

# JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU



DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT  
A VÝBORY SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ

# The Academy

## CIA - The Certified Internal Auditor®



*This program is offered with support of CIAA (Czech Institute of Internal Auditors) as full English language version of CIA qualification.*



**pwc**

**For CIA members, we guarantee a discount of CZK 2 000,- off each course price.**

### What is CIA?

The Certified Internal Auditor® (CIA®) is the only globally accepted certification for internal auditors and remains the standard by which individuals demonstrate their competency and professionalism in the internal auditing field.

### Who should study CIA?

Are you a long-term internal auditor, or a future manager gaining exposure and expertise in organizational risk management? CIA is the best choice and will serve you well your entire career.

### Program structure

- **Part I:** The Internal Audit activity's role in governance, risk and Control
- **Part II:** Conducting the Internal Audit engagement
- **Part III:** Internal Audit Knowledge Elements

### Why study CIA with The Academy?

#### PwC Certification

**Course is taught in English** - participants will gain comprehensive vocabulary from internal audit area useful mainly in the international business environment.

PwC **internal audit experts** who bring the latest knowledge, experience and also practical experience to our training programmes.

**Comprehensive PwC study texts** and materials - fully approved by IIA

**Very competitive price**

### Interested in CIA with The Academy?

Please contact us with any questions on [the.academy@cz.pwc.com](mailto:the.academy@cz.pwc.com) or visit our webpage [www.pwc.cz/academy](http://www.pwc.cz/academy).

# JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU



DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT  
A VÝBORY SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ

# JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

Copyright © 2012 by **European Confederation of Institutes of Internal Auditing** (ECIIA) and  
**The European Confederation of Director's, Associations The European Open Voice of Directors** (ecoDa).

Tento český dokument je neoficiálním překladem. Původní dokument byl vydán v prosinci 2012 a je k dispozici na webových stránkách ECIIA a ecoDa. Společnosti PwC a Deloitte primární dokument sponzorovali.

Krátké citace mohou být reprodukovány nebo přeloženy, pokud bude uveden zdroj.

Veškerá práva vyhrazena. V České republice vydal Český institut interních auditorů, Institut IIA.

V souladu se zákonem o autorských právech nesmí být žádná část této publikace reprodukována, uložena ve vyhledávacích systémech nebo přenášena elektronicky, mechanicky, v podobě fotokopii nebo jinak bez předchozího souhlasu vydavatele.

K získání povolení k překladu, změnám nebo reprodukci jakékoli části originálu kontaktujte:

## **ECIIA**

European Confederation of Institutes of Internal Auditing  
Koningsstraat 109–111 bus 5, 1000 Brussels, Belgium

Tel: +32 2 217 33 20

Fax: +32 2 217 33 20

E-mail: [office@eciia.eu](mailto:office@eciia.eu)

[www.eciia.eu](http://www.eciia.eu)

## **ECODA – The European Confederation of Director's Associations**

### **The European Open Voice of Directors**

42, rue de la Loi, 1040 Brussels, Belgium

Tel: +32 2 231 58 11

Fax: +32 2 231 58 31

E-mail: [beatrice.richezbaum@ecoda.org](mailto:beatrice.richezbaum@ecoda.org)

[www.ecoda.org](http://www.ecoda.org)

K získání povolení k překladu, změnám nebo reprodukci jakékoli části českého překladu kontaktujte:

Český institut interních auditorů, o. s.

Karlovo náměstí 3, 120 00 Praha 2

Tel: 224 919 361

E-mail: [ciia@interniaudit.cz](mailto:ciia@interniaudit.cz)

[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)

© Český institut interních auditorů, o. s., 2013

Překlad: Pavel Vácha

Odborná jazyková korektura: Andrea Káňová

Vydavatel: Český institut interních auditorů, o. s.

Vydání 1. české: listopad 2013

Sazba: Viktor Beránek

Tisk: Reproservis s. r. o.

ISBN: 978-80-86689-51-7

# **JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU**

DOPORUČENÍ PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT  
A VÝBORY SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ

# OBSAH

Úvod	6
<hr/>	
DESET NEJLEPŠÍCH PRAKTIK DOPORUČOVANÝCH ČLENŮM SPRÁVNÍCH ORGÁNŮ OHLEDNĚ DOHLEDU NAD INTERNÍM AUDITEM:	8
<hr/>	
1) Hodnocení potřeby založení interního auditu, jestliže tato funkce dosud neexistuje	8
2) Hodnocení a schválení statutu interního auditu	9
3) Zajištění efektivní komunikace mezi vedoucím útvaru interního auditu a správním orgánem	10
4) Hodnocení plánu interního auditu	11
5) Hodnocení počtu interních auditorů	12
6) Získání ujištění o kvalitě práce útvaru interního auditu	13
7) Dohled nad vztahem mezi útvarem interního auditu a centrálním útvarem, který monitoruje rizika	15
8) Koordinace interního auditu s prací externího auditu	16
9) Hodnocení reportingu interního auditu	17
10) Sledování plnění doporučení interního auditu	18
<hr/>	
PŘÍLOHY:	
Příloha 1: Vzorový Statut interního auditu	19
Příloha 2: Vzorový Statut výboru pro audit	23

*Tento dokument je praktickým nástrojem pro vrcholový management a členy správních orgánů\*.*

-----

Tento materiál byl zpracován touto pracovní skupinou:

- ▲ Roland De Meulder, člen výboru ECIIA pro veřejné záležitosti (předseda)
- ▲ Dr. Roger Barker, vedoucí správy společností, Institute of Directors (místopředseda)
- ▲ Louis Vaurs, poradce prezidenta IFACI
- ▲ Pierre-François Wéry, partner, PWC Luxembourg, vedoucí sekce Správní rizika a kontroly
- ▲ Laurent Berliner, partner, Deloitte, Luxembourg
- ▲ Christian Van Nederveelde, Corporate Senior Vice President Internal Audit, SES
- ▲ Béatrice Richez-Baum, výkonný tajemník, ecoDa
- ▲ Pascale Vandebussche, výkonný tajemník ECIIA
- ▲ Carolyn Dittmeier, Past President ECIIA

Publikace byla posouzena vrcholnými výkonnými orgány ECIIA a ecoDa a členy ECIIA.

## ECIIA

Evropská konfederace institutů interního auditu, ECIIA, je nezisková organizace sídlící v Bruselu. Na konfederálním principu sdružuje národní asociace interního auditu ve 37 zemích, včetně všech zemí EU. Reprezentuje téměř 40 000 profesionálů interního auditu. ECIIA je přidruženou organizací celosvětového Institutu interních auditorů, IIA, což je profesní organizace více než 170 000 členů v asi 165 zemích. Celosvětově je IIA považován za lídra v certifikaci, vzdělávání a výzkumu profese interního auditu. IIA vydává Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu (IPPF), který je dostupný v 29 jazycích, a další metodické materiály. Misí ECIIA je kontinuálně rozvíjet správu organizací a interní audit na evropské úrovni sdílením znalostí, klíčovými vztahy a regulovaným prostředím.

*Více informací na [www.ecia.eu](http://www.ecia.eu)*

## ECODA

Evropská konfederace členů správních orgánů společností je neziskovou organizací sídlící v Bruselu, kde od března 2005 působí jako „Evropský hlas ředitelů“. Prostřednictvím svých národních institutů (největší instituty existující v Evropě) ecoDa reprezentuje okolo 55 000 členů správních orgánů napříč členskými státy EU.

Misí ecoDa je podporovat správnou správu organizací a zlepšovat účinnost správních orgánů, zejména prostřednictvím vhodných školení, profesionálním rozvojem a správnou praxí uplatňovanou při jednání správních orgánů.

Členové ecoDa: IoD, GUBERNA, IFA, ILA, IC-A, Hallitusammattilaiset ry, the Slovenian association of supervisory board members, the Croatian Association of certified supervisory board members, the Polski Instytut Dyrektorow, the Norwegian institute of directors (Styreinstitutt), the Norwegian Styre Akademiet, the Baltic institute of directors, the Swedish Styrelse Akademien and the Macedonian FYR Institute of Directors.

