

Interní směrnice jako kontrolní systém firmy pro rok 2025

**Praktické návody a editovatelné vzory
pro nastavení vnitřní kontroly**



Autoři:

Ing. Martina Mateášová, Ph.D.

Ing. Jitka Meluchová, Ph.D.

prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Vedoucí projektu: Kristýna Hájková

Jazyková úprava: Vendula Pazderová

Sazba: Renáta Brtnická

Tisk: Rudi, a. s.

Vydalo Nakladatelství FORUM s. r. o.,

Střelničná 1861/8a

182 00 Praha 8

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2020

Vydáno v září 2024

ISBN 978-80-87983-14-0

Úvodní slovo

Publikace **Interní směrnice jako kontrolní systém firmy pro rok 2025** přináší jasnou, přehlednou a srozumitelnou formou návod, jak si vybudovat vnitřní kontrolní systém pomocí vlastních interních předpisů. Praktická příručka identifikuje oblasti, které je potřebné blíže upravit interními pravidly, u nichž legislativa stanovuje pouze všeobecný rámec.

Publikace poskytuje praktické rady a příklady, jak si vypracovat jednotlivé interní směrnice, doklady a formuláře pro vaši firmu, díky kterým splníte všechny legislativní požadavky. Pomůže vám tak eliminovat rizika plynoucí z nesprávného nastavení vnitřního kontrolního systému firmy a zvýšit efektivitu procesů.

Součástí publikace je privátní webová stránka, kde najdete praktické vzory a návody na vypracování interních předpisů, vzory dokladů, šablony a formuláře, které vám pomohou nastavit si kontrolní procesy a také vybudovat institut interního auditora.

Vyplněné interní směrnice si navíc můžete založit do poslední kapitoly této publikace a mít je tak všechny po ruce.

Věříme, že vám publikace pomůže při vaší náročné práci a ušetří vám čas, zbytečné nervy a peníze.

Stačí už pouze upravit editovatelné dokumenty podle vašich potřeb a můžete je použít!

Děkujeme za přízeň,

redakce Nakladatelství Forum

Klíč k publikaci

Publikace pro lepší přehlednost a orientaci v textu používá:

Grafické prvky



Legislativa

Odkazy na platnou legislativu, která upravuje danou problematiku



Důležité

Upozornění – důležitá informace



Komentář

Komentář autora, odborný výklad legislativy



Příklad

Názorný příklad osvětlující danou problematiku



Otázka

Otázka s odpovědí

Marginálie klíčová slova, která upozorňují na důležitý obsah nebo vystihují podstatu důležitých pasáží v textu, nachází se na vnějším okraji stránky;

Bold Zvýraznění důležitých pasáží v textu

Kurzíva Označení citace, znění zákona

Webová stránka

Publikace je doplněna o speciální webovou stránku s užitečnými editovatelnými šablonami a vzory, které si můžete stáhnout do svého počítače, snadno je editovat a vytisknout podle potřeby.

Adresa webové stránky:

www.forum-media.cz/internismernice

Heslo pro přístup na stránku je:

ing0720

Obsah publikace

A. Vnitřní kontrolní systém

1. Co je to vnitřní kontrolní systém
2. Cíle a úkoly vnitřního systému firmy
3. Druhy auditů, riziko auditu a outsourcing
4. Controlling a interní audit
5. Zodpovědnost firmy za vnitřní kontrolní systém
6. Vnitřní kontrolní systém dle zaměření, právní formy a velikosti firmy

B. Interní směrnice

1. Proč je důležité mít vypracované interní směrnice
2. Formální náležitosti a obsah interních směrnic
3. Cíle a úlohy interních směrnic v podniku
4. Vypracování a kontrola interních směrnic
5. Časté chyby při tvorbě interních směrnic

C. Řízení rizik

1. Jaká rizika plynou z absence nebo nedodržení interních předpisů
 2. Jak eliminovat interní a externí rizika
 3. Moderní metody řízení rizik
-

1. Co je to vnitřní kontrolní systém

1.1 Vnitřní kontrolní systém a členění kontroly

Neoddělitelnou součástí řízení ve firmě je vnitřní (interní) kontrola. Kontrolní systém uvnitř firmy¹ by měl být pojatý tak, aby zahrnoval celou škálu postupů a metod, jež budou zabraňovat určitým praktickým nedostatkům. **Vnitřní kontrola** zkoumá, zda se dodržují všechny systémy, postupy a normy, které mají zaručit plynulý chod řízení ve firmě a zda je dosahováno jejich stanovených cílů.

Kontrolní systém

Oddělením vlastníka od managementu řídicího společnost vznikla potřeba kontroly činností vykonávaných ve firmě. Zavedením preventivní kontroly formou vnitřního kontrolního systému lze **zamezit chybnému a podvodnému chování zodpovědných osob**, tedy manažerů, ale i dalších zaměstnanců.

Kontrola jako prevence

Prostředí, v němž jednotlivé firmy svou činnost vykonávají, je v neustálém pohybu, ovlivňují ho různé faktory, zejména ekonomické a technologické. Protože se prostředí vyvíjí, musí management firmy neustále čelit zvyšujícím se nákladům na kontrolu, aby si firma udržela své postavení na trhu a byla konkurenceschopná.

Systém s názvem *Vnitřní kontrolní systém* byl publikován v roce 1992, označovaný byl jako COSO (*Comittee of Sponzoring Organizations of the Treadway*). COSO je uznávaná po celém světě díky tomu, že **poskytuje informace o kritických aspektech organizační správy**, vnitřní kontroly, firemního řízení rizik, podvodů a finančních zpráv. Tato organizace zobrazuje určitý proces, jež uskutečňuje představenstvo, management a další osoby a který je zaměřený na přesné zajišťování operací, jež musí být v souladu s platnými předpisy a zákony.



Důležité



- Hlavní cíle COSO** Podle COSO je vnitřní kontrola proces, který má poskytnout dostatečné ujištění ohledně dosahování cílů, přičemž hlavní cíle tohoto procesu spočívají v:
- **efektivitě** jednotlivých aktivit (vykonávání cílů),
 - **spolehlivosti** finančního vykazování,
 - **komplexnosti a včasnosti** finančních a řídicích informací a
 - **souladu** s právními a regulačními normami (soulad cílů).

Systém vnitřní kontroly podle COSO

Komponenty COSO Podle COSO má vnitřní kontrolní systém sestávat z následujících pěti vzájemně souvisejících složek:

1. vymezení kontrolního prostředí,
2. identifikace a hodnocení rizik,
3. kontrolních postupů a segregace povinností,
4. zpracování informací a komunikace,
5. monitoringu, kontroly a opravování chyb.



Dalšími, mezinárodně uznávanými strukturami systémů vnitřní kontroly jsou britské *Turnbullovy směrnice* z roku 1999 a kanadské *COCO* z roku 1995. Tyto dvě struktury se opírají o uvedený COSO model, jenž byl zveřejněn několik let před nimi. Americká komise pro cenné papíry a burzu explicitně zmínila *Turn-*

bullovy směrnice, COSO a COCO jako příklady všeobecně uznávané struktury systémů vnitřní kontroly v článku 404 Sarbanes–Oxleyho zákona.

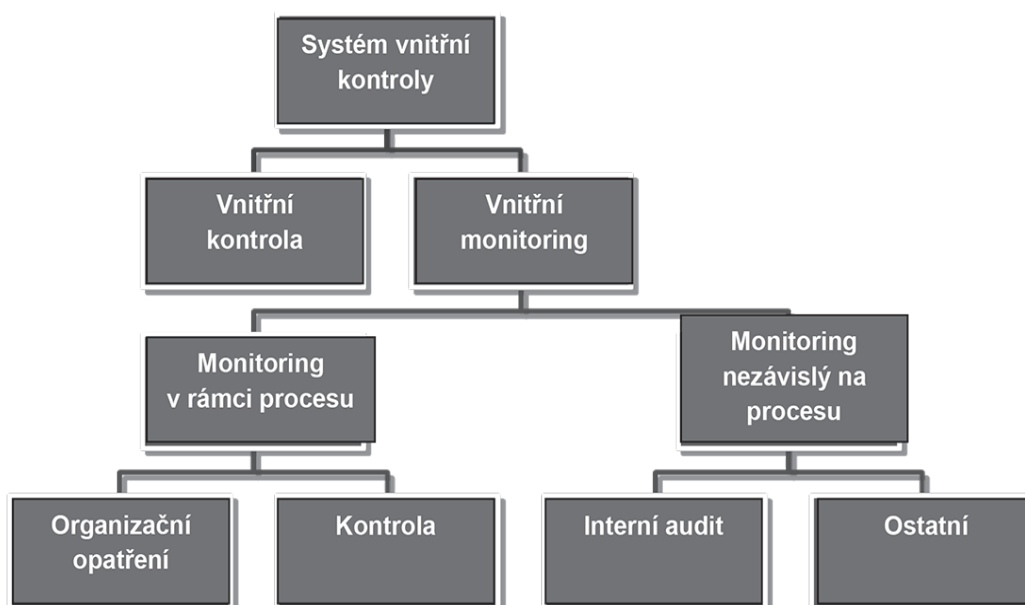
Turnbullovy směrnice vytvářejí část tzv. **kombinovaného kódu** (*British Corporate Governance Code – kontrolní kód britských organizací*). Tento kontrolní model obsahuje stručné, snadno srozumitelné principy systémů vnitřní kontroly a systémů řízení rizik a obzvláště zdůrazňují povinnosti představenstva banky.

Kanadský institut autorizovaných účetních publikoval roku 1995 strukturu, která se stala známou pod názvem COCO, přičemž pět hlavních kritérií (*účel, závazek, schopnost, monitoring a vzdělávání*) kladou ještě větší důraz na slabé prvky ovlivňující prostředí kontroly než koncept COSO.

V důsledku požadavků kladených na řízení, účinnou kontrolu a monitorování rizik byl v Německu vyvinutý model kontroly, který byl zařazen do zákona pod názvem *KonTraG* (*Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, 1998*). Uvedený model nastavení kontroly požaduje, **aby měla firma nastavený systém řízení rizik**, vnitřní monitorovací systém včetně interního auditu a controllingu a systém včasného varování.

KonTraG

Systém vnitřní kontroly podle KonTraG²

**Schéma
KonTraG**

V roce 2004 COSO zveřejnila strukturu pro celofiremní řízení rizik (*COSO enterprise-wide risk management – COSO ERM*), která plně integrovala strukturu vnitřní kontroly z roku 1992 a přidala k ní několik nových prvků.

COSO model Jednotlivé cíle, jež byly představeny v rámci modelu COSO (tedy vykonávání, informace a soulad cílů), byly doplněny o strategické cíle. Hlavními **prvky tohoto modelu jsou**:

1. vnitřní prostředí,
2. stanovení cílů,
3. identifikace událostí,
4. hodnocení rizik,
5. odezva na rizika,
6. kontrolní aktivity,
7. informace a komunikace,
8. monitorování.



Tato struktura nezahrnuje v porovnání s podobnými modely žádné podstatné nové prvky, splňuje však očekávání firem, interních auditorů a účetních expertů, kteří si přejí model, jenž bude jednoduchý a všeobecně **srozumitelný**, a tím pádem vhodný pro **široké využití**.

Bez ohledu na to, který model či postup firma pro nastavení svého vnitřního kontrolního systému použije, je třeba, aby byl tento model komplexní a zahrnoval všechny důležité a již zmiňované složky.

Účinný vnitřní kontrolní systém podává zprávu o tom, zda jsou všechny mechanismy v jednotlivých odděleních, útvech a na všech úrovních řízení **dodržované**. Protože je kontrolních procesů mnoho, nemůže se jim věnovat v celé firmě jen jeden člověk, vrcholový management tím pověří jednotlivé kvalifikované osoby s potřebným vzděláním a praxí v kontrolním oboru, a to na každém oddělení, útvaru a podobně, i na jednotlivých stupních řízení.

Vnitřní kontrolní systém je komplex všech kontrolních postupů, procesů a mechanismů vytvořených obvykle vedením firmy na všech jejích organizačních stupních **s cílem zajistit:**



Důležité

1. soulad činností firmy s příslušnými všeobecně závaznými právními předpisy, regulačními opatřeními a vlastními interními pravidly,
2. vykonávání činností v souladu s cíli firmy za optimálního vynakládání nákladů,
3. aktuálnost, komplexnost a spolehlivost informací používaných firmou v rámci rozhodovacích procesů,
4. ochranu práv vlastníků, partnerů, klientů a zaměstnanců firmy a zamezení nezákonným a neetickým praktikám.

Systém vnitřní kontroly ve firmě zahrnuje kontrolní prostředí a kontrolní procesy firmy.

Kontrolním prostředím se chápe organizační a procesní struktura firmy zavedená managementem za účelem informování, kontroly, řízení a monitorování činností firmy směrem k dosažení strategických cílů a úloh stanovených firmou.

Kontrolní prostředí

Kontrolní procesy představují postupy a činnosti, které jsou součástí řízení firmy a jež mají zajistit, že **se rizika identifikují a míra rizika stanovená procesem řízení rizik není překročena**. Kontrolní procesy zahrnují přímou procesní kontrolu, nepřímou procesní kontrolu a vnitřní (interní) audit.

Kontrolní proces

Přímou procesní kontrolou se rozumí všechny formy nepřetržitých kontrolních opatření, postupů a mechanismů v organizačních útvarech firmy, které jsou přímou součástí pravidelných pracovních postupů, zpravidla se vykonávají na denní bázi, přičemž bez jejich vykonání není pracovní proces ukončený. Přímou procesní kontrolu by měli vykonávat zaměstnanci nebo organizační jednotky, které se jednotlivých pracovních postupů přímo účastní.

Přímá procesní kontrola

**Nepřímá
procesní
kontrola**

Nepřímou procesní kontrolou se rozumí všechny formy nepřetržitých kontrolních opatření, postupů a mechanismů v jednotlivých útvech firmy, které jsou nepřímou (zprostředkovanou) součástí pracovních postupů. Nepřímou procesní kontrolu by měli vykonávat vedoucí jednotlivých útvarů (management společnosti) zodpovědní za kontrolované procesy nebo jimi pověřeni zaměstnanci.

**Mimoprocen
ní kontrola**

Mimoprocenšní kontrolou se rozumí kontrola nezávislá na provozních a obchodních postupech. Mimoprocenšní kontrolu vykonává samostatný nezávislý útvar vnitřní kontroly nebo zaměstnanec zodpovědný za její výkon.

**Útvar
interního
auditu**

Výsledkem uplatnění vnitřního kontrolního systému je zřízení útvaru interního auditu. Ten má poskytovat managementu záruky, že budou splněné cíle vnitřní kontroly a řízení a zaměřuje se na zvýšení efektivity a zajištění řádného výkonu všech firemních činností a jejich vzájemné součinnosti.



