

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Interní audit ve společnosti PROFI CREDIT Czech, a. s.

Bc. Marián Zajíček

**Diplomová práce
2020**

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2020

Bc. Marián Zajíček

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své práce doc. Ing. et Ing Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Teoretická část diplomové práce pojednává o problematice interního auditu v obecné rovině. V praktické části je analyzován proces interního auditu ve společnosti PROFI CREDIT Czech, a. s. Hlavním cílem této práce je syntéza získaných poznatků a případné podání návrhů, jak tento proces vylepšit.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní audit, kontrola, auditor, auditní zpráva, riziko, podvod, management

TITLE

Internal audit at PROFI CREDIT Czech, a. s.

ANNOTATION

The theoretical part of the thesis deals with the issue of internal audit in general. The practical part is focused on the process of internal audit in the company PROFI CREDIT Czech, a. s. The main goal of this thesis is to synthesize the acquired knowledge and make suggestions how to improve this process if needed.

KEYWORDS

internal audit, control, auditor, audit report, risk, fraud, management

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. PODSTATA INTERNÍHO AUDITU	10
1.1. TRADIČNÍ A MODERNÍ POJETÍ INTERNÍHO AUDITU.....	12
1.2. ROZDĚLENÍ INTERNÍCH AUDITŮ.....	13
1.3. ROZDÍLY MEZI INTERNÍM A EXTERNÍM AUDITEM	13
1.4. ROZDÍL MEZI INTERNÍM AUDITEM A VNITŘNÍ KONTROLOU	15
1.5. DŮVODY INTERNÍCH AUDITŮ.....	15
1.6. ZAČLENĚNÍ INTERNÍHO AUDITU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	15
1.7. ÚČASTNÍCI AUDITU	17
1.8. MÝTY O INTERNÍM AUDITU	19
2. POSTUP INTERNÍHO AUDITU	22
2.1. PLÁNOVÁNÍ AUDITŮ.....	22
2.1.1 Určení problémových oblastí z hlediska auditu	22
2.1.2 Auditní strategie	24
2.1.3 Stanovení auditního týmu a časového harmonogramu.....	26
2.2. ZAHÁJENÍ AUDITU	26
2.3. PRŮBĚH AUDITU.....	26
2.3.1 Výběr vzorku.....	27
2.3.2 Shromáždění důkazů.....	28
2.3.3 Dokumentace auditu	29
2.3.4 Vyhodnocení výsledků	30
2.4. ZÁVĚR AUDITU.....	30
2.4.1 Doporučení a nápravná opatření.....	30
2.4.2 Zpráva z auditu	32
2.5. EVIDENCE A SLEDOVÁNÍ AUDITU	33
3. RIZIKA, CHYBY A PODVODY V OBLASTI INTERNÍHO AUDITU	35
3.1. RIZIKA	35
3.2. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI AUDITOVÁNÍ.....	37
3.3. VYŠETŘOVÁNÍ PODVODŮ.....	38
4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROFI CREDIT CZECH, A. S.	40
4.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
4.2. PRODUKTOVÁ NABÍDKA.....	42
4.3. AUDIT AND COMPLIANCE DEPARTMENT	43
5. INTERNÍ AUDIT VE SPOLEČNOSTI PCCZ	44
5.1. ROZDĚLENÍ AUDITŮ V PCCZ Z ČASOVÉHO HLEDISKA	44
5.2. ROZDĚLENÍ AUDITŮ V PCCZ Z HLEDISKA ZAMĚŘENÍ.....	45
6. PRŮBĚH AUDITU V PCCZ	46
6.1. PLÁNOVÁNÍ AUDITU V PCCZ.....	46
6.2. ZAHÁJENÍ AUDITU V PCCZ.....	48
6.3. REALIZACE AUDITU V PCCZ.....	48
6.4. ZÁVĚR AUDITU V PCCZ.....	50
6.5. SLEDOVÁNÍ PLNĚNÍ D A NO Z PROVEDENÝCH AUDITŮ V PCCZ	52
7. UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	54
8. DALŠÍ ČINNOSTI ODDĚLENÍ ACD	64
9. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ	66
ZÁVĚR.....	68
POUŽITÁ LITERATURA	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Tradiční versus moderní pojetí interního auditu	12
Tabulka 2 - Vzájemné porovnání interního a externího auditu	14
Tabulka 3 - Vnímání přidané hodnoty z hlediska různých zájmových skupin	23
Tabulka 4 - Spolehlivost důkazů	29
Tabulka 5 - Nejčastější chyby při auditování v jednotlivých fázích	37
Tabulka 6 - Plán auditů HQ 2020	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Ujišťovací funkce interního auditu	10
Obrázek 2 - Umístění oddělení interního auditu do organizační struktury společnosti	16
Obrázek 3 - Určení problémových oblastí v rámci auditu.....	23
Obrázek 4 - Vývojový diagram pro metody vzorkování.....	27
Obrázek 5 – Postup reportingu nápravných opatření	32
Obrázek 6 - Proces řízení rizik	35
Obrázek 7 - Základní druhy rizik	36
Obrázek 8 - Rozdělení regionů v ČR po projektu „Fénix“	40
Obrázek 9 - Organizační struktura PCCZ	41
Obrázek 10 - Fáze kontrolního procesu.....	46
Obrázek 11 - Průběh sledovaných D a NO z jednotlivých auditů.....	53
Obrázek 12 - KPI I. Akceptovatelnost D z AD	54
Obrázek 13 - KPI II. Akceptovatelnost NO z AD.....	55
Obrázek 14 - Graf akceptovatelnosti D a NO pro KPI I. a KPI II.....	55
Obrázek 15 - KPI III. Neakceptovaná D a NO.....	56
Obrázek 16 - KPI IV. Realizovatelnost D a NO.....	56
Obrázek 17 - KPI IV. Realizovatelnost D a NO – Detailní přehled.....	57
Obrázek 18 - KPI V. Ukazatel vývoje D a NO s dopadem na ITD.....	58
Obrázek 19 - KPI VI. Ukazatel poměru udělených D a NO vzhledem k počtu bodů SCOPE	58
Obrázek 20 - KPI VII. Plnění plánu auditů	59
Obrázek 21 - Přehled výsledků auditů.....	59
Obrázek 22 - KPI I. Počet dokončených auditů AM.....	60
Obrázek 23 - Konsolidace chyb AM	61
Obrázek 24 - KPI II. Počet úspěšných a neúspěšných návštěv u neplatičů.....	61
Obrázek 25 - Souhrnná tabulka pro KPI II.....	62
Obrázek 26 - KPI III. Počet úspěšných návštěv u neplatičů, kteří aktuálně nehradí	62
Obrázek 27 - Diagram práce s podvody ACD.....	64

SEZNAM ZKRATEK

ACD	Audit and Compliance Department
AM	Area Manager
AML	Anti Money Laundering
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CD	Country Director
CEO BS	Chief Executive Office of Business Section
CEO GS	Chief Executive Office of Group Section
CIA	Certifikovaný interní auditor
ČIIA	Český institut interních auditorů
CN	Collection Network
ČNB	Česká národní banka
D	Doporučení
DPO	Data Protection Officer
GDPR	General Data Protection Regulation
HQ	Headquarters
HoACD	Head of Audit and Compliance Department
HoD	Head of Department
IA	Interní auditor
IIA	The Institute of Internal Auditors
IP	Inkasní pracovník
ITD	IT Department
Kč	Korun českých
KP	Koordinátor pohledávek
KPI	Key Performance Indicator
ks	kus
např.	například
NO	Nápravné opatření
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PCCZ	PROFI CREDIT Czech, a. s.
SN	Sales Network
tzv.	tak zvaný
ÚP	Úvěrový poradce

ÚVOD

Klíčovým faktorem pro přežití společnosti je v současnosti snaha všech zaměstnanců jednat odpovědně a efektivně v rámci dosažení finančních i jiných cílů společnosti. Oddělení interního auditu v těchto společnostech působí jako pomocná ruka všem těmto zaměstnancům a nabízí další pohled na problematiku oblastí a procesů, které spravují. Už z názvu interní audit můžeme usoudit, že se jedná o činnost zaměřenou na vnitřní procesy a činnosti společnosti. Cílem oddělení interního auditu je zejména prověřit stav a efektivnost procesů a dále posoudit, zda by bylo možné tyto procesy nějakým způsobem ještě vylepšit.

Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol a je zpracována metodou rešerše odborné literatury. Nejprve je představena disciplína interního auditu včetně specifíků této oblasti. Dále je podrobně popsán postup interního auditu a všech jeho částí. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na rizika a proces jejich identifikace auditory, na vyšetřování podvodů jako další činnost oddělení interního auditu, ale také na nejčastější chyby, kterých se auditoři dopouští v rámci své činnosti.

Praktická část práce se skládá ze šesti kapitol, které jsou zaměřeny na společnost PROFÍ CREDIT Czech, a. s. a to především na činnosti Audit and Compliance Department. Nejprve je představena samotná společnost a oddělení auditu. Dále je popsán interní audit ve společnosti, jeho rozdělení a průběh od začátku plánování až po sledování výstupů z auditu. Další kapitola popisuje kategorie klíčových ukazatelů výkonnosti oddělení auditu. Dále jsou definovány další činnosti a funkce, které jsou prováděny v rámci oddělení mimo vykonávání auditů. V poslední kapitole jsou autorem navržena doporučení na potenciální vylepšení různých oblastí činností Audit and Compliance Department.

Cílem práce je definovat základní pojmy související s interním auditem a následně porovnat teoretický základ s jednotlivými částmi interního auditu prováděného ve společnosti PROFÍ CREDIT Czech, a. s. V případě identifikace nedostatků budou navržena doporučení.

Toto téma jsem si zvolil zejména z toho důvodu, že mě oblast auditu vždy velice zajímala, a proto jsem se také rozhodl využít pracovní nabídky na pozici Interní auditor ve společnosti PROFÍ CREDIT Czech, a. s., když se naskytla. Součástí týmu Audit and Compliance Department jsem byl celý rok 2019, tehdy ještě v rámci Junior Trainee Programu jako brigádník. Za tuto dobu jsem si osvojil většinu činností auditora a tím byl můj přechod na hlavní pracovní poměr snazší.

