V dalších subkapitolách budou zmíněné kroky ještě podrobněji rozebrány a popsány klíčové faktory. [6]

6.1 Plánování auditu

Stěžejní manažerskou funkcí, bez které nelze správně provádět interní audit, je plánování. Bez plánování by nebylo možné dosažení požadovaných výsledků a měření efektivnosti samotného auditu. Za oblast plánování je odpovědný vedoucí útvaru, jenž má k tomu příslušné kompetence od vedení společnosti. Samotný audit následně probíhá na základě vytvořeného plánu. [10]

S plánováním také úzce souvisí stanovení samotného cíle auditu. T. Kafka definuje cíl auditu jako „široké či konkrétní vyjádření, zpracované auditorem, definující záměr prováděného auditu, tedy čeho má audit dosáhnout. Je to souhrn ustanovení, které obsahuje přesné vyjádření záměrů interního auditu, resp. zakázky auditu“ [10, str. 42]

Po definování cíle auditu se stanoví stěžejní oblasti (předmět auditu), díky kterým dochází ke snížení rizika až na vedením organizace přijatelnou úroveň. Rizika (strategická, operativní a konkurenční) jsou stanovována vrcholným managementem společnosti. Následně jsou vedoucím interního auditu stanoveny oblasti, procesy a úseky v podniku snižující míru rizika,

jež budou auditovány. Vedoucí pokračuje určením finančního rozpočtu a potřebného počtu auditorů. Na základě předešlých činností může dojít k sestavení komplexního plánu, který zmírní výše zmiňovaná rizika.

Plán slouží především jako podklad k řízení jednotlivých činností v průběhu auditu. Je od něj vyžadována efektivnost, jež je dosahována jeho dostatečnou flexibilitou. Dále jsou v něm vymezeny a vysvětleny oblasti, na které bude směřována větší a na které menší pozornost. Tím se tedy jednotlivým oblastem stanoví priority.

Sestavení samotného plánu může probíhat např. za spolupráce managementu organizace a oddělení interního auditu. Společně odhadnou možná rizika a sestaví seznam těch nejvýznamnějších. Seznam musí být při kompletování průběžně kontrolován a aktualizován, aby organizace mohla dosahovat co možná nejlepších výsledků. Při řízení rizik je v současné době využíván také risk management. Ten neaudituje cyklicky všechny oblasti, ale četnost auditů je provázána se stanovenými prioritami v jednotlivých oblastech. Zatím se ovšem risk management ve společnostech příliš nevyužívá.

Pro plánování je uváděno několik zásad:

- plánování v oddělení interního auditu musí být ve shodě s cíli společnosti;
- dosažení cílů musí být v rámci předem stanoveného rozpočtu;
- součástí plánů musí být i harmonogram a odhad doby trvání jednotlivých činností;
- stanovení priorit musí brát v úvahu výsledky minulých let, ale také např. požadavky vrcholového vedení organizace, legislativu či doporučení externího auditu.

Auditní oddělení vypracovává různé druhy plánů. Může se jednat např. o plán personální, plán finanční činnosti či časový plán. Posledních z nich se ještě dále dělí na strategický, roční/periodický a operativní. Tyto plány budou níže ještě podrobněji popsány [10]

6.1.1 Strategický plán

Způsob vytvoření strategického plánu záleží na několika faktorech – na velikosti a struktuře podniku a také na velikosti oddělení auditu. Samotné vytvoření je možné dvěma způsoby. První z možností je sestavení souhrnného plánu a ten se dále člení na jednotlivé části. Druhou možností je vypracování dílčích částí a následné zkompletování do celku pro celý interní audit.

Strategický plán se stanovuje na 3 až 5 let a skládá se z několika oddílů. Nejprve jsou krátce zhodnoceny podklady pro vytvoření plánu. Poté jsou určeny oblasti, ve kterých bude probíhat interní audit. Na základě těchto oblastí se stanoví několik částí, které jsou prioritní. Prioritní oblasti se stanovují podle významnosti rizikových faktorů. Rizikovější faktor bude

tedy zvyšovat význam dané oblasti. Z formálního hlediska musí být rozhodně stanoveny všechny činnosti a místa, v nichž bude daný audit probíhat. Na závěr musí být strategický plán schválen kompetentním orgánem. [6]

6.1.2 Periodický/roční plán

Na strategický plán navazuje plán roční. T. Kafka vymezuje v průvodci pro interní audit roční plán následovně: „*Roční plán auditních úkolů je tvořen vymezením jednotlivých auditních úkolů. Zahrnuje plánované audity, pravidelně se opakující činnosti a počítá s časovou rezervou pro vyžádané/mimořádné audity a operativní úkoly.*“ [10, str. 48]

Vytvoření ročního plánu má opět několik fází. T. Kafka v publikaci Průvodce pro interní audit a risk management definuje tři základní – analýzu rizik, plánování časového období a vypracování ročního plánu auditních úkolů. Ve fázi analýzy rizik se používají metody a techniky podobné jako ve strategickém plánování. Roční plán, jak již z názvu vyplývá, je stanoven pro následující kalendářní rok. V plánu je uvedeno, kdy jednotlivé činnosti budou probíhat, a zmíněn je i časový rozpočet na každý úkol. Vymezeny jsou také dílčí auditorské činnosti a popsány jsou činnosti periodicky se opakující. Odpovědnost za vypracování celého plánu náleží vedoucímu oddělení interního auditu. Periodický plán musí být na závěr ještě zaslán managementu společnosti, který ho musí schválit. [10]

6.1.3 Operativní plán

Z časového hlediska je nejkratším plánem ten operativní. Stanovuje se na čtvrtletí a dále se dělí na jednotlivé měsíce. Za jeho sestavení je plně odpovědný vedoucí interního útvaru, který rozhoduje o struktuře. [6]

6.2 Příprava auditu

V přípravné části musí být auditorům uděleno pověření k provedení auditu. Tímto aktem je auditorům nařízeno provést zadaný audit. Výše zmíněné pověření dále slouží jako pravomoc k vykonání auditu v předem určeném subjektu, kterým se také auditori na místě prokazují. Podobu tohoto dokumentu určuje manažer oddělení interního auditu. Obvykle obsahuje následující body – název společnosti, oddělení auditu, obsah auditu, management a členy auditní skupiny, platnost pověření, bližší údaje k výstavci pověření.

K činnosti auditu se vážou i určité pravomoci. Interní auditor má při výkonu své práce možnost vstupu na všechna pracoviště společnosti za dodržení platných předpisů. Během provádění auditu může požádat kolegy o dokumenty vztahující se k auditu, jež může zároveň všechny kopírovat. Součástí práce auditora je dotazování příslušných zaměstnanců

a požadování vysvětlení hůře srozumitelných informací a sdílení zkušeností. Zároveň by měl být auditor proaktivní při navrhování různých zlepšení současného stavu.

Pokud má auditor určité kompetence, musí se k tomu vztahovat také povinnosti. Základním pravidlem je provádění auditu podle daných předpisů a technik. Při prověře musí auditor informovat příslušného manažera o budoucím vykonání auditu, dodržovat bezpečnost práce a respektovat zvyky auditovaného oddělení/oblasti.

Povinnosti nejsou uloženy pouze auditorům, ale týkají se i zaměstnanců/auditovaných. Povinni jsou především spolupracovat s auditory, poskytovat jim materiály a popravdě odpovídat na jejich dotazy. Při probíhajícím auditu by jim měli být maximálně nápomocní a respektovat jejich aktivitu v organizaci. Každý zaměstnanec má samozřejmě právo se vyjádřit k výsledkům auditu a možnost si zažádat o zaznamenání své výtky k daným zjištěním.

Součástí přípravy k provedení auditu je vypracování programu neboli plánu auditu. Ten zahrnuje stanovení cíle auditu, předmět auditu a podmínky vykonání auditu. Program dále zahrnuje používané metody, techniky, postupy a také časový plán prováděných činností. [6]

6.3 Realizace auditu

Samotný výkon interního auditu probíhá na základě schváleného ročního plánu a oprávnění k provedení auditu. Auditori mají k dispozici mnoho technik, ale mohou použít jen ty, které přinesou žádoucí výsledek. Neustále musí porovnávat užitek z použitých metod a technik, náklady na ně, a zabezpečit tedy co nejefektivnější výsledky své práce. Mezi používané techniky se řadí interview, komparativní analýza, postupový diagram, analytický přehled, výběrový vzorek, pozorování, srovnávání, analogie, analýza a syntéza, abstrakce, indukce a dedukce, matematické a statistické metody, modelování.

Během auditu se musí samozřejmě všechna zjištění pečlivě zaznamenávat a dokumentovat. Všechny podklady následně slouží jako základna pro sepsání auditorské zprávy. Mohou také sloužit jako důkazní materiál při soudním řízení. Při zjištění jakéhokoliv podvodu jsou výše zmiňované dokumenty u soudu klíčovým prvkem. Mezi podklady a dokumenty se řadí různé auditorské materiály, tabulky, dotazníky, fotokopie dokumentů, jednotlivé reporty auditorů a další. Všechny podklady by měly být ve stejném formátu, resp. měly by mít stejnou hlavičku, aby se i ostatní zaměstnanci nahlížející do těchto dokumentů lépe orientovali. [10]

6.4 Auditorská zpráva

Poslední fází výkonu auditu je sepsání auditorské zprávy (dále jen zprávy). Ta je výsledkem analýzy, při které se využívají výše zmíněné metody a techniky. Je v ní uveden názor auditorů na kontrolovanou oblast. Součástí jsou i opatření vedoucí k nápravě zjištěných nedostatků. Na závěr se nesmí opomenout diskuze k dané zprávě. Nejprve jsou s výsledkem auditu seznámeni auditovaní a až posléze nadřízení daných útvarů. Takto zvolený postup je férový vůči auditovaným. Při opačném postupu by mohlo dojít ke ztrátě důvěry mezi auditorem a auditovanými a do budoucna by to mohlo narušit funkci auditu v organizaci. Tématem musí být zásadně jen doporučení, která auditoři ve zprávě uvedli.

Na zprávu jsou pochopitelně kladeny určité požadavky. Samozřejmostí by tak měla být pečlivá úprava, přehlednost, vhodná stylizace, srozumitelnost, standardizovanost, stručnost, exaktnost. [10]

6.4.1 Požadavky na auditorskou zprávu

Auditorská zpráva musí být napsaná bez gramatických chyb, svázaná, nadepsaná a bez překlepů. Příjemce by totiž mohl usoudit, že auditor, který nevěnuje dostatečnou pozornost gramatice, nedokáže ani v pořádku provést audit. Formální úpravě je tedy nutné přikládat velkou pozornost a důležitost.

Důležitá je samozřejmě také správná stylizace. Zpráva by se měla vyvarovat útočných a zraňujících komentářů. Cílem je předat zjištěné výsledky a poskytnutí rad, jak dosáhnout zlepšení.

Mezi způsoby ulehčující orientaci ve zprávě patří normalizování struktury zprávy. Díky tomu čtenáři lépe pochopí zjištěné výsledky a ušetří si čas při čtení. V praxi se obvykle používá následující struktura zprávy – obsah, úvod, cíle, posudek, doporučení a soupis výjimek.

Začíná se obsahem, který je očíslovaný a ze kterého si čtenář hned udělá představu o čteném textu. Následuje úvod, kde je vymezen cíl auditu, používané metody a doplňující informace. Auditor musí samozřejmě čtenáře seznámit se svým posudkem, ve kterém vysvětluje svůj názor na proběhlý audit a zjištěné výsledky. Posledním krokem je doporučení a s tím související soupis výjimek. Auditovaným je poskytován názor, jak řešit zjištěné nedostatky, a zároveň jsou zde sepsány nedokonalosti, ke kterým došlo v průběhu auditu. [10]

7 INTERNÍ AUDIT V BANCE

Následující kapitola bude zaměřená na interní audit v bance. Bankovníctví je velmi specifické podnikatelské prostředí ohledně nabízených služeb. Subjekty podnikající v tomto oboru čelí významným rizikům, jež mají potenciálně negativní vliv jak na samotné subjekty, tak i na jejich klienty. Z tohoto důvodu jsou bankovní instituce důkladně sledované a kontrolované. V 90. letech dvacátého století zbankrotovalo mnoho bank, a tak jsou kontroly od té doby ještě daleko přísnější.

Na konci minulého století nastal v České republice boom bank, ovšem tuzemská legislativa na to nebyla připravena. Bylo běžné, že banky po několika letech zanikaly. S tímto negativním trendem, který poškozoval české spotřebitele, vznikala i poptávka po způsobu kontroly, resp. prostředku, který by tomu předcházel. Za vhodný prostředek byl zvolen interní audit. [12]

Oblast interního auditu slouží především nejvyšším orgánům banky k posuzování funkčnosti vnitřního kontrolního systému. Služby auditu jsou také k dispozici pracovníkům banky, zaměstnancům externího auditu či České národní bance, jež má na starosti bankovní dohled. Důležitá je zde opět nezávislost a objektivita interních auditorů, což je základem pro získání relevantních informací. [21]

7.1 Základní legislativa

Interní audit v bankách upravují tři základní dokumenty. Prvním z nich je zákon č. 21/1992 Sb. o bankách, ve znění pozdějších předpisů, kde se ve třetí části uvádí v paragrafu 8b prvního odstavce písmene c, že „*Banka musí mít řídicí a kontrolní systém, který zahrnuje systém vnitřní kontroly, jehož součástí je vždy vnitřní audit.*“ [25]

Zákon dále vymezuje způsob řízení společností, organizační uspořádání nebo způsob vedení účetnictví. Dále se zaměřuje na odměňování osob, jež podstupují rizika, tak aby samotné odměňování zlepšovalo účinnost řízení rizik. Zároveň je vyžadováno od členů nejvyššího orgánu, aby byli dostatečně seznámeni s hlavními riziky, která bance mohou způsobit velké škody. [25]

Další legislativou ovlivňující fungování interního auditu v bance je *Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004 K vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky*. Účelem je stanovení požadavků na vnitřní řídicí a kontrolní systém banky, současně na vnitřní audit a řízení rizik (tržních, úvěrových, operačních a likvidity). Banky se musí řídit tímto opatřením s ohledem na poskytované služby, svou velikost či náročnost svých činností.

Opatření centrální banky je platné pro české a samozřejmě i pro zahraniční banky mající v České republice pouze své pobočky. [13]

Třetím klíčovým dokumentem pojednávající o oblasti interního auditu v bance je *Opatření ČNB č. 2 z 3. února 2004, příloha 6*. V něm jsou uvedeny všechny povinné náležitosti vnitřního auditu. V první části se stanovují základní požadavky na jeho fungování. Přesně jsou uvedeny činnosti podléhající auditu, jaký útvar bude audit vykonávat, jaké činnosti musí interní audit provádět a zařazení oddělení auditu do organizační struktury.

V následujících odstavcích je poté popsán výkon vnitřního auditu. Značný prostor je věnován požadavkům na plánování, samotný výkon i interpretování zjištěných výsledků. Na úplný závěr je ještě zmíněna spolupráce interního a externího auditu. Úkolem interního auditu je mimo jiné hodnocení práce externího auditu. Pro banku je totiž klíčová přidaná hodnota z této oblasti a zjištění, zda jsou výsledky dostatečně nezávislé a objektivní. [13]

7.2 Typy bankovních rizik

Každé podnikání je spojené s určitou mírou rizika. V bankovníctví existuje velké množství potenciálních rizik, jež reálně ovlivňují průběh všech činností. Rizika lze dělit podle různých kritérií na kvalifikovatelná a nekvalifikovatelná, zajištěná a nezajištěná, systémová a jedinečná, úvěrová, tržní likvidity a další. Banky se tato rizika snaží měřit podle různých metod a analýz. Zároveň se proti nim snaží pojistit a zabezpečit tak své činnosti.

Uvádí se, že je v bankovníctví pět základních druhů rizik – úvěrová, tržní, likvidity, operační, ostatní. [19]

7.2.1 Úvěrové riziko

Banky získávají z poskytování úvěrů zásadní část svých příjmů, z čehož vyplývá, že úvěrové riziko je v tomto sektoru podnikání velmi významné. Banky tedy musí vždy vyhodnocovat rizikovost obchodu, což následně slouží jako podklad při rozhodování o uzavření obchodu. Obecně úvěrové riziko vzniká v situaci, kdy dlužníci nejsou schopni dostát svým závazkům, a stanou se tak nesolventními. Dlužníky mohou být fyzické a právnické osoby, vlády, ale i jiné banky. [9]

Banky se mohou chránit a snižovat možné riziko především diversifikací svého portfolia. Dalšími způsoby, jak ochránit své investice, jsou stanovování bonity klienta, stanovení maximální výše úvěru či průběžná kontrola daných subjektů. [15]

7.2.2 Tržní riziko

Banky se setkávají s tržním rizikem při změnách tržních cen. Ty mohou způsobit snížení hodnoty aktiv finančních institucí nebo zvýšení hodnoty závazků. Česká národní banka považuje riziko změny tržních cen za významné, a proto k němu vydává i příslušnou legislativu. [18]

Tržní riziko se dále dělí do čtyř oblastí - riziko akciové, měnové, úrokové a komoditní. Nejrizikovějším aktivem banky jsou akcie čelící velkým cenovým výkyvům. Banky se proti tomuto riziku chrání vytvářením portfolia a investováním do dluhových cenných papírů. Do akciového rizika nepatří jen změna cen akcií, ale i možnost snížení výnosů z dividend. Tržnímu riziku se ovšem nelze úplně vyhnout. Instituce podnikající v tomto oboru tak musí přijmout určité riziko, a to řádně řídit. Jen tak lze zamezit ztrátám. [9]

7.2.3 Riziko likvidity

V bankovníctví souvisí likvidita s nutností uspokojit poptávku klientů po hotovosti. V jakémkoliv okamžiku tak musí být banky schopny dostát svým závazkům. Je tedy nezbytné, aby drželi část svých aktiv ve velmi likvidních prostředcích, např. v hotovosti, likvidních cenných papírech a dalších. Dalším způsobem, stanoveným přímo centrální bankou, jsou povinné minimální rezervy. Díky nim se riziko nedostatku likvidity opět snižuje.