*Více informací na [www.ecoDa.org](http://www.ecoDa.org)*

*\*Bylo vyvinuto Evropskou konfederací institutů interního auditu (ECIIA), v těsné spolupráci s Evropskou konfederací členů správních orgánů společností (ecoDa).*

## Úvod / historie

Tento materiál nabízí užitečný návod správním orgánům a jejich jednotlivým členům, kteří chtějí efektivně využívat útvaru interního auditu, zejména s ohledem na získání ujištění o tom, zdali systém řízení rizik a interní kontrolní systém organizace jsou odpovídající.

Interní audit je klíčovou složkou moderní správy a řízení organizací. Ale struktura správních orgánů a systém řízení společností vykazují významné odchylky napříč Evropou. V některých zemích (např. Velká Británie, Francie) se správní orgány skládají z výkonných manažerů a nevýkonných ředitelů. V dalších zemích (např. Německo, Holandsko, severské státy) představenstvo či dozorčí rada mohou být složeny pouze z nevýkonných ředitelů. V takovém uspořádání výkonný management může být v samostatném exekutivním orgánu či může být ze správního orgánu zcela vyloučen.

V tomto materiálu je termín „správní orgán“ (Board of Directors) používán v obecném smyslu, jímž je míněn nejvyšší správní orgán, který je ustaven. To předpokládá primární zodpovědnost za dohled nad společností jménem kapitálových podílníků.

Účelem tohoto materiálu je pomoci členům těchto správních orgánů maximálně využít útvar interního auditu k dosažení cílů, které si stanovili pro řízení organizace.

Termín „správní orgán“ (Board)\* také zahrnuje výbory správních orgánů – jako jsou výbory pro audit nebo výbory pro řízení rizika – které obvykle hrají specifickou roli ve vztahu správního orgánu s interním auditem. Výbory správního orgánu se skládají z části členů správního orgánu. Obvykle jsou oprávněny správními kodexy nebo nejlepší praxí podporovat fungování hlavního orgánu ve specifických oblastech činnosti správního orgánu.

Je však třeba připustit, že existují významné rozdíly v roli a funkci takových výborů v různých evropských zemích. Např. v severských zemích hraje klíčovou roli nominační výbor, což je spíše výbor vlastníků než správního orgánu. Proto by místní odchylky od správní praxe měly být brány členy správních orgánů v úvahu, když budou aplikovat doporučení tohoto materiálu.

Přes uvedené rozdíly v systémech správy společností v Evropě, lze vysledovat některé společné charakteristiky správních rámců, které jsou typické pro většinu zemí:

- ▲ Správní orgány stanovují výkonnému managementu základní hodnoty akceptovatelného rizika. Také identifikují nejvýznamnější rizika organizace. Následně se správní orgán průběžně ubezpečuje, že výkonný management na tato rizika adekvátně reaguje.
- ▲ Generální ředitel a výkonný management jsou primárně zodpovědní za provozní funkci řízení rizik a kontrolní rámec společnosti. Je úkolem managementu vést a směřovat zaměstnance při řízení rizik a řídit celkové riziko v aktivitách společnosti ve vztahu k odsouhlasené úrovni akceptovatelného rizika.

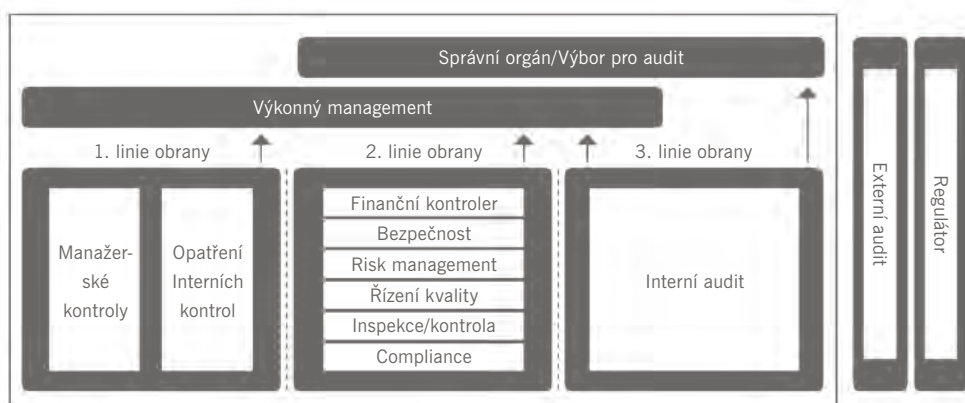
*\* Poznámka překladatele: Pojem Board of Directors nemá jednoznačný ekvivalent v tuzemském právu. Zahrnuje zodpovědnosti a aktivity vykonávané obvykle představenstvem anebo dozorčí radou. V textu jsou pojmy „Board of Directors“ i „Board“ překládány jako „správní orgán“. V některém kontextu je možno ho nabrzdit pojmem „představenstvo“ (většinou) a někdy pojmem „dozorčí rada“.*



Aby správní orgány a výkonný management mohly zajistit efektivitu rámce řízení rizik společnosti, musí být schopni se spolehnout na příslušné liniové funkce – včetně monitorovacích a ujišťovacích funkcí. Aby bylo možno zasadit tyto funkce do vyššího rámce, ecoDa a ECIIA podporuje použití modelu „Tři linie obrany“, který je široce přijímán ve finančních službách, ale který je také možno účinně využívat i v řadě dalších sektorů.

Struktura „Tří linií obrany“ je koncepční rozvržení úrovní interních kontrol v organizaci: prvo- liniových kontrol, druholiniového monitoringu a nezávislého ujištění v třetí linii. Tento model také poskytuje rámec, v němž správní orgán může dobře pochopit roli interního auditu v celkovém přístupu k řízení rizik a v procesu interní kontroly v organizaci.

### Tři linie obrany



První linií obrany je management, který „přímo vlastní“ a zodpovídá za hodnocení, řízení a snižování rizik.

Druhá linie obrany se skládá z aktivit funkcí, které jsou součástí interní správy organizace (compliance, řízení rizik, řízení kvality a další kontrolní útvary). Tato linie obrany monitoruje a usnadňuje implementaci efektivních praktik řízení rizik operativním managementem. Také pomáhá vlastníkům rizik v poskytování přiměřených informací o rizicích napříč organizací.

Tuto třetí linii obrany organizace představuje právě interní audit. Nezávislý interní audit, prostřednictvím rizikově založeného přístupu k auditování, poskytuje ujištění členům správního orgánu a výkonnému managementu. Toto ujištění se bude týkat účinnosti hodnocení a řízení rizik společnosti a rovněž bude zahrnovat způsob, kterým pracují první a druhá linie obrany. Ujištění poskytované interním auditem obsahuje všechny složky rámce řízení rizik instituce (od identifikace a hodnocení rizik přes opatření ke snížení rizik až po komunikaci relevantních informací o rizicích) a všechny kategorie cílů organizace: strategické, provozní, reportin- gové i cíle compliance.

Interní audit má unikátní pozici v organizaci proto, aby poskytoval celkové ujištění správnímu orgánu a výkonnému managementu o efektivitě interního řízení a procesech řízení rizika. Je rovněž velmi vhodný k plnění poradenské role ke zlepšování existujících procesů a k tomu, aby pomáhal managementu v implementaci doporučených zlepšení.

## JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

V tomto rámci je interní audit úhelným kamenem správy a řízení organizace.

Avšak před diskuzí detailních doporučení tohoto materiálu je důležité zdůraznit, že existují tři fundamentální aspekty, které by měly být zohledněny správními orgány, aby interní audit mohl maximalizovat svůj podíl na správné správě organizace:

- ▲ interní audit by měl mít takové hierarchické postavení, které mu zaručuje dostatečně nezávislé fungování;
- ▲ interní audit by měl svůj přístup k plánování a vykonávání své činnosti založit na rizikovém přístupu;
- ▲ musí být trvale zajištěna konzistentně vysoká úroveň profesionality a kvality práce auditního týmu.