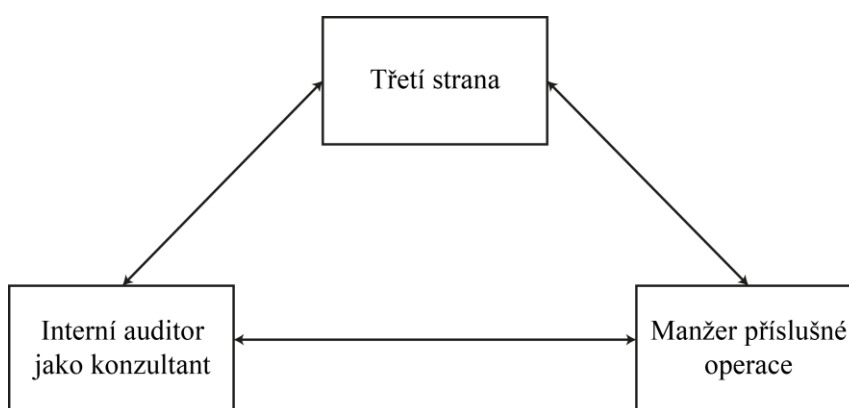
1. PODSTATA INTERNÍHO AUDITU

Interní audit můžeme definovat jako nezávislou, objektivně ujišťovací a poradenskou činnost, která je zaměřena na zdokonalování procesů ve společnosti a tím i zvyšování přidané hodnoty. Interní audit tedy napomáhá společnosti k dosažení stanovených cílů tak, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zdokonalování systémů řízení a podnikových procesů (About Internal Auditing, 2019).

Interní audit představuje důkladné prověření jednotlivých činností ve společnosti s cílem poskytnout užitečné informace o daných procesech vrcholovému managementu a vlastníkům. Tyto osoby se poté na základě daných zjištění rozhodují, jaká přijmout opatření v případě, že daná činnost není maximálně efektivní či dokonce snižuje efektivitu společnosti jako celku (Váchal a Vochozka, 2013, s. 622).

Činnosti v rámci interního auditu musí být vždy v souladu se strategií vedení společnosti. Mezi nejběžnější činnosti řadíme analýzu rizik, podávání spolehlivých informací, zjištění efektivity kontrol ve společnosti, kontrola souladu s legislativními požadavky, kontrola souladu s podnikovými předpisy, postupy a směrnicemi, vyšetřování podvodů (Rittenberg, Schwieger a Johnstone, 2008, s. 767).

Z definice vyplývá, že interní audit plní mimo jiné i ujišťovací funkci. Na rozdíl od poradenské činnosti, kdy se předpokládá pouze vztah auditora a manažera příslušného oddělení, je ujišťovací funkce vztah tří různých stran. Auditor i manažer jsou zároveň ve vztahu s třetí stranou, která bývá zákazníkem daného oddělení a stanovuje hodnotu aktivit (viz obrázek 1).



Obrázek 1 - Ujišťovací funkce interního auditu

Zdroj: (Dvořáček, 2005, s. 13)

Audit v příslušné oblasti poskytuje následující ujištění.

- Postupy aktivit jsou přiměřené, autorizované a zdokumentované.
- Všechny používané techniky jsou přiměřené a adekvátní.
- Management odpovědný za danou oblast pracuje v souladu se zvolenou strategií.
- Náklady na konkrétní aktivity jsou posuzovány a monitorovány.
- Jsou nastavena a používána vhodná a měřitelná kritéria výkonnosti.
- Zaměstnanci dané oblasti jsou řádně monitorováni.
- Jsou definovány požadavky zákazníka na dané produkty a služby.
- Stanovené cíle jsou aktuálně dosahovány (Dvořáček, 2005, s. 14).

V oblasti poskytování ujišťovacích služeb nemusí být vždy poskytovatel pouze interní audit. V současné době se představenstva a výkonní ředitelé společností snaží tyto služby získávat také z různých interních i externích zdrojů včetně externích auditorských organizací. Dokonce i interní audit občas spoléhá na externího poskytovatele v případě, že se jedná o určité odborné oblasti. Jelikož je těchto poskytovatelů celá řada na velké množství odborných oblastí, bývají auditem využívány tzv. ujišťovací mapy.

Ujišťovací mapy slouží ke koordinaci ujišťovacích aktivit s jejich ostatními poskytovateli a dále k zajištění maximálního pokrytí a minimalizaci duplicitních činností. Tyto mapy tedy představují přehled všech ujišťovacích činností ve společnosti a umožňují představenstvu a dalším zúčastněným stranám snazší vykonávání svých povinností. Dále jsou vyjmenovány hlavní výhody ujišťovacích map.

- Zaměření na strategické oblasti a identifikace rizik, které mohou mít vliv na dosažení požadovaných cílů.
- Zvýšení hodnoty ujišťovacích činností ve společnosti.
- Vytvoření efektivnějšího procesu v oblasti poskytování ujištění.
- Usnadnění identifikace hlavních rizikových oblastí.
- Poskytují integrované a komplexní zprávy o činnosti v oblasti ujišťovacích služeb představenstvu, výboru pro audit a vedoucím pracovníkům (Interní auditor, 2017 – vol. 4, s. 24-25).

1.1. Tradiční a moderní pojetí interního auditu

Z tradičního hlediska byl brán interní auditor jako kontrolor. Byl zde kladen důraz na zjišťování skutečného stavu a na kontrolu. Pro ostatní zaměstnance společnosti byl auditor něco jako špión, který dodával informace o jejich pracovním výkonu a chybách přímo vedoucím pracovníkům. Moderní pojetí auditu se už však oprostilo od této zaryté představy o pouhých revizích ve společnosti. Interní auditor je v tomto novém pojetí profesionál, který nejen že podává managementu informace o současném stavu v podniku, ale také navrhuje případná opatření, kterými by se stavy a procesy daly ještě vylepšit. Auditor je v tomto pojetí brán jako poradní orgán vedení společnosti. Auditor se svou činností snaží pomoci společnosti k dosažení stanovených cílů tak, že zvyšuje efektivitu a identifikuje nedostatky, které se zároveň pokouší eliminovat (Truneček, 2004, s. 44).

Rozdíly mezi tradičním a moderním pojetím interního auditu jsou znázorněny v tabulce 1. V této tabulce je uvedeno, na jaké přístupy se zaměřovalo tradiční pojetí a v návaznosti na to, jak se tento přístup transformoval do moderního pojetí.

Tabulka 1 - Tradiční versus moderní pojetí interního auditu

Tradiční pojetí - „zaměřeno na ...”	Moderní pojetí - „zaměřeno na ...”
„Tvrdé” kontroly	„Měkké” kontroly
Minulost	Budoucnost
Hodnocení	Přehled
Detekce	Prevence
Přesvědčování	Vyjednávání
Operace	Procesy
Znalost auditu	Znalost podnikání
Řídící a kontrolní systém	Risk management
Uložení opatření	Vyzvání k řešení
Nezávislost	Přidaná hodnota

Zdroj: (Kafka, 2009, s. 23)

1.2. Rozdělení interních auditů

Jednotlivé audity lze rozdělit podle několika různých atributů, a to podle časového programu, zaměření či auditovaných oblastí.

a) Podle časového programu

Podle časového programu rozlišujeme audity plánované a mimořádné. **Plánované audity** jsou sestavené pro běžný rok, kdežto **mimořádné audity** jsou vyžadovány v průběhu roku na základě podnětů od vedení společnosti (Synek, 2011, s. 428).

b) Podle zaměření

Podle zaměření rozlišujeme audity produktu, procesu a systémové audity. **Audit produktu** se snaží zjistit, zda daný výrobek či služba splňuje požadavky zákonné či požadavky zákazníků. **Procesní audit** je vykonáván k ověření vstupů, činností a výstupů daného procesu. Cílem je, aby daný proces splnil stanovené požadavky a fungoval co nejefektivněji. **Systémový audit** ověřuje a vyhodnocuje objektivní důkazy o tom, že použité prvky systému managementu jsou vhodné a účinné a byly vyvinuty, zdokumentovány a implementovány v souladu se specifikovanými požadavky (Russell, 2005, s. 16-17).

c) Podle auditovaných oblastí

Mezi jednotlivé audity řadíme forenzní audit, audit kvality a manažerský audit. **Forenzní audit** spočívá ve vyšetřování podvodů a sběru potencialních důkazů, které mohou být využity v soudním sporu. Forenzní auditor by neměl vyslovit svůj názor ohledně viny prověřovaného subjektu, pouze shromažďuje informace pro posouzení jinou, kompetentní osobou. **Audit kvality** představuje prověření jakosti jednotlivých výrobků či služeb, případně celých procesů. **Manažerský audit** se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Audit probíhá formou rozhovorů s cílem identifikovat potencialní rizika a jejich eliminací následně zvýšit potenciál společnosti (Váchal a Vochozka, 2013, s. 621).

1.3. Rozdíly mezi interním a externím auditem

Hlavním rozdílem mezi interním a externím auditem je to, že interní audit se zaměřuje na přidávání hodnoty a vylepšování podnikových procesů. Svou povahou se pak interní audit zaměřuje především na budoucí činnost společnosti. Naproti tomu externí audit je zaměřen na finanční výkazy společnosti, které byly vyhotoveny v minulosti.

V rámci interního i externího auditu je využívána v zásadě shodná metodologie, ovšem oba audity se zaměřují na různé cíle. Cílem externího auditu je totiž vydat nezávislou zprávu o účetní závěrce dané společnosti. Cíle interního auditu jsou proměnlivé podle stanovených rizik managementu společnosti (Váchal a Vochozka, 2013, s. 631).

Na rozdíl od externího auditu je interní audit vykonáván osobami, které mohou a obvykle také bývají zaměstnanci dané společnosti. Interní audit lze však provést také skrze externí firmu, která se těmito službami zabývá. V tomto případě mluvíme o outsourcingu. Další možností je kooperace zaměstnanců společnosti z oddělení interního auditu s externí firmou, v tomto případě mluvíme o tzv. co-sourcingu. Ucelenou představu o hlavních oblastech, kde se interní audit liší od externího je zobrazena v tabulce č. 2).