Nedostatek likvidity v bance a neuspokojení poptávky po hotovosti velice pravděpodobně povede ke ztrátě dobrého jména a ohrožení stability banky. Je tedy nutné toto riziko měřit a řídit. Využívají se k tomu různé ukazatele, např. relativního objemu hotovosti, podílu volného kapitálu či podílu úvěrů na celkových aktivech.

Na druhou stranu banky držící větší část svých aktiv v hotovosti přichází o část možných výnosů. Rozhodují se tedy mezi výnosy ze své činnosti a rizikem likvidity. Bankovníctví a likvidita jsou významně provázány, a tedy regulovány Českou národní bankou. Požadavkům centrální banky musí komerční banky neustále přizpůsobovat své bilance. Likviditu přímo upravuje i vyhláška ČNB č. 123/2007 Sb. Zde se přímo uvádí, jakým způsobem mají banky povinnost likviditu řídit a měřit. [14]

7.2.4 Operační riziko

Další hrozbou je pro banky operační riziko, jen je na rozdíl od úvěrového či tržního nemožné jej diverzifikovat. Není ho možné ani vyloučit, protože je součástí všech bankovních činností. S. Polouček definuje ve své publikaci operační riziko jako „*riziko ztráty vlivem nedostatků či selhání vnitřních procesů, lidského faktoru nebo systémů či riziko ztráty vlivem vnějších událostí, včetně rizika právního.*“ [14, str. 174]

Slabým místem při řešení operačního rizika je skutečnost, že neexistuje jeho definice. Odborná literatura se ho sice snaží definovat, ale bohužel nedostatečně komplexně a nejednoznačně. Tento fakt může být způsobený i tím, že operační riziko se týká všech činností banky, a dokonce je součástí všech ostatních rizik. Z tohoto tedy vyplývá, že ho není lehké řídit. Jednou z možností je spolupráce jednotlivých bank na státní i mezinárodní úrovni a nepodcenění rizikových situací, které nastávají jednou za dlouhý časový interval. Mezi operační rizika lze zahrnout rizika systémů, transakční a provozního řízení. Někdy se sem řadí ještě rizika zpracování, zaměstnanecké, právní či regulační. [14]

7.2.5 Ostatní rizika

Kromě výše zmíněných rizik se dále uvádí riziko systémové, vznikající přeléváním negativních dopadů z jednoho subjektu na ostatní. Pokud jeden subjekt na trhu nezvládne jedno ze svých rizik a ohrozí sebe i ostatní organizace působící na onom trhu, hovoří se o riziku systémovém.

Mezi ostatní rizika lze také řadit kapitálová rizika. V tomto případě je snaha předejít nesolventnosti bank. Jedná se o situaci, kdy banka nemá dostatek kapitálu k pokrytí ztrát, a tím se stává nesolventní. Kapitálovou přiměřenost řeší pravidla Basel III, jejichž cílem je zlepšení kondice bank a zavedení opatření předcházející krizovým situacím. [14]

8 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM

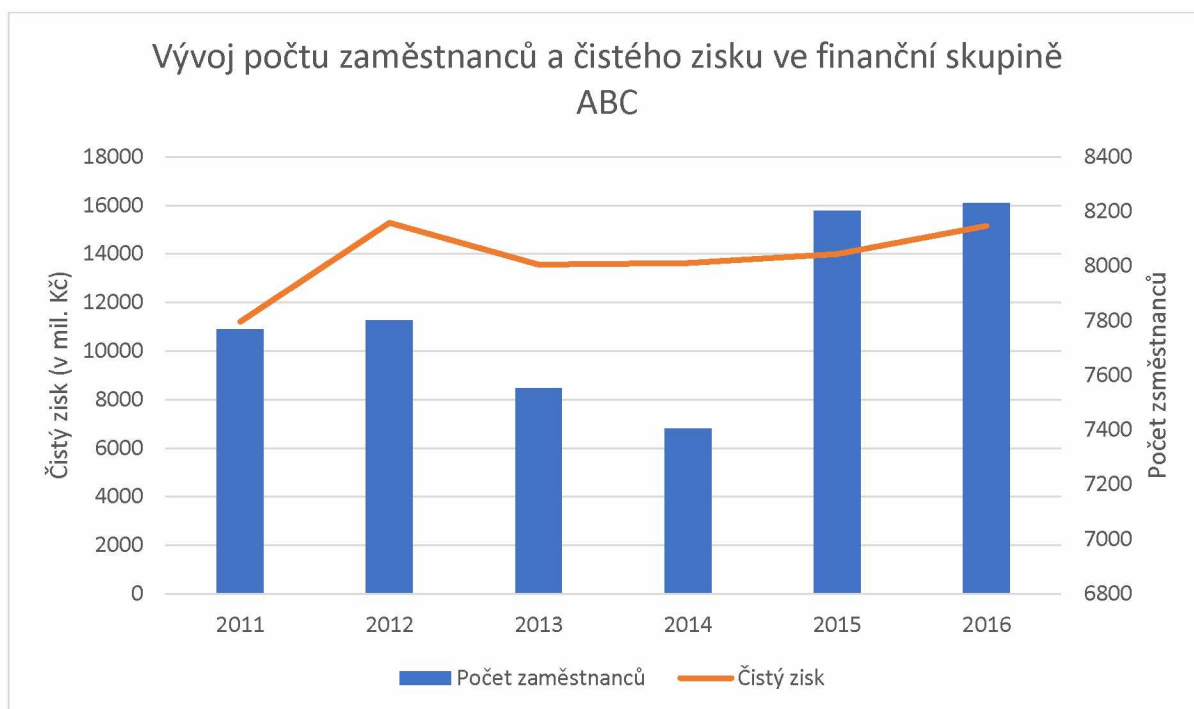
Společnost A je jednou ze 47 bankovních institucí působících v České republice, jejíž vznik je spojen již s minulým stoletím. Během svého působení prošla několika zásadními změnami, ta největší se pojí se začátkem tisíciletí. V současné době má banka zahraničního vlastníka, který drží podíl ve 100% výši.

Zahraniční akcionář vlastní kromě společnosti A celou finanční skupinu ABC. Součástí finanční skupiny je nejen několik strategických institucí, jež poskytují finanční služby, ale i několik menších společností zabývajících se také bankovníctvím a pojišťovnictvím. Jedná se o následující společnosti:

- **Společnost B** – nabízí služby v několika oblastech. První z nich je financování potřeb klientů spojených s nákupem či rekonstrukcí movitého a nemovitého majetku (hypotéka, americká hypotéka, refinancování). Ke všem úvěrovým produktům také nabízí několik druhů pojištění,
- **Společnost C** – poskytuje na českém trhu širokou škálu pojistných produktů. Svým klientům nabízí pojištění životní (životní, úrazové...) a neživotní (povinné ručení, havarijní ručení, pojištění domácnosti, nemovitosti...),
- **Společnost D** – nabízí produkty z oblasti stavebního spoření,
- **Společnost E** – dává možnost svým klientům zabezpečit se prostřednictvím jejích služeb na důchod,
- **Společnost F** – spravuje aktiva svých zákazníků a dále nabízí různé investiční produkty,
- **Společnost G** – poskytuje služby v oblasti financování pohledávek z obchodního styku,
- **Společnost H** - informuje klienty o novinkách z oblasti domácích a zahraničních kapitálových trhů, poskytuje relevantní a aktuální informace umožňující provedení správného investičního kroku,
- **Ostatní** – další finanční společnosti z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví.

8.1 Vývoj počtu zaměstnanců a čistého zisku

Ve finanční skupině ABC v posledních letech výrazně kolísal počet zaměstnanců. Důvodů je hned několik. Během let se změnilo vykazování, proměnila se pobočková síť a přibyla další divize. Na obrázku níže se čtenář může podívat na samotný vývoj během poslední šesti let.



Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve finanční skupině ABC

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

V bankovníctví a pojišťovnictví je dlouhodobý trend snižování počtu zaměstnanců. Neustále se zvyšující efektivita podpořená zaváděním nových technologií dává prostor pro pokračování v současném vývoji. Klesající počet zaměstnanců ovšem nebyl ovlivněn jen technologiemi, ale i změnou charakteru poboček. Z nich se stávají spíše kontaktní místa, a tím pádem není potřeba zaměstnávat takové množství personálu. Výše zmíněný trend lze vidět mezi lety 2011 a 2014. Čtenář si také může v grafu povšimnout skokového zvýšení počtu zaměstnanců v roce 2015. V té době finanční skupina ABC koupila další divizi – **Společnost H.**

Současný stav snižování počtu zaměstnanců se týká i společnosti A, poskytující bankovní služby. V rámci organizace dochází k neustálé optimalizaci pobočkové sítě, jež je jednou z příčin snižujícího se počtu zaměstnanců.

Tento trend je dlouhodobý, ovšem naráží na své limity. Další markantní snížení počtu zaměstnanců bude náročnější na provedení, muselo by být provázané se zaváděním nových technologií.

Součástí grafu je dále vývoj čistého zisku za posledních 6 let. Ten rostl mírným tempem a v roce 2016 dosáhl výše 15.148 mil. Kč. Zvyšující se zisk a klesající počet zaměstnanců je spojený, jak již bylo výše zmíněno, se zaváděním nových technologií a optimalizací pobočkové sítě. Finanční skupina ABC je také průkopníkem v zavádění nových služeb, díky

čemuž získává nové zákazníky. Výborné hospodářské výsledky skupiny jsou dále spojeny s pokračující spoluprací s organizacemi mimo finanční skupinu. Díky tomu dochází k upevňování skvělé pozici na trhu.

8.2 Strategie finanční skupiny ABC

Skupina ABC patří v České republice mezi největší poskytovatele finančních služeb. Vedoucí postavení drží v několika následujících segmentech – v hypotečních úvěrech, stavebním spoření, investování či leasingu. Cílem skupiny ABC je obsazení prvního místa na bankovním a pojistném trhu. Zahraniční vlastník toho chce dosáhnout mimo jiné změnou podnikové kultury. Záměrem je dosáhnout dlouhodobého, ale hlavně udržitelného růstu s větším zapojením klientů.

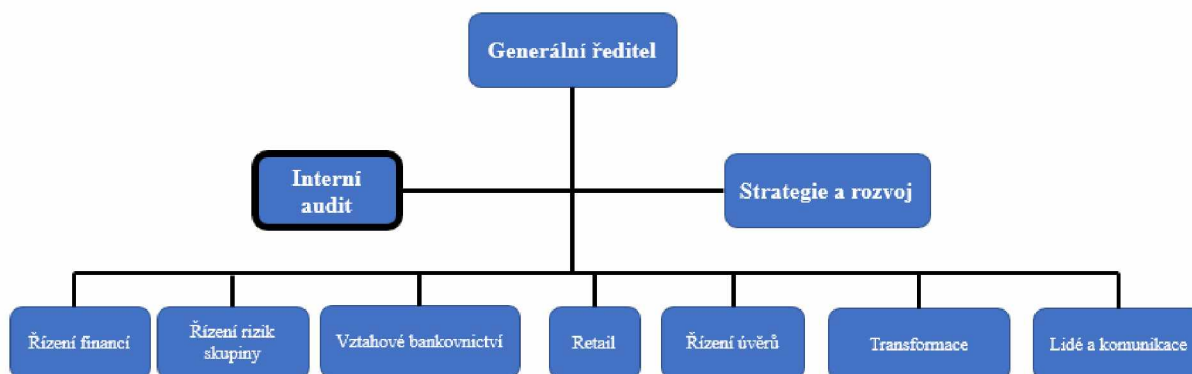
Součástí podnikové kultury jsou hodnoty, které společnost uznává. Obecně se jedná o zvyšování kvality služeb a pohodlí klientů s pomocí motivovaných zaměstnanců, kteří se s těmito hodnotami ztotožňují. Konkrétně jde o orientaci na výsledek, respekt a vnímavost. Samozřejmostí je dodržování předem stanovených termínů, cen i kvality, což by nešlo bez vzájemné spolupráce, jež přispívá ke zvyšování výkonnosti. Současně společnost vyznává rovnost všech lidí, transparentnost a důvěru. Vše ovšem začíná u jedinců a jejich vlastní důstojnosti. Třetím základním kamenem je vnímavost, jež pomáhá vzájemné spolupráci a příjemnějšímu pracovnímu prostředí. Základem všeho je otevřenost, projevování zájmu, nestrannost, objektivita, tolerance a konzistentnost.

Na výše zmíněné hodnoty následně navazuje přístup k samotnému podnikání. Důraz je kladen na neustálé zlepšování kvality služeb a podávání výborných výsledků. V personální oblasti je klíčová důvěra ve velmi kvalifikované zaměstnance a poskytování dostatečného prostoru pro jejich seberealizaci. V rámci podnikání staví finanční skupina morální hodnoty na prvním místě, díky čemuž získává důvěru od svých klientů. Posledním bodem je důraz na lokální ukotvení. Při všech jednáních jsou respektovány kulturní odlišnosti se snahou o navázání pevných a dlouhodobých vztahů.

8.3 Organizační struktura finanční skupiny ABC

Řízení finanční skupiny ABC (dále jen skupiny) je založené na principech mezinárodní organizace OECD se zohledněním zkušeností zahraničního vlastníka skupiny. Mezi orgány společnosti jsou řazeny valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

Vrcholným orgánem skupiny je valná hromada. Její pravomoci jsou přímo dané v právních předpisech. Rozhodovací právo má například v oblasti změn složení orgánů společnosti, stanov či základního kapitálu. Mezi další kompetence valné hromady patří schvalování účetní závěrky.



Obrázek 2: Organizační struktura finanční skupiny ABC

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Pro moji diplomovou práci je důležité především oddělení interního auditu. To je podřízené přímo generálnímu řediteli a má podobu štábního útvaru. Vedoucí útvaru, resp. celý útvar, je nezávislý na všech výkonných manažerech, což mu umožňuje dosahovat maximální možné nezávislosti.

Mezi závazky útvaru patří každoroční provádění auditu v oblasti řízení rizik, ale i kontrola všech procesů a dodržování schválených předpisů. Vedoucí útvaru všechna zjištění následně konzultuje s generálním ředitelem. Ten má možnost jednotlivá doporučení přijmout, či nepřijmout, a tím akceptovat možná rizika z toho vyplývající.

9 ÚTVAR INTERNÍHO AUDITU

Finanční skupina považuje kvalitní správu společností, řízení rizik a **vnitřní kontrolu** za velice důležitou a nezbytnou pro účinné a bezpečné fungování. Interní audit (resp. vnitřní audit) pomáhá zvyšovat hodnotu organizace svým objektivním a systematickým přístupem. Díky efektivnímu řízení rizik a provádění pravidelných kontrol přispívá vnitřní audit ke zlepšování procesů a k ochraně samotné společnosti. Vnitřní audit je samozřejmě plně v souladu s českým bankovním právem (ČNB vyhláška č. 163/2014 Sb), zároveň je v harmonii se zásadami vydávanými Basilejským výborem pro bankovní dohled a také ve shodě s doporučeními od Institutu vnitřních auditorů (IIA).

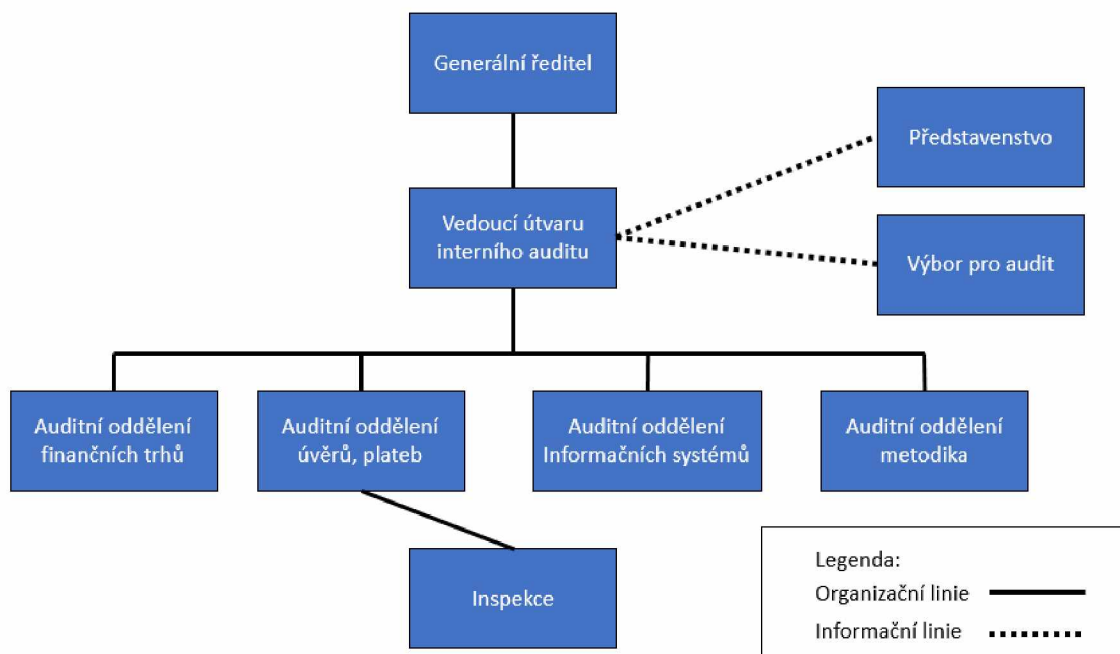
9.1 Organizační struktura interního auditu

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, interní audit je z důvodu dosažení maximální nezávislosti organizačně přímo podřízený generálnímu řediteli. Tomu se zodpovídá vedoucí útvaru interního auditu (dále jen vedoucí). Vedoucí má povinnost průběžně informovat o činnosti auditního oddělení představenstvo a výbor pro audit (audit committee). Souhrnná zpráva má následující náležitosti:

- souhrn jednotlivých auditů;
- míru splnění auditního plánu a seznam dosud nevyřešených auditů;
- nejvýznamnější zjištění a z toho vyplývající závěry;
- následný monitoring náprav plynoucích z auditních zjištění;
- krátké shrnutí o hospodaření s finančními prostředky;
- informace o případných problémech s nedostatečnou kapacitou lidských zdrojů a nedostatečným rozpočtem pro plánované audity.

Kontaktní osobou komunikující s lokálním regulátorem (v rámci právních záležitostí) je vedoucí útvaru interního auditu. Ten je zároveň osobou informující jednotlivé liniové manažery o tom, že proběhne audit. V rámci svých povinností má za úkol řídit lidské zdroje auditního týmu a zajistit jejich efektivní využívání. Jeho odpovědností je dále podílet se na přípravě ročního plánu a zajistit, aby všechny oblasti byly pokryty auditními činnostmi.