**Tyto tři podmínky jsou základními aspekty, které musí členové správních orgánů brát v úvahu, když monitorují efektivitu interního auditu organizace.**

Je nutno zdůraznit, že následující doporučení jsou konzistentní s globálně uznávanými Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu.  
(<http://www.interniaudit.cz/ippf/interaktivni-prehled.php>)

## Deset nejlepších praktik doporučovaných členům správních orgánů pro dohled nad interním auditem

### ▲▲▲ 1. Hodnocení potřeby založení interního auditu, jestliže tato funkce dosud neexistuje

V kapitole Úvod tohoto materiálu je zdůrazněna přidaná hodnota nezávislého interního auditu. Není překvapivé, že 90 %\* členských států EU vyžaduje nebo striktně doporučuje ustavení interního auditu ve společnostech obchodovaných na burze. Dále, interní audit je obecně povinný pro většinu společností poskytujících finanční služby.

Mezi povinnostmi správních orgánů organizací veřejného zájmu, které dosud nemají ustavený útvar interního auditu, patří i hodnocení potřeby jeho ustavení. Správní orgán jako součást svého dozoru nad výkonným managementem by měl podpořit rozhodnutí o ustavení či neustavení interního auditu, případně by měl kriticky posoudit toto rozhodnutí.

\* Viz publikace ECIIA „Corporate Governance Governance Codes on Internal Audit – Current status in the EU“, listopad 2012.

Je pravděpodobné, že (finanční) dopad rizik organizace a komplexnost organizace spíše než prostá velikost by měly být základními faktory pro rozhodnutí o založení útvaru interního auditu.

Pro malé/střední podniky může management a správní orgán pro zajištění aktivit interního auditu zvolit nějakou formu outsourcingu. Je však nutné upozornit na to, že při kompletním outsourcingu nemůže být konečná zodpovědnost za interní audit delegována mimo organizaci. Konečná zodpovědnost musí být formálně přiřazena internímu zaměstnanci, optimálně členu výkonného vedení.

Společnosti obchodované na burze, které nemají interní audit, musí zveřejnit (např. v prohlášení o správě organizace nebo na základě principu „akceptuj nebo vysvětli“), proč nemají interní audit a jak ujištění o systému řízení, rizicích a o souladu s legislativou je zajištěno v případě chybějícího interního auditu.

### ***Doporučená praxe pro správní orgán:***

- ▲ *V organizacích, které nemají interní audit, by měl správní orgán pravidelně posuzovat potřebu ustavení tohoto útvaru. Na základě zdůvodnění výkonným managementem by správní orgán měl akceptovat či žádat vysvětlení rozhodnutí ustavit/neustavit.*
- ▲ *V případech, kdy se vedení organizace rozhodne pro kompletní outsourcing interního auditu, by měl správní orgán dohlížet nad průběhem outsourcování procesu, včetně zajištění, že některý interní zaměstnanec převzal odpovědnost za kvalitu a správné nastavení outsourcované aktivity.*
- ▲ *V případech, kdy organizace veřejného zájmu neustavila interní audit, správní orgán musí zajistit, že je tato skutečnost veřejně známá (například v prohlášení o správě organizace). Toto oznámení musí zahrnovat smysluplné vysvětlení, proč toto rozhodnutí bylo přijato a jak je získáváno celkové ujištění správního orgánu a managementu v případě absence interního auditu.*

## ▲▲▲ 2. Hodnocení a schválení statutu interního auditu

Statut interního auditu je formální dokument, který definuje účel, pravomoc a zodpovědnost interního auditu. Statut interního auditu zakládá pozici interního auditu v organizaci, včetně povahy funkční podřízenosti vedoucího útvaru interního auditu výkonnému managementu a správnímu orgánu. Zároveň opravňuje útvar interního auditu k přístupu k datům, osobám a do fyzických prostor organizace v závislosti na prováděných auditních projektech.

Statut interního auditu definuje i rozsah aktivit tohoto útvaru. Aby mohl být optimalizován příspěvek interního auditu k účelné správní struktuře organizace, rozsah jeho aktivit by měl především pokrývat kompletní portfolio rizik organizace (strategická, provozní, reportingová a compliance) a zahrnovat jak ujišťovací, tak poradenské aktivity.

„Protože jsme SME společnost (malá/střední velikost), dosud jsme neměli interní audit. Nyní rychle rosteme a naše představenstvo rozhodlo najmout externího dodavatele těchto služeb, který bude řízen naším generálním ředitelem.“

# JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

„V posledních letech jsou po nás žádány konzultační služby týkající se širokého rozsahu rizik a oblastí podnikání, protože vrcholový management si uvědomuje hodnotu naší práce. Avšak prostřednictvím statutu interního auditu náš výbor pro audit potvrdil, že naší primární rolí pro business je poskytování ujištění; jakákoli konzultační aktivita je sekundární vzhledem k této základní roli. Máme tři základní kritéria, která musí být splněna, když chceme provádět konzultační aktivity: Za prvé, předpokládaný výstup musí být pro business materiální. Za druhé, musíme mít potřebné dovednosti potřebné k dané aktivitě. A za třetí, musíme mít dostatek času k provedení tohoto úkolu, aniž bychom ohrozili naše klíčové ujišťovací aktivity.“

„Jako výkonný viceprezident a ředitel interního auditu přímo reportuji předsedovi představenstva, čímž je zaručena nezávislost interního auditu ve skupině. Veškeré aktivity a procesy mohou být auditovány. Setkávám se s předsedou představenstva na pravidelné měsíční bázi a úzce spolupracuji s předsedou výboru pro audit formou neformálních setkání asi 6x ročně. Jsem pravidelně zván na jednání výboru pro audit, kde diskutujeme aktivity interního auditu. Během těchto jednání členové výboru pro audit posuzují řízení rizik a interní kontrolní systém, schvalují plán interního auditu, procházejí auditní zprávy zaměřené na největší rizika a monitorují včasnou implementaci auditních doporučení. Vedle funkční podřízenosti představenstvu a výboru pro audit také na pravidelných měsíčních schůzkách přímo komunikuji s generálním ředitelem a finančním ředitelem celé skupiny.“

Ačkoli klíčovou aktivitou interního auditu je poskytování ujištění, že rizika jsou známá a adekvátně řízená, statut interního auditu může umožňovat aktivity interních auditorů v roli interních konzultantů managementu v záležitostech řízení rizik a interní kontroly. Nicméně pokud interní audit plní takovou konzultantskou roli, musí zajistit, že jeho nezávislost a objektivita nejsou ohroženy.

Konečné schválení statutu interního auditu přísluší vždy vrcholnému správnímu orgánu. Vzorový statut interního auditu je v příloze tohoto materiálu.

## **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán by měl posoudit statut interního auditu, aby zajistil, že dovoluje internímu auditu plně převzít svou odpovědnost jako klíčový poskytovatel ujištění o řízení rizik a kontrole v celé organizaci.*
- ▲ *Správní orgán by měl schválit statut interního auditu.*

## ▲▲▲ 3. Zajištění efektivní komunikace mezi vedoucím útvaru interního auditu a správním orgánem

Aby byla zajištěna nezávislost interního auditu, a tedy i objektivita jeho závěrů, je důležité, aby interní audit nebyl hierarchicky podřízen těm organizačním útvarům organizace, které jsou subjektem jeho auditních aktivit.

Vedoucí útvaru interního auditu by měl otevřeně komunikovat se správními orgány a příslušnými výbory. To je obzvláště důležité, když vedoucí interního auditu má důvod se domnívat, že výkonný management vystavil organizaci takové úrovni reziduálního rizika, která může být pro organizaci neakceptovatelná na základě schválené míry akceptovatelného rizika. V takovém případě vedoucí interního auditu musí být schopen informovat o této záležitosti správní orgán a požádat o zhodnocení.

## **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán musí zajistit, aby vedoucí interního auditu funkčně podléhal příslušnému členu správního orgánu nebo, pokud to je relevantní, předsedovi výboru pro audit (či jiných správních či řídicích výborů).*
- ▲ *Vedoucí interního auditu by měl mít neomezený přístup ke správním orgánům nebo v relevantních případech k předsedům relevantních výborů.*
- ▲ *Správní orgán by měl přímo jednat s vedoucím interního auditu alespoň jednou ročně bez přítomnosti CEO nebo dalších výkonných manažerů.*
- ▲ *Správní orgán by měl být informován o všech významných rozdílných názorech na významná rizika a kontrolní záležitosti, které se vyskytnou mezi vedoucím interního auditu a výkonným managementem.*

#### ▲▲▲ 4. Hodnocení plánu interního auditu

Vedoucí interního auditu zodpovídá za sestavení ročního plánu za základě prioritizace rizik tak, aby stanovil priority aktivit interního auditu konzistentně s cíli organizace.