Tabulka 2 - Vzájemné porovnání interního a externího auditu

	Externí audit	Interní audit
Cíl	Nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy společnosti	Zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení organizace
Uživatelé	Vlastníci společnosti, potencionální investoři, banky, věřitelé, zaměstnanci, stát	Členové představenstva, vrcholový management a další řídicí zaměstnanci společnosti
Povinnost provést audit	Stanovena zákonem či obdobnou normou právní regulace	Obecně neexistuje, ale zpravidla povinností pojišťoven a bank, dobrovolné pak pro větší podniky
Začlenění auditora do společnosti	Auditor stojí mimo organizaci	Auditor je zpravidla zaměstnanec organizace
Požadavek na nezávislost auditora	Stanoveno zákonem a Etickým kodexem	Nutná nezávislost na auditovaných činnostech
Předmět auditu	Činnosti související s účetní závěrou či výroční zprávou	Soubor činností uvnitř organizace
Prevence a odhalování podvodů	Podvody s dopadem na hospodářský výsledek, aktiva a majetkovou podstatu	Zaměřeno na všechny druhy podvodů
Frekvence auditu	Periodicky (ročně)	Průběžně

Zdroj: (Králiček a Molin, 2014, s. 49)

Dalším podstatným rozdílem je skutečnost, že externí audit je prováděn v souladu s mezinárodně uznávanými normami a postupy, kdežto interní audit je prováděn zejména dle aktuálních požadavků vedení společnosti (Truneček, 2004, s. 47).

1.4. Rozdíl mezi interním auditem a vnitřní kontrolou

Interní audit a vnitřní kontrolu nelze považovat za jednu a tu samou věc, zejména kvůli zásadním rozdílům v cílech. Vnitřní kontrola je úzce spojena s nastavením kontrolních mechanismů v dané společnosti, zatímco interní audit tyto mechanismy přezkouvá a podává návrhy na jejich zlepšení (Truneček, 2004, s. 49).

Vnitřní kontrola a audit však mají společné to, že se snaží vést osoby, které jsou předmětem dohledu, k jednání v souladu s podnikovými normami a předpisy. Musí tedy působit jak předběžně, tak i následně, neboť je nutné odchylkám předcházet, ale také je napravovat (Synek, 2011, s. 424).

1.5. Důvody interních auditů

Interní audit poskytuje managementu objektivní fakta, která mohou být využita pro další rozhodování, identifikaci oblastí s příležitostmi či riziky, posouzení účinnosti školení, stavu vybavení, identifikaci efektivních a neefektivních procesů či informuje o dodržování vnitřních předpisů. Pravidelný audit napomáhá managementu neustále vylepšovat procesy a systémy ve společnosti, což je velice důležité pro udržení konkurenceschopnosti společnosti (Russell, 2005, s. 10).

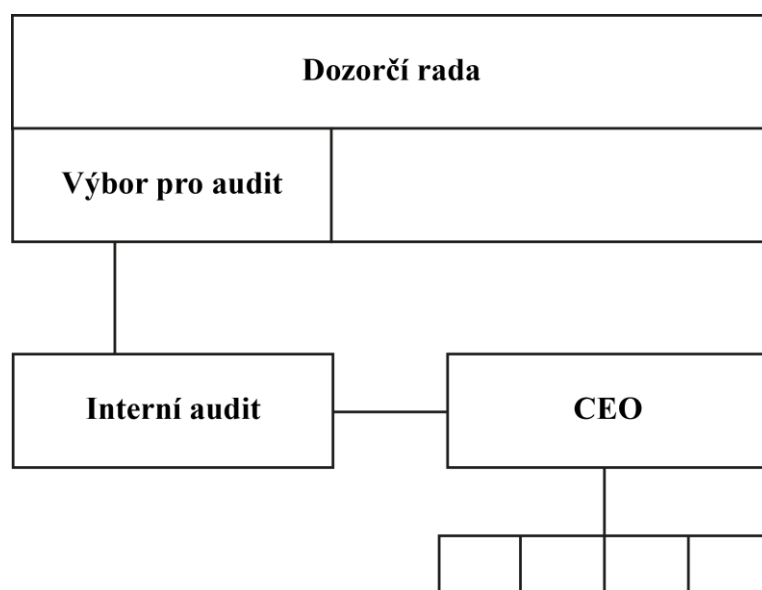
1.6. Začlenění interního auditu do organizační struktury

Pokud se vedení společnosti rozhoduje, zda založit oddělení interního auditu či ne, rozhoduje se zejména dle aktuální situace společnosti, a to z hlediska její velikosti, ekonomické situace, úrovně informačních a komunikačních systémů, úrovně vnitřní kontroly nebo i z hlediska materiálních a personálních zdrojů. Všechny tyto faktory musí vedení řádně prověřit, protože by bylo naivní myslet si, že založení oddělení interního auditu by vyřešilo špatnou situaci ve společnosti okamžitě, neboť dosažení požadovaných změn lze dosáhnout až z dlouhodobého hlediska.

V českých podmínkách může být interní audit v akciových společnostech podřízen:

- vrcholovému managementu,
- představenstvu,
- dozorčí radě – výbor pro audit (Synek, 2011, s. 427).

Výbor pro audit je pomocným nástrojem interní auditorské činnosti ze strany dozorčí rady. Tento výbor je orgán, který nemá nijak řídit společnost, má pouze dohlížet na to, jak jsou jednotlivé činnosti realizovány ve společnosti. Hlavním úkolem výboru je asistence dozorčí radě při plnění jejích odpovědností v rámci účetní politiky, finanční zprávy a vnitřní kontroly. Dalšími úkoly výboru může být např. kontrolovat auditorskou činnost (interní i externí), schvalovat plán auditů, zkoumat doporučení a podněty na základě zjištění v rámci interního auditu, či schvalovat zprávy o činnosti před jejich distribucí v rámci společnosti. Umístění oddělení interního auditu v organizační struktuře pod Výborem pro audit je znázorněno na obrázku 2 (Dvořáček, 2003, s. 70).



Obrázek 2 - Umístění oddělení interního auditu do organizační struktury společnosti

Zdroj: (Dvořáček, 2003, s. 67)

Se začleněním auditu do organizační struktury souvisí i jeho nezávislost, neboť auditor poté není nijak ovlivňován auditovaným oddělením či vlastníkem procesu. Nezávislost se často spojuje s pojmem objektivita, který v tomto případě nesouvisí s umístěním v organizační struktuře, nýbrž je individuálním atributem interního auditora. Vedoucí pracovník interního auditu musí být proaktivní v oblasti nezávislosti a usilovat o vhodné postavení oddělení interního auditu v organizační struktuře.

Jako **minimální úroveň nezávislosti** je chápána situace, kdy je vedoucí pracovník útvaru interního auditu organizačně nezávislý na výkonném managementu organizace a má pravomoc reportovat výsledky interního auditu příslušné úrovni vrcholového managementu společnosti. **Ideální úroveň nezávislosti** je stav, kde je vedoucí útvaru interního auditu funkčně podřízen výboru pro audit a reportuje zjištění z auditu přímo dozorčí radě. Vedoucí by měl administrativně spolupracovat s výkonným managementem organizace jako profesionální poradce. Dále by měl vedoucí pravidelně komunikovat s představenstvem společnosti napřímo, tedy pravidelně se účastnit porad vrcholového vedení (Kafka, 2009, s. 17-18).

1.7. Účastníci auditu

V rámci interního auditu rozeznáváme tři strany, které se účastní daného procesu. Jedná se o klienta, tedy o osobu či skupinu osob, která si audit vyžádala, v tomto případě se jedná o vrcholový management společnosti. Druhým účastníkem je oddělení interního auditu, případně konkrétní zvolený auditor, kterému byl daný úkol přidělen. Posledním účastníkem je auditované oddělení či vlastník daného procesu, ke kterému byl vyžádán audit. Každý z těchto účastníků hraje v celém procesu auditu svoji roli a také má určité odpovědnosti a povinnosti.

Odpovědností **klienta** je jasně určit, zda je interní audit nutný či ne. Pokud dojde k názoru, že je nutný, musí uvést důvod auditu a zvolit oblasti, kterých se bude týkat. Dalším krokem by mělo být stanovení rozpočtu s ohledem na potřebu lidských zdrojů pro vykonání. Po těchto krocích se odpovědnost klienta posouvá až na konec samotného procesu, kdy musí vhodně zhodnotit výsledek auditu uvedený v závěrečné zprávě a v případě nalezení neshod definovat opatření, kterým tyto odchylky eliminuje.

Hlavním úkolem **auditora** je řádně se připravit na daný audit požadovaný vrcholovým managementem. Auditor by měl pochopit důvod a zaměření auditu. V rámci procesu by měl auditor získat podklady, ověřit je a určit, zda se jedná o odchylky či ne. Dále je povinností auditora účastnit se úvodních i závěrečných schůzek se zástupci auditovaného oddělení. Auditor je odpovědný za předání všech zjištění ve formě závěrečné zprávy z auditu vedoucímu oddělení, který ji dále distribuuje kompetentním osobám. Jeho povinností je pak zachovat mlčenlivost o výsledcích auditu.

Povinností **auditovaného oddělení** je spolupracovat s auditorem a zajistit dodání potřebných podkladů, které jsou vyžadovány. Stejně jako v případě auditora je povinností zástupců daného oddělení účastnit se úvodní i závěrečné schůzky. Z výsledku auditu by měl

vedoucí oddělení sepsat seznam nápravných opatření, která vzešla na základě zjištěných odchylek či chyb v procesu (Russell, 2005, s. 26-29).

Realizace všech částí interního auditu vyžaduje, aby auditoři, kteří tuto činnost vykonávají, splňovali jisté předpoklady a současně měli určité vlastnosti, bez nichž by bylo nesmírně složité dosáhnout požadovaného výsledku. Činnost interního auditu je složitější z toho důvodu, že interní auditor patří k podniku a je vlastně kolega ostatních a tím ztrácí jistou část nezávislosti. Jako nejdůležitější vlastnosti pro interního auditora můžeme uvést např.: logické uvažování, etika, komunikační dovednosti, schopnost naslouchat, trpělivost, čestnost nebo cit pro detail.

Každý interní auditor by měl dodržovat Etický kodex, mezi jehož základní principy patří integrita, objektivita, důvěrnost a kompetentnost. Každý z těchto principů obsahuje jistá pravidla, kterými by se měl auditor řídit.

a) Integrita

- Vykonávání práce čestně, odpovědně a s náležitou péčí.
- Dodržování legislativních požadavků.
- Nezapojování se do nezákonných aktivit či činností, které by diskreditovaly profesi interního auditora.
- Respektování etických cílů organizace a usilování o jejich dosažení.

b) Objektivita

- Nezúčastňování se aktivit, které by mohly narušit objektivitu auditora.
- Nepřijímání darů, které by mohly z profesního hlediska narušit úsudek auditora.
- Uvádění všech zjištěných skutečností, jejichž zatajení by mohlo zkreslit výsledek auditu.

c) Důvěrnost

- Zajišťování ochrany informací, které byly zjištěny v rámci auditu.
- Nevyužívání získané informace pro osobní prospěch.

d) Kompetentnost

- Poskytování takových služeb, pro které mají nezbytné vědomosti a dovednosti
- Provádění všech činností v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu.
- Neustálé zdokonalování své odbornosti a efektivnosti ve službách, které poskytuje (Dvořáček, 2003, s. 81).

