

# Výbor pro audit v privátní společnosti – pohled zpět

**Ing. Petr Cerman**  
vedoucí odboru Interního auditu  
Pražská teplárenská



## 1. Fakta na úvod

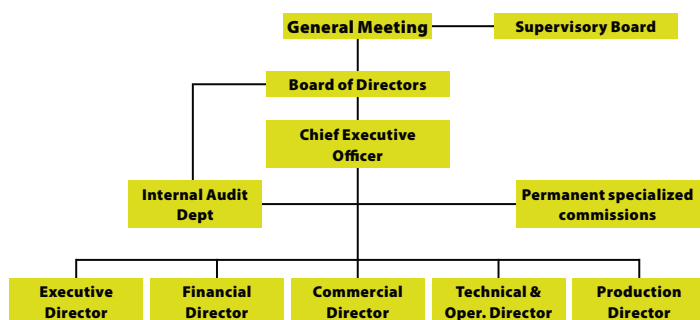
Příběh se začal odehrávat v letech 2004 v energetické společnosti mající 3 vlastníky, město Prahu a dvě významné energetické společnosti z Německa a Anglie. Z toho logicky vyplynulo, že dva vlastníci měli s interním auditem / Výborem pro audit (dále jen VPA) již dlouholeté zkušenosti, a třetí nikoliv.

Relativně silnou motivací pro ustavení a činnost IA a následně i vznik VPA bylo, že největší zahraniční majitel byl kotován na americké burze a musel respektovat požadavky SarbanesOxley Act, který v důsledku pádu Enronu požadoval zavedení transparentní kontrolní činnosti do společností, přesnost účetnictví a navazujícího finančního výkaznictví.

## 2. Přípravná část

Před vlastním ustavením VPA bylo třeba připravit několik drobností, jako například jak bude VPA zakotven ve struktuře společnosti.

Což byla díky tomu, že vznikala řada dalších komisí (*komise pro odměňování, pro risk management atd.*), velmi jednoduchá záležitost. VPA byl výborem představenstva společnosti, a tak reportoval přímo jemu, a odtud bylo zřejmé, že bude podřízen přímo Board of Directors (dále jen BOD).



VPA je na organizačním schéma „schován“ pod položkou Permanent specialized commissions, a nespadal pod generálního ředitele, ale pod BOD.

Aby mohl VPA racionálně fungovat, bylo potřeba připravit jeho statut na základě již funkčního statutu v mateřské společnosti. Drobné úpravy vedly k jeho přizpůsobení požadavkům externí legislativy v ČR a samozřejmě byla reflektována přání majitelů společnosti. Statut VPA měl cca 20 listů a jen pro představu jeho obsahu je přiložena první strana (*tabulka na následující straně*).

Nejdůležitější záležitostí bylo stanovení obsahu jednání VPA. Agenda jednání VPA vlivem zahraničních vlastníků byla však jednoznačně určena/strukturována do těchto oblastí:

Interní audit	Vnitřní kontrolní systém	Risk management	Fraud
Externí audit	Finanční reporting společnosti	Externí a interní legislativa	Problematika úseků společnosti a ostatní

Personální obsazení bylo dáno paritně ve vztahu k velikosti vlastnického podílu, a tak převládali cizojazyční členové. Důraz byl kladen na přítomnost osoby se znalostmi finančního výkaznictví. Z obsazení logicky vyplynul jednací jazyk, a tím byla angličtina.

Na začátku byla dohoda setkávat se tak často jako dozorčí rada, ale v případě potřeby i vícekrát, tedy cca 5x ročně. Takže byly splněny podstatné náležitosti pro rozjezd VPA a nastalo jeho funkční období.

## 3. VPA v chodu

První setkání byla víceméně zaměřena na seznámení se statutem VPA a činností interního auditu. Na dalších schůzkách již byly projednávány aktuální informace z výše uvedených oblastí a řešeny konkrétní problémy.

Pravidelným hostem setkání byli odborní ředitelé a experti a dále přizvaní zaměstnanci společnosti. Pikantní byl výsledek generálního ředitele, neboť ten byl zároveň i předsedou představenstva společnosti, takže příjemcem reportů od VPA. Pro takto nastavené chvíle bylo potřeba, aby se převtělil do bílé labutě a vydržel někdy z jeho pohledu „velmi naivní dotazy, tzv. na tělo a i k věci“. Byl to inteligentní člověk, a tak to bral s humorem.

Po několika jednáních se agenda ustálila v níže uvedených oblastech:

1. VPA prověřuje společně s vedoucím interního auditu (dále jen VIA):

- statut IA,
- plány IA,
- aktivity IA,
- personální zabezpečení IA,
- organizační struktura IA.

2. VPA by měl zajistit, aby neexistovaly žádné neodůvodněné omezení a limity pro interní audit v jeho činnosti.

3. VPA posuzuje, potvrzuje a navrhuje jmenování, výměnu VIA.

4. VPA prověřuje efektivitu činnosti VIA, včetně souladu se standardy pro praxi a statutem Odbor interního auditu.

5. Předseda VPA se pravidelně schází s VIA k projednání všech záležitostí, o kterých se VIA domnívá, že by měly být projednány.