Proto by měl vedoucí interního auditu brát v úvahu rámec řízení rizik organizace, včetně tolerančních limitů rizik nastavených výkonným managementem a správním orgánem pro různé části či aktivity organizace. Jestliže takový rámec neexistuje, vedoucí interního auditu by měl definovat svoje vlastní hodnoticí kritéria založená na riziku jako základ pro auditní plán a diskutovat je s výkonným managementem a správním orgánem.

Hotový plán interního auditu by měl být předán správnímu orgánu ke schválení.

Auditní plán by měl být „dynamický“, tzn. informace získané v průběhu roku a změny v rizikovém profilu organizace by měly být reflektovány v relativně bezprostředních aktualizacích plánu. Tyto změny a důvody těchto změn by měly být jasně komunikovány a koordinovány s výkonným managementem a správním orgánem.

##### ***Doporučená praxe pro správní orgán:***

- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli poskytovat vedoucímu interního auditu svoje vstupy pro přípravu plánu interního auditu.*
- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli diskutovat s vedoucím interního auditu obsah auditního plánu. Zvláštní pozornost by měla být věnována:*
  - *procesu hodnocení významných rizikových oblastí organizace, které může ovlivnit zaměření aktivit interního auditu;*
  - *rozsahu auditního prostoru (Audit Universe), který ovlivní potenciální šíři aktivit interního auditu v organizaci;*
  - *míře, do jaké bude posuzován design a účinnost interního kontrolního systému v průběhu vlastního auditování;*
- ▲ *Po posouzení a prodiskutování plánu a návrhu příslušných změn, správní orgán formálně schválí plán interního auditu.*
- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli diskutovat a schválit všechny významné změny plánu navržené v průběhu roku vedoucím interního auditu.*

„Kontinuálně přehodnocujeme náš auditní plán procesem, kterému říkáme ‚dynamické hodnocení rizik‘. To nám dovoluje aktualizovat roční plán interního auditu podle nových/rostoucích rizik a přehodnocovat priority ujišťovacích aktivit dle potřeby. Máme čtvrtletní aktualizaci, abychom potvrdili, že naše auditní aktivity jsou soustředěny na oblasti, které to potřebují, a že jsou oblasti, které to tak nutně nepotřebují, nebo že se můžeme spolehnout na ujištění ostatních ujišťovatelů. Prostě potřebujeme tuto flexibilitu zabudovanou do našeho plánu: právě provádíme dramatické změny auditního plánu už v prvním čtvrtletí roku a zaměřujeme naši pozornost na oblasti, které to potřebují.“

## ▲▲▲ 5. Hodnocení počtu interních auditorů

K tomu, aby byl interní audit efektivní, musí disponovat dostatečnými zdroji jak ve smyslu počtu auditorů, tak v úrovni jejich znalostí, dovedností a kompetencí.

**Požadovaná kapacita** útvaru interního auditu se odvíjí primárně od plánu interního auditu založeného na rizicích. Vedoucí interního auditu by měl informovat generálního ředitele o jakýchkoli omezeních zdrojů, které by mohly ovlivnit plnění plánu.

Příslušné výbory správního orgánu by měly pečlivě sledovat všechna rozhodnutí generálního ředitele upravit kapacitu interního auditu (v rámci rozpočtu organizace). Měly by formálně odsouhlasit seznam rizikových oblastí, které nejsou pokryty procesem interního auditu vzhledem k rozpočtovým omezením.

Útvar interního auditu by měl **kolektivně** disponovat nebo mít přístup k **znalostem, dovednostem a dalším kompetencím, které jsou nutné ke splnění auditního plánu.**

To zahrnuje i vyvážený soubor technických dovedností, které dovolují porozumět typům rizik, jimž organizace čelí, a zhodnotit účinnost příslušných opatření limitujících tato rizika.

Vedle těchto technických dovedností, by měli interní auditoři demonstrovat dobré mezilidské a komunikační dovednosti slovem i písmem.

Správní orgán by měl zajistit, že externí hodnocení kvality interního auditu je provedeno minimálně každých 5 let – nebo častěji, pokud k tomu existuje důvod – kvalifikovaným nezávislým posuzovatelem či posuzovatelským týmem nepatřícím k organizaci (viz další detaily v kapitole 6 „*Získání ujištění o kvalitě práce útvaru interního auditu*“).

Správní orgány by měly věnovat významnou pozornost a úsilí procesu ustanovení **vedoucího interního auditu**. Jako hlavní kontaktní bod pro správní orgán (nebo příslušné správní výbory) je, že tato pozice musí být obsazena odpovídajícím způsobem a s velkou péčí. Ačkoli generální ředitel může přímo řídit proces výběru vedoucího interního auditu, správní orgán musí zajistit, že dochází k adekvátním konzultacím v průběhu tohoto procesu ohledně funkčního profilu a vlastního výběru vedoucího interního auditu. Dále, v zájmu zajištění nezávislosti a objektivity vedoucího interního auditu, by správní orgán měl dohlížet i na jeho propouštění.

A konečně by se správním orgánem měly být konzultovány podmínky odměňování vedoucího interního auditu, aby bylo možno zhodnotit, zdali:

- ▲ úroveň jeho/jejího odměňování zajišťuje statut v organizaci, který mu/jí dovoluje vykonávat přiřazené zodpovědnosti
- ▲ proměnná složka odměňování je založena na jeho/její osobní výkonnosti spíše než na finančních výsledcích organizace (zamezit jakémukoliv reálnému či vnímanému ohrožení jeho/její objektivitu a nezávislosti)

### **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli znát názor vedoucího interního auditu na vliv kapacitních omezení na plán interního auditu.*
- ▲ *Správní orgán by měl rozhodnout o přiměřené kapacitě interního auditu a formálně schválit veškerá rozhodnutí vyjmout vysoce rizikové oblasti z působnosti interního auditu kvůli kapacitním omezením.*
- ▲ *Správní orgán by měl pravidelně získávat potvrzení od vedoucího interního auditu, že útvar interního auditu disponuje – nebo má přístup – k požadovaným komunikačním kanálům a technickým dovednostem, aby mohl efektivně a odpovídajícím způsobem naplňovat plán interního auditu i informovat o závěrech jednotlivých auditních projektů a jejich doporučení.*
- ▲ *Správní orgán by měl odpovídajícím způsobem konzultovat s generálním ředitelem funkční profil vedoucího interního auditu a rozhodnutí týkající se jeho lepší zamýšleného jmenování či odvolání a výše odměňování. Správní orgán by měl kriticky hodnotit rozhodnutí generálního ředitele v těchto záležitostech v případech, kdy by nezávislost nebo objektivita vedoucího interního auditu mohla být ohrožena.*

„Náš tým interního auditu je malý (5 lidí). Proto používáme specialisty z různých oblastí pro specifické projekty. Tito specialisté jsou většinou zaměstnání v naší společnosti. Pro audit IT používáme externí specialisty.“

## ▲▲▲ 6. Získání ujištění o kvalitě práce útvaru interního auditu

Monitorování kvality útvaru interního auditu je v první řadě úlohou vedoucího interního auditu. Aby splnil tuto povinnost, měl by vypracovat a realizovat program ke zlepšení a zajištění kvality, který bude pokrývat všechny aspekty interního auditu v souladu s Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu (Standardy). Takový program by měl hodnotit účinnost interního auditu, hospodárnost jeho činnosti a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Tento program by měl zahrnovat jak interní, tak externí hodnocení.

**Interní hodnocení** by mělo zahrnovat kontinuální měření výkonnosti interního auditu prostřednictvím přímé supervize i pravidelnými sebehodnoceními.

**Externí hodnocení** by mělo být provedeno minimálně jedenkrát za 5 let – nebo častěji, pokud je k tomu důvod – nezávislým posuzovatelem, který nepatří do posuzované organizace a který splňuje kvalifikaci doporučenou Standardy.

## JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

„Můj tým absolvuje každoroční sebehodnocení, které se sestává z asi 300 otázek na téma pozice interního auditu, plánování zdrojů, plánování, metodologie, reportování a kvalita. Také připravujeme dotazník – se vstupuje z výboru pro audit – který generální ředitel posílá výkonnému managementu. Dotazování není anonymní, takže interní audit může reagovat na každý komentář a zlepšit kvalitu své práce. Navíc se snažíme od klíčových auditovaných z každého auditního projektu získat zpětnou vazbu o našem výkonu během fáze plánování, sběru dat i psaní zprávy. Tato zpětná vazba zahrnuje, kromě dalších oblastí, kompetence auditorů, komunikaci a porozumění businessu. Spolu s výborem pro audit jsme sestavili soubor klíčových indikátorů, které jsou zahrnuty ve statutu interního auditu. Tyto indikátory například zahrnují plánované dodání zprávy, naše zaměření na klíčová podnikatelská rizika, počet splněných doporučení atd.“

### **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli posuzovat kvalitu interního auditu na roční bázi.*
- ▲ *Správní orgán by měl pravidelně prověřovat požadovanou frekvenci externích hodnocení útvarů interního auditu. Jedenkrát za pět let je minimální hodnota frekvence tohoto hodnocení.*
- ▲ *Správní orgán by měl prověřovat kvalifikaci a nezávislost externího hodnotitele nebo hodnotícího týmu, včetně jakéhokoli střetu zájmů.*
- ▲ *Správní orgán by měl zajistit, aby byl neprodleně informován o výsledcích hodnocení procesu interního auditu a příslušných návrzích na zlepšení. Měl by také stanovit frekvenci pro interní hodnocení.*
- ▲ *Správní orgán by měl účinně monitorovat odpovídající a včasnou implementaci korektivních aktivit, které vyplynuly z externího hodnocení kvality.*
- ▲ *Nezávisle na externím hodnocení kvality, ale v souvislosti s ním, by správní orgán měl hodnotit výkonnost interního auditu podle parametrů:*
  - *stupeň, do něhož bylo implementováno plánování interního auditu;*
  - *jasnost a stručnost zpráv interního auditu;*
  - *přidaná hodnota projektů interního auditu z hlediska prosazování existujících správních procesů a procesů řízení rizik;*
  - *která významná doporučení interního auditu byla akceptovaná výkonným managementem (tj. taková, jejichž cílem je upravit výrazné nedostatky v řízení významných rizik a kontrolních mechanismů);*
  - *spokojenosti klientů, kteří jsou příjemci služeb interního auditu. V tomto smyslu, a v souladu s dobrou praxí interního auditu, může vedoucí interního auditu provádět průzkumy spokojenosti u vlastníků procesů, které byly auditovány, po každém ukončeném interním auditu. Také jsou možné pravidelné roční průzkumy kvality u výkonného managementu a správního orgánu.*



## ▲▲▲ 7. Dohled nad vztahem mezi útvarem interního auditu a centrálním útvarem, který monitoruje rizika

Management každé části organizace je zodpovědný za řízení rizik v oblasti, za kterou odpovídá. To by se mělo odehrávat v integrovaném celostním rámci, jehož účelem je sladování a koordinace základních cílů organizace a strategie.

Mnoho organizací ustavilo centrální útvar řízení rizik, jehož úkolem je koordinace a rozvoj aktivit řízení rizik napříč celou organizací. Zatímco pro velké organizace je typická nejlepší praxe nominovat ředitele řízení rizik, menší organizace mohou tuto zodpovědnost přiřadit jinému výkonnému řediteli.

Ředitel oddělení řízení rizik (nebo obdobná pozice) zodpovídá za monitorování celkové způsobilosti a kapacit řízení rizik. Také asistuje operativnímu managementu při poskytování informací o relevantních rizicích vyšším manažerským úrovním i napříč celou organizací.

Specifické zodpovědnosti ředitele oddělení řízení rizik (nebo obdobné funkce) zahrnují:

- ▲ zpracování základních pravidel řízení rizik, definování rolí a zodpovědností, nastavení cílů k implementaci
- ▲ ustanovení základního rámce řízení rizik ve specifických procesech, funkcích nebo útvarech organizace
- ▲ podpora kompetencí řízení rizik napříč organizací
- ▲ vytvoření obecné terminologie řízení rizik (tj. kategorie rizik, opatření k řízení rizik ve vztahu k pravděpodobnosti a dopadu)
- ▲ napomáhat při rozvoji a úpravách hlášení o rizicích a monitorování tohoto informačního procesu
- ▲ dle potřeby informovat generálního ředitele a správní orgán o postupu a doporučených opatření

V této roli ředitel oddělení řízení rizik (nebo podobná funkce) typicky působí jako „druhá linie obrany“ monitorování rizika (viz Úvod, k pochopení, jak tento popis zapadá do modelu „Tři linie obrany“).

Aby se zabránilo překryvům a mezerám v monitorování rizik organizace, je nutné dosáhnout vhodné koordinace mezi interním auditem a ředitelem řízení rizik (nebo obdobnou funkcí).

Jako „třetí linie“ ujištění, interní audit by měl nejen hodnotit účinnost designu a správné fungování systémů kontrolujících rizika, které byly implementovány (první linií) operativním managementem, ale také způsob fungování monitorovacích funkcí ve druhé linii – jako je centralizovaný risk management.

# JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

„Těsně koordinujeme naše aktivity s centralizovanými monitorovacími funkcemi druhé linie, jako jsou compliance, kvalita, bezpečnost práce a životní prostředí. Mj. při tvorbě našeho ročního plánu bereme v úvahu i jejich program a svoje plány potom navzájem sdílíme. Společné či doplňující se auditní projekty potom mohou být účinněji organizovány a nedochází k duplicitám. Statut interního auditu nám rovněž ukládá, jako integrální součást našich aktivit, sledovat vyspělostní úroveň útvarů, které monitorují specifická rizika celé organizace. Sledujeme komplexnost jejich aktivit, metodiku měření rizik, organizaci, týmové kompetence a kapacity, pracovní metodologii atd.“

## Doporučená praxe pro správní orgán:

- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli zajistit, že dochází k přiměřenému rozdělení úkolů a koordinaci mezi interním auditem a funkcemi druhé linie obrany, jako je řízení rizik, finanční kontroly a compliance.*
- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli zajistit, že interní audit, v rámci auditního plánu, hodnotí aktivity řízení rizik jak v první, tak ve druhé linii a poskytuje ujištění, jak obě linie obrany pracují.*

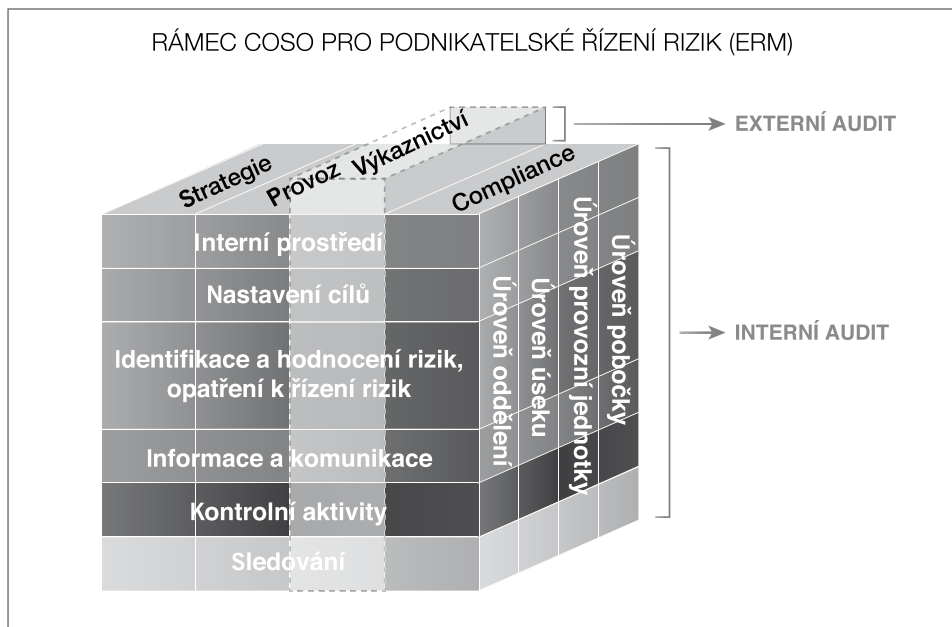
## 8. Koordinace interního auditu s prací externího auditu

Externí auditoři poskytují ujištění akcionářům, správním orgánům a výkonnému managementu, že finanční výkazy organizace poskytují pravdivý a věrný obraz finanční výkonnosti organizace a její současnou finanční pozici.