Zmíněnou odbornost a efektivnost musí auditor neustále zdokonalovat a tomuto procesu napomáhá jeho další vzdělávání. Jelikož je profese interního auditu dynamická, závisí její úspěch na včasné reakci na nové situace, které jsou zapříčiněny vývojem všech odvětví. Na auditora není dán žádný požadavek ohledně vzdělání, může jím být tedy jakýkoliv kompetentní zaměstnanec společnosti. Pro odlišení od ostatních může auditor usilovat o získání titulu CIA (Certifikovaný interní auditor), což je nejvyšší možný stupeň odborného vzdělání v oboru auditu, kterého je možné dosáhnout. Program certifikace byl vypracován Mezinárodním institutem interních auditorů v roce 1972. Zkoušku může absolvovat auditor s dvouletou praxí v oboru a musí být členem IIA a ČIIA (Schránil, 2010, s. 32-33).

1.8. Mýty o interním auditu

Moderní pojetí interního auditu není na světě ani 100 let, a tak je zajímavé, jak velké množství mýtů ohledně této profese stále zůstává v povědomí nezasvěcených. Mezi pět největších mýtů patří:

1. Interní auditor je vlastně účetní.

Jeden z největších mýtů o profesi interního auditora je, že auditor je vlastně účetní. Je sice pravda, že kariéra účetního nebo externího auditora může mít jistý vztah k problematice interního auditu, nic však nemění na faktu, že hlavními oblastmi jsou pro interní auditory podvody, rizika, dodržování předpisů nebo interní procesy. Podle průzkumu Institutu interních auditorů jsou v současnosti požadované dovednosti na interního auditora např.: analytické a kritické myšlení, práce s počítačem, data mining a obchodní prozíravost.

2. Auditóři hledají chyby a zaměřují se na maličkosti.

Tento mýtus je založen na tom, že auditor se snaží ničit reputaci auditovaných osob či oddělení a odvádět jejich pozornost od „skutečné práce“, kterou dle svého názoru vykonávají. Ve skutečnosti se interní auditor zaměřuje raději na hlavní rizika spojená s danou oblastí, než aby se zabýval detaily. Zdroje auditu jsou totiž omezené, a pokud by byl audit zaměřen na

drobné problémy a nedostatky, nezbyl by mu čas na skutečné problémy a hrozby. Auditor do zprávy raději zahrne možnost ušetření nákladů v hodnotě 6 mil. Kč, než aby se soustředil na drobnou chybu, která stála společnost 600 Kč.

3. Auditorům by se nemělo nic říkat, pokud se nezeptají.

Tento mýtus může mít ve své podstatě negativní dopad na práci interního auditora. Cílem auditora je totiž přidat hodnotu daným procesům a činnostem a zlepšit jejich průběh, tudíž zatajování informací a nesdělení celé pravdy není přínosné pro auditovanou osobu ani pro interního auditora. Pokud jsou důležité skutečnosti zatajovány, je celý proces neefektivní.

4. Auditor si vybírá stále stejný vzorek, aby si usnadnil práci.

Proces interního auditu vyžaduje plánování založené na rizicích kvůli zjištění prioritních oblastí, kterými se bude interní auditor zabývat. Samozřejmě určitá rizika vyžadují opakované prověření, jako např. zjištění, zda jsou dodržovány předpisy, kde se neočekávají výrazné změny v budoucích letech. Interní audit se stal v posledních letech dynamickou profesí, která se mění podle toho, jak se mění rizika pro společnost.

5. Interní audit plní funkci policie společnosti.

S tímto mýtem bojuje oddělení auditu tak, že se snaží podpořit myšlenku, že je auditor spíše jako poradce než policista. Pokud je chování auditora agresivní a má sklon k obviňování, pak je více pravděpodobné, že nezíská požadované informace od auditované osoby, než kdyby tvrdil, že se snaží pomoci zlepšit daný proces.

Každý z těchto pěti mýtů byl daleko blíže realitě ve 20. století než v současnosti. Úplné zboření těchto mýtů bude vyžadovat čas, ale díky faktu, že se pohled na audit zlepšuje, je tento cíl určitě dosažitelný (Interní auditor, 2017 (2), s. 18-19).

Shrnutí

Interní audit je klíčovým zdrojem informací o nastavených procesech ve společnosti pro vrcholový management a potažmo i vlastníky. Audit byl v minulosti považován za pouhou kontrolu, ale to už v současnosti neplatí, neboť oddělení auditu předává objektivní informace o situaci v podniku určeným osobám, a současně se také aktivně podílí na návrzích, kterými lze eliminovat rizika a mezery v rámci všech procesů společnosti.

Interní audit se dělí dle časového hlediska (plánovaný či mimořádný), podle zaměření (na produkt, proces nebo systém) a dále podle oblastí (jakost, konkurenceschopnost či podvody). Cílem auditu je zejména přidávat hodnotu a vylepšovat nastavené procesy, aby byly více

efektivní. Tato skutečnost je také hlavním rozdílem oproti externímu auditu, který je zaměřen na nezávislé ověření účetní závěrky a výroční zprávy společnosti.

Nezávislost oddělení interního auditu bývá spojena zejména se začleněním do organizační struktury. Auditóři nesmí být ovlivňováni jednotlivými auditovanými odděleními či vlastníky procesů, a proto v rámci organizační struktury podléhají obvykle výboru pro audit, dozorčí radě, či přímo představenstvu společnosti.

V procesu auditu vystupují tři strany, kdy má každá z těchto stran svá práva, ale také své povinnosti. Jedná se konkrétně o klienta (iniciátor auditu), auditora (vykonatele auditu) a auditované oddělení (subjekt auditu).

2. POSTUP INTERNÍHO AUDITU

Proces auditu je souhrn všech činností, které nastanou od zjištění potřeby daného auditu až po kontrolu plnění nastavených opatření plynoucích z auditu. Mezi základní činnosti patří plánování, zahájení, vlastní průběh a závěr auditu, komunikace výsledků, a nakonec evidence auditu a jeho sledování.

2.1. Plánování auditů

Klíčovou oblastí plánování je identifikace a provedení předběžného hodnocení potenciálních rizik dané oblasti. Cíle auditu by měly být v souladu s těmito riziky. Správnost ohodnocení rizik může být ovlivněna dovednostmi auditora a jeho časem na daný audit. Pro správné rozvržení času jsou definované tři základní oblasti procesu plánování:

a) Identifikace rizik a definování cílů auditu

Základem je identifikovat účel daného auditu a předběžně ohodnotit daná rizika. U plánovaných auditů bývají cíle spojené s výsledky procesu hodnocení rizik. U neplánovaných auditů jsou cíle stanoveny na začátku a bývají specifické pro hlavní události, které audit vyvolaly.

b) Definování rozsahu auditu

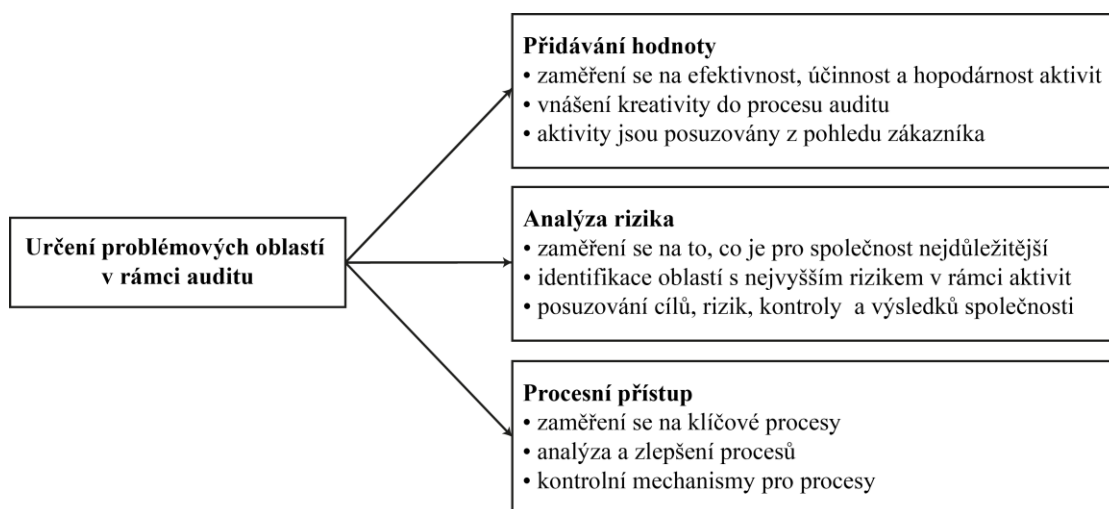
Určení technických požadavků, postupů a procesů, které mají být v rámci auditu prověřeny. Tato část také zahrnuje rozhodování o povaze a rozsahu nutného testování.

c) Definování osob, kterým budou reportovány výsledky

V této oblasti je definováno jak, kdy a komu budou předávány výsledky z daného auditu. Tato oblast zahrnuje i reportování následných změn, které ovlivnily načasování auditu nebo sdělování těchto výsledků (Sokolová, 2013, s. 12).

2.1.1 Určení problémových oblastí z hlediska auditu

Určení problémových oblastí je možné na základě přidávání hodnoty, analýzy rizika či procesního přístupu (viz obrázek 3).



Obrázek 3 - Určení problémových oblastí v rámci auditu

Zdroj: (Dvořáček, 2005, s. 5)

Přidaná hodnota je specifická tím, že má rozdílný význam pro jednotlivé zájmové skupiny, s nimiž společnost přichází do styku (viz tabulka 3).