Vedoucí útvaru interního auditu je manažersky zodpovědný za vedení čtyř auditních oddělení. Ta se skládají z oddělení finančních trhů, úvěrů a plateb, informačních systémů a metodiky. Podrobná organizační struktura interního auditu je naznačena níže.



Obrázek 3: Organizační struktura oddělení interního auditu

Zdroj: Zpracováno z interních zdrojů

Postupujeme-li zleva doprava, je prvním útvarem auditní oddělení finančních trhů. To má na starosti pokrýt auditem oblasti finančních trhů a dále finance, kontrolní funkce compliance a řízení rizik finančních (úvěrové a likvidity) a nefinančních (kybernetický prostor). Oblast compliance zahrnuje činnosti zabraňující praní špinavých peněz včetně spolupráce s policií, vytváření předpisů v souladu se zákony a řešení podvodů.

Druhé oddělení se zabývá auditem v oblasti úvěrů a plateb. Rizika jsou pokryta u činností zahrnující úvěry, platebního styku (např. inkasa), distribuční síť (pobočky a kontaktní místa).

Součástí tohoto oddělení je inspekce, jež je organizačně vyčleněna. Inspekce probíhá ve všech organizačních jednotkách skupiny a zaměřuje se na poskytování nezávislého ujištění o dodržování interních předpisů. Zjednodušeně řečeno porovnává zjištěný stav se stavem požadovaným. Pokud se objeví nějaká odchylka, snaží se přijít na její příčinu a o zjištěných informuje závěrečnou zprávou vedoucího oddělení. Mimo to se snaží odhalovat podvody a provádí ad hoc vyšetřování pro seniorní manažery.

V pořadí třetím oddělením je audit informačních systémů (dále jen IS), jenž nabírá v současné době stále většího významu. IS se mohou definovat jako soubor počítačových technologií, programů a pracovníků, již je využívají. Bezpečnost IS zahrnuje tři základní

atributy – integritu, důvěrnost a dostupnost dat. Informace musí být chráněny před neautorizovanou úpravou a zničením, před vyzrazením a následným zveřejněním či zneužitím a musí být k dispozici v okamžiku, kdy je autorizovaný pracovník potřebuje k práci.

Posledním oddělením je metodika auditu. Jeho posláním je podpora činnosti interních auditorů ve skupině. Spolurozhoduje o tom, jaké audity proběhnou, podílí se na sestavování harmonogramu auditů a vytváření rozpočtů.

10 PRŮBĚH INTERNÍHO AUDITU VE FINANČNÍ SKUPINĚ ABC

Interní audit, jako každá jiná činnost, začíná plánováním. Po vytvoření plánů mohou auditoři přejít k samotnému provedení auditu. Jakmile jsou všechny naplánované aktivity realizovány, zbývá jen sepsat auditorskou zprávu a samotný audit ukončit. Následně se monitoruje, zda došlo k nápravě u jednotlivých nálezů. V dalších odstavcích budou jednotlivé kroky stručně popsány a navazovat na ně bude můj vlastní návrh interního auditu.

10.1 Plánování

Prvním krokem je sestavení strategického plánu na úrovni finanční skupiny. Strategický plán musí zhodnotit několik východisek. Jedná se požadavky liniového managementu a požadavky regulatorní (např. České národní banky). Poté se stanoví oblasti, které budou auditovány, a seřadí se podle rizikovosti a prioritního zájmu. Vyšší riziko v tomto případě znamená možnost způsobení vyšší finanční ztráty. Dojít ovšem může i ke snížení důvěry ve skupinu. Po vymezení rizik a útvarů organizace, kde bude audit probíhat, se celý strategický plán zkompletuje a odešle ke schválení generálnímu řediteli. V případě, že dojde ihned ke schválení, může se strategický plán dále rozpracovat na plán roční.

Druhým krokem, který se již více přibližuje samotnému provedení interního auditu, je vytvoření ročního plánu. Ten navazuje na plán strategický a více ho specifikuje. V ročním plánu najde auditor několik oblastí. Nejprve jsou stanoveny všechny procesy, jež budou daný rok auditovány. Ty jsou dále rozepsány do harmonogramu celého roku. V rámci harmonogramu se však musí vytvořit i časové intervaly (rezervy) na operativní úkoly, ad hoc audity a různá školení. Počítat se ale musí také s průměrnou nemocností auditorů, vybíráním dovolené a studijním volnem. Tyto faktory negativně ovlivňují časové možnosti a musí se na ně brát zřetel.

Posledním krokem je vytvoření operativního plánu, jenž konkretizuje plán roční. Tento úkol má na starosti vedoucí útvaru interního auditu, který za něj zároveň odpovídá.

10.2 Realizace

Na základě strategického, ročního a následně operativního plánu se stanoví, jaký proces bude auditován. Před samotným zahájením auditu je však nutná příprava. Stručný průběh přípravy včetně krátkého popisu klíčových činností je čtenáři k dispozici v dalších odstavcích, na něž následně naváže samotný průběh auditu.

10.2.1 Zahájení auditu

Základem zahájení auditu je přidělení auditní zakázky jednomu z auditních oddělení a sestavení pracovního týmu. Na jednotlivých zakázkách totiž pracuje hned několik auditorů, zpravidla 4 až 6 osob včetně vedoucího úkolu. Po sestavení týmu se stanoví 7 základních milníků. Ve finanční skupině ABC mají na jejich vytvoření speciální aplikaci nazývanou „The Milestone Calculator“, česky „kalkulátor milníků“. Díky němu se vytvoří přibližný harmonogram jednotlivých auditních úkolů, který zahrnuje:

- začátek auditu,
- úvodní rozhovor (porada),
- ukončení práce v „terénu“,
- konzultaci zjištěných výsledků,
- návrh auditorské zprávy,
- závěrečnou poradu k auditorské zprávě,
- ukončení auditu.

Kalkulátor pomůže vedoucímu zakázky odhadnout nejen harmonogram činností, ale usnadní mu také spočítat finanční rozpočet a stanovit kapacitní potřebu auditorů. Aplikace však slouží jen jako pomůcka, a vedoucí se tak musí přizpůsobit dané situaci.

Jakmile jsou stanoveny milníky, vytvořen auditní tým a další součásti přípravy, je odesláno auditní oznámení (the audit announcement). V oznámení jsou jednotliví linioví manažeři seznámeni s tím, že proběhne audit. Zároveň jsou manažeři požádáni o zaslání relevantních předpisů, organizačních struktur a dalších dokumentů souvisejících s plánovaným auditem. Osloveni jsou vedoucí interního auditu a tzv. vlastníci procesu, již v rámci skupiny řídí rizika v určitém procesu. Od nich by vedoucí zakázky měl obdržet popis daného procesu a s tím související matici rizik, výsledky předchozích auditů a dodatečné informace související s daným auditem.

10.2.2 Předběžný průzkum

Následujícím krokem je předběžný průzkum, jenž má také několik částí. Ty nejdůležitější budou stručně shrnuty níže.

Vše začíná úvodní schůzkou liniových manažerů a auditorů. Na ní se obě strany dohodnou na průběhu spolupráce a vyjasní si případné nejasnosti. Na schůzce by mělo dojít k předání popisu jednotlivých činností procesu, resp. process description, a matice rizik tzv. risk control matrix (RCM). Vedoucí probíhajícího auditu/zakázky, resp. audit assignment

leader (AAL), má možnost kontaktovat vlastníka procesu, tzv. process ownera (PO), či vedoucího oddělení interního auditu, tj. head of internal audit (HIA), a získat tak další potřebné informace.

Výše zmiňovaný process description by měl být na schůzce aktualizován s pomocí liniových manažerů. Následně vedoucí zakázky zašle matici rizik pro auditovaný proces vlastníkovému procesu. Ten se jako odborník na daný proces k matici vyjádří a zašle připomínky vedoucímu zakázky. Všechny připomínky musí být dále implementovány a opět zaslány vlastníkovému procesu ke schválení. Schválit matici rizik musí dále také vedoucí interního auditu, jenž může konzultovat případné nejasnosti s regionálním manažerem auditu.

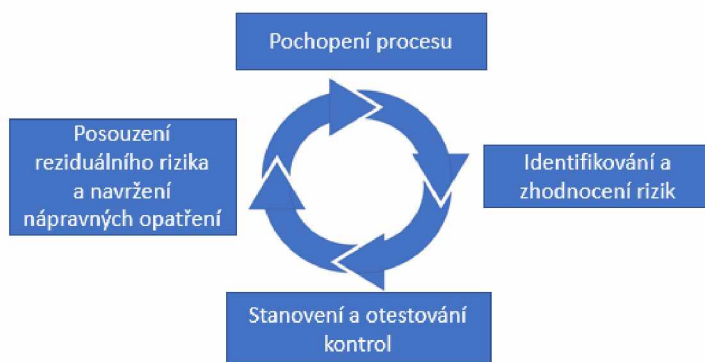
Pokud je v tomto bodě vše v pořádku, nezbyvá než stanovit rozsah auditu. Ten je na případné schůzce objasněn liniovým manažerům. Auditní zakázka je v tento moment přibližně ze 70 % hotová.

10.2.3 Testování rizikivosti procesu

Všechny aktivity spojené s přípravou jsou v tomto kroku již splněny, a auditní tým může přejít k samotnému ověření rizikivosti jednotlivých částí daného procesu. Během každého kroku, včetně následujícího, je nutná neustálá komunikace mezi všemi zainteresovanými osobami – vedoucí zakázky, členy auditního týmu, vlastníkem procesu, vedoucí auditního oddělení a regionálním manažerem auditu. Jen díky sdílení znalostí a dobře nastavené komunikaci může interní audit dosáhnout maximálního přínosu pro finanční skupinu.

Testování rizikivosti procesu začíná stanovením typů kontrol/technik, jež budou využívány. Mezi techniky auditorské práce využívané ve finanční skupině patří např. interview, výběrový vzorek, pozorování, srovnávání či modelování. Poté dochází k samotnému testování a možnému zjištění odchylek od definovaného stavu. O všech konkrétních zjištěních musí následně vedoucí auditní zakázky stručně informovat PO a HIA.

Finanční skupina stanovuje priority auditu podle výše možné ztráty způsobené jednotlivými riziky. Čím vyšší potenciální ztráta plynoucí z určitého rizika, tím vyšší dostává riziko priority. Pro lepší představu je práce v „terénu“ ještě graficky znázorněna na následujících dvou obrázcích.

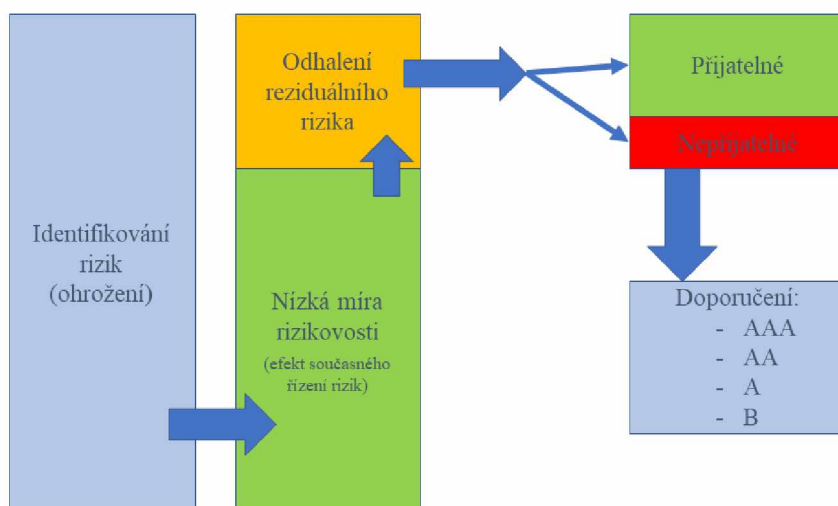


Obrázek 4: Postup auditu založeného na rizicích

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Postup začíná u dokonalého pochopení celého procesu. K tomu mají auditoři k dispozici vlastníka auditu, vedoucího oddělení interního auditu a regionálního manažera auditu, jak již bylo uvedeno výše. Následuje vytvoření matice pro řízení rizik a stanovení a testování jednotlivých činností. Posledním krokem je zjištění reziduálního rizika a návržení nápravných opatření, která snižují možnost případné finanční či jiné potenciální škody.

Druhý obrázek se snaží ještě lépe a přehledněji znázornit to, jak probíhá proces auditování založený na rizicích.



Obrázek 5: Postup auditu založeného na rizicích 2

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Princip postupu je stejný jako na obrázku předchozím, zde je ovšem zobrazen ještě detailnější pohled na reziduální rizika. Ta se dělí na přijatelná a nepřijatelná. Jak přímo uvádí

vnitřní dokument finanční skupiny, ne všechna reziduální rizika musí být eliminována. Záleží tedy na závažnosti daného rizika. Platí totiž, že přínos ze snížení rizika musí být vyšší než vynaložené náklady. U nepřijatelného rizika, resp. u jednotlivých zjištění, se stanoví známka na škále od AAA (nejvyšší riziko) až po B (nejnižší riziko). Výše rizika (známka) totiž souvisí s tím, kdo může dané riziko schválit a kdo ho může akceptovat. Platí zde korelace mezi výší rizika (známkou) a postavením v organizační struktuře. Čím vyšší riziko, tím musí být manažer na vyšší pozici v organizační struktuře pro jeho akceptování.

10.3 Závěrečná zpráva

Poslední etapou interního auditu je napsání auditorské práce. Jejím sepsáním ovšem audit úplně nekončí. Ve finanční skupině ABC mají přesně daný postup, jak tato fáze probíhá. Kratší shrnutí celého průběhu bude vystiženo v následujících dvou podkapitolách.

10.3.1 Požadavky na závěrečnou zprávu

Auditorská zpráva musí obsahovat podle vnitřních předpisů přinejmenším následující body:

- zmapování procesu,
- identifikaci a zhodnocení rizik,
- identifikování kontrol,
- testování,
- zhodnocení reziduálního rizika,
- navržení opravných opatření.

Nejprve se stanoví proces, rozčlení se na jednotlivé části a detailně se popíše. Následuje identifikace rizik, kde jsou všechny rizikové oblasti ohodnoceny, podrobně popsány a určeny jejich hlavní příčiny. Na identifikaci rizik navazuje stanovení příslušných kontrol, jež se popíší a určí se jejich efektivnost. Dalším bodem je otestování rizik. Ve zprávě se požadují informace o typu testu, předmětu zkoumání, výsledcích a vyhodnocení. Následuje testování a ohodnocení reziduálního rizika. Poslední povinnou náležitostí je navržení nápravných opatření. Jim auditoři musí přiřadit prioritu, jež vyjadřuje závažnost rizika. Jsou povinni vše pečlivě popsat a doporučit konkrétní zlepšení. Cílem však není přesně vysvětlit, jakým způsobem zlepšení dosáhnout.

10.3.2 Návrh závěrečné zprávy

Návrh auditorské zprávy (dále jen zpráva) musí být zaslán nejprve vlastníkovému procesu k posouzení. PO jako odborník na daný proces zkontroluje obsah zprávy a zašle ALL

připomínky. AAL následně zprávu aktualizuje a zašle zpět PO. Pokud je vše v pořádku, může být zpráva zaslána HIA. HIA stejně jako PO zprávu projde a zašle AAL své připomínky. Následuje důležitý krok - schválení návrhu závěrečné zprávy. Odpovědnost má v tomto ohledu regionální manažer, který o samotném schválení rozhodne (v případě, že nejsou žádné spory o závěrech práce, v opačném případě by se zjištění musela znovu projednat).

Po úspěšném absolvování předchozího kroku se ještě naposledy sejdou všichni účastníci probíhajícího auditu. Při závěrečné diskuzi rozebírají zpravidla poslední nejasnosti a nespokojenost liniových manažerů s výsledky auditu. Pokud však i oni souhlasí s návrhem zprávy, může se přejít k vytvoření finální verze.

10.3.3 Finální verze zprávy

Pokud nenastanou další změny po závěrečné poradě, může být vydána závěrečná verze auditorské zprávy. Odpovědnost za její ratifikaci má vedoucí interního auditu, který musí zároveň zohlednit, zda zpráva reflektuje zpětnou vazbu od regionálního manažera auditu. Po následném schválení pošle ALL finální verzi zprávy všem zainteresovaným osobám.

Krátké shrnutí a závěry zprávy jsou také zaslány výboru pro audit, jenž svým působením zlepšuje kvalitu vnitřního auditu a zvyšuje jeho nezávislost.

10.4 Ukončení auditu

Audit končí nahráním auditorské zprávy a příslušných dokumentů do firemního systému. Vedoucí zakázky má povinnost informovat všechny zúčastněné, že probíhající audit skončil. Následně ještě HIA zkontroluje, zda všechny dokumenty byly správně nahrány do systému. Součástí ukončení auditu může být také „průzkum spokojenosti“ s právě proběhlým auditem.

Nesmí se ovšem zapomínat na zjištění, ke kterým proběhlý audit došel. Auditní oddělení následně monitoruje, zda došlo k nápravě podle jednotlivých doporučení. Pokud by se tak nestalo, muselo by auditní oddělení apelovat na liniové manažery, aby tak učinili co možná nejdříve.

11 VLASTNÍ NÁVRH VNITŘNÍHO AUDITU

Oddělení interního auditu má na základě odsouhlaseného ročního plánu jasnou představu o tom, které procesy se budou dané období auditovat. Pracovníkům auditu tedy nezbyvá nic jiného než začít vykonávat svou činnost.

V předchozích kapitolách byl čtenář seznámen s průběhem interního auditu jak teoreticky s pomocí odborné literatury, tak s využitím interních předpisů a postupů ve vybrané organizaci. Čtenář měl možnost se dozvědět, jak konkrétně probíhá audit od plánování po závěrečnou zprávu teoreticky i v reálné organizaci. Stručně byly popsány jednotlivé kroky, kdo za ně má odpovědnost a jak na sebe navazují.