Interní, resp. vnitřní audit představuje nástroj řízení, jenž slouží manažerům, ale nenahrazuje jejich zodpovědnost. Zřizování útvarů interního auditu se firmám doporučuje jako součást efektivní správy (tzv. corporate governance) například v kodexu OECD. V případě organizací, které spravuje stát a jež využívají státní dotace, nařizuje zřízení útvarů interního auditu obvykle zákon. V České republice je to zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, novelizovaný v r. 2019 pod č. 126/2019 Sb.

1.2 Účetnictví a jeho postavení v kontrolním systému

Firma jako samostatná právní, sociální a ekonomická jednotka má za cíl dosáhnout stanovených cílů, k čemuž potřebuje informace o svém chodu, které poskytuje účetnictví. **Účetnictví** představuje relativně uzavřený a vnitřně uspořádaný systém informací, jenž nabízí údaje v peněžním vyjádření o ekonomické činnosti a o dosaženém výsledku této činnosti. Účetnictví slouží jako nástroj řízení firmy.

Informační systém

Informační systém firmy představuje soustavu záznamů hospodářských informací, z nichž se vytvářejí informace pro jeho řízení.

Zákon o účetnictví (§ 2 a § 9) definuje účetní soustavy (soustavu podvojného účetnictví a soustavu jednoduchého účetnictví) a vymezuje, jaký subjekt může v dané soustavě účetnictví účtovat (*poznámka: publikace se věnuje účtování v soustavě podvojného účetnictví*).



Účetnictví představuje praktickou **činnost, která se věnuje sběru, zaznamenávání, třídění, interpretaci a odevzdávání účetních informací uživatelům** (managementu, vlastníkům) tak, aby na jejich základě byli schopni přijímat rozhodnutí. Účetní informace jsou pomocí účetních záznamů záúčtované a jsou podkladem pro sestavení účetní závěrky a daňového přiznání.

Účetnictví

Účetnictví má věrně a pravdivě zobrazovat majetkovou a finanční situaci účetní jednotky a **poskytnout tak uživatelům informace o:**

- stavu a pohybu majetku,
- stavu a pohybu závazků,
- rozdílu majetku a závazků (vlastním jmění),
- výnosech,
- nákladech,
- příjmech,
- výdajích,
- výsledku hospodaření účetní jednotky firmy.

Tyto informace musí být:

- relevantní,
- objektivní,
- včasné,
- aktuální,
- srozumitelné,
- porovnatelné.

Dokladovatelnost Účetnictví je **přísně dokladové**, žádný záznam se nevykonává bez podložené dokumentace, která je upravená zákonem o účetnictví, opatřeními Ministerstva financí ČR, interními směrnici a dalšími dokumenty firmy. Podvojný účetnictví používá na svou kontrolu různé techniky a metodické prostředky.

Účetní období Všechny skutečnosti, které jsou předmětem účetnictví, musí být zaznamenány a vykázány v tom období, kterého se časově a věcně týkají. **Účetním obdobím** je kalendářní rok nebo hospodářský rok. Na dosažení cíle využívá účetnictví metodické prostředky (zejména účetní doklady, účet a podvojný zápis, oceňování, inventarizaci či účetní výkazy).

Funkce účetnictví Účetnictví v rámci informačního systému firmy **plní různé funkce**, například:

- **Dokumentační funkci** – účtováním a zaznamenáváním všech účetních operací do účetních knih pomocí programového vybavení; představuje přehlednou formu zobrazení hospodaření firmy za dané období. Každý účetní zápis musí být podložený účetním záznamem, čímž se vytváří důkazní prostředek například při soudních sporech či daňové kontrole.
- **Informační funkci** – účetnictví poskytuje informace externím uživatelům (jako jsou obchodní partneři, stát, daňové úřady, ČSSZ a zdravotní pojišťovny, banky a podobně) o činnosti a ekonomických výsledcích firmy. Informační funkci plní účetnictví i uvnitř firmy pro interní uživatele, jimiž jsou majitelé, manažeři, investoři a zaměstnanci.
- **Kontrolní funkci** – účetnictví zobrazuje výsledky v reálném čase a podává obraz o finanční situaci firmy, čímž umožňuje bezprostřední kontrolu aktuálních plánů, rozpočtů a cílů. Poskytuje v reálném čase údaje o zaúčtovaných účetních operacích a umožňuje tak zjišťovat stav a pohyb na účtech majetku, závazků, vlastního jmění, nákladů a výnosů zaúčtovaných v účetnictví firmy.

- **Vyměřovací funkci** – účetnictví poskytuje informace pro potřeby vyměření základu daně z příjmů, daně z přidané hodnoty a ostatních daní.
- **Důkazní funkci** – informace z účetnictví jsou důkazním prostředkem při soudních sporech, daňové kontrole, auditu a tak podobně.
- **Registrační funkci** – pro potřeby různých forem registrace pro daňové účely, statistický úřad nebo pojišťovny a podobně.

Poznámky:

1. Protože současná česká legislativa nezná pojem podnik, je v textu publikace používán obecný pojem firma pro označení všech typů podnikatelských subjektů, které vymezuje občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích a družstvech.
2. IDW Prüfungsstandard 260 – Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung).

2. Cíle a úkoly systému vnitřní kontroly

2.1 Vztah vnitřní kontroly a interního auditu

Kontrola a audit mají **podobné cíle**. Jejich úkolem je působit předběžně, tedy vést firmy a ostatní subjekty k tomu, aby jednaly v souladu s předpisy a pravidly. Mají působit **preventivně** i následně, to znamená například zjišťovat odchylky a navrhnout opatření pro jejich odstranění. Interní audit však **není** vnitřní kontrola.

Kontrola versus audit

Vnitřní kontrola má **zajišťovat**:

- informační systém,
- dodržování interních norem a všeobecně závazných právních norem (legislativy),
- správné využívání zdrojů a ochranu majetku,
- dosahování stanovených cílů firmy.

Cíle vnitřní kontroly

Rozdíly v obsahu a formě interního auditu a vnitřní kontroly jsou zejména tyto:



Důležité

Kritérium	Interní audit	Vnitřní kontrola
Funkční realizace	Útvar interního auditu.	Nástroj působící na všech úrovních firmy. Realizují ji všichni pracovníci podle pracovního zařazení a náplně.
Obsah	Nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na tvorbu přidané hodnoty.	Soustavná, průběžná činnost vedoucí k odhalení a odstranění nesrovnalostí a odchylek, jež zvyšuje pocit zodpovědnosti zaměstnanců.

Periodicita	Frekvence interního auditu je určena významností rizik v určité oblasti.	Soustavná, průběžná činnost. Je součástí každodenní pracovní náplně všech činností firmy.
Přímá zodpovědnost ve firmě	Vedoucí útvaru interního auditu.	Vedoucí organizačních útvarů firmy (podle organizační struktury).
Využití výstupu	Výstupy jsou využité zodpovědnými pracovníky auditovaných útvarů a představenstvem, respektive jednatelem firmy. Můžou být podkladem ke změně interních předpisů, strategických rozhodnutí a cílů firmy.	Odstranění nedostatků zodpovědným pracovníkem a vytvoření mechanismů, které zamezí jejich opakování s cílem zlepšit řízení v oblasti rizik, snížení chybovosti a tak podobně.

Co je interní audit? **Interním auditem** se označuje objektivní, ujišťovací a konzultační činnost nezávislá na provozních a obchodních postupech firmy, která je zaměřena na zlepšování pracovních procesů a postupů a na zvyšování efektivity řízení rizik i ostatních řídicích a kontrolních mechanismů fungujících ve firmě.

ČIIA Interní audit pomáhá firmě dosahovat jejích cílů tím, že poskytuje **systematický, metodický** přístup k hodnocení a zlepšování efektivity řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, správy a řízení společnosti. **Profesionalita a angažovanost** výkonu interního auditu jsou upraveny rámcem profesní praxe stanoveným Institutem interních auditorů (theiia.org), dohledatelným na stránkách *Českého institutu interních auditorů*.

2.2 Náplň činnosti útvaru interního auditu

Hlavním cílem interního auditu je podle *Českého institutu interních auditorů* pomáhat vlastníkům a managementu účetní jednotky (firmy) při efektivním plnění úkolů. Pro tento účel jim interní audit poskytuje analýzy, hodnocení, doporučení, konzultace a informace o posuzovaných činnostech.

**Cíle
interního
auditů**

Tyto služby jsou důležitým servisním nástrojem pro řízení firmy při rozhodování a zajišťování její prosperity.

Interní audit plní ve firmě **funkci zpětné vazby** pro řídicí orgány, respektive management tým, že jim poskytuje informace o adekvátnosti a efektivitě systémů a řídicích či kontrolních mechanismů ve firmě.

V rámci **činnosti útvaru interního auditu** se:

- vypracovává a následně vykonává plán činnosti interního auditu,
- získávají od managementu společnosti doporučení pro zpracování plánu činnosti útvaru interního auditu pro následující kalendářní rok, připomínky k činnosti útvaru interního auditu pro následující kalendářní rok a připomínky k auditorským zprávám,
- prověřuje a vyhodnocuje účinnost systému vnitřní kontroly firmy,
- posuzuje, zda jsou činnosti a procesy v souladu s legislativou a s interními předpisy firmy,
- posuzují činnosti a procesy za účelem zvyšování efektivity výkonu těchto činností a zabezpečení ochrany firemního majetku,
- vypracovává hodnocení a navrhuje se opatření na odstranění zjištěných nedostatků v kontrolních procesech, ověřuje se plnění navržených opatření,
- oznamuje statutárnímu orgánu a zodpovědným vedoucím zaměstnancům (managementu) informace, že v přiměřeném čase nedošlo k odstranění zjištěných nedostatků a plnění navržených opatření na řešení nedostatků,

**Úlohy
interního
auditů**

- průběžně získávají informace o aktivitách a výsledcích firmy a o fungování a změnách jejího vnitřního kontrolního systému,
- dokumentují aktivity útvaru interního auditu a vypracovávají se auditorské zprávy,
- dohlíží na proces přeshetřování podezření na interní i externí podvody a jinou nezákonnou činnost,
- posuzují procesy firmy, které jsou zaměřené na prevenci a odhalování podvodů a jiné nezákonné činnosti,
- průběžně získávají informace o všech případech podezření na podvod a jinou nezákonnou činnost a obcházení kontrolních mechanismů,
- poskytují konzultace managementu sloužící k zabezpečení neustálého zefektivňování systému vnitřní kontroly,
- oznamují dozorčí radě či výboru pro audit, existuje-li ve firmě, zjištění související s porušením povinností vyplývajících z legislativy i další skutečnosti, jež mohou ovlivnit řádné vykonávání předmětné činnosti firmy,
- vypracovává zpráva o výsledcích činnosti útvaru interního auditu za předchozí kalendářní rok, respektive v jiné periodicitě, zpráva o přijatých opatřeních na nápravu zjištěných nedostatků v činnosti firmy a plán činnosti útvaru interního auditu na následující kalendářní rok,
- vykonávají další činnosti související s interním auditem firmy.



Důležité

Aby byly nároky na interní audit splnitelné, musí firma dbát na **kvalifikovaný personál** a mít kvalifikované interní auditory, kteří znají **teorii i praxi** výkonu interního auditu, zásady firemního plánování, organizaci a systém řízení firmy.



Komentář

Takto komplexně chápaný interní audit se potom stává „**pravou rukou**“, tedy interním poradcem a konzultantem nejen při řešení problémů, ale i při zdokonalování procesů. Interní audit je **dynamickou a evoluční profesí**, jež se přizpůsobuje změnám ve svém pracovním prostředí, v organizační struktuře, v procesech a v technologiích.

Interní audit je **neoddělitelnou součástí** firmy, ale – bez ohledu na **stupeň samostatnosti a objektivnosti** – nemůže dosáhnout takového stupně nezávislosti, jaký se vyžaduje od externího auditora při vyjádření názoru na účetní závěrku. Interní auditor je totiž zaměstnanec firmy (za předpokladu, že některé činnosti interního auditu nejsou zajišťované z externího prostředí).



Důležité

Firma si v rámci svého vnitřního kontrolního systému určí, **jaké úkoly, výsledky a zprávy** očekává od útvaru interního auditu, začleněného do organizační struktury firmy. Zpráva o výsledcích činnosti interního auditu se předkládá zpravidla za předchozí kalendářní rok v případě, že firma požaduje roční informace, ale lze ji požadovat i za kratší období v závislosti na potřebách firmy.



Komentář

Zpráva o výsledcích činnosti útvaru interního auditu se člení například na:

- a) celkové zhodnocení činnosti interního auditu,
- b) vyhodnocení plnění plánu činnosti interního auditu,
- c) hodnotící dotazník,
- d) informaci o zjištěných nedostatcích a o doporučení interního auditu.



Příklad

ad a) **Celkové zhodnocení** činnosti útvaru interního auditu obsahuje například:

- stručný popis činnosti interního auditu,
- popis začlenění interního auditu v rámci organizační struktury,
- zhodnocení přiměřenosti personální a materiální vybavenosti interního auditu,
- celkové vyhodnocení vykonaných auditů, jejich dosahu a správnosti zaměření auditorské práce na předmětnou oblast,
- vyhodnocení rizik spojených s významnými změnami v činnostech nebo procesech firmy, pokud takové změny ve sledovaném období nastaly,
- zaměření činnosti interního auditu nejméně na následující kalendářní rok, vypracované na základě výsledků auditů z minulých období,
- další skutečnosti, které jsou pro firmu významné.

**Zhodnocení
činnosti
interního
auditů**

**Vyhodnocení
plánu
interního
auditu**

ad b) **Vyhodnocení plnění plánu** činnosti útvaru interního auditu obsahuje například:

- popis činností nebo procesů firmy, které byly auditované v předchozím kalendářním roce, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- popis činností nebo procesů, které se měly auditovat, ale v předchozím kalendářním roce vykonané nebyly, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- cíle, kterých se výkonem auditu dosáhlo, členěné podle jednotlivých vykonaných auditů,
- rozsah vykonaných auditů, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů s uvedením, zda šlo o plánovaný, nebo neplánovaný audit,
- vyznačení auditů činností vykonaných na základě smlouvy o svěřeni činností (outsourcing) spolu s uvedením auditovaných subjektů, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- důvody nevykonání plánovaných auditů, členěné podle jednotlivých nevykonaných auditů,
- důvody vykonání neplánovaných auditů, členěné podle jednotlivých vykonaných auditů,
- celkový počet doporučení, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- počet přijatých doporučení, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- počet nepřijatých doporučení navržených auditem, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- počet přijatých a nesplněných doporučení navržených auditem, členěných podle jednotlivých vykonaných auditů,
- název orgánu předkladatele, jemuž byla předložena zpráva z auditu, členěný podle jednotlivých vykonaných auditů,
- další skutečnosti, které jsou pro firmu významné, členěné podle jednotlivých vykonaných auditů.