Tabulka 3 - Vnímání přidané hodnoty z hlediska různých zájmových skupin

Zájmová skupina	Vnímaná přidaná hodnota
Zákazníci	Požadovaná kvalita za příznivou cenu
Akcionáři	Finanční výnos
Zaměstnanci	Stabilní pozice
Dodavatelé	Pravidelnost objednávek
Společnost	Ochrana životního prostředí
Vláda	Placení daní a vytváření pracovních pozic

Zdroj: (Dvořáček, 2005, s. 15)

Hodnotu přidávanou interním auditem lze rozlišovat podle různých úhlů pohledu. Lze si ji spojit s pomocí managementu při zdokonalování podnikání, ale i s ověřováním, zda společnost jedná v souladu s předpisy a postupy. Mezi praktiky, pomocí nichž audit přidává hodnotu organizací, patří např.: konzultační činnost, hodnocení rizika včetně doporučení na jeho eliminaci, přezkoumávání systémových změn nebo účast v týmech (při navrhování procesu). Z pohledu auditu společnosti se může přidávaná hodnota zvyšovat tehdy, pokud budou auditoři provádět tyto činnosti.

- Nepřetržitě monitorovat zavádění a zdokonalování procesů.
- Sledovat systém řízení z hlediska požadavků procesů.

- Vyhodnocovat podněty ke zlepšení, kvůli zjištění efektivnosti změn.
- Věnovat pozornost nápravným opatřením.
- Spojovat svá zjištění s odstraňováním nedostatků ve společnosti.
- Auditovat výkonnost podniku s cílem vyhledat neefektivní procesy, které následně optimalizuje (Dvořáček, 2005, s. 16-17).

Analýzou rizik rozumíme takovou činnost, při které se interní audit snaží identifikovat rizika spojená s konkrétními činnostmi a zároveň se je snaží eliminovat nebo snížit jejich dopad na podnik. Hlavními úkoly interního auditora ve vztahu k řízení rizik jsou: identifikace rizik, posouzení rizika, koordinování aktivit v systému podnikového řízení rizika, rozvoj strategií řízení rizika a podávání reportingu o riziku. Naopak interní audit by v systému řízení rizik neměl posuzovat jejich přijatelnost, zavádět procesy s nimi spojené, přijímat rozhodnutí o potenciálních reakcích na ně a ani by na sebe neměl brát odpovědnost za jejich řízení (Dvořáček, 2005, s. 27).

Procesní přístup se metodicky soustřeďuje na definování procesních modelů včetně jejich vlastníků, jejich popis, analýzu, měření a jejich kontinuální zlepšování. Proces je vlastně soubor logicky uspořádaných a vzájemně provázaných činností, která používá určité vstupy a následně je transformuje na požadovaný výstup. Každý proces má svůj začátek a konec, své vstupy a výstupy a určitou dobu trvání. Konkrétní aktivity mohou být uspořádány sériově nebo paralelně podle toho, jaká varianta je pro daný proces optimální. Další možností uspořádání aktivit je jejich rozdělení do logických skupin, které se označují jako dílčí proces (subprocesy). Procesní audit se zaměřuje zejména na instalaci daného procesu, jeho dodržování a jeho hodnocení (Dvořáček, 2005, s. 31-34).

2.1.2 Auditní strategie

Nezávisle na tom, zda je předmětem auditu produkt, proces nebo systém, auditor by měl vždy postupovat dle nějaké ze základních auditních strategií. Efektivně naplánovaná strategie zajišťuje auditorovi možnost rozdělit si audit do určitých spolu provázaných částí. Dále strategie pomáhají auditorovi získat ucelenou představu o reálné praxi v rámci činností organizace. Mezi základní strategie řadíme: strategii následování, procesní metodu, metodu oddělení, metodu prvků a strategii objevování (Russell, 2005, s. 80-83).

a) Strategie následování

Tato strategie spočívá v následování chronologického postupu určité činnosti a průběžném získávání důkazů. Auditor tedy identifikuje činnost, kterou bude zkoumat a začne se sledováním jejího postupu od momentu, který si zvolí (od začátku, uprostřed či na konci). Pokud si auditor zvolí sledování od konce procesu, postupuje retrospektivně. Sledování procesu od konce bývá obvykle efektivnější než chronologické sledování od začátku aktivity. Metoda následování bývá využívána zejména při systémových auditech, kdy je nutné ověřit, zda je systém funkční či ne.

b) Procesní metoda

Procesní metoda je jakýmsi rozšířením strategie následování, která slouží jako samostatný audit. V rámci procesní metody jsou testovány jednotlivé kroky a aktivity napříč procesem. Auditor využívá vývojové diagramy, procesní mapy či popisy daných procesů. Cílem je navrhnout funkci, doplňkovou aktivitu či operaci, která pomůže zdokonalit proces a učinit ho více efektivním. Dále je tato metoda velice účinná z hlediska hledání slabých míst v jednotlivých procesech.

c) Metoda oddělení

Metoda oddělení je další možností rozdělení auditu na dílčí části. Auditor se zaměřuje na všechny aktivity jednoho oddělení v rámci společnosti na rozdíl od zaměření se na proces, který může procházet přes několik oddělení. Nevýhodou této metody je to, že je zde sklon k zaměřování se na detaily, které mohou z celkového hlediska zkreslit výsledek auditu.

d) Metoda prvků

Metoda prvků je jedna z nejvíce rozšířených strategií auditování. Prvek v tomto případě můžeme chápat jako jakoukoliv část z dané směrnice, produktu či dokumentu. Auditor prověří každý prvek zvlášť, aby zjistil, jak daný prvek ovlivňuje celý systém (prověří dodržování čtyř bodů směrnice, ověří funkčnost a kvalitu 1 % výrobků vyprodukovaného za období auditu, ověří dodržování dodatků ve smlouvě apod.). Tato metoda se nedoporučuje v případě, že má jediný auditor kontrolovat celý systém v krátkém časovém úseku. Výhodou této metody je, že lze snadno přiřadit jednotlivé prvky k obecným a legislativním požadavkům a tím i určit, zda jsou s nimi v souladu.

e) Strategie objevování

Tato strategie bývá také nazývána jako náhodné auditování. Bývá obvykle efektivní v případě, že auditor ví, že daný problém existuje, neví však jak ho identifikovat. Auditor tedy

nahodile kontroluje různé prvky daného procesu či aktivity a snaží se zjistit nesrovnalosti. Nevýhodou této metody je, že auditovaná osoba či oddělení pojme podezření, že auditor se pouze snaží nalézt nějakou chybu, kterou by mohl nahlásit vyššímu managementu. Tato metoda také nemůže nahrazovat adekvátní přípravu na audit (Russell, 2005, s. 80-83).

2.1.3 Stanovení auditního týmu a časového harmonogramu

V situaci, kdy už je definované zaměření auditu včetně jeho cílů a kritérií, musí být zvolen auditní tým, který daný úkol vykoná. V tuto dobu už obvykle bývá zvolen vedoucí auditor, který už začal s některými aktivitami plánování. Vedoucí auditor se obvykle také podílí na výběru jednotlivých členů týmu a obecně určuje velikost tohoto týmu s ohledem na velikost auditu. Každý člen tohoto týmu musí být plně nezávislý na činnosti, ke které se daný audit vztahuje, což může být problémem u menších společností. V průběhu auditu se tyto týmy obvykle dále rozdělují na menší týmy, které se soustředí na určitou podoblast daného auditu.

Při plánování časového harmonogramu by měl vedoucí auditor vypočítat nutný časový fond, při kterém je možné všechny činnosti úplně a správně vykonat. Je nutné rozdělit čas na sběr dat, jejich kontrolu a následné vyhodnocení včetně jejich předání (Russell, 2005, s. 64).

2.2. Zahájení auditu

Na fázi plánování navazuje samotné zahájení auditu, které zpravidla začíná úvodní schůzkou. Této schůzky se účastní všichni auditoři, kteří se budou na daném auditu podílet a také zástupci oddělení, ke kterému se daný audit vztahuje. Audit musí seznámit auditované s daným procesem, vysvětlit hlavní oblasti, kterými se bude zabývat a vymežit informační zdroje, kterých bude po dobu auditu využívat. Součástí této schůzky je také prostor pro zástupce auditovaného oddělení, ve kterém se mohou vyjádřit k jednotlivým bodům a případně přispět svými doporučeními na zlepšení auditu pro dosažení lepšího obrazu o daných aktivitách. Z celkového pohledu by měla schůzka dopomoci k získání vzájemné důvěry všech zúčastněných (Kagermann et al., 2008, s. 299).

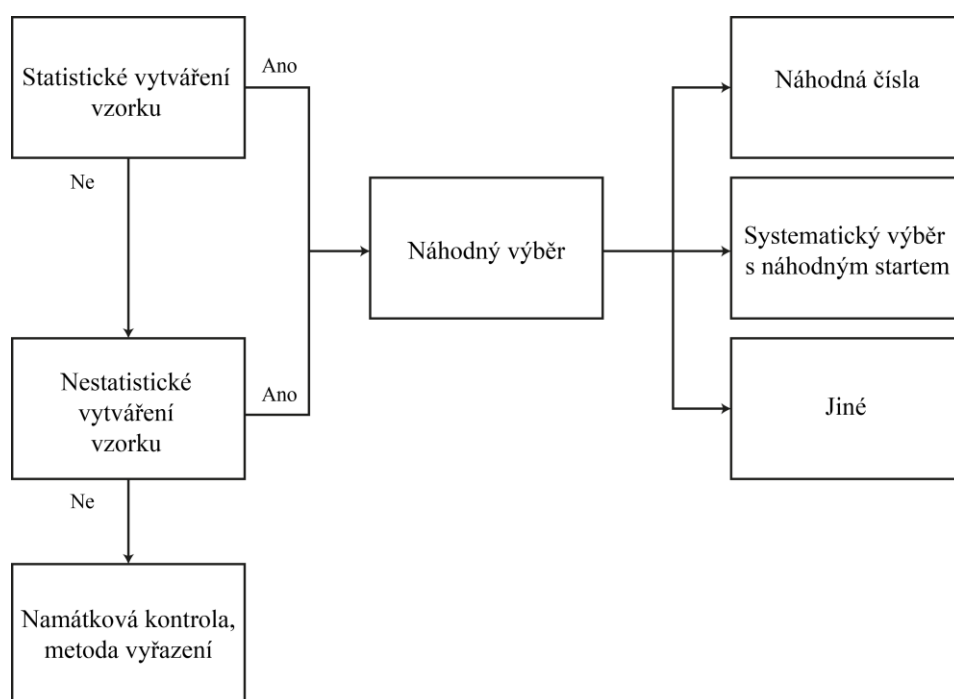
2.3. Průběh auditu

Samotný průběh daného auditu zvolené oblasti probíhá v několika krocích, ve kterých je využíváno zvolených auditních postupů. Jedná se o výběr vzorku, shromažďování důkazů, dokumentaci auditu a vyhodnocení výsledků.