V této kapitole bude čtenář seznámen s průběhem auditu konkrétního procesu. Audit proběhne na základě ročního plánu pod fiktivním číslem A01/7/2018. Auditovaným procesem bude tedy **poskytnutí úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa.**

Průběh auditu bude rozdělen opět do několika částí, a to na přípravnou, analytickou a sumarizující. V prvním kroku se členové auditního týmu dobře seznámí s danou oblastí. V krátkém časovém úseku nastudují co možná nejvíce relevantních informací. K tomu jim pomůžou jednotlivé předpisy a zaměstnanci. Díky poznatkům z přechodného kroku mohou rozdělit proces na jednotlivé části a navrhnout centrální matici rizik. Následovat bude určení kontrol a jejich testování vhodnými technikami. Všechny poznatky se budou pochopitelně průběžně sepisovat, aby na konci mohl vzniknout návrh auditorské zprávy. Ta bude obsahovat návrhy na zlepšení a doporučení pro jednotlivé liniové manažery. Na závěr bude nastíněno, jak budou zjištěné nedostatky monitorovány, aby došlo k jejich nápravě.

11.1 Přípravná fáze

V přípravné části dochází k zahájení auditu, vytvoření pracovního týmu, pověření k auditu, oznámení o konání auditu a vyhotovení programu auditu.

11.1.1 Zahájení auditu

Jak již bylo uvedeno výše, proběhne audit procesu poskytování úvěrů formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa. Nesmíme však zapomínat, že v oddělení interního auditu pracuje několik desítek auditorů a v jeden okamžik probíhá hned několik auditů najednou. Bylo by totiž velice nevhodné, aby jedni auditoři čekali, než druzí auditoři dokončí probíhající audit.

11.1.2 Vytvoření auditorského týmu

Každý audit je unikátní projekt, a tak by se k němu mělo i přistupovat. Podle náročnosti daného auditu se určí počet členů v týmu. V tomto případě se bude jednat o tři pracovníky ve složení manažer, senior auditor a jeden junior auditor. Pro lepší přehlednost budou uvedena fiktivní jména pracovníků: manažer – Jan Semerád, senior auditor – Petra Nováková, junior auditor – Zdeněk Zavadil. S výše uvedenými jmény se bude dále pracovat v rámci několika dokumentů. Výčet jmen však není kompletní. Uveden musí být dále vedoucí interního auditu pan Daniel Culek a pracovník odpovědný za auditovanou oblast pan Václav Svobodný.

11.1.3 Pověření k auditu

V předchozím odstavci byl úspěšně sestaven auditní tým, a může se tedy přejít k dalšímu kroku. Následuje vydání dokumentu Pověření k auditu, jenž ukládá auditorům povinnost provést zadaný audit. Tímto dokumentem se auditoři dále prokazují u auditovaného subjektu. Pověření k auditu má povinné náležitosti, mezi které patří název organizace a útvaru, číslo pověření, předmět auditu, objekt auditu, jména vedoucího a členů auditního týmu, termín provedení auditu, datum vystavení pověření, jméno, funkce a podpis pracovníka, jenž daný dokument vystavil. Pověření k auditu najde čtenář na následujícím obrázku č. 6 níže.

11.1.4 Oznámení o konání auditu

Jakmile mají auditoři přidělené pravomoci k vykonání auditu, následuje další krok, kterým je vytvoření dalšího dokumentu, tentokrát se jedná o Oznámení o konání auditu. Tato listina se zasílá zpravidla e-mailem manažerovi auditované oblasti minimálně dva až tři týdne předem. V dokumentu je odpovědný manažer informován, jaké konkrétní oblasti budou auditovány. Podobně jako pověření k auditu má i oznámení o konání auditu své povinné náležitosti. Jedná se o specifikaci auditované oblasti, upřesnění termínu auditu a délky jeho trvání, sepsání seznamu všech členů auditorského týmu. Mimo výše uvedené náležitosti bude oznámení zahrnovat výčet podkladů, jež auditování připraví pro auditorský tým.

V tento okamžik již auditovaní vědí o konání auditu. Cílem auditorů je nyní shromáždit maximum relevantních informací k dané oblasti. Nejvíce jich lze získat od pracovníků, kteří danou činnost prakticky provádí. Následuje tedy úvodní schůzka, kde vedoucí auditního týmu seznámí pana Václava Svobodného (vedoucího dané oblasti) s ostatními auditory a s časovým plánem. Pan Svobodný následně předá auditorům předem vyžádané podklady a popíše auditovanou oblast. Auditoři si tak vytvoří lepší představu o daném procesu.

Během rozhovoru auditoři zjistili, že procesu poskytování úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa se zúčastní klientský pracovník, Premium bankéř, manažer a ředitel pobočky.

11.1.5 Program interního auditu

Posledním dokumentem ve fázi zahájení auditu je Program interního auditu. V něm se sumarizují výše zmíněné poznatky. Pro lepší představu byl vytvořen i tento dokument. Čtenář ho najde níže pod názvem Oznámení o konání auditu. Tento dokument má opět povinné náležitosti, které jsou podobné předchozím dokumentům. Specifikum je v tom, že se zde uvádějí již konkrétní cíle auditu. Nesmí zde ovšem chybět signatura všech zainteresovaných osob, konkrétně vedoucího auditované oblasti, interního auditora a vedoucího interního auditu.

Součástí programu interního auditu je ještě jedna příloha. V ní se nachází pracovní úkoly. Základním úkolem je vypracování vývojového diagramu neboli flow chartu. Zde bude graficky znázorněn celý proces. Následně je zapotřebí identifikovat možná rizika. Jakmile jsou nalezena, je nutné zvolit kontrolní mechanismy a ty otestovat. Nezbytné je také nastudování předpisů a zkontrolování jejich dodržování. Podle interních předpisů nesmí příloze chybět časový harmonogram (milníky). Na základě praxe byly vytvořeny milníky, kterých je nutné se držet. Cílem auditu je zabývat se především klíčovými činnostmi procesu a největšími riziky. V opačném případě by byl audit neefektivní a mohlo by se stát, že by náklady převažovaly nad přínosy.

Pověření k internímu auditu č. A01/7/2018

Na základě statutu útvaru interního auditu a ročního plánu pro rok 2018 pověřuji:

Jana Semeráda – manažerka jako vedoucího auditorského týmu
Petru Novákovou – senior auditorku jako členkou auditorského týmu
Zdeňka Zavadila – junior auditora jako člena auditorského týmu

aby provedli audit v době od 1. 2. 2018 do 30. 4. 2018

Název auditu: **poskytování úvěrů formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa**

Obecné cíle: - Pokrytí rizik na základě strategického a ročního plánu

- Revize vnitřních kontrolních mechanismů
- Kontrola dodržování předpisů pracovníky při poskytování úvěrů
- Zaměření se na oblasti, ve kterých byly nalezeny v předešlých auditech chyby

Specifické cíle: - Úvěr formou kreditní karty je zamítnut 20 % žadatelům. Navrhnout tedy procesní zlepšení podporující prodej podobných produktů.

Žádám Vás, abyste určeným auditorům poskytli všechny informace související s probíhajícím auditem. Dále Vás prosím, abyste poskytli auditorům podmínky pro úspěšné provedení jejich činnosti.

Dne 31. 1. 2018

Daniel Culek
Vedoucí interního auditu

Obrázek 6: Pověření k auditu

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Oznámení o provedení auditu

Vážený pane Svobodný,

oznamujeme Vám, že na základě ročního auditního plánu pro rok 2018 u vás bude probíhat audit od 1. 2. 2018 do 30. 4. 2018. Audit bude zaměřený na poskytování úvěru formou kreditní karty.

K provedení auditu jsou pověřeni následující auditoři:

Jan Semerád – manažerka jako vedoucí auditorského týmu

Petra Nováková – senior auditorka jako členku auditorského týmu

Zdeněk Zavadil – junior auditora jako člen auditorského týmu

Obracím se na Vás tedy se žádosti o spolupráci v průběhu celého auditu. Žádám Vás také, abyste byl přítomen u úvodní schůzky s auditory, kde budete seznámen s celým průběhem auditu. Závěrem Vás ještě prosím o poskytnutí všech relevantních informací a dokumentů, aby měli auditoři všechna potřebná vstupní data a informace.

Dne 31. 1. 2018

Daniel Culek
Vedoucí interního auditu

Obrázek 7: Oznámení o provedení auditu

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Program interního auditu č. A01/7/2018

Auditovaným procesem bude:

Poskytování úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa

Audit bude proveden v období mezi 1. 2. 2018 a 30. 4. 2018.

Pověřenými pracovníky k provedení auditu jsou:

Jana Semeráda – manažerka	jako vedoucího auditorského týmu
Petru Novákovou – senior auditorku	jako členkou auditorského týmu
Zdeňka Zavadila – junior auditora	jako člena auditorského týmu

Cíle auditu:

- Pokrýt procesní rizika na základě strategického a ročního plánu
- Revize vnitřních kontrolních mechanismů
- Ujistění, že pracovníci respektují firemní předpisy
- Zlepšit daný proces

Jednotlivé body jsou dále rozpracovány v následujících přílohách.

1/2

Obrázek 8: Program interního auditu 1/2

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Program interního auditu č. A01/7/2018

Auditovaným procesem bude:

Poskytování úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa

Program interního auditu vyhotovil:

Dne 20. 1. 2018

Jan Semerád

Jan Semerád

vedoucí auditorského týmu

Program interního auditu schválil:

Dne 22. 1. 2018

Daniel Culek

Daniel Culek

Vedoucí interního auditu

S programem interního auditu byl obeznámen:

Václav Svobodný

Václav Svobodný

ředitel pobočky

2/2

Obrázek 9: Program interního auditu 2/2

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Příloha k programu interního auditu č. A01/7/2018

Pracovní úkoly:

- Vypracovat popis procesu
- Identifikovat možná rizika
- Vytvořit matici pro řízení rizik
- Prověřit vnitřní kontrolní systém
- Otestovat klíčové činnosti procesu na dostatečném vzorku
- Zkontrolovat dodržování předpisů
- Zlepšit daný proces

Časový harmonogram – milníky

Aktivita	datum
Začátek auditu	1.2.2018
Úvodní rozhovor (porada)	5.2.2018
Ukončení práce v „terénu“	30.3.2018
Konzultace zjištěných výsledků	2.4.2018
Návrh auditorské zprávy	16.4.2018
Závěrečná porada k auditorské zprávě	20.4.2018
Ukončení auditu	30.4.2018

Obrázek 10: Příloha k programu interního auditu

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

11.2 Předběžný průzkum

Další částí procesu interního auditu je tzv. předběžný průzkum. Jedná se o klíčovou část auditování. V této části se navazují vztahy s lidmi z „businessu“, žádá se o součinnost při auditování, vyžadují se relevantní informace a materiály k auditu, vytváří se popis daného procesu, analyzují se rizika.

11.2.1 Úvodní schůzka

Vše začíná úvodní schůzkou s manažery, kde interní auditoři seznámí auditované s jejich činností. Auditoři požádají o všechny dostupné předpisy, materiály a dokumenty související s danou oblastí, v tomto případě s procesem poskytování úvěrů formou kreditní karty prostřednictvím obchodních míst. Na úvodní schůzce je přítomen odpovědný manažer a daný auditní tým.

Ředitel pobočky Václav Svobodný následně nabídne auditnímu týmu plnou součinnost a vyčlení mu kancelář vybavenou počítači v prvním patře dané pobočky. Do e-mailové schránky jim zašle předpisy, jež má každý kompetentní pracovník povinnost každý rok přečíst. Auditní tým má již v danou chvíli základní představu, jak celý proces funguje, ale ještě poprosí pana Svobodného o zpřesnění několika detailů. Na základě toho může vzniknout popis procesu.

11.2.2 Popis procesu

Jak bylo uvedeno výše, na základě předešlých znalostí auditorů a konzultace s ředitelem pobočky vznikl popis procesu.

Celý popis začíná úvodní schůzkou pracovníka banky s klientem na jedné z poboček. Klientský pracovník ze všeho nejdříve zjišťuje potřeby daného klienta. Kreditní karty mají mnoho výhod a zároveň svá specifika. Klienti žádající o tuto formu úvěru mají rovněž specifické potřeby. Protože se jedná o úvěrový produkt, zřizují si klienti kreditní karty proto, aby mohli využít krátkodobě finanční prostředky, které zrovna nemají k dispozici. Karta je také zřizována z důvodů pojících se s cestováním. Některé zahraniční půjčovny aut, konkrétně v USA a Francii, nepůjčí zákazníkům svá vozidla, pokud nemají kreditní kartu. Ta je pro půjčovny znamením, že je klient bonitní, protože se za něj banka zaručuje. Další výhodou této karty je to, že pokud si klient jejím prostřednictvím koupí elektrospotřebič, získá tak prodloužení záruky o jeden rok. Velkou předností je bezúročné období, které trvá až 55 dní. Zde je ovšem velké ale, protože někteří klienti daný produkt nepochopí, a můžou se tak dostat do problémů se splácením. Klientský pracovník musí tedy posoudit, zda je tento produkt pro konkrétního klienta vhodný.

Klient ovšem častokrát již přichází s jasnou představou a daný produkt opravdu chce a potřebuje. Pracovník tedy důkladně seznámí klienta s podmínkami a ověří si, zda všemu rozumí. Předat mu musí předsmluvní informace. Ty zahrnují informace o úrokové sazbě, RPSN, všeobecné informace o úvěrech a o pojištění. Klient tak získá všechny důležité informace. Teprve po přečtení těchto podmínek se může pokračovat v žádosti dále. V této části se však klient může rozhodnout, že daný produkt nepotřebuje, nebudou mu vyhovovat dané podmínky nebo se rozhodne pro jiný produkt. Pokud ovšem s podmínkami souhlasí, přechází se k dalšímu bodu.

Pracovník v tento okamžik přijímá žádost o úvěr a má povinnost si vyžádat minimálně 2 doklady totožnosti. Musí to být občanský průkaz a řidičský průkaz či cestovní pas. Pokud je klient z jiné země musí předkládat cestovní doklad plus další doklad. Všechna specifika ověřování totožnosti a akceptování klienta upravují blíže vnitřní předpisy společnosti.

Po vyžádání dokladů od klienta mohou nastat dvě situace. V první z nich pracovník vyhledá klienta v systému a zjistí, že již nějaký produkt má. Může se jednat např. o běžný či spořicí účet. V tomto případě pouze aktualizuje osobní údaje, podpisový vzor a souhlas se zpracováním osobních údajů. Při druhé situaci se může stát, že potenciální klient zatím nemá žádný produkt. V tom případě se musí vytvořit tzv. „osoba“. To zahrnuje přepsání osobních údajů do systému, okopírování dokladů, vytvoření podpisového vzoru a podepsání souhlasu se zpracováním osobních údajů.

Nyní jsou klientovy osobní údaje uloženy nebo aktualizovány v systému a schůzka může směřovat k podání žádosti o kreditní kartu. V žádosti klient žádá o určitý limit, např. 50.000 Kč. V rámci žádosti je klient povinen poskytnout informace o svých příjmech. Zde nastávají tři možné situace. Pokud již klient má běžný účet, kam mu chodí výplata, nemusí již nic předkládat. Jako „neklieut zaměstnanec“ musí předložit potvrzení o příjmech za poslední tři měsíce. Třetí možnou situací je „neklieut podnikatel“. Ten předkládá daňové přiznání za předešlý rok. Součástí žádosti je dále přehled výdajů klienta. Klient sděluje, jaké jsou jeho výdaje a pracovník banky vypočítá, kolik žadateli měsíčně zbývá.

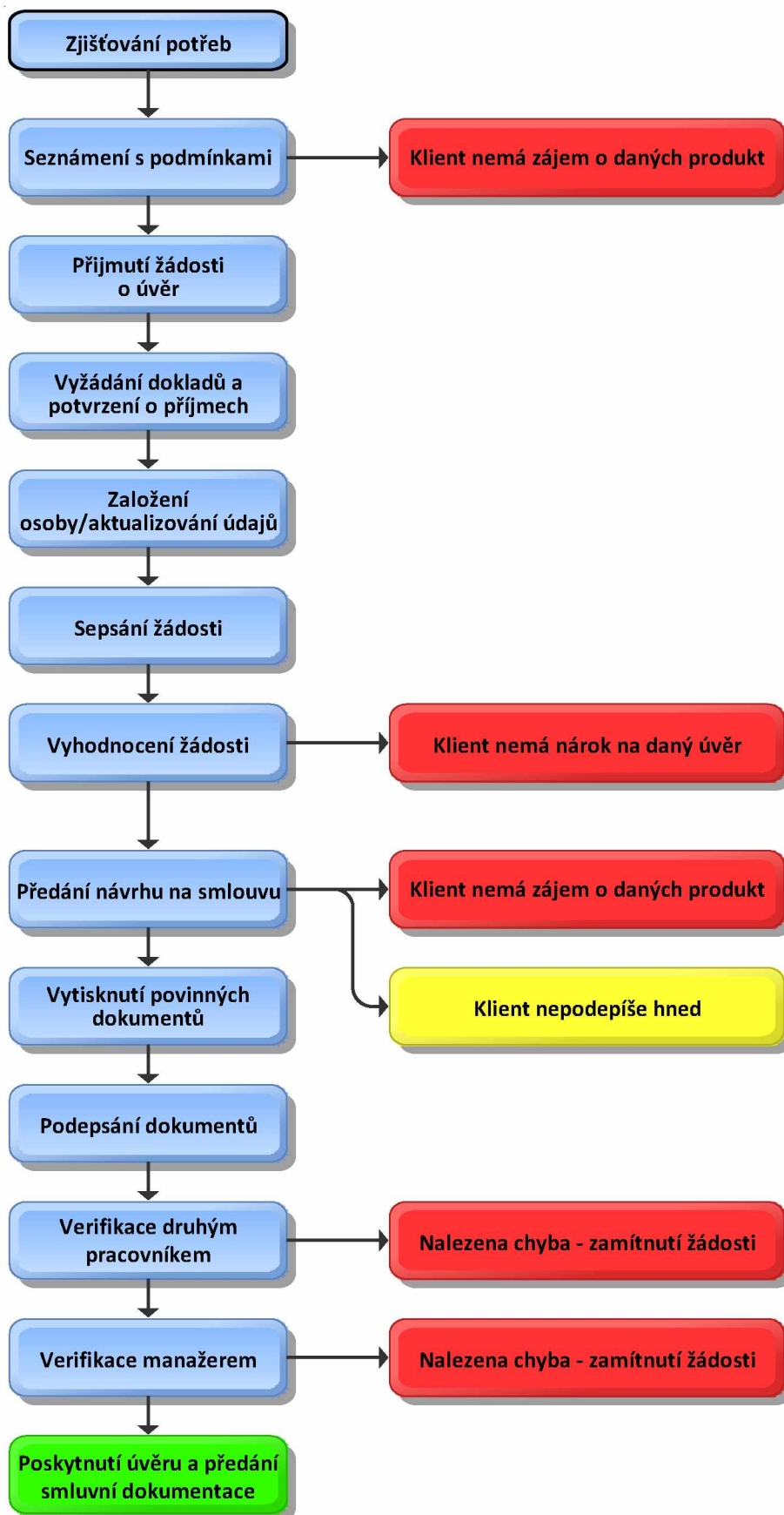
Žádost je vyhodnocována ve firemním softwaru. Ten na základě vyplněné žádosti a kontroly platební historie klienta vyhodnotí, zda může finanční instituce poskytnout danému klientovi úvěr. Zde nastávají opět tři možné situace. Systém může žádost hned zamítnout, či povolit. Ovšem nastává i třetí možnost, kdy klient těsně nesplní požadavky a žádost musí být individuálně prověřena. Tato situace nastává v případě, že klient žádá kreditní kartu s velkým limitem, v minulosti měl problém se splácením či jeho příjem po odečtení výdajů je na hraně přípustnosti pro danou výši úvěru.