Jestliže vezmeme v úvahu specifický rozsah a cíle jejich mise, informace o rizicích získávané externími auditory je typicky omezena na rizika s finančním výkaznictvím a nezahrnuje způsob, jakým výkonný management a správní orgán/výbor pro audit řídí/monitorují strategická, podnikatelská rizika a rizika compliance organizace.

To jsou ale oblasti, v nichž ujištění pro výkonný management a správní orgán a výbor pro audit (nebo další relevantní správní výbory) může poskytovat právě interní audit. Tento rozdíl mezi interním a externím auditem může být vyjádřen graficky takto:

Rámec COSO pro podnikatelské řízení rizik (ERM)



Zatímco cíle externího a interního auditu jsou různé, mohou se vyskytnout oblasti, které se překrývají, zejm. v oblasti finančního výkaznictví. Externí audit může poskytovat managementu písemnou informaci „management letter“, ve které komentuje slabiny interních kontrolních systémů, které zaznamenal v průběhu svých auditních prací.

Interní audit by měl zahrnout tyto podněty do svého plánovacího procesu a může následně prověřovat účinnost nápravných opatření realizovaných managementem. Podobně, externí audit by měl používat zjištění interního auditu jako vstup pro svou práci.

Správní orgán a auditní nebo další relevantní výbory mají dohlížet na to, zdali dochází k odpovídající a účinné koordinaci mezi interním a externím auditem, aby nedocházelo k duplikacím a vzájemné využití výstupů obou subjektů bylo optimální.

### **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán a generální ředitel by měli zajistit, aby mezi interním a externím auditem byla otevřená komunikace, měli by dohlížet na to, aby způsob vzájemných interakcí interního a externího auditu vedl k optimalizaci využití výsledků jejich práce a zamezil riziku duplicit.*

## ▲▲▲ 9. Hodnocení reportingu interního auditu

Správní orgán by měl hrát aktivní roli v definování výkazů a zpráv interního auditu a nárocích na komunikaci, včetně požadované frekvence poskytování těchto informací.

Zprávy interního auditu by měly zahrnovat minimálně významné rizikové expozice a problematické kontroly odhalené interním auditem, zprávu o postupu plnění auditního plánu a všechny problematické záležitosti týkající se kapacity auditního týmu.

### **Doporučená praxe pro správní orgán:**

- ▲ *Správní orgán by měl periodicky zvažovat a hodnotit, na základě důkladné revize:*
  - nejzávažnější zjištění interního auditu v uplynulém auditním období;
  - postup plnění auditních doporučení a smysluplnost realizovaných změn;
  - postup plnění auditního plánu;
  - veškeré důležité záležitosti týkající se kapacity auditního týmu.

„Při tvorbě našeho auditního plánu používáme, kromě jiného, výsledky hodnocení rizik zpracované externím auditorem z pohledu jejich hodnocení kontrol ve finančním výkaznictví. Také se s nimi pravidelně setkáváme, abychom sdíleli naše plány a výsledky naší práce. Tímto způsobem vzájemně aktualizujeme naše hodnocení rizik a zamezujeme duplicitám v naší práci. Spolu se také účastníme každého jednání výboru pro audit.“

„Každý měsíc zpracováváme ‚aktivitu report‘, který adresujeme výkonným ředitelům a členům výboru pro audit. Informujeme je, co jsme dokončili, jaké práce jsme zahájili a co plánujeme začít v nejbližší budoucnosti. Vysvětlujeme, zdali jsme zpoždění oproti plánu či zdali potřebujeme další zdroje. Také poskytujeme výboru pro audit seznam doporučení a aktivit, které byly dokončeny. Také jsme velmi otevřeně ohledně upozornění na doporučení, která dosud nebyla managementem realizována. Informace pro výbor pro audit o plnění plánu je klíčová pro vybudování vzájemné důvěry a respektu.“

## ▲▲▲ 10. Sledování plnění doporučení interního auditu

Vedoucí interního auditu musí vytvořit proces sledování plnění nápravných opatření, aby zajistil, že jeho doporučení jsou účinně implementována. Případně může potvrdit, že výkonný management plně akceptoval identifikované riziko a nerealizoval doporučené opatření.

Pokud by vedoucí interního auditu byl názoru, že výkonný management akceptoval riziko, které by správní orgán nemusel akceptovat, měl by tuto záležitost diskutovat v první řadě s výkonným managementem. Jestliže výkonný management nedokáže uspokojivě vysvětlit svoje rozhodnutí ohledně reziduálního rizika vedoucímu interního auditu, musí vedoucí interního auditu informovat o takové záležitosti správní orgán nebo příslušný výbor.

### ***Doporučená praxe pro správní orgán:***

- ▲ *Správní orgán by měl zhodnotit postup implementace auditních doporučení a dávat zvláštní důraz na hlavní rizika a kontrolní mechanismy a dosud nerealizovaná auditní doporučení.*
- ▲ *Správní orgán by měl diskutovat příčiny zpoždění a výsledky těchto zpráv s výkonným managementem.*
- ▲ *Správní orgán by měl diskutovat s vedoucím interního auditu takové případy, kde kvůli neakceptování doporučení interního auditu je vedoucí interního auditu přesvědčen, že výkonný management vystavil organizaci takovému reziduálnímu riziku, které nemusí být akceptovatelné pro správní orgán.*

„Jsme velmi otevření a veřejně komunikujeme, která doporučení a aktivity jsou v prodlení, a přímo jednáme s managementem, který je za tyto aktivity přímo odpovědný. Informujeme o tom také výbor pro audit. Každé čtvrtletí předkládám zprávu na jednání výboru pro audit, která zároveň poskytuje aktuální informaci, kde se právě nacházíme, a ukazuje přehled výkonnosti. Výbor pro audit chce vědět, že jsme nezávislí a že dokážeme být rovnocenným partnerem managementu a mít vlastní názor.“

## Přílohy

### Příloha 1: Vzorový Statut interního auditu

(zdroj: Institute of Internal Auditors)

#### Úvod:

Interní audit je nezávislá a objektivní ujišťovací a poradenská činnost, která je vedená filozofií přidávání hodnoty zlepšováním provozu <organizace>. 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.

#### Role:

Útvar interního auditu je ustaven správním nebo dozorčím orgánem (dále správní orgán). Zodpovědnost interního auditu je definována správním orgánem jako součást jeho dozorčí role.

#### Profesionalita:

Interní audit se řídí dodržováním závazných pravidel Institutu interních auditorů, včetně Defnice interního auditu, Etickým kodexem a Mezinárodními standardy pro profesní praxi interního auditu (Standardy). Tato závazná pravidla stanovují principy základních požadavků pro profesní výkon interního auditu a pro ohodnocení účinnosti působení interního auditu.

Interní audit se rovněž řídí Doporučeními pro praxi (Practice Advisories), Praktickými pomůckami (Practice Guides) a Stanovisky (Position Papers) vydávanými Institutem interních auditorů. Navíc, útvar interního auditu respektuje relevantní základní normy <organizace> a také manuál se standardními auditními postupy, který sám vydává.

#### Pravomoci:

Útvar interního auditu je oprávněn k plnému, volnému a neomezenému přístupu úplně ke všem záznamům a dokumentům organizace, k fyzickým objektům a zaměstnancům, v rámci jakéhokoliv auditního projektu za podmínky striktní zodpovědnosti za zachování důvěrnosti a ochrany záznamů a informací. Všichni zaměstnanci jsou povinni pomáhat internímu auditu v plnění jeho role a zodpovědností. Interní audit má rovněž volný a neomezený přístup ke správnímu orgánu.

#### Organizace:

Vedoucí interního auditu podléhá funkčně správnímu orgánu a administrativně generálnímu řediteli.