2.3.1 Výběr vzorku

Každý audit vyžaduje výběr konkrétního vzorku, na kterém bude daná kontrola provedena, neboť audit nemůže vždy kontrolovat všechny výstupy dané aktivity či procesu. Auditor potřebuje dojít k jistému závěru o efektivnosti nebo správnosti procesu, zvolí si tedy náhodně jistou část výstupu, kterého by měl daný proces dosahovat. Statistický výběr vzorku pomáhá auditorovi alespoň z části kontrolovat riziko, které vzniká při nezahrnutí všech prvků do daného vzorku. Zvolením optimální velikosti vzorku auditor minimalizuje riziko a zvyšuje i efektivnost auditu.

V praxi existují různé metody vytváření vzorků, pro které se může auditor rozhodnout. Všechny metody jsou seskupeny ve vývojovém diagramu (viz obrázek 4).



Obrázek 4 - Vývojový diagram pro metody vzorkování

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Rittenberg, Schwieger a Johnstone, 2008, s. 393)

Základní rozdělení metod pro určení auditního vzorku je na:

a) Statistické vytváření vzorku

- **Náhodná čísla** – V případě, že lze prvkům přiřadit číselné označení (kód zaměstnance, číslo faktury atd.)
- **Systematický výběr s náhodným startem** – Auditor si zvolí určitý interval v souboru všech prvků a poté vybírá každý n-tý prvek do vzorku.

- **Jiné** – např. opakovaný výběr.

b) Nestatistické vytváření vzorku

- **Namátková kontrola** – Libovolný výběr prvků daného souboru bez jakýchkoliv preferencí.
- **Metoda vyřazení** – Auditor se soustředí pouze na určitý časový úsek v rámci daného období a zbytek nebere v úvahu. Nevýhodou je, že daný úsek nemusí odpovídat výsledkům ve zbylém čase (Rittenberg, Schwieger a Johnstone, 2008, s. 382 - 394).

2.3.2 Shromažďování důkazů

Pro získávání důkazů využívají interní auditoři různých technik, které jsou nezbytné pro specifické auditované aktivity. Tyto techniky musí být neustále rozvíjeny a současně musí vznikat i nové efektivnější. Při výběru vhodné techniky se auditor rozhoduje s ohledem na náklady, které použití této techniky vyvolá, ale také i na to, jestli díky nim budou schopni dosáhnout požadovaného výsledku. Mezi základní techniky patří:

- **Interview** – Lze použít ve větších funkčních oblastech.
- **Komparativní analýza** – Porovnání dat z různých zdrojů s cílem identifikovat odchylky.
- **Vývojový diagram** – Využití diagramové sítě pro určení kroků, které musí být podniknuty před koncem daného procesu či aktivity.
- **Analytický přehled** – Srovnávání údajů týkajících se stejné aktivity ve stejných jednotkách, ale v různých obdobích.
- **Pozorování** – Systematické sledování určité skutečnosti, kdy výsledkem je její popis a vysvětlení.
- **Srovnávání** – Zjišťování shodných či rozdílných stránek u dvou či více různých jevů.
- **Analogie** – Vychází z metody srovnávání. Poskytuje orientaci při zkoumání neznámých jevů.
- **Analýza a syntéza** – Rozložení předmětu zkoumání na jednotlivé části, které jsou dále zkoumány. Syntézou pak rozumíme sjednocení jednotlivých částí zpět do celku.

- **Abstrakce** – Myšlenkové oddělení nepodstatných vlastností jevu od podstatných.
- **Indukce a dedukce** – Indukce je vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků a dedukce znamená způsob myšlení, kdy je z obecnějších závěrů přecházeno k méně obecným.
- **Matematické a statistické metody** – Vyjadřování hypotéz matematickými formulacemi.
- **Modelování** – Model představuje zjednodušený obraz skutečnosti, který reprodukuje její vlastnosti (Dvořáček, 2003, s. 117-119).

Soubor důkazů je dostatečný ve chvíli, kdy je auditor přesvědčen, že je úměrně vypovídající o daných zjištěních. Tyto důkazy musí být takové, aby jiný nezaujatý profesionál dospěl ke stejnému názoru jako auditor. Jako spolehlivý důkaz je pak brán takový, který je relevantní pro cíle auditu. V tabulce 4 jsou uvedeny příklady více a méně spolehlivých důkazů.

Tabulka 4 - Spolehlivost důkazů

Více spolehlivé důkazy	Méně spolehlivé důkazy
Přímo pozorovatelné důkazy	Nepřímo pozorovatelné důkazy
Důkazy získané z dobře kontrolovaného informačního systému	Důkazy získané ze špatně kontrolovaného informačního systému
Důkazy z nezávislého zdroje	Důkazy od auditovaného
Důkazy podložené dokumentací	Důkazy nepodložené dokumentací
Originální dokumenty	Kopie originálních dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Rittenberg, Schwieger a Johnstone, 2008, s. 156-157)

2.3.3 Dokumentace auditu

Dokumentace zahrnuje všechny podstatné materiály, které byly vypracované nebo získané v rámci provádění auditu. Účelem této dokumentace je řádně doložit celkový průběh auditního procesu. Tato dokumentace také slouží jako podklad pro vypracování závěrečné zprávy z auditu, pro hodnocení výkonnosti oddělení auditu či jiným potřebám. Do dokumentace mohou být zařazeny např. dotazníky, tabulky, výstupy z automatizovaných informačních systémů, kopie dokladů, dílčí zprávy jednotlivých členů týmu nebo další materiály získané v souvislosti s prováděním auditu.

Dokumentace jsou zakládány ke všem auditům, jejich obsah se však liší dle povahy dané oblasti, ke které se audit vztahuje. Dokumentace by měla dokládat činnosti ve fázích přípravy, průběhu, zpracování výsledků a přijetí opatření a jejich plnění.

Z této dokumentace vzniká tzv. auditorský spis, který by měl na titulní straně obsahovat zejména předmět auditu, evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, termín provedení auditu, obsah spisu a jména vedoucího týmu, dalších odpovědných pracovníků a interních auditorů (Dvořáček, 2003, s. 114 - 120).

2.3.4 Vyhodnocení výsledků

Hodnocení výsledků z daného auditu napomáhá průběžnému zlepšování daných procesů, neboť auditor pohlíží na proces nezájatě, a pokud něco není tak, jak by mělo být, snaží se přijít s možným řešením. Díky hodnocení lze tedy kontrolovat vývoj v daných procesech a současně minimalizovat potenciální rizika. Hodnocení auditora posuzuje nejen zavedené kontrolní postupy v rámci daných procesů, ale také zvažuje kritéria, podle nichž kontroluje procesy jejich vlastníků.

Hodnocení je také o tzv. měkkých kontrolách. Auditor v tomto případě musí subjektivně ohodnotit například, jak spolu lidé na oddělení komunikují, spolupracují apod. (Picket, 2004, s. 190-193).

2.4. Závěr auditu

Audit bývá zpravidla ukončen závěrečnou schůzkou, na které jsou prezentovány výsledky daného auditu vedoucím pracovníkům daného oddělení. Každý auditor by měl specifikovat oblast, kterou měl na starosti zkontrolovat a popsat metody, kterými dosáhl požadovaných výstupů včetně metod jejich ohodnocení. Všechna zjištění nemusí být konečná, neboť se vedoucí pracovník může k těmto bodům dále vyjádřit a vysvětlit auditorovi důvod těchto nesrovnalostí. K jednotlivým zjištěním bývají stanovena nápravná opatření vedoucím oddělení, kterými lze daný problém eliminovat případně napravit (Russell, 2005, s. 106-107).

2.4.1 Doporučení a nápravná opatření

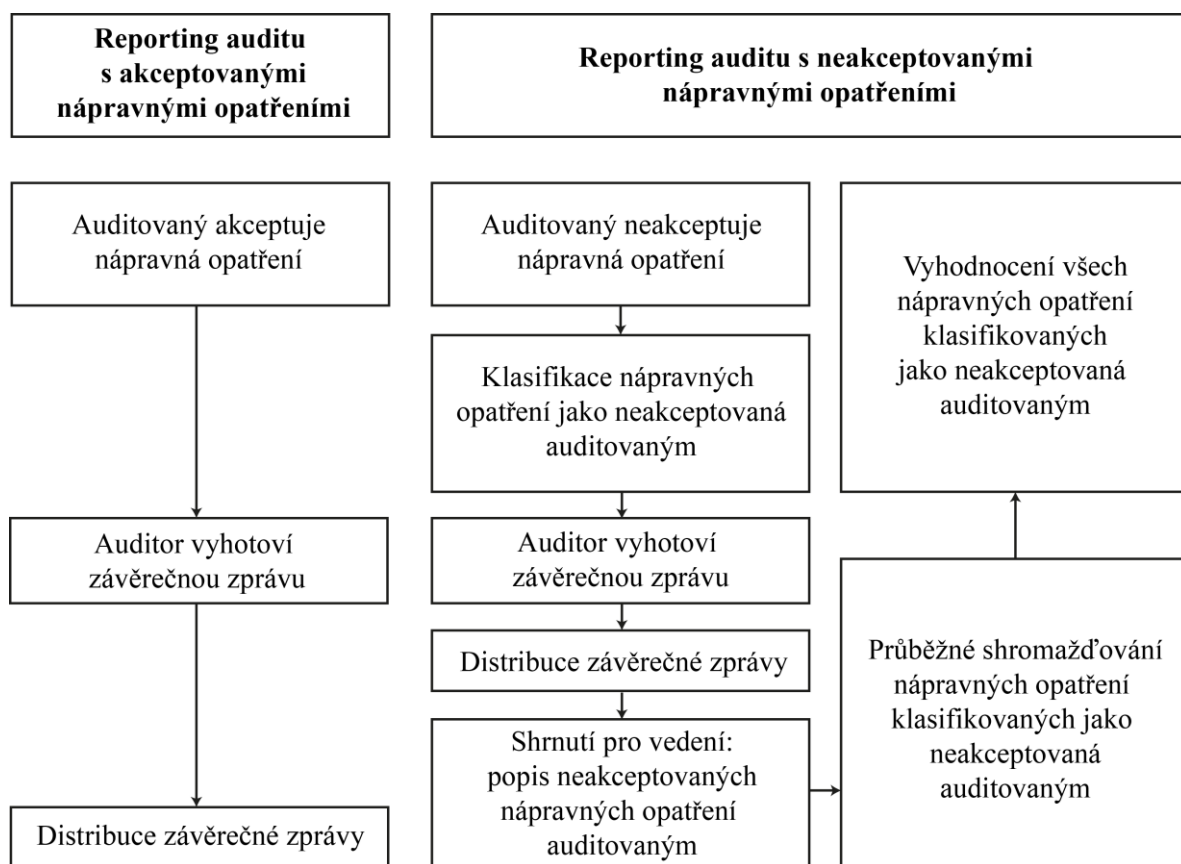
Jak již bylo výše uvedeno, vedoucí auditovaného oddělení je odpovědný za nastavení nápravných opatření a dále za informování auditora o jejich průběhu. Občas se také stává, že auditovaný hledá odpovědi na dané problémy u auditora, kterého žádá o doporučení či řešení daného problému. V těchto případech by však měl auditor postupovat opatrně, neboť nemusí být dokonale obeznámen s danou oblastí a jeho doporučení by tak nemuselo být vhodné pro

danou situaci. Veškerou odpovědnost na nastavení a plnění nápravných opatření nese vždy vedoucí pracovník příslušného oddělení případně jím pověřená osoba.