**Hodnoticí
dotazník**

ad c) **Hodnoticí dotazník** – jeho vzor se připraví a vypracuje podle schválených záměrů. Hodnoticí dotazník může obsahovat například otázky uvedené v tabulce.

Hodnoticí dotazník – VZOR

Č.	Hodnoticí otázky k činnosti útvaru vnitřního auditu	ANO	NE
1.	Je útvar interního auditu funkčně podřízený výboru pro audit nebo dozorčí radě (či jinému vrcholnému orgánu firmy)?		
2.	Je útvar interního auditu organizačně podřízený představenstvu nebo členovi představenstva?		
3.	Jmenuje výbor pro audit, dozorčí rada nebo jiný vrcholný orgán vedoucího zaměstnance útvaru interního auditu?		
4.	Odvolává výbor pro audit, dozorčí rada nebo jiný vrcholný orgán vedoucího zaměstnance útvaru interního auditu?		
5.	Schvaluje výbor pro audit, dozorčí rada nebo jiný vrcholný orgán mzdové záležitosti vedoucího zaměstnance útvaru interního auditu?		
6.	Zúčastnil se vedoucí zaměstnanec útvaru interního auditu v průběhu hodnoceného období více než 50% zasedání představenstva předkladatele nebo jiného vrcholného orgánu firmy?		
7.	Má vedoucí zaměstnanec útvaru interního auditu přístup ke všem materiálům probíraným na zasedáních představenstva či jiného vrcholného orgánu společnosti a k zápisům z těchto zasedání?		
8.	Zúčastnil se vedoucí zaměstnanec útvaru interního auditu v průběhu hodnoceného období více než 50% zasedání dozorčí rady nebo jiného vrcholného orgánu firmy?		
9.	Má vedoucí zaměstnanec útvaru interního auditu přístup ke všem materiálům probíraným na zasedáních dozorčí rady či jiného vrcholného orgánu společnosti a k zápisům z těchto zasedání?		

10.	Má alespoň jeden zaměstnanec útvaru interního auditu mezinárodně platný certifikát interního auditora?		
11.	Má firma vypracovanou mapu rizik?		
12.	Zohlednil útvar interního auditu v plánu činnosti interního auditu výsledky z mapy rizik?		
13.	Disponuje útvar interního auditu mapou procesů firmy?		
14.	Odráží mapa procesů současný stav procesů ve firmě na základě zjištění útvaru interního auditu?		
15.	Přispěl útvar interního auditu v hodnoceném období ke zdokonalení procesů firmy?		
16.	Účastní se vedoucí zaměstnanec útvaru interního auditu pravidelně zasedání výboru pro audit (existuje-li ve firmě)?		
17.	Bylo vykonáno externí posouzení kvality interního auditu?		

Tento vzor si můžete stáhnout na privátní webové stránce publikace.

**Závěry,
zjištění
a doporučení**

ad d) **Informace o zjištěných nedostatcích a o doporučeních** útvaru interního auditu obsahuje například:

- popis činností nebo procesů firmy, v nichž byly výkonem auditu zjištěné nedostatky,
- popis zjištěných nedostatků,
- seznam nápravných opatření přijatých k odstranění nedostatků,
- vyhodnocení účinnosti nápravných opatření přijatých na odstranění nedostatků,
- další skutečnosti, jež jsou pro firmu významné.



Následně útvar interního auditu vypracuje **plán činnosti** na **další sledované období**, například na kalendářní rok či na období kratší.

Plán činnosti útvaru interního auditu na následující období obsahuje například:

- popis činností nebo procesů, které se plánují auditovat,
- cíle, jichž se výkonem auditů plánuje dosáhnout,
- rozsah plánovaných auditů,

- časový rozvrh plánovaných auditů, organizačně-technické zajištění vykonávání plánovaných auditů,
- další skutečnosti, které jsou pro firmu významné.

Zpráva o výsledcích činnosti útvaru interního auditu a plán činnosti interního auditu se předkládají **představenstvu** či jinému **vrcholnému orgánu firmy**.



Důležité

3. Druhy auditů, riziko auditu a outsourcing

3.1 Druhy auditů

Audit může být chápaný:

- V **užším smyslu** jako ověřování účetní závěrky firmy vykonávané externím auditorem, kterému bylo Komorou auditorů ČR vydáno rozhodnutí o oprávnění provádět auditorskou činnost. Auditorem může být fyzická či právnická osoba. Externí audit je vykonáván podle mezinárodních auditorských standardů.
- V **širším smyslu** jako jakékoli podrobné a kritické zkoumání různých aspektů hospodaření firmy (ověřování postupů, procesů, shody činností a operací firmy s cíli, rozpočty, pravidly nebo standardy či normami), kontrola přiměřenosti existujících postupů a efektivity jejich implementace, ověřování a posuzování bezpečnosti a integrity systémů, revize shody se softwarovými požadavky, specifikacemi, postupy, standardy a podobně.

Co je audit?

Co je audit? Audit je přezkoumávání určitých informací a dat s cílem prověřit jejich **platnost a spolehlivost**. Výsledkem auditu je **auditorská zpráva**. Audit vždy vykonává nezávislá a kvalifikovaná osoba (auditor). Ten může být externí nebo interní podle druhu a povahy auditu.

Cíle a úkoly auditu

- 1. Externí audit** je vykonáván nezávislým externím subjektem, auditorem nebo auditorskou firmou, statutárním orgánem a podobně, který má pro výkon této činnosti udělené oprávnění, a týká se především ověřování účetní závěrky a výroční zprávy. Externí auditor, jenž ověřování vykonává, je **nezávislý na firmě** a jejím managementu. Výsledek auditu (zpráva auditora) je určený **třetím stranám** neboli uživatelům údajů z účetní závěrky, například akcionářům, věřitelům, konkurenci a podobně.
- 2. Interní audit** je činnost realizovaná v **rámcích firmy** a poskytuje nezávislé a objektivní posouzení jejího fungování. Napomáhá k **dosažení cílů firmy**, a to systematickým přístupem k hodnocení a řízení rizik, rozhodovacím a řídicím procesům, prověřuje spolehlivost, informace, dodržování legislativy, interních

předpisů, podmínek smluv, zajišťuje ochranu majetku, efektivní a účinné využívání zdrojů a podobně. Je vykonáván organizačním prvkem, respektive útvarem zakomponovaným do organizační struktury firmy a označovaným zpravidla jako interní auditor nebo útvar interního auditu.

3. Externí auditor je nezávislý na auditované firmě, interní auditor je nezávislý na auditovaných činnostech.

Druhy auditů **Druhy auditů**, které může firma uplatňovat, se posuzují podle toho, do jaké míry a podle jakých kritérií jsou **výsledky** auditu **kvantifikovatelné**.

- 1. Finanční audit** je upravený legislativně, pro firmy splňující zákonné podmínky je povinný, má obligatorně stanovenou formu a obsah a primárně je určený osobám mimo firmu. Jeho cílem je prověření, posouzení a osvědčení informací o ekonomických činnostech a skutečnostech. Cílem je ověření, zda údaje ve finančních, účetních a statistických výkazech věrně zobrazují majetek, závazky a vlastní kapitál (tedy zdroje financování majetku a hospodaření s ním, případně dodržování rozpočtu auditovaným subjektem). Z časového hlediska se vykonávají na roční bázi nebo průběžně během účetního období. Z hlediska šířky a hloubky záběru existují audity selektivní nebo komplexní.



Důležité

Cílem auditu účetní závěrky je vyjádřit názor, zda jsou činnosti, finanční transakce, informace i vyhotovené účetní výkazy ve všech podstatných ohledech a souvislostech v souladu s platnými právními předpisy a zákony.

- 2. Nefinanční audit** má zpravidla fakultativní charakter. Postupy, metody a periodicitu si firma stanovuje sama na základě cílů a potřeb, které auditem sleduje. Důvody auditu vyplývají například ze zhoršení kvality vztahů, služeb, parciálních činností či z pochybností zákazníka o kvalitě, podmínkách či stavu posuzované skutečnosti.

Mezi **druhy nefinančních auditů** patří například:

- **audit kontraktů** (investoři, dodavatelé, odběratelé),
- **audit kvality**, respektive audit systému řízení kvality prověřuje systém řízení kvality ve firmě podle předem stanovených kritérií, zpravidla se vykonává podle některé z norem ISO,
- **personální audit** prověřuje kvalitu a odbornost pracovníků na různých pozicích, mezilidské vztahy na pracovišti, zaměřuje se na objektivní a kvalifikované zhodnocení osobnostního a profesionálního potenciálu lidských zdrojů,
- **manažerský audit** přezkoumává úroveň řízení nebo stupeň zralosti řízení firmy,
- **audit informačního systému**, respektive audit IT prověřuje hardware, software, informace, bezpečnost nebo provozní dokumentaci informačního systému, systém ochrany dat, zálohování a podobně,
- **forezní audit** je vykonávaný s cílem potvrdit nebo vyvrátit podezření z nekalých praktik a trestné činnosti zaměstnanců a firmy,
- **strategický audit** začíná tam, kde končí SWOT a analýza, tedy prověřuje vliv okolí na firmu, na její cíle a strategii podnikání,
- **energetický audit** ověřuje energetickou náročnost, zaměřuje se na identifikaci a návrh efektivních možností úspor energie například u budov, v průmyslovém provozu a podobně,
- **bezpečnostní audit** (security audit) prověřuje systém řízení bezpečnosti ve firmě,
- **technický audit** prověřuje kvalitu výrobků,
- **procesní audit** prověřuje procesy v organizaci,
- **etický a sociální audit** prověřuje sociální a etické klima ve firmě,
- **ekologický audit**, respektive audit vlivů na životní prostředí prověřuje shodu s požadavky na ochranu životního prostředí,
- **audit souladu firemní politiky a postupů se zákony**, vyhláškami (compliance).

**Nefinanční
audit**

3.2 Auditorské riziko

Náplň činnosti interního auditu

Interní audit je hodnotící činnost vytvořená ve firmě jako její služba. Na rozdíl od vnitřní kontroly je interní audit **nezávislý na kontrolovaných postupech či činnostech** ve firmě. Mezi jeho úkony patří přezkoumání, hodnocení a monitorování přiměřenosti a účinnosti účetních systémů a systémů vnitřní kontroly.

Auditor by měl uplatňovat tzv. **kritické myšlení** (profesionální skepticismus), jímž se rozumí postoj, k němuž patří zkoumavé myšlení a kritické hodnocení důkazů.

Auditorské riziko

Auditorské riziko spočívá v tom, že auditor vysloví výrok/názor, že objekt, respektive předmět ověřování je správný, přičemž ve skutečnosti není, nebo že příslušné transakce jsou zákonné a korektní, ačkoli tomu tak není. Auditor se snaží dosáhnout určitého stupně spolehlivosti či **úrovně jistoty**, která je opakem rizika auditu.



Důležité

Čím je požadovaný stupeň spolehlivosti vyšší, tím víc auditorského testování a ověřování je potřeba provést. Riziko auditu lze rozdělit do **tří oblastí**:

1. přirozené riziko,
2. kontrolní riziko,
3. detekční riziko.

Přirozené riziko

Přirozené riziko souvisí s povahou činností, operací a řídicích struktur ve firmě. Toto riziko může způsobit, že se ve finančním hospodaření vyskytnou takové chyby nebo nedostatky, které v případě, že neexistují příslušné postupy vnitřní kontroly, způsobí, že činnosti a procesy, jež jsou předmětem ověřování, budou nespolehlivé a příslušné transakce budou významně nezákonné či nesprávné. Přirozené, respektive inherentní riziko odhaduje auditor na základě své znalosti činností a fungování firmy.

Kontrolní riziko znamená, že se i navzdory postupům vnitřní kontroly nepodaří včas předejít zásadním chybám nebo nedostatkům ve finančním hospodaření ani je odhalit či odstranit. Takové nedostatky mohou vzniknout buď v důsledku chybějících vhodných kontrolních postupů nebo v důsledku toho, že existující postupy vnitřní kontroly nefungují účinně, průběžně a důsledně.

**Kontrolní
riziko**

Auditor pracuje s tzv. **detekčním rizikem**, tedy rizikem, že auditorské postupy zkoumání věcné správnosti neodhalí chybu nebo selhání, které by samostatně nebo v kombinaci s jinými chybami/nesrovnalostmi mohly být významné z hlediska chodu a hospodaření firmy.

**Detekční
riziko**

Kontrolní prostředí zahrnuje funkci správy, managementu a postoje, uvědomění si a konání osob pověřených správou a managementem týkajícího se vnitřní kontroly a jejího významu ve firmě. **Kontrolní prostředí je složkou vnitřní kontroly.**



Důležité

Interní auditor při posouzení kontrolního prostředí a rizik vychází z omezení týkajících se účinnosti vnitřního kontrolního systému firmy.

Indikátory selhání vnitřní kontroly jsou například:

- fluktuace klíčových zaměstnanců,
- změny ve zpracovávání transakcí,
- systémové nedostatky IT,
- dokumenty podepsané bez ověření,
- nedodržené interní postupy, pravidla, specifikace,
- nezohlednění kontrol ze strany managementu,
- transakce, které nejsou standardní,
- změny ve zpracovávání transakcí,
- překročení kompetencí.

**Indikátory
selhání
vnitřní
kontroly**

Hodnocení systému vnitřní kontroly a související kontrolní riziko



Příklad

Stav vnitřní kontroly	Kontrolní riziko	Popis
Výborný	Nízké	Pokud jsou k dispozici informace z nedávných auditů ve stejné oblasti, které naznačují, že vnitřní kontrola je vynikající z hlediska koncepce i provedení.
Dobrý	Střední	Zdá se, že vnitřní kontrola je zavedená a správně navržená a je pravděpodobné, že v průběhu zkoumaného období účinně a plyně funguje.
Nedostatečný	Vysoké	Vnitřní kontrola neexistuje, je nedostatečně navržená nebo se zdá, že je prováděna nedostatečně.

3.3 Outsourcing interního auditu

Firma se může rozhodnout, že bude provádět funkci interního auditu formou outsourcingu, tedy prostřednictvím externích dodavatelů, kam patří zejména **auditorské nebo poradenské společnosti**. Bez ohledu na to, zda se aktivity interního auditu zajišťují z externích zdrojů nebo ne, představenstvo, respektive jednatel a management firmy zůstávají zodpovědní za efektivní fungování systému vnitřní kontroly a interního auditu.

**Možnosti
provádění
kontroly**

Existuje velké množství argumentů, které jsou na straně využívání formy outsourcingu, ale i mnoho argumentů proti. K **výhodám** patří například:

1. možnost odborného **pokrytí vysoce specializovaných oblastí** prostřednictvím externích pracovníků s požadovanými odbornými znalostmi, praxí a zkušenostmi,
2. malé společnosti s jedním nebo dvěma interními auditory nemůžou samy **kvalitně a odborně pokrýt všechny oblasti zaměření interního auditu**,
3. **pružnost** – za služby outsourcingu se platí jen tehdy, pokud jsou potřeba (změna fixních nákladů na variabilní),
4. nadnárodní poradenské nebo auditorské společnosti můžou díky zkušenostem z jiných firem využívat **benchmarking a znalosti z praxe**.