Správní orgán schvaluje veškerá rozhodnutí ohledně hodnocení výkonu, přijetí a propuštění vedoucího interního auditu i jeho ročního příjmu a úpravy mzdy. Vedoucí interního auditu komunikuje a jedná přímo se správním orgánem, jak v průběhu zasedání, tak v případě potřeby v mezidobí mezi těmito jednáními.

### Nezávislost a objektivita:

Útvar interního auditu není ovlivňován žádnou součástí organizace, včetně záležitostí výběru auditu, rozsahu, procedur, frekvence, časování auditu nebo obsahu zprávy, aby bylo dosaženo vědomého stavu duševní nezávislosti a objektivity.

Interní auditoři nemají žádnou přímou operativní zodpovědnost nebo pravomoc týkající se auditovaných aktivit. Podobně, interní auditoři neimplementují interní kontroly, nevyvíjejí postupy, neinstalují systémy, nepřipravují záznamy a neúčastní se žádné aktivity, která by mohla ovlivnit jejich auditorský úsudek.

Interní auditoři musí vykazovat nejvyšší úroveň profesionální objektivity v získávání, hodnocení a komunikaci informací o auditované aktivitě či procesu. Interní auditoři musí vytvářet vyvážené posouzení všech relevantních okolností a zároveň jejich úsudek nesmí být přehnaně ovlivněn jejich zájmy či zájmy jiných osob.

Vedoucí interního auditu potvrzuje správnímu orgánu, minimálně jednou ročně, organizační nezávislost útvaru interního auditu.

### Zodpovědnost:

Rozsah aktivit interního auditu zahrnuje, aniž by byl tímto výčtem limitován, testování a hodnocení přiměřenosti a účinnosti procesů organizace v oblasti správy, řízení rizik a interních kontrolních procesů, to vše se zřetelem ke stanoveným cílům organizace.

Interní kontrolní cíle, které interní audit zvažuje, zahrnují:

- ▲ konsistenci provozu nebo programů se stanovenými cíli a účinným fungováním
- ▲ účinnost a hospodárnost provozu a využívání zdrojů
- ▲ soulad s významnými základními normami, plány, procedurami, zákony a nařízeními
- ▲ spolehlivost a integritu managementu a finanční informační procesy, včetně prostředků, které jsou užívány k identifikaci, měření, klasifikaci a vykazování těchto informací
- ▲ ochranu aktiv

Interní audit je zodpovědný za hodnocení všech procesů („auditní prostor“ – „audit universe“) příslušné organizace, včetně správních procesů a procesů řízení rizik.

Také pomáhá výboru pro audit v hodnocení kvality práce externího auditu a udržování náležitého stupně koordinace s interním auditem.

Interní audit může provádět konzultační a poradenské služby v oblastech správy, řízení rizik a řízení, je-li to pro organizaci přínosem. Může také, vhodným způsobem, na žádost správního orgánu nebo managementu, hodnotit specifické aktivity.

Interní audit, na základě svých aktivit, je zodpovědný za poskytování informací správnímu orgánu a výkonnému managementu o identifikovaných významných rizikových expozicích a problémech s kontrolními mechanismy, včetně rizik podvodu, problémech ve správě nebo záležitostech, které byly auditovány na základě požadavku správního orgánu nebo jsou pro něj důležité.

### Plán interního auditu:

Minimálně jednou ročně by měl vedoucí interního auditu předkládat plán interního auditu správnímu orgánu k revizi a ke schválení, včetně kritérií pro hodnocení rizik. Plán interního auditu obsahuje časový rozvrh, rozpočet i požadavky na zdroje pro příští fiskální/kalendářní rok. Vedoucí interního auditu informuje výkonný management a správní orgán o dopadu omezení zdrojů a významných přechodných změn.

Plán interního auditu je založen na prioritizaci auditního prostoru podle hodnocení rizik. Důležitými jsou i vstupy od výkonného managementu i správního orgánu. Před předložením plánu ke schválení správnímu orgánu je vhodné návrh plánu diskutovat s příslušným výkonným managementem. Jakákoliv významná odchylka od schváleného plánu musí být komunikována prostřednictvím pravidelných zpráv o stavu aktivit interního auditu.

### Poskytování zpráv a sledování stavu:

Vedoucí interního auditu připravuje a vydává písemnou zprávu z každé auditní zakázky a distribuuje ji příslušným příjemcům. Výsledky jsou předávány i správnímu orgánu.

Zpráva interního auditu může obsahovat stanovisko (auditovaného) managementu ke sdělením ve zprávě. Rovněž ve zprávě lze uvést i nápravná opatření ke specifickým nálezům a doporučením, která již byla realizována nebo se jejich realizace plánuje. Stanovisko auditovaného managementu, pokud je součástí zprávy nebo je zveřejněno později (tj. do 30 dnů), by mělo obsahovat časový plán plánovaných akcí. Nutnou součástí tohoto stanoviska musí být i vysvětlení a zdůvodnění v případě, že některé korektivní aktivity nebudou provedeny.

Útvar interního auditu je zodpovědný za přiměřenou následnou informaci (follow up) o zjištěných a doporučeních. Všechna významná zjištění jsou vedena jako „otevřená“, dokud nejsou úplně vyřešena.

## Pravidelné hodnocení

Vedoucí interního auditu zodpovídá za pravidelné provádění sebehodnocení útvaru interního auditu ohledně souladu se Statutem interního auditu (účel, pravomoc, zodpovědnost) a pravidelné hodnocení plnění plánu útvaru.

Dále vedoucí interního auditu informuje výkonný management a správní orgán o zajištění kvality práce interního auditu a o programu zlepšování, včetně výsledků průběžných interních hodnocení kvality i externího hodnocení, které je prováděno minimálně jednou za pět let.

## STATUT INTERNÍHO AUDITU

Byl schválen dne \_\_\_\_\_ 2013

\_\_\_\_\_  
vedoucí interního auditu

\_\_\_\_\_  
generální ředitel

\_\_\_\_\_  
předseda správního orgánu

\_\_\_\_\_  
předseda výboru pro audit



## Příloha 2: Vzorový Statut výboru pro audit

(zdroj: Institut interních auditorů)

### Účel

Pomáhat správnímu orgánu vykonávat jeho povinnosti dohledu nad procesem finančního výkaznictví, auditním procesem a nad procesem, kterým společnost monitoruje dodržování zákonů, nařízení a etického kodexu.

### Pravomoci

Výbor pro audit je oprávněn provádět nebo delegovat provedení vyšetřování jakékoli záležitosti v oblasti své působnosti. Je zmocněn k:

- ▲ Ustanovení, stanovení odměny a kontrole práce jakékoli oprávněné auditorské společnosti najaté organizací.
- ▲ Řešit jakýkoli nesouhlas mezi managementem a auditorem ohledně finančních výkazů.
- ▲ Předschválit všechny auditní a neauditní služby.
- ▲ Využít služeb nezávislého poradce, auditora nebo jiné osoby ke konzultaci s výborem nebo je zapojit do vyšetřování.
- ▲ Požadovat jakékoli informace, které potřebuje, od zaměstnanců, kteří jsou všichni povinni plnit požadavky výboru pro audit na poskytování informací nebo informace od externích stran.
- ▲ Setkávat se se zástupci společnosti, externími auditory nebo poradci dle potřeby.

### Složení

Výbor pro audit se skládá z minimálně tří a ne více než ze šesti členů správního orgánu. Správní orgán nebo jeho nominační výbor ustanoví členy výboru a jeho předsedu.

Každý člen výboru musí být nezávislý a finančně gramotný. Minimálně jeden člen výboru by měl mít statut „finančního experta“ podle aplikovatelných zákonů a nařízení.

### Zasedání

Výbor se schází alespoň čtyřikrát ročně s možností uspořádat další jednání, vyžadují-li to okolnosti. Předpokládá se, že všichni členové výboru se zúčastní všech jednání, osobně nebo prostřednictvím tele- či videokonference. V případě potřeby si výbor zve členy managementu, auditory nebo další osoby na jednání za účelem poskytnutí relevantních informací. Výbor také organizuje samostatná jednání výhradně s auditory. Program jednání je připraven předem a je členům výboru k dispozici před vlastním jednáním, včetně příslušných podkladových materiálů. Z jednání výboru je pořízen zápis.