Klientova žádost tedy může být zamítnuta automaticky nebo po individuálním prověření a tím schůzka končí. Pokud ovšem při podání žádosti uspěje, je mu předán návrh smlouvy. V návrhu smlouvy jsou uvedeny všechny povinné náležitosti, včetně výše limitu (úvěru) a úrokové sazby. Tyto údaje jsou ve smlouvě zvýrazněny, aby klient hned na první pohled viděl sazbu a nemusel ji pracně hledat v textu. Pracovník tedy návrh smlouvy předá klientovi a ten buď s podmínkami souhlasí, nesouhlasí nebo si nechá čas na rozmyšlenou. V třetím zmiňovaném případě se klient musí rozhodnout do 14 dnů. Poté je nabídka neplatná a v případě zájmu o daný produkt musí žádat znovu.

V rámci tohoto procesu bude dále pracováno s tím, že se klient pro tento produkt rozhodne. Následujícím krokem je objednání kreditní karty, nastavení limitů, pojištění karty, nastavení online plateb a výpisů. Kreditní karta je po objednání dodána buď na jakoukoliv pobočku, nebo přímo na adresu klienta do 10 dní. Při objednání se u karty nastaví limity pro platby a výběry z bankomatů. Klient si také může ke kartě sjednat extra pojištění proti ztrátě a krádeži. Pracovník na závěr nastaví způsob zasílání výpisů. To může být buď písemně za poplatek nebo zdarma do internetového bankovníctví. Všechna nastavení se vyplní podle potřeb klienta a vyplněné dokumenty jsou mu předloženy k podpisu.

Poté co klient a klientský pracovník všechny smlouvy podepíší, musí dojít ještě k verifikaci úvěrové smlouvy ke kreditní kartě. Verifikaci neboli ověření provádí pracovník s kompetencí uzavírat tento druh úvěru. V rámci vnitřního kontrolního systému provede kontrolu ještě manažer/ka pobočky. Při verifikaci se kontrolují příjmy, podpisový vzor a aktuálnost zadaných osobních údajů. I při této poslední kontrole může dojít k tomu, že klientovi nebude poskytnut daný produkt. Verifikace slouží především k tzv. kontrole čtyř, resp. šesti očí, aby se předešlo možným chybám při samotném sepisování smlouvy.

Po úspěšné verifikaci je klientovi předána smluvní dokumentace a schůzka tímto krokem končí. Do 10 dní od objednání přijde klientovi kreditní karta a může ji začít využívat pro své potřeby. V průběhu let si může klient tento produkt přizpůsobit svým aktuálním potřebám a sjednaný limit snižovat či zvyšovat. S oběma možnostmi musí ovšem banka souhlasit.



Obrázek 11: Popis procesu

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

11.2.3 Matice pro řízení rizik

Popis všech činností je v tento okamžik již sestaven, a nic tedy nebrání tomu, aby se vytvořila matice pro řízení rizik. Daná matice byla vytvořena na základě interních materiálů, komunikace s ředitelem dané pobočky a s klientskými pracovníky. Matice se skládá z činností daného procesu (vertikální osa) a z popsaných rizik, opatření a metod testování (horizontální osa). Na základě matice pro řízení rizik se najdou u každé činnosti procesu jednotlivá rizika; opatření, jež se snaží rizikům zabránit a způsob testování, jakým budou auditoři zjišťovat, zda jsou rizika správně pokryta.

Celý proces začíná zjišťováním potřeb klienta. Tento krok je z pohledu prodeje daného produktu velice důležitý a je potřeba, aby byli klientští pracovníci dobře proškoleni. Jednou ročně se koná na dané pobočce workshop, který by měl zlepšit komunikační schopnosti zaměstnanců. V tomto případě bude probíhat kontrola docházky na onom workshopu. Auditoři tak zjistí, zda byli všichni zaměstnanci proškoleni, a mají předpoklad pro správné vyhodnocení potřeb klienta.

Druhým krokem je seznámení klienta s podmínkami. Podle zákona o spotřebitelském úvěru musí být klient seznámen s podmínkami předem. Zde je velké riziko nepředání těchto podmínek danému klientovi. Z toho by mohla plynout vysoká pokuta od České národní banky. Každý pracovník poskytující úvěry by tedy měl procházet každoročním školením o úvěrech. Toto riziko bude testováno samotným auditorem, který bude přítomen při sjednání dvou úvěrů formou kreditní karty. Auditor si tak ověří správný postup nejen u této činnosti, ale u celého procesu.

Následuje přijetí žádosti sjednat úvěr formou kreditní karty. Tato činnost je spíše takový mezikrok mezi seznámením klienta s podmínkami a vyžádáním dokladů. Důležité je ovšem to, aby klientští pracovníci věděli, že nesmějí uzavírat smlouvy s osobou blízkou. Tento krok však nebude předmětem auditu a bude přenechán oddělení compliance, které se zabývá dodržováním vnitropodnikových směrnic a etického kodexu.

Při poskytování úvěrů je vždy nutné si vyžádat od klienta dva doklady totožnosti. Zde vzniká opravdu velké riziko, tento audit se proto zaměří především na oblast identifikace klienta. Riziko vzniká např. při padělání dokladů, akceptaci neplatných dokladů či uznání dokladů v rozporu s vnitřními předpisy, např. uznání karty zdravotní pojišťovny. Zde existuje několik opatření. Zaměstnanci musí být každoročně proškoleni na téma identifikace klienta. Současně se musí průběžně seznamovat se změnami ve vnitřních předpisech. V tomto ohledu je zároveň klíčová verifikace. Každému poradci se může stát, že se přehlédne. Proto je v rámci poskytování úvěru nastaven vnitřní kontrolní systém, který na této úrovni provádí jiný

poradce. Snižuje se tak pravděpodobnost přehlédnutí chyby v tomto kroku. Při kontrole bude jednak přezkoumáno, zda zaměstnanci čtou interní předpisy, a jednak proběhne revize naskenovaných dokumentů.

U klientů, kteří již nějaký účet v bance mají, může vzniknout chyba při aktualizování osobních údajů. Pracovník může zapomenout aktualizovat osobní údaje a souhlas se zpracováním osobních údajů. Zde jsou také důležité verifikace druhým pracovníkem a pravidelná školení, která připomenou pracovníkům dané povinnosti při sjednávání úvěrů.

V tento okamžik jsou klientovy osobní údaje zadány v systému, pracovník má k dispozici klientovy doklady a přehled příjmů. Nic již tedy nebrání sepsání žádosti o úvěr formou kreditní karty. Při vyplňování byly v minulosti problémy s určením příjmů, které se mají v žádosti vyplnit. Audit se při kontrole tedy zaměří na tuto klíčovou oblast. Výše příjmů totiž výrazně ovlivňuje výši poskytnutého úvěru. Sepsanou žádost následně kontroluje ještě druhý pracovník s pravomocí uzavírat úvěry. Díky tomu se opět předchází možným chybám.

Následujícím krokem je vyhodnocení žádosti, při kterém může dojít k nesprávnému zhodnocení rizik u klienta a následnému nesplacení úvěru. Analýzou nesplacených úvěrů se zabývá speciální oddělení, kterému bude tato činnost delegována. Touto činností se tedy probíhající audit zabývat nebude.

Pokud je úvěr schválen, pracovník může klientovi předat návrh na smlouvu. Zde vzniká riziko, že pracovník nekontroluje všechny povinné náležitosti a udělá chybu např. překlepnutím. Zda zaměstnanec kontroluje vstupní údaje a zda funguje kontrolní systém, prověří opět interní auditor při stínování u uzavírání úvěru.

Proces pokračuje tím, že klient akceptuje dané podmínky. V tento okamžik nastává velké riziko, že pracovník zapomene vytisknout všechny smlouvy nebo že se smlouvy ztratí a nebudou archivovány. Audit tedy prověří kontrolní vzorek a na základě toho určí, zda jsou pokryta daná rizika. Navrhnout může také opatření, díky kterému by bylo možné předejít alespoň zčásti tomuto riziku.

Dalším klíčovým krokem procesu je podepsání smluvní dokumentace. Pokud by zůstal některý z dokumentů nepodepsaný, znamenalo by to velké nepříjemnosti, protože by byl daný úvěrový produkt neplatný. Této komplikaci předchází vnitřní kontrolní systém. Každou smlouvu o úvěrovém produktu musí podepisovat ještě další pracovník s přiřazenou kompetencí.

Jednou z posledních činností procesu je verifikace dalším pracovníkem. Druhý pracovník by měl zkontrolovat všechny povinné náležitosti a podepsat se u dané smlouvy. Při verifikaci hrozí dvě rizika. U prvního z nich verifikaci provede pracovník, který byl např. dlouhodobě

nemocný, a již pozapomněl danou problematiku. V druhém případě pracovník podcení kontrolu a pouze se podepíše. I zde existují určitá opatření zabráňující vzniku chyb. Jedná se kupříkladu o verifikaci manažerem dané pobočky, ten by měl opět zkontrolovat povinné náležitosti. Pokud je vše správně, nezbyvá ovšem než potvrdit platnost dané smlouvy podpisem.

Jak vyplývá ze souhrnné tabulky níže, následuje verifikace manažerem. Zde se vyskytuje riziko zanedbání kontroly, jež je spojené s každým ověřením. Verifikující pracovník má tedy povinnost vždy všechny údaje zkontrolovat, a snažit se tak zabránit možným chybám. Verifikující pracovník by měl každoročně navštěvovat školení z oblasti úvěrů.

Poslední činností procesu je samotné poskytnutí úvěrů a předání smluvních dokumentů. Hlavním rizikem je zde nesplacení úvěru. Úvěr formou kreditní karty nemusí být klientem vždy správně pochopen, a tak může dojít až k neschopnosti splatit daný produkt. Částečným opatřením je lepší vysvětlení daného produktu. Je zde ovšem residuální riziko, kterým se bude zabývat oddělení analyzující nesplacené úvěry. To bude zkoumat příčiny nesplácení a bude se snažit zlepšit činnost „vyhodnocení žádosti“. Výsledkem práce zmíněného oddělení bude lepší vyhodnocení potenciálních rizik a následně nižší míra nesplacených úvěrů.

Na základě předběžného průzkumu byla tedy vytvořena a popsána matice pro řízení rizik. Čtenář si tak mohl udělat představu, jaká rizika vyplývají z jednotlivých činností, jaká jsou možná opatření a jakým způsobem budou rizika testována. Cílem auditu ovšem není kontrolovat každý krok pracovníka nebo každou smlouvu. Cílem auditorů je projít si daný proces, zmapovat ho, nalézt možná rizika, opatření, otestovat rizika a na základě toho napsat auditorskou zprávu a poskytnout určitá doporučení. Přínos auditu tedy musí být vyšší než náklady na něj. Musí být tedy určen rozsah auditu, na jaké činnosti bude zaměřena zvláštní pozornost a také do jaké hloubky budou tyto činnosti testovány. Vše výše zmíněné bude uvedeno v následující kapitole.

Tabulka 2: Matice pro řízení rizik

Činnost	Riziko	Opatření	Testování
Zjišťování potřeb	Nepochopení potřeb klienta	Workshop - komunikace s klientem	Kontrola docházky na workshopu
Seznámení s podmínkami	Nepředání předšmluvních informací	Školení - úvěry	auditor se zúčastní sjednání úvěru
Přijmutí žádosti o úvěr	Sjednávání úvěru s osobou blízkou	Interní předpis	x
Vyžádání dokladů a potvrzení o příjmech	Chybné posouzení pravosti dokladů	Školení - Identifikace klienta, úvěry;	Kontrola přečtení předpisů a naskenovaných dokladů
Založení osoby/aktualizování údajů	Chyba při vyplňování, neaktualizování os. údajů	Školení - interní programy; verifikace	Kontrola vzorku v systému
Sepsání žádosti	Chybně vyplněná žádost	Školení - úvěry, verifikace	Kontrola vzorku v systému
Vyhodnocení žádosti	Nedokonalé vyhodnocení rizik	Analýza nesplacených úvěrů	x
Předání návrhu na smlouvu	Nezkontrolování údajů při podání žádosti	Školení - úvěry	auditor se zúčastní sjednání úvěru
Vytisknutí povinných dokumentů	Nevytisknutí všech dokumentů	Kontrolní seznam povinných dokumentů	Kontrola vzorku v systému
Podepsání dokumentů	Nepodepsaná smluvní dokumentace	Verifikace druhým pracovníkem	Kontrola vzorku v systému
Verifikace druhým pracovníkem	Neproškolený zaměstnanec, zanedbání kontroly	Verifikace manažerem	Kontrola vzorku v systému
Verifikace manažerem	Nedostatečná hloubka kontroly	Školení úvěry	Kontrola vzorku v systému
Poskytnutí úvěru a předání smluvní dokumentace	Nesplacení úvěru	Analýza nesplacených úvěrů	x

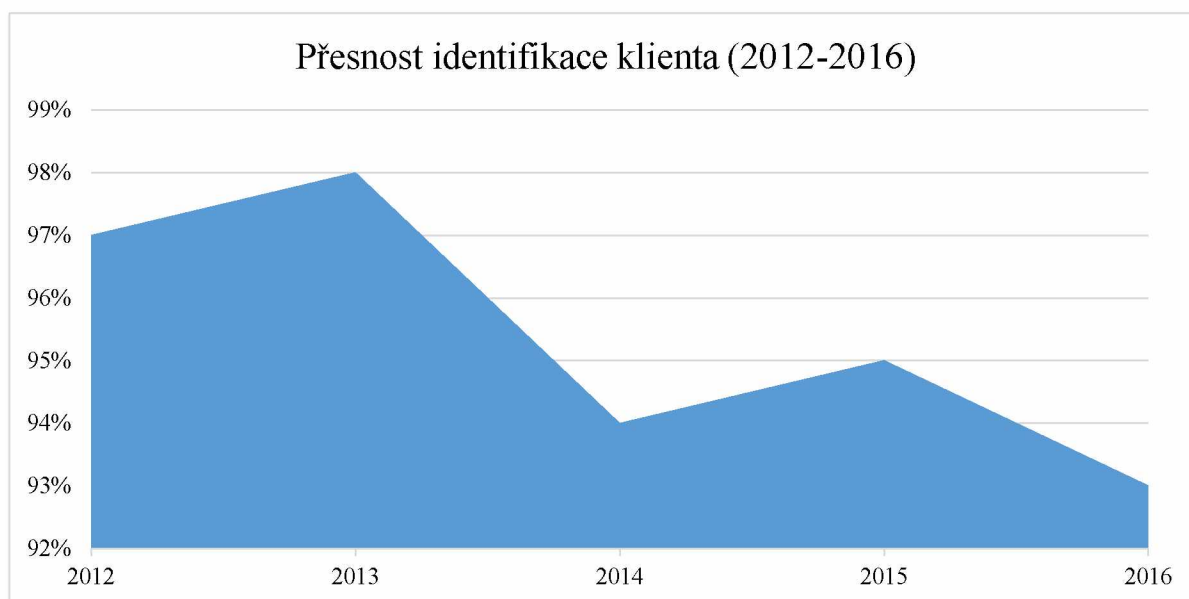
Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

11.2.4 Určení rozsahu auditu

Z předešlé podkapitoly je čtenář již dostatečně seznámen s procesem poskytování úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa. Nyní je důležité se správně rozhodnout, kterými činnostmi se zabývat více, a kterými méně. Vodítkem pro toto rozhodnutí jsou následující faktory: **rizikovost, chybovost v minulých letech a prostor pro zlepšení u jednotlivých činností procesu.**

Během sestavování popisu procesu objevili auditoři několik míst pro zlepšení. Jedná se o následující činnosti: seznámení s podmínkami, vyhodnocení žádosti, předání návrhu na smlouvu a vytisknutí povinných dokumentů. Jednotlivé návrhy budou uvedeny v následujících podkapitolách.

V minulých letech se vyskytovaly při sjednávání tohoto typu úvěru dvě typické chyby. První z nich se objevovala při identifikaci klienta. Minulé audity objevily neplatné doklady totožnosti, chybné doklady nebo neaktualizované souhlasy se zpracováním osobních údajů. Na následujícím grafu si čtenář může udělat představu o přesnosti pracovníků při identifikování klientů v minulých pěti letech.