Vedoucí interního auditu byl pověřen zároveň i funkcí tajemníka VPA, což mj. znamenalo být přítomen na celém jednání

## Zakládací listina (statut) výboru pro audit (k 1. 1. 2004)

Listina výboru pro audit (statut)	Kroky k dosažení cílů	Postupy	Termíny plnění cílů (četnost, k datu)	Datum Plán / Splněno
1. Členové výboru jsou členové představenstva nebo osoby ustanovené členem představenstva. Pro práci ve výboru musí být členové výboru nezávislí.	Nezávislost musí být ověřena – je založena na zákonných a dalších relevantních předpisech.	Kdykoliv bude jmenován nový člen, musí být tato změna zaznamenána v zápise zasedání výboru. Také musí být ověřena a uznána nezávislost nového člena.	Statut musí být každoročně znovu schválen nebo schválen pokaždé, když kterýkoliv člen výboru bude požadovat jeho změnu.	1. zasedání: duben 2004.
2. Nejméně jeden člen výboru bude ustanoven finančním expertem.	Zajistit, aby alespoň jeden člen výboru splňoval požadavky na finančního experta stanovené zákonem.	Zaznamenat v zápise zasedání výboru pro audit, který člen je určen jako finanční expert.	Každoročně znovu schválit, pokud ve statutu nebude žádná změna.	1. zasedání: duben 2004.
3. Každoročně přezkoumat statut výboru pro audit, znovu zhodnotit přiměřenost tohoto statutu a doporučit představenstvu všechny navržené změny. Zvažovat potřebné změny vyplývající z nových zákonů a předpisů.	Každoročně přezkoumat tento statut. Zhodnotit vhodnost všech bodů tohoto statutu ve světle zkušeností z minulých let. Zhodnotit úplnost tohoto statutu ve světle nejlepších postupů a nových zákonných nebo regulačních požadavků.	Informovat představenstvo o vhodnosti statutu výboru a o všech doporučených úpravách.	Přezkoumat každoročně, pokud v průběhu roku nebude třeba žádných změn.	1. zasedání: duben 2004, poslední zasedání 2004.

„Znamenalo být přítomen na celém jednání (cca 4–5 hod.) a užít si hned první bod – grilování interního auditu“

(cca 4–5 hod) a užít si hned první bod – grilování interního auditu (také to je vidět z výše uvedeného programu, kam byl zájem VPA nasměrován nejvíce).

Z věcného hlediska si myslím, že agenda VPA se značně přibližovala k náplni dozorcí rady. Trvalo to několik let, než byla činnost VPA ukončena, a za to období jsem získal jasnou představu o funkčnosti, významu a dopadech tohoto orgánu. Měl jsem možnost setkat se s názory jednotlivých řídicích úrovní, a tak bych je zde rád v tabulkové formě uvedl.

#### 4. Závěrem

Pokud bych měl hodnotit funkci VPA z pohledu vedoucího interního auditu, tak bych našel více pozitivního. Je vždy výhodné mít možnost uplatnit marketing interního auditu u zástupců statutárního orgánu a zcela pragmaticky, je zde výhoda pravidelné

## Názory řídicích úrovní na výbor pro audit

Dotaz	Člen představenstva	Člen dozorčí rady	Generální ředitel	Interní auditor
Měl by být VPA ustaven?	Ano, usnadní nám to úkolování IA a luštění jejich zpráv.	VPA nám pomůže v kontrolní činnosti IA.	Rozhodně ano – každá další kontrolní funkce, na niž participují zástupci zahraničních vlastníků je vítána.	IA ustavení VPA vítá minimálně jako možnost zkvalitnění svého marketingu vůči majitelům.
Jakou funkci by měl obecně plnit VPA?	Dohled na IA a můstek mezi IA a Boardem.	Kontrolní činnost nad řádným zaměřením IA a jeho činností.	Zvýšení interní kontroly.	Zajištění větší nezávislosti IA, předjednání zpráv na jednání představenstva.
Co by měl obsahovat statut VPA?	Vztahy VPA k statutárním orgánům, formy reportování.	Jakou formou bude dozorčí rada informována o výstupech z jednání VPA.	Pravomoci VPA k odborným úsekům a zaměstnancům společnosti.	Zakotvení v struktuře spol., vztahy k statutárnímu orgánu a pravomoci vůči IA.
Jaké konkrétní body by měly být na jeho programu?	Kontrola, nastavení a funkčnosti VKS, antifraud opatření, příprava reportů na burzu.	Způsob kontroly finančních výkazů.	Účast na procesu Risk managementu společnosti, zkvalitňování VKS, kontrola velkých smluv.	Projednání auditních zpráv, risk management, fraud a jeho prevence, Whistleblowing a jeho podpora.
Jaké by mělo být personální obsazení VPA?	Parita dle vlastnické struktury, člen představenstva (garant za činnost IA) by měl být předseda VPA.	Rozhodně by zde měl být nezávislý znalec energetiky.	Generální ředitel by měl být hostem.	Zastoupení majitelů a finanční expert.
Komu by měl VPA reportovat?	Představenstvu společnosti.	Po schválení reportu v představenstvu předat dále na DR.	V případě potřeby by měla jít informace na jednání porady vedení společnosti.	Představenstvu společnosti.
Jak často by se měl VPA scházet?	6x ročně.	Dle potřeby.	Dle zvážení VPA.	Jedenkrát měsíčně, aby se mohly prodiskutovat předkládané zprávy na jednání představenstva.

komunikace se zástupcem představenstva ve VPA a možnost vysvětlit výstupy z auditních šetření, což mj. vede k i snadnějšímu vstřebání informací při pozdějším projednávání zprávy v představenstvu. Pravdou ale také je, že jsem jako vedoucí interního auditu nebyl vůbec šetřen a nedostatky zejména ve vypovídací schopnosti auditní zprávy mi byly často tvrdě vytknuty, což však

v pozdějším důsledku mělo významný vliv na jejich kvalitu. Tedy na rozdíl od doby popsané na začátku článku již vím, že bych opětovně ustavení VPA přivítal.



Prostor k vyjádření.