Benchmarking je efektivní metoda managementu kvality, jež umožňuje zajistit průběžnou analýzu postavení vlastní firmy v konkurenčním prostředí. Benchmarking je proces **systematického a kontinuálního srovnávání a měření** produktů, služeb, procesů a metod organizací s těmi, kteří jsou uznávaní jako vhodní pro toto měření (vzoroví konkurenti), za účelem definovat cíle pro zlepšení vlastních aktivit. Z uvedeného vyplývá, že benchmarking je **nástroj zkvalitňování** vnitropodnikových procesů a je aktivní součástí managementu kvality. Benchmarking představuje učení se od nejlepších.

Benchmarking



K **nevýhodám** využívání outsourcingových služeb v oblasti interního auditu patří například:

1. Při plném outsourcingu interního auditu **se firma do velké míry stává závislou na externích poskytovatelích**, protože se k nim dostávají důležité znalosti a informace. Při dodavatelském způsobu může dojít ke zneužití informací a jejich služby mohou být mnohem dražší než náklady interního auditu vykonávaného ve vlastní režii.
 2. Optimálně fungující interní audit je neoddělitelnou a významnou součástí správy a řízení společnosti (corporate governance). Firma musí dát pozor na to, **aby sladila outsourcingové služby interního auditu s celkovým fungováním vnitřního kontrolního systému společnosti** – je-li jeho klíčovým prvkem interní audit, neměl by být zajišťovaný externě.
 3. **Externí poskytovatelé nemůžou znát společnost a její kontrolní prostředí** tak dobře jako útvar interního auditu, který v ní trvale a kontinuálně působí.
 4. Zaměstnanci externích dodavatelů outsourcovaných činností **slouží své firmě, ne klientovi**. Interní auditor slouží primárně své firmě.
-

4. Controlling a interní audit

V praxi se často stává, že se zaměňuje interní audit s controllingem. Ačkoli jsou obě oblasti součástí celkového uceleného řídicího procesu firmy, jsou mezi nimi podstatné rozdíly. Controlling je v první řadě **součástí plánování ve firmě** a je zaměřený pouze na firemní **cíle a na jejich realizaci**. Na rozdíl od interního auditu controllingu nepřísluší všeobecná kontrola firemních procesů a činností.

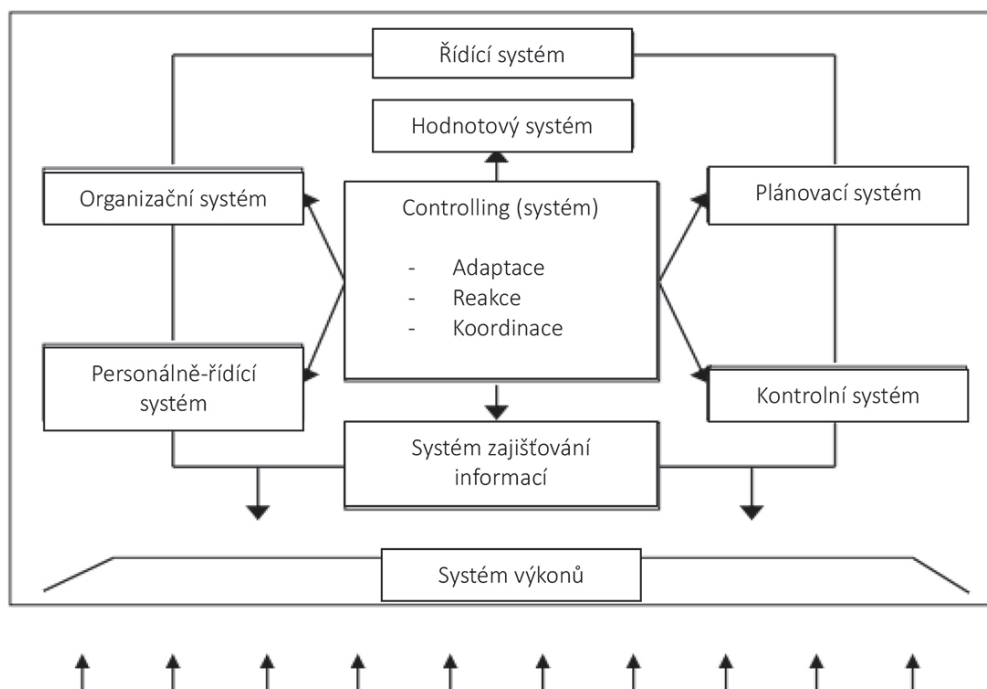
Audit versus controlling

Úlohou controllingu je spíše participace, koordinace jednotlivých souvisejících plánů, organizace a kontrola informačních toků a podobně, z čehož vyplývá hlavní cíl controllingu, a sice přispět k **zajištění stability a správného chodu** celé firmy.

Úloha controllingu

Controlling v systému řízení podniku¹

Schéma



Výsledky controllingu pomáhají vedení firmy při stanovování firemních cílů a následně při jejich realizaci. V praxi se obvykle controlling označuje jako „stín finančního ředitele“.

Schéma **Rozdíly mezi controllingem a interním auditem**

	Controlling	Interní audit
Hlavní cíl	Dlouhodobá rentabilita obratu.	Soulad podkladů s realitou.
Pracovní náplň	Řízení výnosově orientovaného potenciálu firmy. Sběr, výběr, hodnocení a odevzdávání informací. Budování a realizace plánovaného kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů.	Analýza rizik, poskytování ujištění. Kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti přezkoumávaných dokladů, jevů a skutečností. Zjišťování míry, dodržování předpisů, pravidel, dokumentace a podobně. Zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti.
Vstupy	Všechny účetní a provozní podklady a výkaz zisků a ztrát.	Všechny účetní a provozní doklady.
Frekvence zpracování	Průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu.	Nepravidelné (náhodné) nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou v dané záležitosti zainteresované.
Výstupy	Analýza odchylek a návrhy opatření.	Auditorské zprávy vycházející z analýz rizik.
Správnost dat	Předpokládá se.	Je ověřovaná.
Organizační zaměření	Interní.	Interní.

Místo v organizační struktuře	Účtárna, rozpočtování, kalkulace, cenotvorba (liniový nebo štábní útvar).	Útvar/oddělení interního auditu (jedině štábní útvar).
Časová orientace	Do budoucnosti.	Do budoucnosti, prevence.

Jednoznačné rozdělení funkcí controllingu a interního auditu není v praxi možné, protože se jejich cíle a úlohy vzájemně **prolínají a doplňují**. Útvar controlling je ve firmě zpravidla začleněn do finančního úseku. Pracoviště (pracovník) interního auditu má zpravidla podobu štábního útvaru a je podřízen vrcholovému vedení firmy, resp. dozorčí radě.

Controlling je zpravidla systém firemních pravidel, který napomáhá k plnění stanovených cílů, monitoruje a včas reaguje na zjištěné odchylky, odhaluje nebezpečí a upozorňuje na situace, jež vyžadují vykonání příslušných opatření, aby tak zabránil negativním situacím ohrožujícím plnění cílů.

Základním ukazatelem controllingu je **zisk před zdaněním** daní z příjmů. Protože je účetní zisk tvořený rozdílem výnosů a nákladů, je nutné v rámci úloh controllingu řídit především činnosti související se vznikem, oceňováním, účtováním a vykazováním jednotlivých výnosů a nákladů účetní jednotky.

V této souvislosti je potřeba **výnosy a náklady** posuzovat jednotlivě a ne jako globální veličinu, s čímž firmě pomáhá účetnictví (rámcová účetní osnova a postupy účtování pro podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví), které rozděluje jednotlivé výnosy a náklady podle druhu a činností a jejich vlivu na výsledek hospodaření firmy.

V současnosti se úlohy controllingu rozšiřují v tom smyslu, že se zabývá nejen výnosy, náklady a ziskem, ale i řízením souvisejících peněžních toků. Podle toho, v jaké oblasti se controlling uplatňuje, se ve firemní praxi rozlišuje **controlling finanční, investiční, zásobovací, výrobní, marketingový, logistický, personální** a podobně.



Komentář



Důležité

**Druhy
controllingu**

- Funkce controllingu** Právě tento rozšiřující se záběr vede k diskuzím o vymezení oblasti controllingu a interního auditu. Controlling plní v systému řízení různé funkce, k těm původním patří:
- **registrační funkce**, která plní funkci jako výkaznictví,
 - **navigační funkce**, která je spojená s aktivní orientací na kontrolu hospodárnosti a současně na navrhování zlepšení,
 - **inovační a koordinační funkce**, které vychází z orientace na řízení.
- Operativní a strategický controlling** Z časového hlediska je controlling rozdělovaný na strategický a operativní. **Strategický controlling** je spojený s dlouhodobou efektivní činností v existenci firmy.
- Operativní controlling** plní úkoly v krátkém časovém horizontu, v rámci něhož neustále monitoruje a porovnává odchylky skutečností od žádoucích stavů a regulačně zasahuje do průběhu firemních činností.
- Nástroje controllingu** Základními nástroji controllingu je **rentabilita**, jež spočívá v krátkodobé kontrole a analýze ekonomických výdajů a likvidity, pomocí které zjišťuje a propočítává sumu příjmů a výdajů a sestavuje přehled o toku peněžních prostředků plynoucích do a z firmy.
- Analyzuje **hospodárnost**, která zjišťuje především **odchylky** skutečných a plánovaných nákladů a jejich vliv na výsledek hospodaření firmy.
- Úrovně controllingu** **První úroveň** je spojená s účetnictvím, s využitím jeho funkce evidence vzniklé skutečnosti. Důležité je, aby účetnictví a účetní doklady evidovaly veškeré informace nezbytné pro řízení. S controllingem nevyhnutelně souvisí kvalita účetnictví, a to nejen finančního, ale i manažerského.
-

Finanční účetnictví v ročních intervalech ukazuje, **jak se změnila majetková a kapitálová podstata firmy**, tedy jak firma plní své cíle. Finanční účetnictví však samo o sobě nestačí na účinné řízení. Proto se do popředí dostala snaha udělat z účetnictví výkaznictví orientované na rozhodování. Controlling je zaměřený na budoucnost, účetnictví na minulost a současnost, proto mu **poskytuje podněty a informace pro budoucí řízení**.



Druhá úroveň je zaměřená na porovnávání a sledování odchylek od plánu, od přijatých cílů podniku. Na rozdíl od kontroly controlling zjištěné odchylky nejen eviduje, ale i hodnotí, navrhuje změny a vylepšení. Zde se ukazuje úloha controllingu jakožto navigátora.

Třetí úroveň označuje druh controllingu zaměřený na řízení firmy. Jde o všestrannou podporu řízení firmy prostřednictvím plánovacích, kontrolních, hodnotících a korigujících informací.

Zde se ukazuje již zmíněná úloha controllingu – stín finančního ředitele. Controlling na této úrovni je nemyslitelný bez kvalitního informačního systému firmy.



Poznámky:

1. Šatanová, A.: *Controlling v podnicích dřevářského průmyslu*, 2004. Zvolen: TU.

5. Zodpovědnost firmy za vnitřní kontrolní systém

V případě, že chce firma zavést fungující vnitřní kontrolní systém, měla by si ve svých **stanovách** rozdělit a upravit pravomoci a zodpovědnost za systém vnitřní kontroly včetně samostatného a nezávislého útvaru interního auditu.



Komentář

Následně by měla začlenit útvar interního auditu do své **organizační struktury** a stanovit vedoucího zaměstnance zodpovědného za výkon interního auditu, jemuž firma následně zajistí přístup ke všem informacím a podkladům potřebným pro řádný výkon jeho činnosti.

Výsledkem uplatnění účinného systému vnitřní kontroly je zřízení útvaru interního auditu **s cílem stanovit jednotná pravidla**, jimiž by se měla řídit struktura vnitřního kontrolního systému firmy.

**Nastavení
vnitřní
kontroly**

To zahrnuje nastavení a vytvoření:

1. Složek (prvků) vnitřního kontrolního systému firmy – je třeba stanovit jejich pravomoci a kompetence (například dozorčí rady, statutárního orgánu, nezávislého útvaru interního auditu, vedoucích zaměstnanců a podobně).

**Složky
vnitřní
kontroly**

2. Vnitřních předpisů firmy upravujících fungování systému vnitřní kontroly – je třeba vytvořit předpisy týkající se organizace, pravidel, vztahů, zodpovědnosti, kompetencí definovaných ve stanovách, organizačním pořádku, organizačním schématu, organizační struktuře firmy, interních směrnících, etickém kodexu, manuálech jednotlivých činností a podobně.

**Fungování
vnitřní
kontroly**

**Organizace
vnitřní
kontroly**

3. Nezávislého útvaru interního auditu nebo jmenování **zaměstnance** zodpovědného za výkon interního auditu – je nutné stanovit úkoly, cíle, metody a způsob výkonu interního auditu, kompetence a zajištění jeho nezávislosti. Dále je nutné nastavit **přístupy k informacím** a podkladům potřebným pro řádný výkon činnosti, aby bylo možné zahrnout kontrolní procesy do všech provozních a obchodních postupů firmy.

Je třeba stanovit povinnosti informovat představenstvo, respektive jiný vrcholný orgán podniku v případě zjištěných nedostatků, chyb nebo nezákonné či neetické činnosti. Dále je nutné nastavit **zodpovědnost** útvaru interního auditu za **kontrolu a hodnocení**:

- funkčnosti, účinnosti a přiměřenosti celkového vnitřního kontrolního systému,
- funkčnosti, účinnosti a přiměřenosti jednotlivých řídicích a kontrolních systémů a složek vnitřního kontrolního systému,
- funkčnosti, účinnosti a přiměřenosti systému řízení rizik,
- dodržování zákonů a jiných všeobecně závazných právních předpisů,
- dodržování interních předpisů firmy.



Komentář

Útvar interního auditu, respektive zaměstnanec zodpovědný za výkon interního auditu by měl být zodpovědný nejen za sledování odstraňování zjištěných nedostatků, ale i za realizaci **návrhů či doporučení pro jejich nápravu**. Svou činností by měl plnit i zvláštní funkce podporující řízení firmy. Pro tento účel může v rámci svých úkolů vykonávat například **poradenskou činnost** vedení firmy (dozorové radě, představenstvu) nebo jednotlivým organizačním útvarům (za předpokladu zaručení jejich nezávislosti).

Interní auditor stejně jako externí má být nezávislý, to znamená, že by tuto činnost měl provádět prostřednictvím **nezávislého a samostatného postulatů**, který z pověření vrcholového vedení firmy vykonává mimoprocesní vnitřní kontrolu.