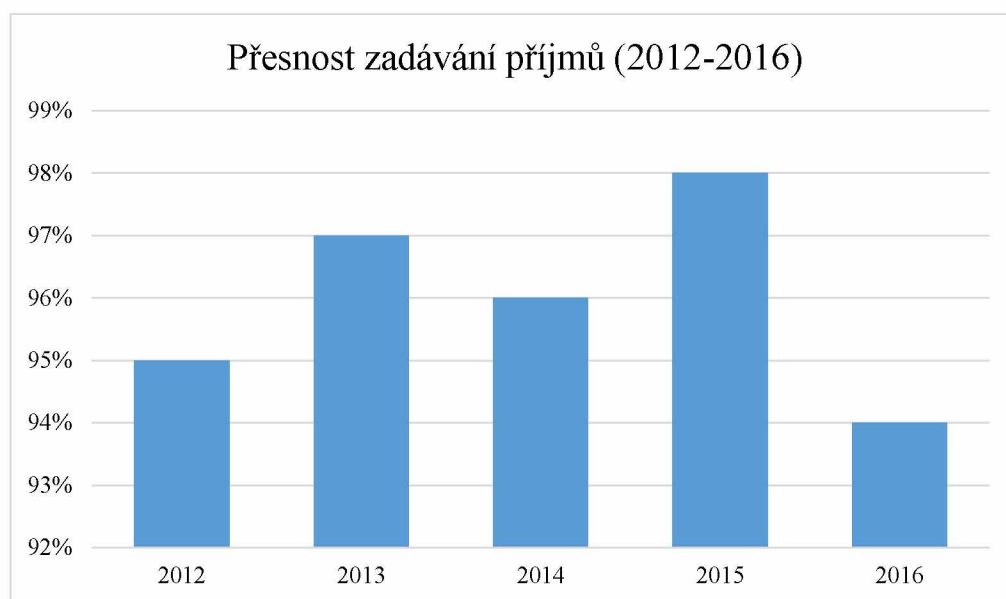
Obrázek 12: Přesnost identifikace klienta (2012-2016)

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že je opravdu nutné se na tuto oblast důkladně zaměřit, protože negativní trend naznačuje, že se situace bohužel zhoršuje. V minulosti byla již zavedena některá opatření, například testy znalostí, ale výsledky byly pouze krátkodobé. Při tomto auditu se auditoři zaměří nejen na výsledky tohoto testu, ale i na vnitřní kontrolní systém. Ověří si tak, zda se tento způsob kontroly nezanedbává.

Druhá významná chyba nastávala při zadávání příjmů do žádosti o úvěr. Chybovost spočívala v nesprávném uvedení příjmů. Interní předpisy přímo stanovují, jaké příjmy se mohou uvádět, a jaké nikoliv. Protože je takový postup složitější, dochází ke vzniku chyb, které následně ovlivňují výši úvěru, jíž může daný klient dosáhnout. Tato chyba tedy zapříčiní to, že si klient může vzít vyšší úvěr, než na který má nárok. Z toho tedy vyplývá riziko, že daný úvěr následně nebude splacen, a banka tak přijde o peníze. Audit tedy zkontroluje větší vzorek smluv, aby si ověřil, zda je tato oblast v pořádku.

Na níže uvedeném grafu je uvedena přesnost při zadávání příjmů do žádosti o úvěr formou kreditní karty.



Obrázek 13: Přesnost zadávání příjmů (2012-2016)

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Míra chybovosti, jak plyne z výše uvedené grafu, pravidelně mírně roste či klesá. V minulých letech vznikaly chyby díky nedostatečné znalosti vnitřních předpisů. Podmínky pro získání úvěrů se postupem let zpříšňovaly a na to reagovaly i vnitřní předpisy. Jak ovšem vyplývá z grafu, v některých letech se část zaměstnanců s těmito předpisy nedokonale seznámila. Bohužel i zde jsou nejhorší výsledky v roce 2016. Vyplývá to i z faktu, že mělo oproti předchozím rokům více zaměstnanců kompetenci zřizovat tento typ úvěru. Jednalo se o méně zkušené pracovníky, u nichž je větší pravděpodobnost, že nejsou dokonale seznámeni s vnitřními předpisy. Z tohoto důvodu pak docházelo k větší chybovosti v této oblasti.

Na základě výše uvedených faktorů se auditoři rozhodli prověřit oblasti a podoblasti, jež jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 3: Auditované oblasti a podoblasti

Oblast	Podoblast
Identifikace klienta	Kontrola dokladů v archivu
	Měsíční kontrola platnosti dokladů
	Znalostní test na téma „identifikace klientů“
Úvěr	Kontrola zadaných příjmů
	Přezkoušení znalostí pracovníků
	Ověření znalostí pro prodej produktů rizikovým klientům
	Kontrola smluv v archivu
Kreditní karty	Zabezpečení proti zneužití
	Inventarizace karet
Management	Aktualizování podpisových vzorů
	Seznamování s předpisy
Bezpečnost	Zamykání PC v případě nepřítomnosti
	Prevence "čistých stolů" úniku dat

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

První a zároveň klíčovou oblastí, která bude auditována, je identifikace klienta. Auditóři prověří vzorek dokladů v archivu, ověří si znalosti pracovníků a otestují vnitřní kontrolní systém, jenž má upozorňovat zaměstnance na neplatné doklady klientů.

Druhou významnou oblastí jsou úvěry. U poskytnutých úvěrů se ověří správně zadaná výše příjmu klienta. Jeden z auditorů bude přítomen při poskytování dvou úvěrů a tím ověří znalosti a dodržování správného postupu, a to nejen u zaměstnance poskytujícího úvěr, ale zároveň u osoby verifikující zadané informace a vnitřní kontrolní systém neboli manažera pobočky, jenž také verifikuje prodej daného produktu. Součástí tohoto produktu je několik smluv, které musí být podepsány a uloženy v archivu. Auditóři opět ověří na vzorku, zda je v této podoblasti vše v pořádku.

Třetí oblastí jsou kreditní karty. Pracovníci auditu ověří, zda jsou karty dobře zabezpečeny a zda dochází k pravidelné inventarizaci.

Prověřen bude zároveň management, který má odpovědnost za druhou verifikaci smluv. Na starosti má dále aktualizování podpisových vzorů. Zda probíhá vše podle předpisů, bude ověřeno v průběhu auditu. Audit dále ověří, zda se zaměstnanci pravidelně seznamují s předepsanými předpisy a aktualitami.

Poslední oblastí, na kterou se zaměří audit, je bezpečnost. Konkrétně se jedná o podoblast „Zamykání PC v době nepřítomnosti“ a „Prevence čistých stolů“. Cílem této kontroly je ověření, zda dochází k minimalizaci rizika porušení bankovního tajemství.

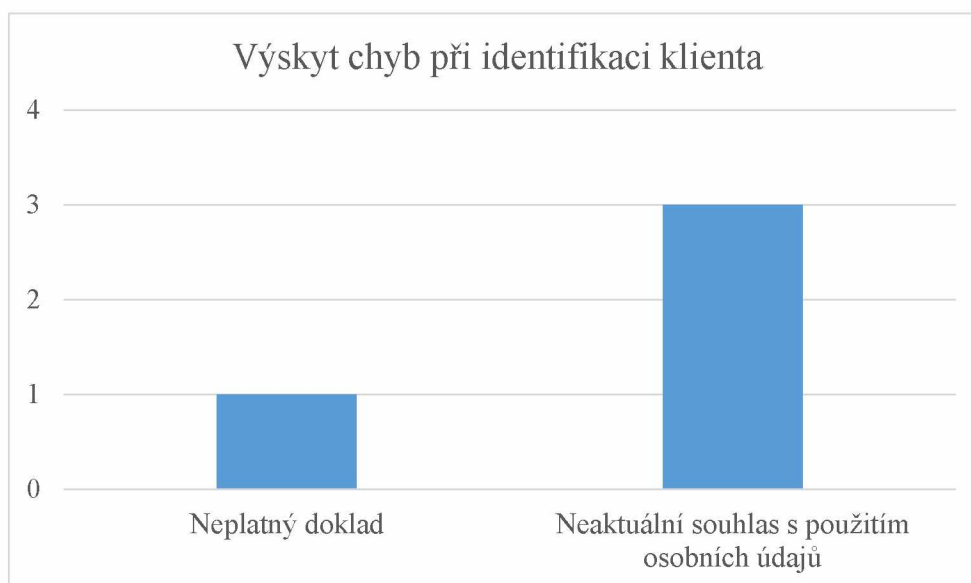
11.3 Vlastní auditní proces

Následující částí auditu je samotný auditní proces, jehož klíčovou částí je testování. Prověřeny budou výše uvedené oblasti a podoblasti, které auditoři označili za klíčové pro toto šetření. V průběhu testování budou uváděny návrhy na zlepšení, jež budou dále uvedeny v auditorické zprávě.

11.3.1 Testování

a) Identifikace klienta

V minulých letech docházelo v této oblasti k několika typům chyb. Auditoři tedy prověřili větší vzorek smluv, konkrétně přezkoumají, zda byli klienti správně identifikováni a zda mají podepsaný souhlas se zpracováním osobních údajů. V roce 2016 bylo sjednáno na daném obchodním místě celkem 215 úvěrů/smluv. Auditoři se rozhodli prověřit na základě větší chybovosti v minulých letech tentokrát 20 klientů v systému a archivu. Výsledky kontroly si čtenář může prohlédnout na následujícím grafu.



Obrázek 14: Výskyt chyb při identifikaci klienta

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Oproti přechozím rokům klesl počet neplatných dokladů. Míněny jsou doklady, u nichž již skončila platnost. Tato chyba v minulost vznikala ve dvou situacích. Při zakládání si pracovník nevyšiml již neplatného dokladu, nebo u stávajícího klienta nebyly informace aktualizovány. Z výsledku kontroly však vyplývá, že se pracovníci na tuto oblast zaměřili a výrazně se zlepšili. U jednoho klienta je však jeden z dokladů neplatný. Pracovník, jenž má

tohoto klienta ve svém portfoliu, má zatím dostatek času na domluvení si schůzky s klientem a dořešení tohoto úkolu. Na tento nález tedy v auditorské zprávě nebude brán velký zřetel.

Z testování dále vyplynulo, že 6 klientů má neaktuální souhlasy se zpracováním osobních údajů. Při detailnějším ověření této skutečnosti vyšlo najevo, že se jedná o záležitost spojenou s novou regulací od Evropské unie. I když se jedná o podobný případ jako výše, tento nález bude zanesen do auditorské zprávy. K ochraně osobních údajů se vážou pokuty do výše 20 mil. Kč, a tak se na tuto oblast musí brát velký zřetel.

V rámci vnitřního kontrolního systému probíhá každý měsíc kontrola platnosti dokladů. Ta upozorňuje management a jednotlivé pracovníky, že jejich klienti nemají platné doklady. Tento kontrolní mechanismus byl ověřen tak, že manažer ukázal auditorům sestavu klientů s neplatnými doklady. Další ověření proběhlo u jednotlivých zaměstnanců, kteří u sebe měli také tuto sestavu buď v elektronické, nebo papírové podobě. Všichni klienti v portfoliích klientských pracovníků měli aktualizované doklady nebo měli dostatek času na splnění tohoto úkolu.

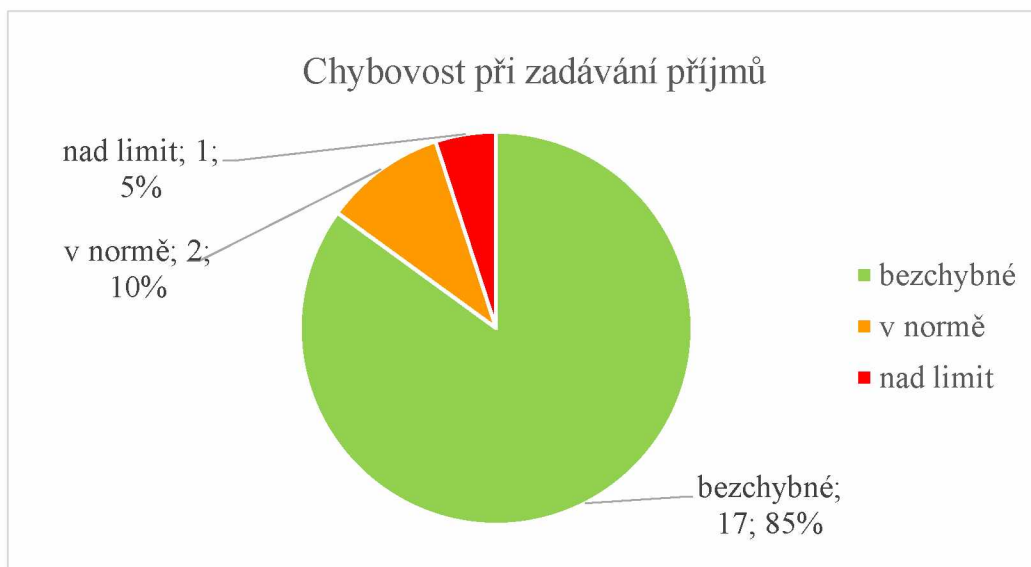
Pro upevnění znalosti pracovníků probíhá každoročně test na téma „Identifikace klientů“. Z kontrolní sestavy, kterou auditorům předložil manažer, vyplývá, že se všichni zaměstnanci zúčastnili tohoto online testu. Díky každoročnímu upevňování znalostí prostřednictvím výše zmíněného testu a neustálém apelování managementu na zaměstnance, aby dodržovali předpisy, se dostavili pozitivní výsledky.

Z výsledků proběhlé kontroly oblasti „Identifikace klienta“ vyplývá, že vnitřní kontrolní systém je funkční a pomáhá pracovníkům snižovat chybovost. Dále z šetření plyne, že management odpovědně odvádí svou práci a motivuje zaměstnance dodržovat předepsaná pravidla a účastnit se pravidelně e-testů. Na tomto přístupu je však třeba pracovat i do budoucna. Jak ovšem vyplývá ze zjištění, je nutné sledovat změny v zákonech a nové regulace v oboru. Pokuty za nedodržení regulací jsou velké a mohly by dokonce ohrozit samotné podnikání.

a) Úvěr

V rámci oblasti „Úvěr“, se auditoři zaměřili na čtyři oblasti, z nichž první je kontrola zadaných příjmů. Jak bylo uvedeno výše, hodnota zadaného příjmu výrazně ovlivňuje výši poskytnutého úvěru. Interní předpisy přesně stanovují, které příjmy lze uznat, a které ne. Dále stanovují akceptovatelný rozdíl 5 % od předepsaného stavu, tzv. „v normě“. Pokud se ovšem do smlouvy uvede výše příjmu s rozdílem větším než 5 % od reálného stavu, jedná se o velké

pochybení. Pro interní účely se pak tento nálezn uvádí jako „nad limit“. Výsledky provedeného šetření lze nalézt v grafu níže.



Obrázek 15: Chybovost při zadávání příjmů

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z grafu vyplývá, že u 85 % smluv jsou správně zadány příjmy podle interních předpisů. Pracovníci tedy v těchto případech správně vyhodnotili, které příjmy lze uznat, a které nikoliv. Z testování také vyplývá, že u dvou úvěrů sice nebyly příjmy zadány správně, ale nacházely se ve stanovené normě 5 %. Znamená to tedy, že se jedná o malou chybu, která nebude mít velký vliv na hodnocení auditu. Z proběhlé kontroly dále vyplynulo, že u jedné smlouvy byl uznán příjem, jenž neměl být akceptován. Z tohoto zjištění tedy plyne, že je potřeba se touto oblastí dále zabývat. Návrh na zlepšení bude uveden v následující podkapitole.

Znalosti pracovníků a zároveň kontrola správného postupu a dodržování interních předpisů bude ověřeny auditory u dvou pracovníků. Jeden z auditorů bude přítomen sjednání úvěru formou kreditní karty u jednoho klientského pracovníka a u jednoho pracovníka na pozici Premium bankéře. Pracovníci na těchto dvou pozicích mají kompetence sjednávat tento typ úvěrů. Dodržování výše zmíněných povinností bude prověřeno z časových důvodů pouze celkem u dvou pracovníků.

Auditor bude sedět u pracovníka a sledovat, zda dodržuje předepsaný pracovní postup a interní předpisy. Výsledky budou vyhodnoceny na základě níže uvedené tabulky.

Tabulka 4: Hodnocení dodržení prac. předpisů a předpisů

Výsledek	Komentář
V pořádku	Pracovník dodržel pracovní postup a předpisy.
V normě	Pracovník znal nedostatečně pracovní postup.
Riziko	Pracovník porušil interní předpisy.

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z tabulky vyplývá, že mohou nastat 3 možnosti, jak bude průběh jednotlivých činností ohodnocen. Hodnocení „V pořádku“ znamená, že daný pracovník znal pracovní postup, držel se ho a neporušil vnitřní předpisy. Druhým možným hodnocením je „V normě“. To znamená, že pracovník sice neporušil interní předpisy, ale neuměl např. úplně dobře popsat daný produkt. Nejhorším hodnocením je v tomto případě „Riziko“. Z tohoto výsledku vyplývá, že pracovník porušil interní předpisy. Typickým příkladem je neaktualizování osobních údajů, nepodepsání souhlasu se zpracováním osobních údajů nebo zanedbání kontroly neboli verifikace.

Na základě odvedené práce obou pracovníků vzniklo hodnocení, které si čtenář může prohlédnout níže. Tabulka obsahuje v záhlaví název pozice a jméno daného pracovníka. V prvním sloupečku jsou uvedeny všechny činnosti procesu podle předběžného průzkumu. V druhém se nacházejí výsledky, jež jsou vytvořeny na základě výše zmíněného klíče. Posledním sloupečkem je komentář, který ve zkratce vysvětluje problematickou oblast dané činnosti.

Tabulka 5: Výsledky dodržování pracovních postupů a interních předpisů

Pozice: Premium bankéř		Jméno: Jana Kovandová	
Činnost	Výsledek	Komentář	
Zjišťování potřeb	√		
Seznámení s podmínkami	√		
Přijmutí žádosti o úvěr	√		
Vyžádání dokladů a potvrzení o příjmech	√		
Založení osoby/aktualizování údajů	X	Neaktualizované údaje a souhlas.	
Sepsání žádosti	√		
Vyhodnocení žádosti	√		
Předání návrhu na smlouvu	√		
Vytisknutí povinných dokumentů	√		
Podepsání dokumentů	√		
Verifikace druhým pracovníkem	√		
Verifikace manažerem	√		
Poskytnutí úvěru a předání dokumentace	√		

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

První testovanou pracovnící byla Jana Kovandová na pozici Premium bankéřky. Premium bankéři mají s klienty dlouhodobé vztahy. Každý z pracovníků na této pozici má své portfolio klientů, o které se stará. Zároveň tento typ zaměstnanců pracuje v bance delší čas, takže znají dokonale všechny produkty. Co bohužel paní Kovandová podcenila, byla aktualizace osobních údajů. Každý doklad má svou platnost a pochopitelně právě ty platné je potřeba do systému aktualizovat. U každé důležité činnosti procesu je nezbytná verifikace. V tomto ohledu správně zareagoval verifikující pracovník a upozornil svou kolegyni na možnou chybu. Ta tento problém napravila vyžádáním si platného dokladu. Zbytek činností v procesu proběhl v pořádku. Chyba pracovnice bude sice uvedena v auditorské zprávě jako negativní nálezy, na druhou stranu bude vyzdvihnout vnitřní kontrolní systém jako funkční, protože v tomto případě správně zareagoval.