Úkolem auditovaného oddělení je poté sestavit plán plnění nápravných opatření, který by měl být předán také oddělení auditu, které bude plnění daných opatření sledovat a kontrolovat. V plánu by mělo být každé opatření detailně popsáno včetně stanovení příslušného termínu, do kdy musí být realizováno a osoby, která je za tuto realizaci odpovědná. Obecně by měl každý plán nápravných opatření obsahovat:

- identifikaci problému, nesrovnalosti či nesouladu,
- popis činností k okamžitému odstranění problému, pokud je to potřeba,
- popis příčiny problému a pravděpodobnosti, že opět nastane,
- zvolení vhodné metody řešení dané situace,
- stanovení odpovědné osoby za splnění opatření,
- nastavení metodik kontroly a hodnocení efektivnosti daných opatření,
- stanovení termínů plnění.

V některých případech nemusí být žádné nápravné opatření akceptováno. Tyto případy musí být řádně vysvětleny a dané závěry podloženy fakty. Jedná se zpravidla o případy, kdy se jednalo a ojedinělou příčinu, případně daný problém měl minimální dopad na společnost. Povinnosti každého auditora je pro každé zjištění identifikovat, zda bylo nápravné opatření akceptováno či ne. Postup auditora při reportingu akceptovaných a neakceptovaných nápravných opatření je znázorněn na obrázku 5. Pokud odpovědná osoba nestihá splnit nápravné opatření ve stanoveném čase, musí požádat o prodloužení termínu a doložit, proč nebylo možné splnit úkol včas (Russell, 2005, s. 125-129).



Obrázek 5 – Postup reportingu nápravných opatření

Zdroj: Vlastní zpracování na základě (Kagermann et al., 2008, s. 506)

2.4.2 Zpráva z auditu

Zprávy z auditu jsou základním výsledkem celého procesu auditu. Jedná se o ucelený soubor všech průzkumů, analýz a kontrol, které byly vykonány při provádění auditu. Tato zpráva dále shrnuje názor auditorů na jednotlivé oblasti s přihlédnutím ke stanoveným cílům a nedostatkům, které byly zjištěny. Součástí této zprávy jsou také doporučení a nápravná opatření, které byly zmíněny výše. Zprávy z auditu musí pro dosažení plné účinnosti splňovat jisté náležitosti:

a) Úprava

Zpráva by měla být předkládána svázaná, bez skvrn a překlepů, neboť příjemce si obvykle nevědomky spojuje tuto úpravu s formální kvalitou této práce. Bylo by nežádoucí, aby byla práce auditora zdiskreditována pouze z důvodu nevhodné úpravy výstupu z auditu.

b) Stylizace

V závěrečné zprávě je nutné vyhnout se všem rázným tvrzením a agresivnímu vyjadřování. Styl práce by měl být stručný, jasný a jednoduchý a je nutné vynechat vše, co je zbytečné, abychom příjemci zprávy sdělili pouze to, co je nutné.

c) Uspořádání

V případě, že by byla zpráva velmi nepřehledná a špatně uspořádaná hrozí riziko, že ji příjemci zprávy nebudou ani celou číst. Snahou auditora by mělo být, aby byla zpráva pro příjemce zajímavá a jejich četba byla pohodlná a rychlá.

d) Struktura

Členění jednotlivých oddílů zprávy by mělo být normalizováno čímž lze usnadnit porozumění při četbě a zamezit ztrátě času a zbytečné námaze při čtení.

e) Stručnost a věcnost

Je nutné, aby byly zprávy z auditu co nejstručnější, a tedy ukládat veškeré nepotřebné informace a dokumentaci do příslušných složek s podklady. Nejvhodnější varianta je předat vedení společnosti pouze výtah ze zprávy, která je předávána vedoucímu daného oddělení. Stručnost si tedy žádá vynechat ve zprávě to, co nenapomáhá k přesnějšímu sdělení hlavních myšlenek.

f) Jasnost

Veškerá zjištění a s nimi spojená doporučení a nápravná opatření je třeba přímo formulovat. Podrobný popis technických otázek je obvykle zbytečný, pokud tedy není zpráva určena přímo vedoucímu technického úseku (Dvořáček, 2003, s. 122-125).

2.5.Evidence a sledování auditu

Oddělení auditu by si mělo vést evidenci všech provedených auditů včetně sledování průběhu nápravných opatření. Tato evidence by měla obsahovat údaje o provedených auditech (evidenční čísla, subjekt, složení týmu atd.), datum zahájení (úvodní schůzka) a datum ukončení (závěrečná schůzka s projednáním závěrečné zprávy). Dále nesmí chybět přehled všech nápravných opatření včetně údajů o jejich plnění. Veškeré údaje jsou ukládány do evidence v časové posloupnosti, kdy je pro každý audit určený samostatný spis, který je různý dle velikosti auditu, jeho obsahu a dle daných požadavků. Součástí každého spisu jsou také složky s příslušnými podklady a důkazy (Kafka, 2009, s. 54-55).

Sledováním auditů se rozumí kontrola plnění stanovených nápravných opatření. Povinností auditovaného je průběžně informovat oddělení auditu o plnění daných opatření, neboť se předpokládá, že nebudou všechna zjištěná napravena ve stejnou dobu. Kontrola plnění může být stanovena na jakékoliv budoucí datum, případně může proběhnout až v rámci dalšího plánovaného auditu.

Shrnutí

Postup interního auditu se v detailech liší dle konkrétního auditovaného subjektu, celková struktura však zůstává vždy stejná. Celý proces vždy začíná pečlivým rozplánováním jednotlivých auditů, které je nutné vykonat v určitém časovém úseku. Dále je důležité brát v úvahu personální možnosti oddělení auditu, ale také časovou náročnost prověření jednotlivých auditovaných oblastí. V rámci plánování se též zvolí strategie, dle které se bude u různých auditů postupovat.

Fáze zahájení auditu probíhá dle naplánovaného harmonogramu. V této části je podstatné, aby si auditor společně se zástupci auditovaného oddělení ujasnil postupy a cíle auditu.

V průběhu auditu je nejdůležitější získání potřebných podkladů a důkazů. Tyto podklady mohou být získávány např. v rámci interview, pozorování, komparativní analýzy, analogie, srovnávání či analýzy a syntézy. Při následném výběru konkrétního auditního vzorku lze postupovat podle několika různých metod (náhodný výběr, opakovaný výběr, systematický výběr, namátková kontrola nebo metoda vyřazení). Veškerá zjištění z auditu musí být řádně zdokumentována pro následně předložení klientům auditu.

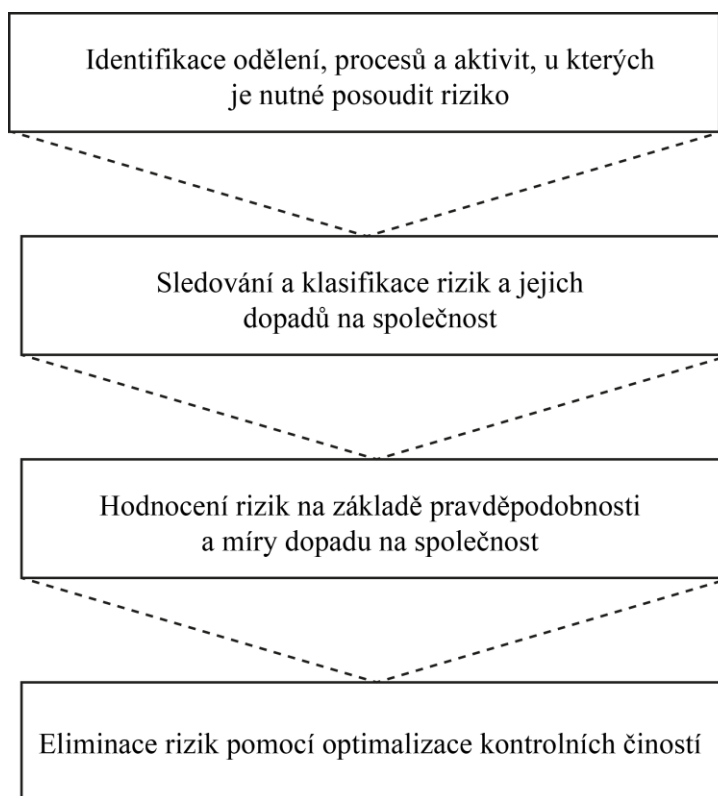
V závěrečné fázi auditu jsou auditory udělována doporučení pro odstranění méně závažných nálezů a zjištění. Při identifikaci vysokého rizika či velké mezery v procesu je povinností auditovaného nastavit nápravné opatření, jehož plnění si auditor dále ověří. Celkový výstup z auditu tvoří závěrečná zpráva, kde jsou uvedena všechna zásadní zjištění z auditu. Součástí této zprávy jsou i všechna udělená doporučení a nápravná opatření včetně termínů jejich plnění.

3. RIZIKA, CHYBY A PODVODY V OBLASTI INTERNÍHO AUDITU

Oblast auditu je úzce provázána s řešením podvodů, které mohou být spáchány na základě špatného vyhodnocení potenciálních rizik. Pro dosažení vyšší efektivity vykonaných auditů by se měli auditoři vyvarovat chyb s těmito audity spojenými.