Důležité

Zaměstnanec zodpovědný za výkon interního auditu by měl být **přímo podřízený statutárnímu orgánu**, který mu zajistí nezávislost, dostatečnou pravomoc, komunikace s jednotlivými organizačními složkami či útvary podle organizační struktury firmy.

Firma je povinná zajistit **odbornost** a průběžný profesní rozvoj a zvyšování kvalifikace (znalostí a schopností) **kontinuálním vzděláváním** zaměstnance zodpovědného za výkon interního auditu a přiměřeně i ostatním členům útvaru interního auditu.

**Organizace
vnitřní
kontroly**

Plán kontrolní činnosti by měl odpovídat **rozsahu a složitosti činnosti** ve firmě, zohledňovat **všechny druhy rizik**, které firma podstupuje, a měl by vycházet z vyhodnocení podnětů statutárního orgánu, dozorčí rady a zaměstnanců firmy. Plán kontrolní činnosti by měl být **prodiskutovaný a schválený** dozorčí radou a statutárním orgánem. V záznamech ze zasedání dozorčí rady a statutárního orgánu by měl být uvedený **výsledek** diskuze a schválení plánu kontrolní činnosti na následující období.

**Plán
kontrolní
činnosti**

Všechny provozní a obchodní postupy firmy by měly podléhat takové **kontrolní periodicitě**, která nebude delší než **tři roky**. Provozní a obchodní činnosti se zvláštními riziky by měly podléhat kontrole častější, například **jednou ročně**.



Příklad

Druh, rozsah, periodičita (frekvence), způsoby a metody kontrolní činnosti by měly být zaměřené na to, aby útvar interního auditu zjistil a popsal **stupeň správnosti a přiměřenosti** kontrolovaných provozních a obchodních postupů firmy a odhalil příčiny vzniklých nežádoucích jevů.



Důležité

Vedoucí zaměstnanec zodpovědný za výkon interního auditu musí předkládat statutárnímu orgánu a dozorčí radě, respektive jinému vrcholnému orgánu firmy alespoň jednou za rok **písemnou zprávu o plnění plánu** vykonané činnosti a vypracovat zprávu o výsledku své činnosti za předchozí kalendářní rok.



Komentář

Roční zpráva o výsledku činnosti útvaru interního auditu by měla obsahovat:

- a) dodržení plánu kontrolní činnosti za kalendářní rok,
- b) informaci o všech kontrolách vykonaných v průběhu kalendářního roku,
- c) informaci o závažných nedostacích zjištěných zaměstnancem zodpovědným za výkon interního auditu, o přijatých opatřeních pro jejich nápravu a plnění těchto opatření.

**Roční zpráva
o výsledku
činnosti**

**Zajištění
vykonání
nápravných
opatření**

Útvar interního auditu by měl být zodpovědný například i za monitoring, tedy za sledování odstraňování zjištěných nedostatků a realizaci doporučení pro jejich nápravu. V případě, že nedojde v přiměřeném čase k odstranění zjištěných nedostatků a realizaci doporučení na jejich nápravu, měl by o tom být bezodkladně informován statutární orgán i dozorčí rada.



Komentář

Firma má povinnost zajistit řádnou **dokumentaci a archivaci** auditorských zpráv. Cílem zdokumentování a archivace provedených auditů a zjištěných nedostatků je, aby byly provedené audity a zjištěné nedostatky **zpětně** ověřitelné.



Důležité

Firma by měla zajistit, aby se zprávy a dokumentace z interních auditů uchovávaly **nejméně deset let**, postupy a podmínky by měly být určeny **v interních předpisech** upravujících vnitřní kontrolní systém a interní audit.

6. Vnitřní kontrolní systém dle zaměření, právní formy a velikosti firmy

Podle COSO je vnitřní kontrola proces uskutečňovaný představenstvem, dozorčí radou, managementem a ostatními pracovníky firmy, vytvořený pro zvyšování stupně jistoty z hlediska dosahování cílů, a to v **následujících kategoriích**:

- efektivnost a účinnost operací,
- věrohodnost (věrnost, spolehlivost) účetních výkazů,
- dodržování platných zákonů a norem.

U velkých i malých firem plní vnitřní kontrola stejný účel, ale u velkých je tato kontrola více formalizovaná. Je to dáno především legislativou, která ne přímo, ale odvozeně vyžaduje zavedení určitých kontrolních opatření a postupů ve firmě. **Formalizovaná vnitřní kontrola** bude u těch firem, které jsou účetními jednotkami.

Účetní jednotkou je subjekt, který vede účetnictví. Jsou to jak právnické osoby, mající sídlo na území ČR, tak zahraniční osoby, pokud na území ČR podnikají. Účetní jednotkou jsou i fyzické osoby, a to osoby zapsané v obchodním rejstříku, dále fyzické osoby se zákonem vymezeným obratem a ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí.

Účetní jednotky

Fyzická osoba se stává účetní jednotkou v případě, že její obrat za předcházející rok dosáhl částky 25 mil. Kč. Přitom musí vést účetnictví po dobu nejméně pěti dalších let, i když v těchto letech nedosáhla obratu 25 mil. Kč.

Ostatní podnikatelské subjekty nevedou účetnictví, ale **daňovou evidenci** (dříve jednoduché účetnictví). Daňová evidence slouží zejména k určení správné výše základu daně z příjmů. Účetnictví poskytuje komplexnější pohled na hospodaření firmy. Účetní jednotky vypracovávají základní interní směrnici spojenou s účetní legislativou a zaměřují se na účtový rozvrh, kompetence a podpisové vzory,

oběh účetních dokladů, provádění inventarizace, harmonogram účetní závěrky a specifika účtování (např. o dlouhodobém majetku, odpisové plány, účtování o zásobách apod.). Tím formalizují svůj vnitřní kontrolní systém.

Vedle respektování legislativních požadavků může firma vypracovat i další směrnice, které **vycházejí z potřeb firmy** ke zlepšení její organizace, fungování procesů a zdokonalování vnitřního kontrolního systému – blíže viz kapitola B.

Menší firmy (včetně fyzických osob) k vytváření vnitřního kontrolního systému přistupují méně formálně. To znamená, že u nich často schází formální popis interních zásad a postupů. Výhodou zde bývá aktivní zapojení vlastníka do procesu kontroly. A vlastník může být příkladem pro ostatní zaměstnance k hodnotám, které firma vyznává.

Kontrola procesů

Protože kontrola je neoddělitelnou součástí řídicích procesů (kdo řídí, kontroluje), nesmí ve firmě scházet. Kontrolu provádějí všichni řídicí pracovníci v rámci své každodenní činnosti. Ve firmě může být navíc zřízen samostatný útvar vnitřní kontroly a kontrolní prvky jsou zabudovány do metodik (směrnic), které firma pro svou potřebu vydává. Ať je kontrola prováděna jakýmkoliv způsobem, vždy musí být nákladově efektivní. Proto se v poslední době lze stále častěji setkávat s tzv. **samokontrolou** (Control Self-Assessment), kterou přímo provádějí jednotliví řadoví zaměstnanci a kterou zpravidla metodicky připravuje a dozoruje interní audit.

Interní audit nenahrazuje vnitřní kontrolu, ale prověřuje kontrolní mechanismy firmy a podává o nich zprávy vrcholovým orgánům firmy. Počty interních auditorů bývají někdy stanovovány pomocí následujících klíčů – např. jeden interní auditor na sto zaměstnanců banky, nebo jeden interní audit na tisíc zaměstnanců ve výrobní firmě apod. Rozhodující pro počty auditorů jsou však potřeby organizace, resp. jsou tyto počty dány legislativou (v ČR např. zákon o finanční kontrole ve veřejné správě).

1. Proč je důležité mít vypracované interní směrnice

Vypracování interních směrnic je **projev úrovně** vnitrofiremní **kultury** v oblasti účetnictví, daní, pracovněprávních vztahů i bezpečnosti práce.



Důležité

V mnoha oblastech stanovují zákony a opatření pouze legislativní rámec a je na firmě, aby si dotyčnou oblast blíže a konkrétněji upravila v rámci svých interních pravidel a postupů.

Mít ve firmě vypracované interní směrnice je nevyhnutelné jak pro potřeby **na-stavení systému** vnitřní kontroly a plnění funkce interního auditu, tak pro potřeby externího auditu či například externí daňové kontroly.

Důvody pro vypracování interních předpisů

Každá firma si s ohledem na předmět své činnosti upravuje pravidla a způsob například oceňování, odpisování či účtování zvláštních účetních případů podle toho, jak to umožňuje v Česku platná legislativa. Firma si tak nastavuje tzv. **vlastní účetní politiku**, již následně konzistentně uplatňuje v rámci jednotlivých účetních období při nepřetržitém vykonávání své činnosti.

Úkolem interních směrnic, které si firma vypracovává, aktualizuje (doplňuje) a každoročně schvaluje, respektive prolouhuje jejich platnost, **je stanovit především:**

Úloha interních směrnic

- **účetní pravidla**, a to z důvodu reálného zobrazení stavu majetku a závazků, vlastního jmění i jeho částí a výsledku hospodaření běžného účetního období, které je předmětem schvalování v následujícím účetním období, dále z důvodu úpravy činností souvisejících s inventarizací, archivací, sestavováním účetní uzávěrky a závěrky a tak dále;
- **daňová hlediska**, a to pro správné vyčíslení základu daně se zohledněním připočitatelných a odpočitatelných položek upravujících základ daně z příjmů právnických osob, daňové povinnosti za bezprostředně předcházející účetní období (daň z příjmů z běžné činnosti), odložené daňové povinnosti nebo pohledávky do budoucích zdaňovacích období (odložená daň z příjmů u běžné činnosti);

- **pracovněprávní vztahy** v souladu se zákoníkem práce, prostřednictvím kterých si firma upraví organizační, pracovní a mzdový pořádek a nastaví vlastní pravidla týkající se například poskytování cestovních náhrad, stravování zaměstnanců, překážek v práci či v kolektivně-pracovních vztazích;
- **bezpečnost a ochranu zdraví při práci** tak, aby byla stanovena pravidla zavedení funkčního systému, který odpovídá legislativním podmínkám pro bezpečné používání technologií a práce, a aby se dalo včas předejít incidentům a nevyžádaným událostem. Lze zavést například monitorování a vyhodnocování reálného stavu pro přijímání opatření v oblasti BOZP. Vypracování příslušné dokumentace má zajistit efektivní systém řízení pro řádný výkon činností při dodržování podmínek bezpečnosti práce.

Vedení účetnictví

Účetní jednotka (firma) podle obchodního zákoníku, zákona o účetnictví a opatření, kterými se stanovují podrobnosti o postupech účtování pro podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví pro mikro, malé a velké účetní jednotky, vede účetnictví od data vzniku způsobem, který poskytuje věrný a pravdivý obraz o majetkové a finanční situaci firmy. Předmětem podvojného účetnictví je zaúčtování všech účetních případů, jež **věcně a časově** souvisí s běžným účetním obdobím.



Legislativa

Předmětem účetnictví (§ 2 ods. 2 zákona č. 563/1991 Sb.) je účtování skutečností o:

- stavu a pohybu majetku,
- stavu a pohybu závazků,
- rozdílu majetku a závazků,
- výnosech,
- nákladech,
- příjmech,
- výdajích,
- výsledku hospodaření účetní jednotky.

Předmět účetnictví

Předmětem účetnictví je také vykazování skutečností o účetních případech podle odstavce 2 v účetní závěrce, přičemž předmětem vykazování v účetní závěrce jsou i jiná aktiva a jiná pasiva.

Když začínáme podnikat, je potřeba ve firmě nastavit účetní informační systém a vymezit **vnitřní kontrolní systém**. Prostřednictvím informačního systému si firma opatřuje informace potřebné k řádnému vykonávání všech řídicích a výkonných činností. Informační systém prochází celou firmou a spojuje jednotlivé prvky do jednoho celku.



Komentář

Informační systém tvoří informační technologie (hardware a software), jež zajišťují požadovanou funkčnost pro sběr, přenos, uchovávání a zpracovávání dat. Jeho součástí jsou i zaměstnanci (uživatelé), kteří informace z něj využívají. Informační systém firmy plní úlohy jako sběr, přenos, uchovávání a zpracovávání informací (analýza, hodnocení, jejich úprava) a distribuuje je uživatelům.

**Úlohy
informačního
systému**

Informační systémy jsou zpravidla založené na bázi **počítačového zpracování informací**, typickým informačním systémem jsou počítačové sítě. **Intranet** jakožto síť budovaná uvnitř firem slouží jako informační kanál pro organizování pracovních procesů a sdílení informací mezi jednotlivými zaměstnanci. Intranet má také funkci informačního média, které může firmě pomoci zvýšit efektivitu práce a lze ho propojit i s internetem nebo jinou veřejnou sítí.



Komentář

Všechny tyto situace v reálném prostředí každodenní činnosti firmy postupně **vyžadují konkretizaci a bližší usměrnění**. Například i v podnikatelských aktivitách může nastat skutečnost, která se dá řešit alternativně, jindy vznikne právo i povinnost upravit si jednotlivé oblasti ve vlastních pokynech, například prostřednictvím interních směrnic.



Příklad

Aby informace ve firmě správně „tekly“, je třeba postupně vytvářet vlastní pravidla, jež jednotlivé činnosti a procesy pomůžou usměrnit. **U nově vzniklé účetní jednotky jde o průběžné vytváření souboru interních směrnic**, pokynů a pravidel, který by obsahoval vzhledem ke klíčovým úlohám účetnictví ve firmě směrnici o účetním rozvrhu a směrnici, jež nastaví proces koloběhu účetních dokladů a poskytne přehled o postupnosti a zodpovědnosti zpracování, vyhotovování, zakládání a archivování dokladů (externích i interních) a o podpisových právech pro jejich následné zaúčtování.

V případě organizačních změn v účetní jednotce je potřeba **ověřit platnost toku informací i zodpovědnosti a kompetencí** uvedených v interních směrnících.

Pokud nejsou firemní pravidla daná v **písemné podobě**, mohou se minout účinkem, a to zejména při strategickém plánování a řízení firmy, při plánování peněžních toků či při včasném získávání údajů pro analýzu účetní jednotky a podobně. Nesystematický přístup může mít za následek vznik chyb, jež mohou zapříčinit nižší efektivitu, finanční ztráty a jiné negativní dopady na ekonomiku firmy.

Externí zpracovávání agend

Stanovení pravidel je obzvláště důležité například při externím zpracovávání agend (outsourcingu), neboť nad výkonem těchto činností chybí přímý dohled managementu firmy.

Outsourcing

Outsourcing představuje **vyčlenění nebo externí zajištění**. V praxi jde o vyčlenění určitých činností, služeb, procesů nebo zdrojů (zejména informačních a komunikačních technologií nebo infrastruktury) mimo vlastní firmu, a to formou **dlouhodobého smluvního vztahu**. Někdy se tímto pojmem označuje samotný proces vyčlenění, někdy se pojem používá pro označení formy zajištění určitých služeb, procesů a činností.