Následuje kontrola druhého zaměstnance, tentokrát na pozici klientský pracovník.

Tabulka 6: Výsledky dodržování pracovních postupů a interních předpisů

Pozice: Klientský pracovník		Jméno: Jan Strnad
Činnost	Výsledek	Komentář
Zjišťování potřeb	√	Slabší znalosti produktu.
Seznámení s podmínkami	√	
Přijmutí žádosti o úvěr	√	
Vyžádání dokladů a potvrzení o příjmech	√	
Založení osoby/aktualizování údajů	√	
Sepsání žádosti	√	
Vyhodnocení žádosti	√	
Předání návrhu na smlouvu	√	
Vytisknutí povinných dokumentů	√	
Podepsání dokumentů	√	
Verifikace druhým pracovníkem	X	Verifikace bez kontroly údajů.
Verifikace manažerem	√	
Poskytnutí úvěru a předání dokumentace	√	

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z časových důvodů byli testováni pouze dva pracovníci. Druhým byl Jan Strnad na pozici klientského pracovníka. Jednalo se o méně zkušeného pracovníka, který se teprve krátce zaučoval. Komplikace v tomto případě nastala při vysvětlování daného produktu. V ten moment se pan Strnad musel několikrát dívat do svých materiálů a zároveň se musel ptát svých kolegů na pracovní postup. Tato skutečnost ovšem neovlivní výsledky auditu, protože pracovník vše rychle napravil, a mohl tak pokračovat v poskytování úvěru. Vážné pochybení však nastalo při verifikaci druhým pracovníkem. Ten verifikoval dané dokumenty bez

kontroly. Vnitřní kontrolní systém je nastaven tak, aby odhaloval chyby, a v tomto případě částečně selhal. Druhá verifikace, již má na starosti manažer, již proběhla v pořádku. Zanedbání kontroly při první verifikaci negativně ovlivní hodnocení auditu. V auditorské zprávě bude tedy upozorněno na tuto nedbalost.

Třetí podoblastí je ověření znalostí pracovníků pro poskytování služeb rizikovým klientům. Vnitřní předpisy přesně stanovují rizikového klienta. Jako příklad lze uvést klienty z Čínské lidové republiky či Ruské federace. Riziko poskytnutí produktu rizikovému klientovi je ošetřeno každoročním připomenutím klíčových zásad v online testu, který ověří znalosti pracovníků. Manažer dané pobočky má za úkol mimo jiné ověřovat, zda se zaměstnanci seznamují s předpisy a zda každoročně plní tento test. Auditóři si během auditu vyžádali kontrolní sestavu, v níž jsou u jmen pracovníků uvedeny i údaje o splnění testu.

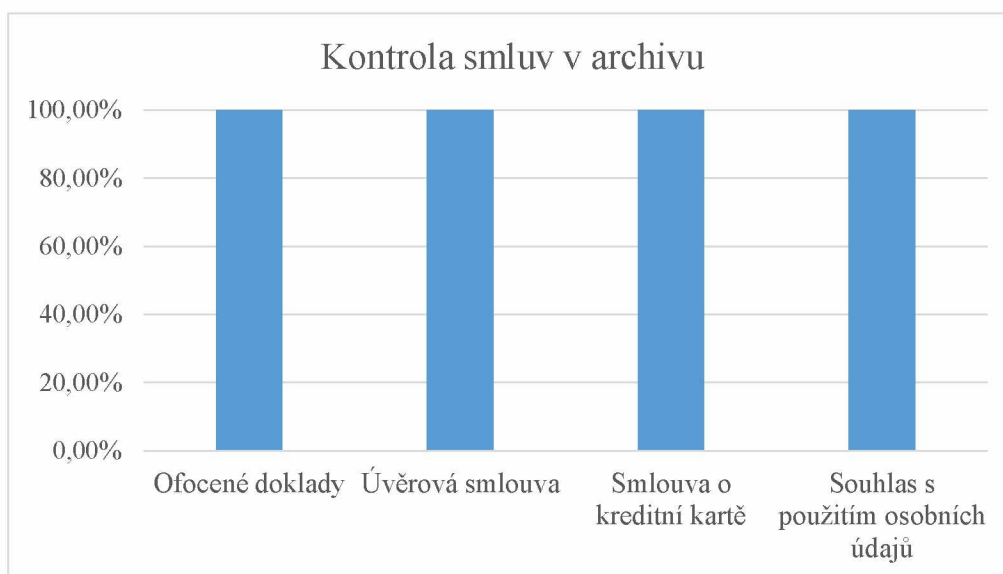
Tabulka 7: Ověření znalostí pracovníků v oblasti prodeje produktu rizikovým klientům

Jméno	pozice	Stav
Jana Kovandová	Premium bankéř	splněno
Petr Vlasák	Premium bankéř	splněno
Ondřej Pokorný	Premium bankéř	splněno
Jan Strnad	Klientský pracovník	splněno
Drahomíra Janečková	Klientský pracovník	splněno
Vlastimil Nezval	Klientský pracovník	splněno
Jan Novotný	Klientský pracovník	splněno

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pracovníci na pozicích Premium bankéř i na pozici klientský pracovník si plní své povinnosti v oblasti znalosti interních předpisů, které jsou klíčové pro prodej produktů rizikovým klientům.

Kromě detailu ve smlouvách ohledně zadávání příjmů se auditóři zaměří také na kontrolu smluv v archivu. Tentokrát na vzorku 10 klientů vlastníci tento úvěrový produkt auditóři ověří, zda jsou všechny smlouvy a dokumenty správně archivovány, resp. zda je možné všechny nelézt. Dohledávat se budou následující smlouvy a dokumenty: okopírované doklady, úvěrová smlouva, smlouva o kreditní kartě, souhlas se zpracováním osobním údajů. Zpracované výsledky si může čtenář prohlédnout na následujícím grafu.



Obrázek 16: Kontrola smluv v archivu

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Díky moderním technologiím lze provádět kontroly rychleji a efektivněji než dříve. Dnes se již většina smluv a dokladů provádí přes tablet, a tak může kontrola proběhnout bez asistence vedení dané pobočky. Z kontroly vyplývá, že auditoři našli všechny smlouvy a dokumenty, jež si určili ke kontrole. Absence např. úvěrové smlouvy v archivu by pro banku znamenala velké komplikace. V extrémním případě by to totiž znamenalo, že kdyby klient využil úvěr formou kreditní karty a žádná smlouva by v archivu nebyla, nemusel by teoreticky nic splácet. Tato situace naštěstí nenastala, a kontrola této oblasti dopadla na výbornou.

c) Kreditní karty

Zabezpečení proti zneužití kreditních karet na obchodním místě probíhá podle zavedených předpisů. Karty jsou zabezpečeny takovým způsobem, aby k nim klienti neměli přístup. Zároveň jsou zajištěny tak, aby ke zneužití nemohlo dojít, i kdyby byli klienti poblíž místa, kde se karty skladují. Zaměstnanci během kontroly dodržovali interní postupy, a tak auditoři usoudili, že tato podoblast je v rámci kontroly v pořádku. Během auditu tedy nebyla nalezena žádná pochybení ani prostor pro zlepšení.

Druhým zkoumaným bodem je pravidelná inventarizace karet. Odpovědnost za ni a průběžnou kontrolu příjmků má manažer daného obchodního místa. Manažer pravidelně ověřuje, zda jsou všechny karty na příjemce zároveň převzaty v systému a zda jsou i fyzicky na pobočce. Mimo průběžně vyřazuje nevyzvednuté karty a zajišťuje jejich znehodnocení

a odepsání ze systému. Auditoři během auditu zkontrolovali, zda jsou všechny příjmy v příslušném šanonu. Dále si na několika kreditních kartách ověřili, že jsou přímo na obchodním místě. Nalezeny nebyly ani nevyzvednuté karty, a tak je i tato podoblast naprosto v pořádku.

d) Management

V pořadí čtvrtá oblast, kterou se bude tento audit zabývat, má pracovní název „Management“. V rámci tohoto oddílu budou testovány dvě oblasti – Aktualizování podpisových vzorů a Seznamování s předpisy.

V pravidelných intervalech má manažer za úkol aktualizovat podpisové vzory jednotlivých pracovníků. Aktualizování podpisů probíhá z bezpečnostních důvodů a také kvůli tomu, aby se jednotlivé podpisy co nejvíce shodovaly s podpisovým vzorem. K této činnosti existují předepsané formuláře, kde se uvádí jména pracovníků, jejich pozice a dále podpis. Auditnímu týmu byly tyto formuláře předloženy k dispozici. Na základě ověření toho, zda manažer dodržuje své povinnosti, dospěli auditoři k závěru, že je vše podle stanovených předpisů.

Přípravenost a znalosti pracovníků souvisí nejen s praxí, ale i s pravidelným seznamováním s interními předpisy. Dnes již nestačí přečíst dané předpisy při nástupu a pak již nekontrolovat změny. Naopak dnešní doba přináší mnoho změn a pracovníci mají povinnost se s těmito změnami seznamovat. V této obchodní společnosti funguje seznamování s předpisy tak, že pracovník po přečtení daného předpisu klikne na tlačítko „Seznámen s předpisem“. Na základě toho si následně auditoři ověří, zda jednotliví pracovníci čtou předepsané předpisy a novinky, které se k nim vztahují. Zároveň se tím prověří práce managementu, který má odpovědnost za to, že si jeho podřízení plní tuto povinnost.

Klientští pracovníci a Premium bankéři mají předepsaných celkem 138 předpisů vztahujících se k jejich činnosti. Na následující tabulce a grafu si čtenář může udělat obrázek o tom, jak si jednotliví pracovníci plní své povinnosti v této podoblasti.

Tabulka 8: Ověření plnění povinnosti v oblasti interních předpisů

Jméno	pozice	Výsledek
Jana Kovandová	Premium bankéř	125
Petr Vlasák	Premium bankéř	138
Ondřej Pokorný	Premium bankéř	117
Jan Strnad	Klientský pracovník	127
Drahomíra Janečková	Klientský pracovník	138
Vlastimil Nezval	Klientský pracovník	133
Jan Novotný	Klientský pracovník	127

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Management předal auditorům data o tom, jak se zaměstnanci seznamují s interními předpisy, a na základě toho byla vytvořena výše uvedená tabulka. Z výsledků šetření vyplývá, že své povinnosti si vzorně plní pouze 2 zaměstnanci. Naopak nejhůře na tom je v tomto ohledu na pozici klientského pracovníka pan Jan Strnad, který se seznámil pouze se 117 předpisy z celkového počtu 138.

Získaná čísla se převedou ještě na procenta a tyto hodnoty budou následně ohodnoceny podle níže uvedené tabulky.

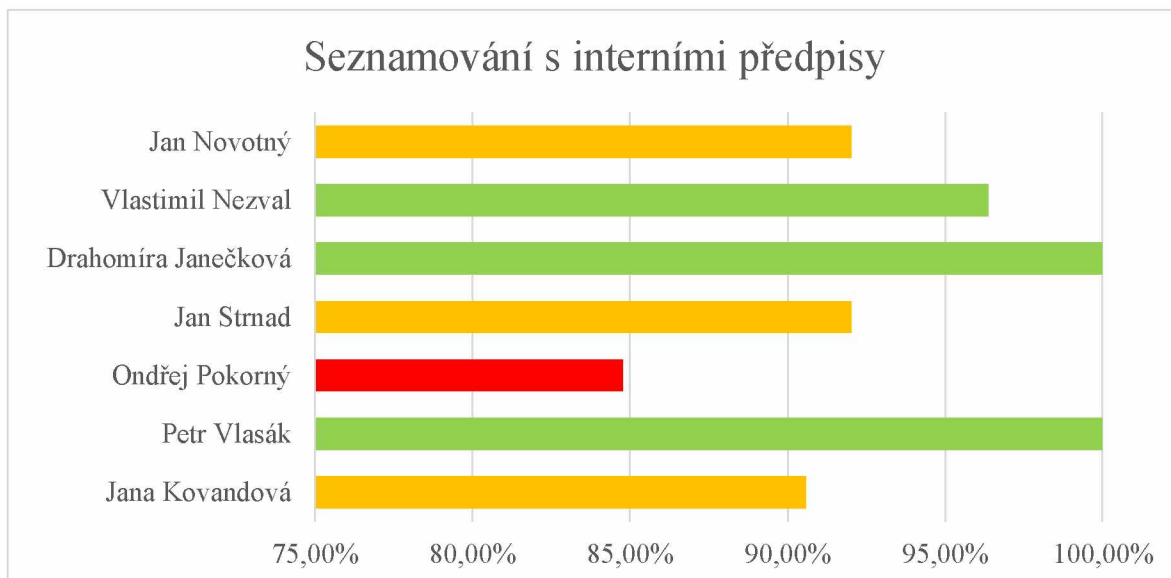
Tabulka 9: Hodnocení pro seznamování pracovníků s interními předpisy

Výsledek	Komentář
95-100 %	Pracovník se vzorně seznamuje s předpisy.
90-95 %	Pracovník lehce podcenil přípravu.
0-90 %	Pracovník zanedbává seznamování s předpisy.

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Vzorní a poctiví zaměstnanci se podle výše zmíněných kritérií seznamují průběžně téměř se všemi předpisy. Pokud je tedy výsledek mezi 95-100 %, je vše v pořádku. Druhou skupinou jsou pracovníci, kteří mírně podcenili přípravu a seznamování se změnami v interních předpisech. Do třetí kategorie spadají pracovníci, kteří dosáhli nejhoršího výsledku, ti se seznámili maximálně s 90 % novinek a předpisů.

Přehledně zpracované výsledky šetření, zda jednotliví zaměstnanci průběžně studují předepsané předpisy, najde čtenář v níže uvedeném grafu.



Obrázek 17: Seznamování s interními předpisy

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Vynikajících výsledků dosáhli tři pracovníci. Jedná se o pana Nezvala, pana Vlasáka a paní Janečkovou. Ti se pravidelně vzdělávají v dané oblasti. Ve druhé skupině s méně dobrým výsledkem jsou opět tři pracovníci. Pan Novotný, pan Strnad a paní Kovandová lehce zanedbali přípravu a v praxi by se mohlo stát, že udělají během své práce chybu kvůli nedostatečné přípravě. V auditorské zprávě bude tedy uvedeno, že tito zaměstnanci musí lépe plnit své povinnosti. Nejhorších výsledků dosáhl pan Pokorný. Z šetření vyplynulo, že výrazně zanedbal přípravu. Auditoři se dotázali managementu na důvod neplnění povinností u tohoto pracovníka a zjistili, že pan Pokorný byl dlouhodobě nemocný a již se postupně se změnami seznamuje. I přes pochopitelné vysvětlení bude tato skutečnost evidována v auditorské zprávě. Hrozí zde totiž riziko vzniku chyby při poskytování úvěru.

e) Bezpečnost

Bezpečnost je poslední zkoumanou oblastí, přičemž byly vybrány dvě podoblasti spojené s ochranou osobních údajů a únikem dat.

Auditoři, kteří se zúčastnili dvou schůzek, sledovali během výkonu práce zaměstnance mimo jiné i to, zda zamykal svůj počítač v době své nepřítomnosti. Pracovníci musí během sjednání produktu vytisknout určité smlouvy nebo zajít za kolegou, aby provedl verifikaci daných dokumentů, a nechávají klienta u svého pracovního místa samotného. Zde hrozí riziko, že se klient dostane k počítači a dojde k úniku dat. Pracovníci mají tedy povinnost při své nepřítomnosti zamykat svá zařízení. Auditoři během svého působení na pobočce popsané pochybení nezaznamenali.

K úniku dat může dojít nejenom z počítače, ale i v situaci, kdy pracovník nechá smlouvy jiných klientů volně na stole nebo přímo před klientem. Všechny smlouvy klientů musí být na místě, kde se k nim další klient nemůže dostat, např. zamknuté ve stole. V tomto ohledu pracovníci opět dodrželi interní předpisy a v podoblasti „Prevence čistých stolů“ nebyla shledána žádná pochybení.

11.3.2 Shrnutí zjištěných výsledků auditu

V přechodí podkapitole auditori testovali jednotlivé podoblasti a zároveň vnitřní kontrolní systém. Shrnutí zjištěných výsledků auditu je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 10: Shrnutí zjištěných výsledků auditu

Oblast	Podoblast	2017	Změna
Identifikace klienta	Kontrola dokladů v archivu	94,00 %	↑
	Měsíční kontrola platnosti dokladů	98,00 %	↑
	Znalostní test na téma „identifikace klientů“	100,00 %	→
Úvěr	Kontrola zadaných příjmů	85,00 %	↓
	Přezkoušení znalostí pracovníků	96,00 %	→
	Ověření znalostí pro prodej produktů rizikovým klientům	100,00 %	→
	Kontrola smluv v archivu	100,00 %	→
Kreditní karty	Zabezpečení proti zneužití	100,00 %	→
	Inventarizace karet	100,00 %	→
Management	Aktualizování podpisových vzorů	100,00 %	→
	Seznamování s předpisy	93,69 %	↓
Bezpečnost	Zamykání PC v případě nepřítomnosti	100,00 %	→
	Prevence čistých stolů úniku dat	100,00 %	→
Výsledek		97,44%	↑
Známka		AAA	↑

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Celkem se audit zabýval 5 oblastmi, které se ještě dále dělily na 13 podoblastí. Všechny podoblasti byly na základě zkušeností pečlivě testovány. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že výsledky 2 podoblastí se zlepšily, 2 podoblastí zhoršily a u 9 podoblastí zůstalo na téměř stejných hodnotách.