3.1. Rizika

Obecně se rizika vztahují ke všem společnostem, ale u některých existuje větší pravděpodobnost, že s nastavením efektivního řízení rizik vznikne větší užitek než u ostatních. Jednodušeji řečeno více efektivní bývá řízení rizik v případě větších a komplexnějších společností. Průběh procesu řízení rizik je znázorněn na obrázku 6 (Smejkal a Rais, 2013, s. 149).



Obrázek 6 - Proces řízení rizik

Zdroj: (Moeller, 2016, s. 70)

Existují čtyři základní druhy rizik a to strategická, operativní, finanční a rizika nesouladu.

a) **Strategická rizika**

Tato rizika představují velký dopad na společnost a tedy vyžadují nastavení monitoringu vedením. Dále je nutné řešit tato rizika na úrovni vrcholového managementu v rámci strategického plánování.

b) **Operativní rizika**

Operativní neboli provozní rizika také vyžadují zapojení vrcholového managementu společnosti, ale jejich řízení musí být úspěšně implementováno zejména na nižších úrovních.

c) **Finanční rizika**

Finanční rizika souvisí s finanční stránkou společnosti. Interní finanční rizika zahrnují problematiku ztráty ziskovosti, naproti tomu externí zahrnují vlivy vnějších sil jako například ztráty vlivem nepříznivého kurzu a tím snížené vývozy společnosti.

d) **Rizika nesouladu**

Tato rizika mají ve společnostech stále větší význam, neboť dochází k neustále vyšší regulaci, legislativa je stále komplikovanější a rostou také požadavky na reporting (Smejkal a Rais, 2013, s. 150 - 151).

Konkrétní příklady rizik spadajících do jednotlivých oblastí jsou znázorněna v obrázku 7.

a) Strategická rizika	b) Operativní rizika	c) Finanční rizika	d) Rizika nesouladu
<ul style="list-style-type: none">• ekonomika• konkurence• technologie• potřeby zákazníků• trhy• fúze a akvizice	<ul style="list-style-type: none">• dodavatelé• distribuce• logistika• kvalita výrobků a služeb• informační technologie• zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none">• ziskovost• náklady• likvidita• výnosnost• měnové kurzy• úrokové míry	<ul style="list-style-type: none">• legislativa• daňové zákony• účetní standardy• vnitřní kontroly• etika

Obrázek 7 - Základní druhy rizik

Zdroj: (Smejkal a Rais, 2013, s. 151)

V návaznosti na Zákon č.257/2016 Sb. o spotřebitelském úvěru (dále jen ZSÚ) by se měl auditor soustředit zejména na tato rizika:

- riziko praní špinavých peněz (AML),
- riziko posouzení schopnosti splácet úvěr,
- riziko dostatečných postupů a pravidel,

- riziko řádné dokumentace všech vnitřních procesů (dohled ČNB),
- riziko kontrolních činností,
- riziko stížností a reklamací (Šcotka, 2017, s. 1-7).

3.2. Nejčastější chyby při auditování

Během auditu mohou nejen auditoři, ale i auditovaní udělat spoustu chyb, kvůli nimž může být zkreslen výsledek daného auditu. Tyto chyby jsou rozčleněny do jednotlivých fází v tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Nejčastější chyby při auditování v jednotlivých fázích

Fáze auditu	Nejčastější chyby
Příprava auditu	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná příprava • Neznalost kritérií, norem, dokumentace • Nedostatečnost času na přípravu • Nepřipravenost auditovaných • Nedostatečnost zdrojů
Úvodní schůzka	<ul style="list-style-type: none"> • Nevstřícnost • Neúčast povinných osob • Neujasnění časového harmonogramu • Nedefinování rozsahu auditu
Průběh auditu	<ul style="list-style-type: none"> • Nezapisování zjištění průběžně • Nedůslednost při prověřování shody • Nevhodná komunikace s auditovanými • Nedodržení časového harmonogramu
Definování zjištění	<ul style="list-style-type: none"> • Nesprávné definování neshod • Neurčení odpovědného pracovníka • Formální chyby
Závěrečná schůzka	<ul style="list-style-type: none"> • Neúčast odpovědných pracovníků • Nepřesná nebo částečná prezentace zjištění • Situace, kdy je závěrečná schůzka pouze formalitou
Vyhotovení zprávy z auditu	<ul style="list-style-type: none"> • Nepřesné vyjádření zjištění auditu • Nepopsání shod a kladných stránek • Nesplnění termínu odevzdání zprávy • Nedefinování nápravných opatření
Následný audit	<ul style="list-style-type: none"> • Nепrověření neshod, zjištění či nápravných opatření z předchozího auditu

Zdroj: (Dekra, 2017)

3.3. Vyšetřování podvodů

Podvody v rámci společnosti rozdělujeme na dvě základní skupiny, a to na podvody ve prospěch společnosti a podvody spáchané ke škodě společnosti. Od podvodu je však nutné odlišovat chybu, neboť podvody jsou specifické tím, že jsou úmyslné.

Podvody ve prospěch společnosti přináší obvykle takový užitek, který poškozují druhou stranu. Pachatelé z těchto podvodů těží zejména nepřímo, tedy z prospěchu organizace. Mezi tyto podvody patří např.: prodej nebo převod fiktivního majetku, nesprávné vykazování transakcí, nesprávné stanovení ceny, nevykazování důležitých informací či zakázané obchodní aktivity.

Podvody spáchané ke škodě společnosti se vyznačují tím, že přináší přímý či nepřímý užitek zaměstnanci, osobě mimo společnosti případně jiné společnosti. Mezi tyto podvody patří např.: přijímání úplatků, převod potenciálně ziskové transakce, zpronevěra peněz a majetku nebo zatajování a zkreslování informací.

Interní auditor je odpovědný za pomoc při zabraňování podvodům tak, že v rámci své činnosti vyhodnocuje adekvátnost a efektivitu systémů vnitřních kontrol. Tyto systémy by měly být úměrné velikosti rizika a jeho pravděpodobnosti.

Zjištění podvodu spočívá ve včasné identifikaci náznaků dostatečně opravňujících k provedení šetření. Tyto náznaky může indikovat správně nastavený kontrolní mechanismus. Při výkonu auditu patří mezi hlavní úkoly auditora v oblasti zjišťování podvodů zejména:

- Mít dostatečné znalosti o podvodech a správně identifikovat náznaky, že by k podvodu mohlo dojít.
- Zaměřit se na příležitosti, které by mohly podvod umožnit. Může se jednat o slabá místa kontrolních mechanismů, nevysvětlené výjimky nebo neobvyklé změny. Auditor by měl vědět, že při výskytu většího množství signálů se zvyšuje pravděpodobnost daného podvodu.
- Vyhodnotit náznaky možného výskytu podvodu a rozhodnout, zda je potřeba získat více informací nebo by mělo být doporučeno daný podvod prošetřit.
- Upozornit příslušné orgány v organizaci o nutnosti prošetřit podvod.

Všechny tyto úkoly prolíná fakt, že se od auditorů nečekává taková znalost dané oblasti, jako kterou mají kompetentní osoby v dané oblasti pracující. Ani veškeré auditorské postupy vykonávané správně nezaručují odhalení podvodů.

Konkrétní postup při vyšetřování podvodů auditorem se skládá z jednotlivých dílčích aktivit. Důležité je získání dostatečného množství důkazů. Úkolem auditora při vyšetřování podvodu je:

- a) **Posouzení stupně spoluúčasti a její rozsah v rámci společnosti** – Existuje zde možnost, že by auditor mohl nevědomky získávat falešné informace od spolupachatele daného podvodu.
- b) **Vymezení znalostí, dovedností a disciplín nutných pro prověření** – Pokud auditor nedisponuje požadovanými znalostmi z oblasti podvodu, měl by zajistit posouzení nezaujatou osobou, která je v této oblasti kompetentní.
- c) **Stanovení postupů k identifikaci pachatelů, rozsahu podvodu a jeho příčiny**
- d) **Koordinace činností se členy vedení, právními poradci a dalšími odborníky.**
- e) **Znalost práv údajných pachatelů.**

Po ukončení vyšetřování by měl interní auditor vyhodnotit fakta a rozhodnout, zda mají být posíleny nebo jinak nastaveny kontrolní mechanismy (Dvořáček, 2003, s. 131 - 133).

Shrnutí

Prověřování podvodů je jednou z vedlejších činností oddělení auditu. Podvody mohou být dvojího typu, a to podvody spáchané ve prospěch společnosti a podvody spáchané ke škodě společnosti. Auditor je dále odpovědný za činnosti v rámci prevence a předcházení potenciálním podvodům. Jedná se o prověření rizikových oblastí a spolupráci při nastavování kontrolních mechanismů a systémů včasného varování.

Auditor by se při své činnosti měl vyvarovat také častých chyb, kterých se může dopustit během všech fází auditu. Tyto chyby mohou ovlivnit celkový výsledek auditu a můžou podat chybný popis aktuální situace v podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

About Internal Auditing, 2019. *IIA* [online]. Florida: The Institute of Internal Auditors [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9805-3.

DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-809-6.

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

KAGERMANN, Henning a KINNEY, William, 2008. *Internal audit Handbook: Management with the SAP - Audit Roadmap*. 1. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-70886-5.

KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN, 2014. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-557-3.

MOELLER, Robert, 2016. *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*. Eighth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-01698-4.

PICKET, K. a SPENCER H., 2004. *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*. 1. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-48811-8.

RITTENBERG, Larry a SCHWIEGER, Bradley a JOHNSTONE, Karla, 2008. *Auditing: A Business Risk Approach*. 6th ed. Mason: South-Western. ISBN 978-0-324-37558-9.

RUSSELL, J. P., ed., 2005. *The ASQ Auditing handbook: Principles, Implementation, and Use*. 3rd ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press. ISBN 978-0-87389-666-5.

SCHRÁNIL, Pavel, 2010. *Kontrola a audit: ve finančních institucích, pojišťovnách*. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 978-80-7408-027-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOKOLOVÁ, Petra, 2013. *Asistence pro malé útvary interního auditu při implementaci mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu*. 1. Praha: Český institut interních auditorů, o. s. ISBN 978-80-86689-49-4.

SYNEK, Miroslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠCOTKA, Radek, 2017. *Pravidla interního auditu pro kontrolní činnosti dle ZSÚ*. 1. Praha: CRIF - Czech Credit Bureau.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Interní manažerský audit*. 1. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 80-86419-58-4.

Účetní závěrka 2018, 2019. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57638266&subjektId=711793&spis=75495>

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek 2013. *Podnikové řízení*. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.