Komentář

Vyčleněné služby, procesy a činnosti jsou zajišťované **externím dodavatelem** neboli poskytovatelem. Outsourcing se může týkat jen **dílčích** procesů nebo zdrojů, ale obvykle je využíván pro nějakou **ucelenější** a širší oblast.



Příklad

Zpravidla je ve firmě outsourcovaná taková činnosti, která není hlavní činností, ale jen podpůrnou, například to může být zpracování účetnictví, telemarketing či skladové hospodářství.

2. Formální náležitosti a obsah interních směrnic

Interní předpisy musí splňovat formální náležitosti i požadovanou věcnou náplň (předmět úpravy).

Hlavička (titulní strana) interního předpisu by měla obsahovat všechny identifikační údaje o firmě a nezbytné údaje, které stanovují účinnost, rozsah platnosti, zodpovědné osoby a oblasti činnosti, na niž se vztahuje.



Formát titulní strany interního předpisu by měl **obsahovat následující** údaje:

- identifikační údaje firmy (obchodní jméno a sídlo, společnost zapsaná v obchodním registru, IČO, IČ DPH, DIČ...),
- název, případně druh předpisu,
- číselné označení předpisu (podle stanoveného číselníku pro daný druh firemních předpisů),
- označení osoby, která směrnici vytvořila a zodpovídá za její správnost a aktuálnost,
- označení osob, které směrnici připomínkovaly,
- označení osoby, která směrnici schválila,
- seznam osob zodpovědných za dodržování směrnice,
- správce dokumentu (pracovník či odbor zodpovědný za jeho vypracování a aktualizaci),
- datum vydání a datum platnosti směrnice,
- datum účinnosti a datum prolongace,
- datum aktualizace, novelizace a jiných vykonaných změn,
- seznam příloh, dodatků a jejich účinnost.



Forma interních předpisů může být členěná na:

- 1. pořádky** – stabilizují důležité systémy ve firmě, určují její strukturu a základní pravidla organizačního nebo sociálního charakteru (například organizační a pracovní pořádek, dopravně-provozní pořádek, mzdový pořádek),

Druhy interních předpisů

- 2. směrnice** – jsou závazné interní normativní akty organizačního a provozního charakteru, které stanovují metody, způsoby, prostředky, formy a postup vykonávání jednotlivých činností (například požární poplachové směrnice, směrnice zpracování účetnictví, směrnice pro autoprovaz),
- 3. metodické pokyny** – jsou vykonávací interní předpisy firmy, které určují postup a obsahové zaměření výkonu příslušných činností, agend a jejich částí. Vážou se jen k výkonu konkrétní činnosti,
- 4. příkazy** – jsou řídicí interní firemní předpisy, které mají závazný a vymahatelný charakter. Obsahují zásadní opatření zejména statutárního, personálního, ekonomického, technického, výrobního nebo obchodního zaměření,
- 5. opatření** – jsou interní předpisy řídicího charakteru ve formě individuálního aktu, jenž adresně a termínově zavazuje zaměstnance k uskutečnění určitých úzce profilovaných zásadních opatření,
- 6. rozhodnutí** – jsou informativní normy obeznamující zaměstnance s organizačními opatřeními, úlohami a cíli zaměstnavatele (firmy). Rozhodnutí se používají tehdy, kdy se zřizují, rozdělují či ruší organizační útvary nebo se jmenují poradní orgány zaměstnavatele (komise). Mají obvykle jednorázový charakter s omezeným polem působnosti,
- 7. organizační oznámení** – jsou interní předpisy, které mají ve firmě pouze informativní povahu. Týkají se organizačních záležitostí zaměstnavatele. Mají obvykle jednorázový charakter s omezeným polem působnosti.

Základní firemní předpisy

Mezi **základní** interní firemní předpisy patří:

1. předpisy, které **souvisejí se vznikem firmy** jako například stanovy akciové společnosti, stanovy společnosti s ručením omezeným, společenská smlouva, statut představenstva a podobně,
2. předpisy, které **se týkají organizace firmy** jako například organizační pořádek, organizační struktura, organizační zajištění valné hromady společnosti a podobně,
3. předpisy, které **se týkají ochrany obchodního tajemství a ochrany a archivace osobních údajů**.

Podnik si podle svých potřeb **vypracovává interní předpisy** (nejčastěji ve formě interních směrnic) **například v oblastech:**



1. bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tedy předpisu upravujícímu **pravidla: BOZP**

- dodržování bezpečnosti a technických předpisů na pracovišti,
- poskytování osobních ochranných pracovních prostředků,
- prověrky BOZP na pracovištích,
- zajištění pitného režimu,
- obeznamování a informování zaměstnanců,
- postupu pro případ záchranných prací,
- kontrolní činnosti (testy na alkohol, kontrola užívání omamných a psychotropních látek),
- provádění dechových testů na pracovišti,
- bezpečnosti staveb,
- pracovní zdravotní služby, lékařských prohlídek ve vztahu k práci,
- pro rekondiční pobyty,
- provozního pořádku pro práci s chemickými látkami,
- dopravně-provozního předpisu a tak dále.

2. účetnictví, tedy předpisu upravujícímu **pravidla:**

Účetnictví

- zpracování účetnictví,
- tvorby účetního rozvrhu,
- evidence, oceňování, účtování a vyřazování dlouhodobého majetku,
- klasifikace, oceňování a účtování nakupovaných zásob,
- oceňování a účtování zásob vlastní výroby,
- oceňování a účtování zakázkové výroby,
- vedení tuzemské a valutové pokladny,
- upomínání a vymáhání pohledávek,
- oběhu účetních dokladů ve firmě včetně podpisových vzorů,
- účelu tvorby a použití krátkodobých a dlouhodobých rezerv,
- účtování cestovních náhrad,
- časového rozlišování nákladů a výnosů,
- tvorby a použití opravných položek,
- zjišťování a rozdělování výsledku hospodaření,
- tvorby fondů vytvářených ze zisku po zdanění,
- evidence daně z přidané hodnoty,
- inventarizace majetku, závazků a vlastního jmění,

- sestavení účetní závěrky,
- archivace účetních záznamů a písemností,
- vyřazování účetní dokumentace a tak dále.

**Mzdy
a personalistika****3. mzdové a personální**, tedy předpisu upravujícímu **pravidla**:

- organizačního pořádku,
- pracovního pořádku,
- mzdového, respektive platového pořádku,
- pracovní disciplíny a zodpovědnosti za škody,
- poskytování stravování zaměstnancům,
- kolektivně-pracovních vztahů,
- překážek v práci,
- příplatků a odměn,
- čerpání dovolených,
- čerpání pracovního volna,
- realizace tuzemských a zahraničních pracovních cest,
- tvorby a použití sociálního fondu pro zaměstnance,
- hmotné zodpovědnosti za svěřený majetek firmy,
- kontroly věcí, které zaměstnanci přinesou na pracoviště,
- výkon práce z domu (homeoffice),
- zkrácené pracovní doby,
- ochrany osobních údajů,
- monitoringu zaměstnanců na pracovišti a tak dále.

**Ostatní
činnosti****4. hlavní činnosti** (výroby a poskytování služeb), které budou uzpůsobené předmětu činnosti firmy a konkretizují jednotlivé pracovní postupy, procesy a metody.

3. Cíle a úlohy interních směrnic v podniku

Různorodost podnikatelských aktivit vyžaduje, aby si firma **konkretizovala** svoje postupy a zavedla vlastní pravidla, která následně bude vydávat ve formě interních předpisů.



Komentář

Zaměření a rozsah interních předpisů mohou být různé, **závisí na:**

- velikosti firmy,
- předmětu činnosti,
- organizaci řízení,
- majetkovém propojení (zda má firma další pobočky, organizační složky a podobně).

**Zaměření
a rozsah
interních
předpisů**

Při vytváření různých forem interních předpisů je potřeba dbát na to, aby byly přesně **cílené na konkrétní činnosti**, na konkrétní **zaměstnance** nebo skupinu zaměstnanců a aby byly jednoznačně určené **kompetence i zodpovědnosti**.



Důležité

Jejich **nedodržování** může být definované jako **porušení** pracovní disciplíny a pracovního pořádku s dopady ve smyslu zákoníku práce, případně s postihy určenými v předpise samotném.

Vymahatelnost

Interní předpisy s jasně stanovenou **strukturou a obsahem** představují vhodný základ pro získávání kvalitních informací a podkladů pro rozhodování a řízení a umožňují zajistit kompetentnost a zodpovědnost zaměstnanců, managementu i ostatních participujících osob.



Komentář

Firma může mít určité oblasti zpracované **v jedné (komplexní) směrnici** nebo může mít vypracované **směrnice pro každou oblast zvlášť**. Způsob závisí na nastavení vnitřního kontrolního systému a je pro každou firmu individuální.

**Formy
zpracování
směrnic**



Příklad

Například interní směrnice „**Pravidla zpracování účetnictví**“ nastavuje celý systém vedení podvojného účetnictví ve firmě a měla by být spolu s účetním rozvrhem základní směrnici každé účetní jednotky. Interní směrnice by měla komplexně zastřešit způsob, postupy a metodiku, které si účetní jednotka zvolila v rámci možností, jež jí vymezují jednotlivé ustanovení zákona o účetnictví a opatření o postupech účtování pro podnikatele účtující v soustavě podvojného účetnictví.

**Obsahová
náplň
směrnice**

Směrnice by měla obsahovat a konkretizovat uplatnění zásad a metod s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám v účetní jednotce a **zejména by měla upravovat:**

- způsob vedení účetnictví a účetní období,
- vypracování účetního rozvrhu a pravidla pro vytváření analytických účtů,
- pravidla oběhu účetních dokladů a podpisové vzory,
- pravidla pro účetní doklady, účetní zápisy a vedení účetních knih,
- seznam účetních knih, seznam použitých symbolů a zkratek,
- uchovávání a ochranu účetní dokumentace a archivační pořádek.



Příklad

Firma může postupovat i tak, že místo jedné komplexní směrnice vypracuje **několik interních směrnic**, jimiž samostatně upraví jednotlivé oblasti týkající se majetku, závazků, vlastního jmění, nákladů a výnosů souvisejících s její činností. **Nevýhodou** tohoto postupu však může být případná **nepropojenost** směrnic a ztráta koncepce, respektive komplexnosti řešení dané problematiky. **Výhodou** je tematičnost zaměření směrnic a **operativnost úpravy** a zpracování změn.

**Třetí přístup
k vypracování
směrnice**

Třetí přístup je **kombinací** obou předchozích přístupů. Vychází z toho, že se sestaví interní směrnice, jejíž jádro tvoří relativně stálé interní předpisy (například zásady vedení účetnictví, způsoby evidence a zařazování dlouhodobého majetku, uchovávání a ochrana účetní dokumentace, pravidla inventarizace a tak dále) a jako **přílohy** k tomuto jádru se sestaví dílčí směrnice, které konkrétně specifikují příslušnou oblast pro nejbližší účetní období, případně několik období.



Příklad

Jako příklad lze uvést interní směrnici o **evidenci a účtování dlouhodobého majetku**. V jádru směrnice bude vymezený legislativní základ upravující evidenci, obstarávání, oceňování, účtování a vyřazování dlouhodobého majetku a v pří-

loze, respektive v samostatné směrnici bude samostatně upravený dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek a například samostatně řešená oblast obstarávání dlouhodobého majetku ve vlastní režii.

Možností je také interní směrnice **o oběhu účetních dokladů**, která všeobecně nastaví koloběh účetních dokladů v účetní jednotce včetně pravidel pro formální a věcnou kontrolu účetních dokladů a následně bude vydaná příloha, která konkretizuje z hlediska času, kompetencí a místa provozu například podpisové vzory pracovníků oprávněných nařizovat a schvalovat, respektive ověřovat tyto účetní doklady.



Příklad

Cílem interních předpisů je na různých stupních řízení, provozu, výroby či výkonu služeb určit **jednotný a konzistentní postup** při vykonávání jednotlivých činností, procesů a postupů ve firmě.

Cíl interních předpisů

Soustava legislativních, organizačních, řídicích, metodických a informačních norem, případně dalších druhů pravidel a nástrojů řízení je základem **systemu řízení** a nastavení **vnitřního kontrolního systému** každé firmy. Účelem vydávání takových předpisů je především stanovení **jednotné a závazné struktury** základních pravidel různého charakteru podle potřeb firmy a definování metod, způsobů, prostředků a postupů různých činností vyskytujících se ve firmě.



Komentář

Vzhledem k různorodosti podnikatelských aktivit a s tím souvisejících specifických oblastí je nevyhnutelné, aby si každá firma vypracovala **svá vlastní interní pravidla**, jimiž si usměrní (na základě akceptace všeobecně závazných právních předpisů) svá vlastní **konkrétní pravidla a podmínky** fungování firmy.



Důležité

4. Vypracování a kontrola interních směrnic

Účetnictví je důležitým a uceleným zdrojem ekonomických informací, který **zaznamenává všechny události a transakce**, jež se v účetní jednotce v rámci její činnosti stanou. Je ne-opomenutelným zdrojem údajů o ekonomických výsledcích firmy a významnou základnou pro strategické plánování, řízení a kontrolu.



Komentář

Účetnictví má více znaků, které ho **charakterizují**. Jsou jimi zejména:

- přesně určený obsah a forma,
- jednotné, všeobecně uznávané zásady a principy, které je potřeba dodržovat,
- normativně stanovený způsob účtování a vykazování,
- pravidla inventarizace a archivace a tak podobně.

Znaky účetnictví

Za současných podmínek trhu a variability činností není možné, aby legislativa upravila všechny možné situace a případy, které mohou v praxi nastat. Řešení konkrétních událostí a transakcí, často specifických pouze pro danou firmu, si musí účetní jednotka upravit sama tak, aby zajistila další zásadu platnou v účetnictví, a sice **zásadu stálosti metod a konzistentnosti a zásadu průkaznosti skutečností** souvisejících s podnikáním.



Důležité

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vymezuje, kdo je povinen vést podvojně účetnictví. Občanský zákoník v § 420 (zákon č. 89/2012 Sb.) vymezuje podnikání jako samostatnou výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.



Legislativa

Od 1. 1. 2016 je v České republice v platnosti novela zákona o účetnictví (sbírka zákonů č. 221/2015 Sb.). S novelizovaným zákonem souvisí i novelizovaná vyhláška 500/2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví.

Novela znovuzavádí jednoduché účetnictví, ve kterém se neúčtuje o výnosech a nákladech, ale o příjmech a výdajích, dále se v něm účtuje o majetku a závazcích. **Vedení jednoduchého účetnictví je umožněno jen určitému okruhu účetních jednotek**, které současně splňují tato kritéria:

- nejsou plátcí DPH,
- příjmy za poslední účetní období byly do 3 mil. Kč,
- hodnota majetku je do 3 mil. Kč.