Vnitřní kontrolní systém zafungoval při verifikaci osobních dokladů klientů a souhlasů s použitím osobních údajů. Ze vzorku nebyl za období určené auditem nalezen špatně zadaný doklad totožnosti. Každý doklad má však svou platnost a jeden ji již pozbyl. Další nález byl v oblasti souhlasů s použitím osobních údajů. Tentokrát se regulace dotkla i zpracování

osobních údajů, je potřeba vytvořit u 6 klientů nové souhlasy. V opačném případě nebude možné klienty jakkoliv kontaktovat. Výsledky ve dvou výše zmíněných oblastech se mírně zlepšily, avšak je nutné na nich stále pracovat.

Kratšímu komentáři se samozřejmě nevyhnou ani slabší oblasti. První z nich je „Seznamování s předpisy“. Někteří pracovníci si své povinnosti vzorně plní, naopak někteří nevěnují této oblasti pozornost. Oproti minulému roku je zde vidět pokles. Management sice vysvětloval dané nedostatky tím, že se interní předpisy neustále aktualizují, a pracovníci tak nestíhají v rámci své pracovní doby vše přečíst, tento důvod však nemůže být akceptován, protože kvůli nedostatečné přípravě pak mohou vznikat chyby. Doporučení auditorů, jak řešit danou oblast, najde čtenář v další kapitole.

Nejslabším článkem testování byla podoblast „Kontrola zadaných příjmů“. Zjištěné špatné hodnocení způsobuje neznalost pravidel pro určování příjmů, které mohou být zadány do žádosti o úvěr. Sice pouze jedno zadání příjmů porušilo přijatelnou 5% normu, avšak u dalších dvou klientů nebyl zadán příjem podle interních předpisů. Vyplývá z toho, že pracovníci neznají dokonale danou oblast. Interní auditoři nabídnou způsob řešení tohoto nedostatku v další podkapitole.

I přes dílčí nedostatky byl výsledek auditu celkově pozitivní. Výsledkem je 97,44% splnění požadavků. Ve srovnání s minulým rokem dopadlo toto hodnocení pozitivněji. V procesu je prostor pro zlepšení, který bude uveden v následující kapitole, nicméně výsledek je považován za velmi dobrý a dostává nejvyšší hodnocení AAA.

11.3.3 Návrhy na zlepšení procesu

V tento okamžik je práce auditorů, kteří jsou již dostatečně seznámeni s procesem, téměř u konce. Nyní mají možnost nabídnout svá zlepšení a poukázat na chyby, které zaznamenali při testování jednotlivých oblastí.

Nejprve budou nabídnuta řešení nalezených nedostatků. Prvním velkým nedostatkem bylo chybné zadávání příjmů. Tento typ chyby se opakuje již dvě po sobě jdoucí období. Auditní tým se shodl, že musí proběhnout specializované školení, na kterém si pracovníci upevní své znalosti. Na jeho konci proběhne test formou případové studie, kde se otestuje, zda již zaměstnanci zvládají danou oblast. Tento typ školení by měl probíhat každý rok až dva, aby se předcházelo vzniku zjištěného pochybení. Na obsahu školení se následně ještě domluví manažer dané pobočky a přidělený školitel.

Druhým zásadním pochybením bylo nedostatečné seznámení s interními předpisy, resp. s aktualizacemi. Po obdržení kontrolní sestavy bylo zřejmé, že někteří zaměstnanci

zanedbávají své povinnosti a management nedostatečně tuto záležitost urguje. Z rozhovorů se zaměstnanci nakonec vyplynulo, že kvůli nedostatku personálu nemají dostatečný prostor pro tuto agendu. Auditóři tedy navrhuji, aby měli všichni zaměstnanci půldenní volno na splnění svých povinností bez přílišného stresu. Tento návrh byl diskutován s ředitelem dané pobočky, který však přistoupil pouze na dvouhodinové studijní volno. Ředitel se s auditním týmem nakonec dohodl na tom, že většině zaměstnanců to bude na dočtení předpisů stačit a ostatním bude proplacena jedna nebo dvě hodiny přesčasu.

Třetím problémem je neaktualizování souhlasů se zpracováním osobních údajů. Tento nedostatek má vliv především na budoucí marketingovou strategii společnosti. Marketingové aktivity by k těmto klientům totiž nemohly směřovat. Auditóři tedy apelují na to, aby všichni pracovníci aktualizovali podpisy u souhlasu se zpracováním osobních údajů při návštěvě klienta. Dále se domluvili s manažerem, že si zaměstnanci sjednají osobní schůzku s klienty bez podepsaných souhlasů (zjištěných při testování) a doplní je.

Po návrzích na zlepšení, reagujících na vzniklá pochybení, navazuje nastínění toho, jak zlepšit proces, a tím podpořit prodejní aktivity společnosti a zároveň minimalizovat možná rizika.

První navrhované zlepšení samotného procesu se týká činnosti „Seznámení s předmluvními podmínkami“. Tyto podmínky musí mít klientský pracovník nebo Premium bankéř vytisknuté u sebe a při sjednání je klientovi předat. Zde hrozí riziko, že zaměstnanec dané podmínky klientovi neukáže například z toho důvodu, že již nějaký úvěrový produkt vlastní. Návrh tedy souvisí se softwarovou změnou, díky níž by zaměstnanec nemohl přejít k dalšímu kroku ve firemním programu, dokud by dané podmínky nevytiskl. Předěšlo by se tak možné chybě, kdy pracovník výše zmíněné podmínky nepředá. Při nepředání předmluvních podmínek se banka vystavuje riziku pokuty od České národní banky nebo od České obchodní inspekce. IT oddělení přijalo tento požadavek na zlepšení procesu softwarovým vylepšením programu. Následná analýza však ukázala, že by změna vedla k velmi vysokým nákladům, převyšujícím, při optimistické variantě, několik stovek tisíc. Firemní software je velice komplikovaný a každá změna je extrémně drahá a žádá si vysokou investici. Na druhou stranu za porušení zákona o spotřebitelském úvěru č. 257/2016 Sb. hrozí vysoká pokuta. Konkrétně se jedná o § 153, kde se v prvním bodě písmena t uvádí, že pokuta za nevysvětlení předmluvních informací se může vyšplhat až na 10 mil. korun českých. Takto důležité rozhodnutí je však nutné předat vlastníkovi procesu, který si nechá zpracovat detailní analýzu této záležitosti, a na základě toho rozhodně, zda softwarová změna bude

provedena, nebo bude přijato residuální riziko, které možným nepředáním předmluvních podmínek vzniká.

Na základě nastudovaných materiálů přišli auditoři ještě s druhým zlepšením. Netýká se ovšem pouze procesu poskytování úvěrů formou kreditní karty, ale prodeje celkově. Při studování procesu došli auditoři k závěru, že je mnoho klientů, kteří nemají z několika důvodů nárok na tento druh úvěru nebo si nakonec uvědomí, že tento typ produktu nepotřebují. Z tohoto důvodu auditoři navrhnou vytvoření předschválených limitů pro zmíněné klienty. Využívalo by se vstupních informací o klientech, které již byly do systému zadány (kopie dokladů, příjem, výdaje a další). Díky tomu by se jim mohla vytvořit nabídka, a banka by tak spíše nepřišla o dané klienty. Nabídka s předschválenými limity by se jim vytiskla, nerozhodný klient by tak měl více možností, a pokud by se rozhodl pro některou z nabídek, ušetřil by on i banka svůj čas. Mezi produkty, jež mohou tvořit alternativu ke kreditní kartě, auditoři uvádějí kontokorent, či neúčelovou půjčku s možností průběžně čerpat a splácet podle specifických potřeb klienta. Na základě předschválených limitů by měl poté klient např. následující možnosti uvedené na obrázku níže.

Tabulka 11: Předschválené limity pro klienta

Předschválené limity	
Klient: Jaroslav Moudrý	Dosažené kreditní skóre: 546
Kreditní karta	max. 10 000 Kč
Neúčelová půjčka	max. 120 000 Kč
Kontokorent	max. 8 000 Kč

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

Z tabulky vyplývá, že klient by mohl na základě dosaženého ratingového skóre 546 získat jeden z produktů vypsanych v tabulce. Klient, který by nevěděl přesně, jaký produkt potřebuje či chce, tak může odcházet po první schůzce s jasnou představou, na co má v dané bance nárok.

11.4 Auditorská zpráva

Práce auditorů je v rámci této zakázky téměř u konce. Poslední etapou k naplnění vytyčeného cíle je napsání auditorské zprávy. Ta se bude skládat ze tří částí. V první části budou zmíněny základní informace o auditní zakázce a krátký komentář k výsledkům šetření. V druhém oddílu auditoři uvedou nalezená pochybení, možná rizika z toho vyplývající a po krátké konzultaci s ředitelem pobočky navržená možná opatření. V závěru druhé části auditorské zprávy uvedou požadavky, které budou poptávány do měsíce od vydání výstupního

dokumentu auditorů. Během studování procesu a utváření si obrázku o jeho fungování přišli auditoři ještě na dvě zlepšení. Možné řešení navrhnou podrobně v podkapitole 11.3.3 a stručně shrnou v 3. oddílu auditorské práce.

Auditorská zpráva

Auditován byl proces:

Poskytování úvěrů formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa

Proběhlý audit měl následující cíle.

Obecné cíle: - Pokrytí rizik na základě strategického a ročního plánu

- Revize vnitřních kontrolních mechanismů
- Kontrola dodržování předpisů pracovníky při poskytování úvěrů
- Zaměření se na oblasti, ve kterých byly nalezeny v předešlých auditech chyby

Specifické cíle: - Úvěr formou kreditní karty je zamítnut cca 20 % žadatelům.

Navrhnout, tedy procesní zlepšení podporující prodej podobných produktů.

Proveden byl níže zmíněnými pracovníky:

Jan Semerád – manažer	jako vedoucí auditorského týmu
Petra Nováková – senior auditorka	jako členka auditorského týmu
Zdeněk Zavadil – junior auditor	jako člen auditorského týmu

V období:

od 1. 2. 2018 do 31. 4. 2018

Výsledek auditu dopadl nad očekávání dobře. Hodnocení daného procesu se meziročně zlepšilo. I přes toto celkové pozitivní hodnocení našli auditoři několik slabých míst. V těchto místech se bohužel chybují několik období. Na základě nálezů byla doporučena možná opatření k zamezení těchto nedostatků. Během auditu bylo nalezeno i jedno rizikové místo, které by se dalo díky softwarové změně programu eliminovat. Mimo jiné bylo navrženo zlepšení pro prodej úvěrových produktů.

1/3

Auditorská zpráva

Nálezy:

1. Zadávání příjmů

Zjištění: Nedostatečná znalost pracovníků

Riziko: Poskytnutí klientovi vyšší úvěr, než na jaký má nárok

Opatření: Školení a kontrolní test na tuto oblast

2. Seznámení s předpisy

Zjištění: Nedostatečné seznamování pracovníků s interními předpisy

Riziko: Možnost vzniku chyby z výše zmíněné neznalosti

Opatření: Studijní volno (2 hodiny) na splnění pracovních povinností

3. Souhlas se zpracováním osobních údajů

Zjištění: Velké množství nepodepsaných souhlasů souvisejících se změnou zákona

Riziko: Nemožnost oslovení těchto klientů při marketingové kampani

Opatření: Vytvoření kontrolní sestavy, domluvení schůzek s klienty a podepsání souhlasů

Obchodní místo má od předání auditorské zprávy 1 měsíc na splnění výše zmíněných nedostatků. Zdeněk Zavadil – Junior auditor následně ověří, zda opatření v pořádku proběhla. Po manažerovi bude vyžadovat předložení docházkového listu u školení na zadávání příjmů při poskytování úvěrů formou kreditní karty, kontrolní sestavu, kde si ověří, zda pracovníci přečetli dané předpisy, a dále ověří, zda pracovníci zvou klienty na schůzky a podepisují s nimi souhlasy.

Auditorská zpráva

Zlepšení:

1. Snížení rizika vyplývajícího ze zákona o spotřebitelském úvěru

Zjištění: Pracovník může zapomenout předat výše zmíněné podmínky

Riziko: Pokuta od ČNB nebo České obchodní inspekce až do výše 10 mil. Kč

Opatření: Softwarová změna, bez vytisknutí podmínek by pracovník nemohl pokračovat v procesu poskytování úvěru formou kreditní karty.

2. Riziko snížení výnosů z prodeje produktů

Zjištění: Existuje cca 20 % klientů, kteří se ihned nerozhodnou, jaký produkt chtějí, nebo je jim úvěr formou kreditní karty nepovolen

Riziko: Snížení nebo nezvýšení výnosů

Opatření: Využití získaných informací a připravení předschválených limitů alternativních úvěrových produktů. Vhodnými alternativami úvěru formou kreditní karty mohou být např. kontokorent či neúčelová půjčka.

Dne 1. 6. 2018

Jan Semerád – manažer

Semerád

Petra Nováková – senior auditorka

Nováková

Zdeněk Zavadil – junior auditor

Zavadil

3/3

Obrázek 20: Auditorská zpráva 3/3

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů

ZÁVĚR

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí - teoretické a praktické. Obě části se dále člení na kapitoly a subkapitoly.

Práce se zaměřuje na interní audit v konkrétním podniku. Hlavní důraz je kladen na osvětlení základních pojmů a souvislostí v teoretické části a provedení auditu konkrétního procesu v praktické části.

V teoretické části bylo základním cílem objasnit základní pojmy, prostředky a cíle auditu. Po přečtení práce získá čtenář přehled o historických souvislostech a vývoji auditu a zorientuje se v uváděných pojmech. Popsány jsou stručně všechny druhy interního auditu a metody, které se v nich využívají. Již neplatí, že se vnitřní audit musí provádět pouze interně, ale je možné ho zajišťovat i externími službami. Oba způsoby i jejich výhody a nevýhody jsou také představeny v teoretické části.

Práce interních auditorů je velice zodpovědná a vyžaduje dodržování předepsaných standardů. Nejdůležitější z nich jsou v dané kapitole podrobně rozebrány. Moderní interní audit je disciplína, jež se neustále vyvíjí, což je dáno především technologickým pokrokem a regulacemi. Na základě odborné literatury byly také vysvětleny jednotlivé etapy průběhu interního auditu od plánování až po vydání auditorské zprávy.

V praktické části bylo primárním cílem se seznámit s interním auditem ve vybraném podniku a následně vytvořit vlastní návrh auditu s použitím kvantitativních metod.

S velkým přispěním několika konzultací s manažery interního auditu společnosti A a získaných materiálů mohl vzniknout podrobný přehled, jakým způsobem probíhá práce interních auditorů v dané firmě. Čtenář byl detailně seznámen s plánováním, předběžným průzkumem, prací v terénu a tvořením auditorské zprávy v dané firmě.

Po vzájemné dohodě s pracovníky společnosti A byl vybrán proces poskytování úvěru formou kreditní karty prostřednictvím obchodního místa k provedení auditu. Autor využil získaného šetření auditorů, historických dat, zkušeností s prací v bance a konzultací s ředitelem pobočky a několika zaměstnanci k tomu, aby nastínil možný průběh auditu tohoto procesu.

Na základě dostupných zdrojů byly následně doporučena tři opatření ke snížení procesního a úvěrového rizika a jedno doporučení směřující ke snížení rizika tentokrát vznikajícího z přibývajících regulací od České národní banky. Na závěr autor ještě navrhuje zlepšení procesu podporující prodej úvěrových produktů nerozhodným klientům.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] About us. *The Institute of Internal Auditors*, [online]. Lake Mary, USA: Theiia, 2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>
- [2] Certifikovaný interní auditor (CIA®). *PwC Česká republika* [online]. Praha: PwC, 2017-2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/the-academy/seminare-kvalifikace-kurzy/certified-internal-auditor-cia.html>
- [3] CO JE INTERNÍ AUDIT?. *ČIIA* [online]. Praha: Český Institut Interních Auditorů, 2012 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>
- [4] Code of Ethics. *The Institute of Internal Auditors*, [online]. Lake Mary, USA: Theiia, 2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>
- [5] COMISKEY, Eugene E. a Charles W. MULFORD. *Guide to financial reporting and analysis*. New York: Wiley, 2000. ISBN 04-713-5425-2.
- [6] COMISKEY, Eugene E. a Charles W. MULFORD. *Guide to financial reporting and analysis*. New York: Wiley, 2000. ISBN 04-713-5425-2.
- [7] Independence & Objectivity. *Theiia* [online]. Lake Mary, USA: The Institute of Internal Auditors, 2018 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/Independence-and-Objectivity.aspx>
- [8] Interní materiály finanční skupiny
- [9] JÍLEK, Josef. *Finanční rizika*. Praha: Grada, 2000. Finance (Grada). ISBN isbn80-716-9579-3.
- [10] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.

[11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

[12] KRÁLÍČEK, Vladimír. *Auditing*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-812-2.

[13] *Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004*. In: . Praha: Věstník ČNB, 2004, ročník 2004, číslo 2. Dostupné také z:
https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vestnik/2004/download/v_2004_03_10204510.pdf

[14] POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.

[15] REVENDA, Zbyněk. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Vyd. 4. Praha: Management Press, 2008. ISBN isbn978-80-7261-132-4.

[16] Revidované Standardy s účinností od 1. 1. 2017. *ČIIA* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, 2016 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/ippf-file/204CZ-6c47-4-revidovane-standardy-s-ucinnosti-od-1-1-2017.pdf>

[17] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

[18] Řízení rizik a kapitálové požadavky ve finančních sektorech. *Česká národní banka* [online]. Praha: © Česká národní banka, 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z:
https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2003/cl_03_030327a.html

[19] SEKERKA, Bohuslav. *Řízení bankovních rizik*. Praha: Profess, 1998. Banky a bankovní produkty. ISBN isbn80-85235-56-0.

- [20] SVATÁ, Vlasta. *Audit informačního systému*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-034-8.
- [21] ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava. *Bankovníctví II: učebnice*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-663-3.
- [22] The ECIIA's mission. *ECIIA* [online]. Brussels, Belgium: The European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.eciia.eu/what-we-do/the-eciias-mission/>
- [23] TRUNEČEK, Jan. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-58-4.
- [24] Vyhláška č. 163/2014 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 10. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-163>
- [25] Zákon č. 21/1992 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 11. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>
- [26] Zákon č. 320/2001 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 11. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- [27] ZKOUŠKA CIA. *ČIIA* [online]. Praha: Český institut interních auditorů, 2018 [cit. 2018-02-17]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/profesni-vzdelavani/certifikace/zkouska-cia.php?idKategorie=94>