## Zodpovědnosti

*Výbor má následující povinnosti:*

### Finanční výkazy

- ▲ Posouzení významných účetních a vykazovaných událostí, včetně komplexních a neobvyklých transakcí, oblastí s vysokým podílem subjektivních úsudků, aktuálních profesních a regulatorních změn a promítnutí jejich dopadu do finančních výkazů.
- ▲ Posouzení výsledků auditu společně s managementem a externím auditorem, včetně všech problematických záležitostí, které se vyskytly.
- ▲ Posouzení ročních finančních výkazů, posouzení jejich úplnosti, souladu s informacemi známými členům výboru a adekvátního souladu s účetními principy.
- ▲ Posouzení dalších částí výroční zprávy a příslušných regulatorních směrnic před jejím vydáním a posouzení správnosti a úplnosti informací.
- ▲ Společně s managementem a externím auditorem posouzení všech záležitostí, které by dle všeobecně akceptovaných auditních Standardů měly být předloženy výboru.
- ▲ Porozumět způsobu, jak management zpracovává mezitímní finanční informace a povahu a rozsah zapojení interního a externího auditora.
- ▲ Posouzení mezitímních finančních výkazů, společně s managementem a externím auditorem, předtím než jsou poskytnuty regulátorovi, a posouzení, zdali jsou úplné a odpovídají informacím, které mají členové výboru k dispozici.

### Interní kontrola

- ▲ Posoudit účinnost interního kontrolního systému společnosti, včetně technologické bezpečnosti a kontroly informací.
- ▲ Chápat rozsah prověření interní kontroly, kterou provádí interní a externí auditor, v oblasti finančního výkaznictví, a získat zprávy o významných nálezech a doporučeních společně s reakcí managementu.

### Interní audit

- ▲ Posoudit s managementem a vedoucím interního auditu Statut, aktivity, lidské zdroje a organizační strukturu útvaru interního auditu.
- ▲ Mít konečnou pravomoc prověřit a schválit roční plán interního auditu a všechny hlavní změny tohoto plánu.
- ▲ Zajistit, že neexistují neoprávněná omezení či hranice a prověřit a souhlasit s přijetím, náhradou či propuštěním vedoucího interního auditu.
- ▲ Minimálně jednou ročně prověřit výkonnost vedoucího interního auditu a odsouhlasit jeho roční odměnu a úpravu platu.
- ▲ Prověřovat účinnost útvaru interního auditu, včetně souladu s Mezinárodním rámcem profesní praxe, vydávaného Institutem interních auditorů, který se skládá z Definice interního auditu, Etického kodexu a Standardů.
- ▲ Pravidelně se scházet s vedoucím interního auditu na vyhrazených jednáních a diskutovat taková témata, o nichž se výbor nebo interní audit domnívají, že by měla být diskutována jen mezi nimi.

## Externí audit

- ▲ Posuzovat návrh rozsahu a přístup externího auditora, včetně koordinace auditních prací s interním auditem.
- ▲ Posuzovat výkon externích auditorů a finálně schvalovat angažování externího auditora či ukončení spolupráce s ním.
- ▲ Posuzovat a potvrzovat nezávislost externích auditorů prostřednictvím prohlášení auditorů o vztahu mezi auditory a společností, včetně neauditních služeb diskutováním vztahu s auditory.
- ▲ Pravidelně se setkávat s externími auditory na vyhrazených setkáních a diskutovat tam témata, která buď výbor, nebo auditoři považují za vhodné k takové soukromé diskuzi.

## Compliance

- ▲ Posuzovat účinnost systému pro sledování souladu se zákonnými a regulatorními normami a výsledky šetření managementu a jejich follow-up (včetně disciplinárních opatření) všech případů nesouladu.
- ▲ Posuzovat zjištění jakýchkoli šetření provedených regulátorem a nálezy jakéhokoli auditora.
- ▲ Posuzovat proces komunikace etického kodexu zaměstnancům společnosti a dodržování tohoto kodexu.
- ▲ Získávat od managementu a vedoucího právního oddělení společnosti pravidelně aktualizované informace o záležitostech z oblasti compliance.

## Informační povinnosti

- ▲ Pravidelně informovat správní orgán o aktivitách výboru, problémech a příslušných doporučeních.
- ▲ Zajišťovat otevřenost v komunikaci mezi interním auditem, externím auditem a správním orgánem.
- ▲ Informovat jednou ročně akcionáře o složení výboru, jeho odpovědnostech a jejich plnění, a poskytovat všechny další informace předepsané ke sdělení akcionářům, včetně schválených ne-auditních služeb.
- ▲ Posuzovat všechny zprávy, které společnost zpracovala a které jsou relevantní pro činnost výboru.

## Další zodpovědnosti

- ▲ Vykonávat další aktivity, které se vztahují k tomuto Statutu, tak, jak jsou vyžadovány správním orgánem.
- ▲ Podle potřeby iniciovat speciální šetření a dohlížet na jejich provádění.
- ▲ Jednou ročně prověřovat a hodnotit přiměřenost Statutu výboru, požadovat schválení navržených změn správním orgánem a zajišťovat příslušnou informační povinnost v případech, kdy je vyžadovaná zákonem nebo regulatorním nařízením.
- ▲ Jednou ročně potvrzovat, že povinnosti definované v tomto Statutu byly splněny.
- ▲ Pravidelně hodnotit výkon výboru i jeho jednotlivých členů.

## STATUT VÝBORU PRO AUDIT

Schváleno dne \_\_\_\_\_ 2013

\_\_\_\_\_  
předseda správního orgánu

\_\_\_\_\_  
předseda výboru pro audit

*Poznámky:*

## JAK MAXIMALIZOVAT UŽITEK Z FUNKCE INTERNÍHO AUDITU

*Poznámky:*

# AKADEMIE RISK MANAGEMENTU

## *Nový vzdělávací program v oblasti řízení rizik*



„Akademie“ – nový vzdělávací program má hned dva hlavní cíle. Prvním je být kvalitním přípravným programem pro získání certifikace v oblasti ujištění o řízení rizik – CRMA (Certification in Risk Management Assurance) a usnadnit uchazečům o certifikaci CRMA jejich přípravu na tuto zkoušku.

Druhým cílem je být uceleným vzdělávacím programem řízení rizik v podobě, v jaké není na českém trhu v současné době k dispozici. Účastníkům poskytne praktické znalosti a dovednosti řízení jednotlivých typů rizik (operační, finanční, pojistné, environmentální...), přehled a znalosti stěžejních rámců risk managementu a v neposlední řadě i dovednosti nezbytné při prosazování rizikově zaměřené kultury v dané organizaci. To vše prostřednictvím týmu zkušených lektorů a kvalitních výukových materiálů.

### **Cílová skupina**

CRMA je vynikající příležitostí pro interní auditory, jak zvýšit svoji profesní způsobilost, jak se posunout dále profesně. Je ideální příležitostí pro ty certifikované interní auditory, kteří již úspěšně zvládli základní atributy „řemesla“ interního auditu a chtěli by se posunout do role vnitřního poradce v oblasti risk managementu. Hlavní cílovou skupinou budou tak hlavně CIA, nelze však pominout i nezanedbatelnou skupinu pracovníků útvarů risk managementu, kde také dnes existuje reálná poptávka po poradenských a hodnoticích dovednostech.

Pro ostatní bude „Akademie“ programem, který jim v ucelené podobě přiblíží praktické detaily řízení jednotlivých rizik, umožní nahlédnout pod pokličku samostatných týmů řízení rizik (útvary RM v bankách, útvary pojistné matematiky pojišťovnách) a také je vybaví nezbytnými dovednostmi pro posuzování vyspělosti risk managementu v dané organizaci.

„Akademie“ má dva hlavní bloky (na které bude možné se přihlásit jednotlivě).

- I. blok „Znalosti a dovednosti risk managementu“
- II. blok „Ujišťovací a poradenské činnosti“

Více informací: [www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)



**ČESKÝ INSTITUT  
INTERNÍCH AUDITORŮ**

[www.interniaudit.cz](http://www.interniaudit.cz)