Novela zavádí povinnost pro obchodní společnosti, jsou-li střední či velkou účetní jednotkou, **sestavovat přehled o peněžních tocích (cash-flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu**. Ten byl v minulosti (kromě vybraných účetních jednotek) sestavován dobrovolně.

Okruh účetních jednotek s povinným auditem, které musí vyhotovovat výroční zprávu, se rozšiřuje o svěřenské fondy¹.

Účetní závěrka

Podle novely **účetní závěrku musí nadále zveřejňovat účetní jednotky zapsané v obchodním rejstříku** (některé jsou nově zproštěny povinnosti zveřejnit výkaz zisku a ztráty – viz dále).

Novela zavádí lhůty pro zveřejnění účetní závěrky, a to nejpozději do 12 měsíců od rozvahového dne zveřejňované závěrky. Pro účetní jednotky s povinným auditem zůstává 30denní lhůta od jejího ověření auditorem, respektive od jejího schválení.

Kategorizace účetních jednotek

Novela zavádí kategorizaci účetních jednotek v této podobě:

- **mikro účetní jednotka** (nepřekračuje alespoň dvě z těchto hraničních hodnot – 9 mil. Kč aktiva celkem, 18 mil. Kč roční úhrn čistého obratu, průměrně 10 zaměstnanců),
- **malá účetní jednotka** (není mikro účetní jednotkou a nepřekračuje alespoň dvě z těchto hraničních hodnot – 100 mil. Kč aktiva celkem, 200 mil. Kč roční úhrn čistého obratu, průměrně 50 zaměstnanců),
- **střední účetní jednotka** (není mikro ani malou účetní jednotkou a nepřekračuje alespoň dvě z těchto hraničních hodnot – 500 mil. Kč aktiva celkem, 1 mld. Kč roční úhrn čistého obratu, průměrně 250 zaměstnanců),

- **velká účetní jednotka** (překračuje alespoň dvě z těchto hraničních hodnot – 500 mil. Kč aktiva celkem, 1 mld. Kč roční úhrn čistého obrátu, průměrně 250 zaměstnanců).

Na **jednotlivé kategorie účetních jednotek** jsou kladeny různé nároky, např.:

- Některé malé a mikro účetní jednotky (např. spolky nebo bytová a sociální družstva) bez povinného auditu **mohou vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu**. Veškeré obchodní korporace, s výjimkou bytových a sociálních družstev, ovšem musí nadále vést účetnictví v plném rozsahu (nezaměňovat s rozvahou a výkazem zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu). Rozsah vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu novela prakticky nijak nemění – nadále mohou používat jen skupinové účty, spojovat deník a hlavní knihu (tzv. americký deník), účtují pouze o rezervách a opravných položkách dle zákona o rezervách a tak podobně.
- Malé a mikro účetní jednotky bez povinného auditu **mohou sestavovat rozvahu a výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu** (změna pojmosloví oproti předchozímu „zjednodušenému rozsahu“). Při splnění uvedených podmínek mohou nově výkazy ve zkráceném rozsahu sestavovat i akciové společnosti.
- Malé a mikro účetní jednotky **nemusí sestavovat přehled o peněžních tocích** (cash-flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu.
- Mikro, malé a střední účetní jednotky **nemusí ve výroční zprávě uvádět nefinanční informace** jako například nefinanční informace o předpokládaném vývoji společnosti, o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje a podobně. Výroční zprávu přitom nadále musí sestavovat jen účetní jednotky s povinným auditem, nově včetně svěrenských fondů.
- Malé a mikro účetní jednotky bez povinného auditu **nemusí zveřejňovat výkaz zisku a ztrát**. Povinnost zveřejnění zbývajících částí účetní závěrky, tedy rozvahy a přílohy k účetní závěrce, zůstává zachována, jde-li o účetní jednotky zapisované do veřejných rejstříků.
- Mikro účetní jednotky (až na výjimky) nepoužijí ocenění reálnou hodnotou.

**Požadavky
na účetní
jednotky**

Pokud povinnost mít účetní závěrku ověřenu auditorem neukládá zvláštní předpis, kategorie malých účetních jednotek má, respektive nemá tuto povinnost podle nezměněných kritérií – 40 mil. Kč aktiva celkem, 80 mil. Kč roční úhrn čistého obrátu, 50 průměrný počet zaměstnanců (za účetní období ověřované auditorem a za období předcházející):

- u s. r. o. zakládá povinnost auditu překročení dvou z uvedených kritérií,
- u a. s. a u svěřenských fondů překročení jednoho z uvedených kritérií.



Legislativa

Pokud firma účtuje v soustavě podvojného účetnictví, **je povinna vytvořit si vlastní účetní rozvrh a nastavit vlastní pravidla oceňování, účtování a vykazování**, k čemuž jí mají jako nástroj sloužit právě interní směrnice.



Důležité

Neexistuje žádný zákon, respektive ustanovení zákona, jenž by konkrétně stanovoval, kterou interní směrnici musí mít účetní jednotka vypracovanou. **Povinnost vypracovat interní směrnice vyplývá nepřímo z obsahu jednotlivých zákonů norem**, které s problematikou účetnictví souvisí. Účetnictví v účetních jednotkách musí být vedeno tak, aby bylo správné, průkazné, srozumitelné a přehledné. Konkrétní úpravy vedení účetnictví v příslušné účetní jednotce jsou právě obsahem interních směrnic, neboť existuje zákonná možnost, aby si účetní jednotky příslušná ustanovení zákonů upravovaly podle svých potřeb. Tyto odlišnosti však musí být uvedené v interní směrnici. A vypracování těchto směrnic se tak stává zákonnou povinností.

Vlastní interní směrnice musí mít účetní jednotka vypracované minimálně v rozsahu, v kterém to určují související **právní předpisy**. Povinnost vypracovat některé interní účetní směrnice ustanovuje přímo zákon o účetnictví nebo **postupy účtování pro podnikatele**, například:

- vypracování vlastního účetního rozvrhu syntetických a analytických účtů na základě rámcové účetní osnovy, který bude účetní jednotka používat,
- stanovení odpisových plánů pro odpisování dlouhodobého majetku, kde si účetní jednotka konkretizuje způsob a metody odpisování,
- způsob oceňování majetku a závazků – výběr oceňované veličiny, kalkulace vlastních nákladů a podobně,
- normy přirozených úbytků zásob,
- pravidla tvorby a používání rezerv a opravných položek,

- prokazování nákladů na pohonné látky,
- prokazování nákladů na pracovní oděvy,
- registraturní plán a registraturní pořádek a tak dále.

Mnohé interní účetní směrnice si účetní jednotky vytvářejí **dobrovolně**, například:

- vedení peněžních prostředků v pokladně,
- zásady tvorby a použití fondů tvořených ze zisku a tak dále.



Komentář

V praxi často dochází k tomu, že hlavně malé účetní jednotky tuto povinnost podceňují nebo ji splňují jen částečně či neúplně. **Správné a úplné** vypracování interní směrnice a vlastně celé firemní předpisy přitom **snižují rizika** neodborného postupu a nekonzistentního přístupu, čímž se eliminuje tzv. operační riziko (riziko selhání lidského faktoru). Pokud firma vypracuje interní směrnice, které by zaměstnanci mohli při práci využívat, jejich práci jim tím ulehčí a zjednoduší.



Příklad

Postup pro vypracování interních směrnice je **všeobecným návodem**, jež si však každá firma musí upravit tak, aby odpovídal jejím konkrétním podmínkám, není tedy možné v nabídce vzorových směrnic uvést všechny možnosti a varianty, které se můžou v podnikatelské praxi vyskytnout. Může nastat i taková situace, že vaše interní směrnice bude **kratší** než vypracovaný vzor, protože nebudete mít pro některé body ze vzoru náplň.

Jak vypracovat vlastní směrnice?

Důležité je, aby vámi vypracovaná interní směrnice odpovídala podmínkám ve vaší firmě a pokrývala všechny oblasti, které potřebujete konkretizovat a jednotně nastavit.



Komentář

Firma musí zajistit, aby nejen nově vypracované směrnice, ale i směrnice, které už má vypracované z dřívějšíka, byly pravidelně kontrolované a aby se ověřovala jejich **aktuálnost**. Důvodem k aktualizaci je nejen zvětšení objemu či rozšíření zaměření činnosti firmy, ale i **změny v legislativě**, k nimž dochází zejména v oblasti účetnictví, daní, pracovního práva či odpadového hospodářství.



Důležité

Z tohoto hlediska je výhodnější, když se vypracuje pro každou oblast účetnictví, mezd, BOZP a podobně **samostatná směrnice**, protože pokud budou monote-maticky zaměřené, bude lehčí je udržet aktuální.

**Příloha
k interní
směrnici**

Součástí určitých interních směrnic by měla být i **příloha**, v níž budou například pro dané účetní období **stanovené konkrétní termíny (data) pro vykonání určitých činností a jmenovitě uvedené zodpovědné osoby**. Tím se předejde situaci, kdy je ve směrnici uvedená osoba, která už ve firmě nepracuje, a není tím pádem určená kompetence pro danou činnost.



Příklad

Konkrétní údaje, jako je třeba časový harmonogram prací, jmenné seznamy členů inventarizačních komisí a podobně, jsou dalším příkladem, kdy doporučujeme uvádět tyto skutečnosti v příloze interních směrnic, protože jde opět o údaje, které se často mění a je nutné je pravidelně aktualizovat.

Důvodem je zejména to, že pokud jsou tyto údaje uvedené přímo v textu interní směrnice, je potřeba při **každé změně** celou směrnici **aktualizovat a vydat ji s novou účinností** a po novém schvalovacím procesu.



Důležité

V případě, že budete pracovat s jednotlivými vzory interních směrnic najednou, setkáte se s některými postupy, které se opakují ve více směrnících. Důvodem je, že není možné odhadnout, jaký způsob vypracování zvolíte, zda budete vytvářet pro určité oblasti jednu **komplexní směrnici**, nebo budete danou problematiku řešit **parciálně**. Snahou autorského kolektivu je připravit vzory interních směrnic tak, aby každá působila **uceleně, samostatně** a nemuseli jste se v textu jedné směrnice odvolávat na jinou směrnici.



Komentář

Název směrnice není obligatorně stanovený, každá firma, respektive tvůrce interní směrnice si upraví název podle vlastních potřeb tak, aby **vystihoval** to, co bude interní směrnice obsahovat a pro jaké účely a komu je určená.

Firma si vypracuje jen ty z uvedených vzorů interních směrnic, pro které má praktickou náplň. Nebude například vypracovávat interní směrnici **zakázkové výroby**, pokud neřeší rozpracovanost nemovitostí.

Stejně tak může nastat situace, kdy firma potřebuje mít vypracované **i další** interní směrnice, jež jsou pro podnikatelskou činnost nutné, jako je například interní směrnice o:

Další interní směrnice

- zpracování a ochraně osobních údajů,
- docházce a poskytování pracovního volna,
- využívání soukromých osobních automobilů pro pracovní účely,
- dopravním provozu,
- náboru zaměstnanců,
- poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a podobně.

Při vypracovávání interních směrnic by měla firma dodržovat **konzistentní strukturu**, která ulehčí orientaci v předpisu a napomůže k jeho přehlednosti a srozumitelnosti.

Základní struktura interních směrnic by měla obsahovat tyto části:

Struktura interních směrnic

1. **formální náležitosti**, které identifikují firmu, osobu tvůrce a osobu schvalovatele předpisu, rozsah platnosti a datum účinnosti i zodpovědnost za její dodržování,
2. označení **příloh, doplňků a dodatků** v časové a věcné souvislosti,
3. **úvodní ustanovení**, které obsahuje účel vydání, kde se uvede důvod vydání, odvolání na právní předpisy, v souladu s nimiž je směrnice vydávána, a charakterizuje se společně s účelem i předmět úpravy,
4. jádro interního předpisu, **vlastní text** – struktura této části závisí na druhu a zaměření interní směrnice. Definuje a popisuje konkrétní způsoby a postupy vykonávání určitých činností, které daný předpis upravuje,
5. **závěrečná ustanovení**, jež obsahují zpravidla závaznost a okruh zaměstnanců, kteří se jimi mají řídit, platnost a účinnost, derogační klauzuli (uvezení zrušovacích ustanovení v případě, že se vydáním daného předpisu ruší nebo mění předchozí nebo jiný předpis), zodpovědnost za kontrolu, rozsah působnosti a sankce (postihy) vyplývající z porušení, které mohou být uplatněné v případě nedodržení povinností stanovených v interní směrnici,
6. **související předpisy a literaturu** – v této části se uvede seznam navazujících interních nebo externích předpisů nebo literatury související s činností uvedenou v interní směrnici, respektive použité při její tvorbě,
7. **samostatné přílohy**, které doplňují oblast řešenou v interní směrnici, případně obsahuje seznam příloh s přesným názvem a označením každé přílohy,

8. **podpisový arch** – je součástí předpisu v případě, že se vyžadují například podpisové vzory zaměstnanců, kteří jsou povinni se prokazatelně obeznámit s daným předpisem a obeznámení potvrdí podpisem do podpisového archu. Pokud je podpisový arch součástí interního předpisu, musí tvořit součást každé změny, a příslušné dokumenty nebo doklady musí být opatřeny podpisem.

Poznámky:

- 1. Svěřenský fond jako právní institut je založený na principech správy cizího majetku, jehož prostřednictvím zakladatel svěřenského fondu vyčlení a převede určitý majetek pod správu jiné osoby (správce) pro určitý soukromý nebo veřejný účel a případně též pro pozdější převod do vlastnictví třetí osoby (beneficianta). Založením svěřenského fondu vzniká oddělené a nezávislé vlastnictví vyčleněného majetku.*
-

5. Časté chyby při tvorbě interních směrnic

Při tvorbě interních směrnic se v praxi firmy často dopouští následujících chyb:

- směrnice nejsou jednoznačné, stručné a srozumitelné,
- nerespektují **specifika konkrétní firmy**, a to jak z hlediska obsahu směrnic, tak i jejich formálního zpracování. Jsou pouze opisem příslušného legislativního ustanovení, respektive jsou opisem směrnic jiných firem,
- nejsou průběžně **aktualizovány** jak vzhledem k probíhajícím legislativním změnám, tak změnám v rámci organizačního uspořádání firmy. Týkají se například pro-cesů či útvarů, které již firma nezabezpečuje,
- jejich zpracování je svěřeno **výhradně do rukou účetních**, i když dosah směrnic je mimo účetnictví, nepřihlíží se k názorům jiných pracovníků firmy, například z oblastí daní, pracovněprávních vztahů, kalkulací a podobně,
- pokud jsou nedokonale zpracované, stávají se pouze **formálním dokumentem**, který ze strany zaměstnanců firmy není brán vážně,
- vyznačují se zmatečným číslováním a odvolávkami,
- jsou zpracovány s **gramatickými chybami**, což vzbuzuje nedůvěru k jejich obsahu,
- schvalování směrnic trvá dlouho,
- jsou ze strany vedení firmy **zlehčovány z hlediska jejich významu**, neboť vedení firmy má negativní přístup ke kontrolám,
- neobsahují ustanovení o jejich **archivaci a skartaci**.

1. Jaká rizika plynou z absence nebo nedodržení interních předpisů

Proč by měla mít firma vypracované interní předpisy (interní směrnice)? Předpis (tedy směrnice, příručka, usměrnění, opatření a podobně) je obecně písemný záznam pokynů a zásad, které popisují, usměrňují a řeší určitou činnost nebo proces.

Co je to interní předpis?

V praxi se vypracování vlastních kvalitních interních pravidel často podceňuje. Firmy nedoceňují jejich význam a při práci si neuvědomují, že v mnoha případech mohou být **důležité a nápomocné** – například **při daňové kontrole, externím auditu, kontrole z ČSSZ, Státního úřadu inspekce práce** nebo jiných institucí. Navzdory tomu, že několik zákonů přímo vyžaduje, aby si účetní jednotka danou oblast konkrétně upravila v rámci interních předpisů, se v praxi často stává (zejména u malých a středních firem), že je tato povinnost řešená nedostatečně nebo vůbec.



Důležité

Povinnost mít vypracovaný interní předpis upravující **rozsah, způsob a prokazatelnost vedení účetnictví** vyplývá z ustanovení § 9 až § 17 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o účetnictví). Účetní jednotka v tomto předpisu uvede:



Legislativa

- účetní soustavu, v níž vede účetnictví,
- organizační strukturu účetní jednotky,
- účetní období (hospodářský nebo kalendářní rok),
- účetní seznam, s nímž účetní jednotka pracuje a který akceptuje, jakou formu používá, podpisový seznam,
- měnu, v které účetní jednotka vede účetnictví a sestavuje účetní závěrku (má povinnost vést účetnictví v korunách, uvede ale i to, zda ho vede i nějaké cizí měně),
- jazyk – účetní jednotka má povinnost vést účetnictví a sestavovat účetní závěrku ve státním jazyce – ve směrnici uvede, jak postupuje v případě nabytí účetního dokladu v jiném jazyce,
- používané účetní zásady a metody,

- účetní doklad – kdo a kdy v účetní jednotce doklad vyhotovuje, náležitosti, které musí obsahovat, postup v případě jeho znehodnocení nebo ztráty, proces jeho schvalování a kontroly, oběh dokladů v účetní jednotce,
- seznam účetních knih a seznam číselných znaků nebo jiných symbolů a zkratk použitých v účetních knihách a v ostatních účetních záznamech s uvedením jejich významu,
- způsob vykonávání účetních zápisů a seznam účetních knih v soustavě podvojného účetnictví (deník, hlavní kniha, případně ostatní knihy jako například pokladní kniha v cizí měně, kniha objednávek, kniha vystavených faktur, kniha přijatých faktur),
- účetní rozvrh – účetní jednotka má povinnost si v souladu s rámcovou účetní osnovou sestavit vlastní účetní rozvrh, v němž uvede syntetické i analytické účty (využívané k zaúčtování všech účetních případů účetního období a k sestavení účetní závěrky) a podrozvahové účty,
- způsob a periodicitu vykonávání inventarizace majetku a závazků podle § 29 a § 30 zákona o účetnictví,
- uchování a ochranu účetní dokumentace v souladu s § 31a § 32 zákona o účetnictví.

**Oblasti
upravované
vnitřním
předpisem**

Zákon o účetnictví, postupy účtování pro podnikatele a další související právní předpisy stanovují i další povinnosti, které si účetní jednotka musí sama upravit **vnitřním předpisem:**

- vnitřní účtování (vnitřní zúčtovací vztahy) mezi jednotlivými vnitřními organizačními útvary firmy,
- tvorbu a používání rezerv,
- normy přirozených úbytků zásob a určení druhů materiálů účtovaných přímo do spotřeby bez zaúčtování do skladu,
- způsob stanovení pořizovací ceny zásob a nákladů souvisejících s pořizováním včetně vyskladnění zásob a rozpouštění nákladů nebo odchylky od skutečné ceny,
- způsoby odpisování dlouhodobého majetku a odpisový plán dlouhodobého majetku,
- kalkulaci vlastních nákladů a způsoby ocenění zásob vlastní výroby,
- prokazování nákladů na pohonné hmoty,
- registraturní pořádek a registraturní plán a tak dále.

Kvalitně zpracované směrnice musí vycházet z **konkrétních potřeb** firmy. Neměly by obsahovat všechny možnosti poskytované zákonem, ale pouze postup, jež si účetní jednotka zvolila. Nemusí obsahovat přesné a plné znění jednotlivých ustanovení zákona, ale měla by zpracovávat především ty oblasti z právních předpisů, které dávají účetní jednotce **možnost volby**, respektive variantního řešení. Dalším důvodem může být i to, že příslušná legislativa danou oblast řeší **pouze okrajově** a její aplikace v účetní jednotce vyžaduje konkrétnější úpravu.



Komentář

Účetní jednotka v interní směrnici uvádí jen takové údaje a informace, s nimiž pracuje, a situace, které při výkonu činnosti nastávají. Pokud například neúčtuje o **zakázkové výrobě**, není ani důvod mít pro tuto oblast vypracovanou interní směrnici. Naopak absence vypracování takové směrnice v případě realizace zakázkové výroby způsobí riziko, že se nebude postupovat jednotně nebo správně v souladu s aktuální legislativou.



Důležité

Proto je důležité dbát na to, aby směrnice obsahovala **pouze oblasti, pro které má účetní jednotka obsahovou náplň**, a byla vypracovaná tak, aby se podle ní dalo konzistentně a jednoznačně postupovat. Například v rámci jedné firmy, která má více provozů, budou všichni zaměstnanci při vykonávání stejných činností a procesů postupovat jednotně.



Komentář

Ve směrnici by neměla chybět úprava povinností a zodpovědnosti osob a **sankce za nedodržení nebo jiné porušení** vyplývající z nerespektování předpisu. To umožní firmě omezit duplicitní činnosti, eliminovat riziko nesprávného postupu a zamezit tomu, že zaměstnanci nebudou vědět, co spadá do jejich kompetencí a jaké jsou jejich povinnosti.

Zodpovědnost a sankce

Směrnice tak bude eliminovat neefektivní postupy a bude sloužit jako nástroj kontroly. Význam směrnice spočívá i v tom, že **vyklučuje vliv náhody** (použití různých řešení stejného případu) a snižuje chybovost lidské činnosti (tzv. operativní riziko).



Komentář

**Nástroj
eliminace
rizik**

Pokud má firma zavedený fungující vnitřní kontrolní systém, má **účinný nástroj eliminace interních a externích rizik** ohrožujících firmu, což je v mnoha případech klíčové pro dosahování strategických cílů.

**Důležité**

Neméně důležité je mít vypracované i směrnice v **ostatních oblastech** činnosti firmy, zejména v oblasti **BOZP, protipožární ochrany, mezd a personalistiky** i **ochrany osobních údajů** podle zákona o GDPR.

2. Jak eliminovat interní a externí rizika

Mezi základní úkoly manažerů na všech úrovních firmy a řídicí pracovníky ve státní správě, územní samosprávě nebo v organizacích různého charakteru patří **identifikace rizik**, které ohrožují jejich činnost a fungování. K tomu, aby procesy a systémy ve firmě dobře fungovaly, přispívají mimo jiné kvalitní, správné a aktualizované interní firemní předpisy. Ty jsou totiž jedním z nástrojů, jimiž lze eliminovat různá podnikatelská rizika, kterým je vystavená každá firma.

**Riziko
a podnik**

Proces řízení rizik je permanentní, musí probíhat **kontinuálně, flexibilně** reagovat na nové situace a přizpůsobovat se novým trendům. Aby měla firma rizika pod kontrolou, musí neustále hledat cesty, jak je snižovat, a vytvářet podmínky pro průběžné zlepšování aktuálního stavu.



Management rizik:

- je nástroj pro identifikaci rizik, jež mohou snížit úroveň komplexní bezpečnosti ve firmě,
- je prostředek pro analýzu rizik, jejich hodnocení, klasifikaci, stanovení priorit a následné hledání způsobů, jak je snížit,
- stává se součástí procesu zvyšování bezpečnosti a má významný podíl na ochraně nejen zaměstnanců a majetku, ale i životního prostředí či vlivu jiných dopadů na ekonomický, sociální a strategický život firmy.

Správně nastavený proces managementu rizik ve firmě **zahrnuje následující fáze:**

**Fáze
managementu
rizika**

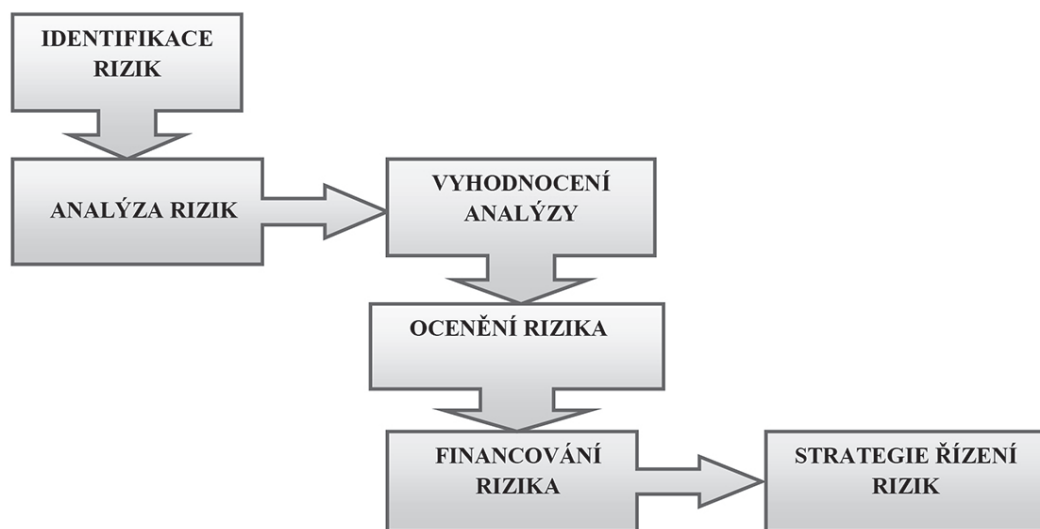
- iniciační fáze – plán managementu rizika,
- identifikační fáze (rizikových faktorů) – klíčová fáze,
- analýza rizika, jeho hodnocení a rozhodování o něm,
- plánování protirizikových opatření,
- realizace protirizikových opatření,
- monitorování a kontrola rizika.

Proces managementu rizika

Management rizik je proces, který vychází z důkladné analýzy rizik a který se snaží eliminovat účinky nežádoucích vlivů a navrhnout řešení, jež budou mít za následek pozitivní vlivy. Nejtěžší fází v procesu řízení rizik je **výběr optimálního řešení** na základě:

1. výběru opatření,
2. analýzy nákladů, respektive výnosů,
3. implementace opatření,
4. testování a kontroly opatření.

Schéma Shrnutí **nejdůležitějších** fází managementu rizika:



Riziko Riziko je kvantitativně a kvalitativně vyjádřené ohrožení, stupeň nebo míra ohrožení. Je to pravděpodobnost vzniku mimořádné události a jejího důsledku. Riziko představuje vzájemný vztah mezi pravděpodobností vzniku negativního jevu a jeho důsledkem.

Management rizika je nástroj sloužící k identifikaci rizika, které může snížit úroveň komplexní bezpečnosti, a slouží také k analýze rizika, jeho hodnocení, klasifikaci, stanovení priorit a následně i k jeho snížení.



Podstatou managementu rizik je usměrňování procesů, jejichž výsledkem je odhalování rizik, jejich cílevědomé snižování a minimalizace pravděpodobnosti vzniku mimořádné události a jejich důsledků. Taktéž umožňuje uvědomit si reálné slabé a silné stránky řídicích činností a tvůrčích procesů, zkvalitnit technologické a pracovní procesy, a tím zkvalitnit i fungování dotčených systémů.

Management rizik se stává neoddělitelnou součástí **strategického řízení** firmy. Tomu odpovídá i jeho organizační začlenění – útvar managementu rizika má **prioritní postavení** na vrcholové úrovni řízení firmy. V čele útvaru stojí manažer zodpovědný za jeho řízení (**rizikový manažer**), který odhaluje rizika a příležitosti, analyzuje je, hodnotí a řídí průběh jejich překonávání.



Důležité

V podnikatelské praxi je důležité si uvědomit existenci globálních rizik a připravit se na to, že správné řízení rizika je dynamický, náročný a nepřetržitý proces. Světová globalizace způsobila, že **kromě volného pohybu kapitálu a pracovní síly se do ekonomiky a financí přenášejí i rizika**, jež mají dopad na firmu. Management společně s vlastníky firmy musí vycházet z předpokladu odhalení možných zdrojů globálních rizik, z analýzy faktorů ovlivňujících jejich vznik, správného vyhodnocení těchto rizik a stanovení moderních technik a opatření pro jejich eliminaci.

Globální rizika

Mezi všeobecné hrozby a rizika podle *Světového ekonomického fóra* patří:

- ekonomická rizika,
- technologická rizika,
- geopolitická rizika
- finanční rizika,
- environmentální rizika,
- sociální rizika.

Identifikace globálních rizik

Působení rizika stoupá i z důvodu **vzájemné propojenosti jednotlivých rizik**, které ohrožují celý systém, na němž jsou založené firmy, ekonomiky a státy.



Komentář

Firemním rizikem se chápou všechny činnosti nebo oblasti jednání firmy, jejichž realizace může mít negativní důsledky. Výkon firmy a její cílené jednání tak mohou být ohrožené a mohou přerůst až v krizovou situaci.

Firemní rizika

**Externí
a interní
rizika**

Firma je vystavena externím a interním rizikům. Mezi **externí rizika**, která ji ohrožují, patří zejména:

- finanční rizika (úroková sazba, směnný kurz, úvěrová politika),
- strategická rizika (konkurence, změny ve struktuře a požadavcích zákazníků, změny v odvětví, změny poptávky),
- provozní rizika (složení představenstva, firemní kultura, regulace),
- ostatní rizika (přírodní činitelé, dodavatelé, kontrakty).

Mezi **interní rizika**, které firmu ohrožují, patří zejména:

- likvidita a peněžní toky (v rámci finančních rizik),
- tvořivý kapitál, výzkum a vývoj (v rámci strategických rizik),
- struktura a odbornost zaměstnanců, struktura dodavatelů (v rámci provozních rizik),
- práce s veřejností, se zaměstnanci, hmotná aktiva, produkty a služby (v rámci ostatních rizik).

**Cíl
managementu
rizik**

Cílem managementu rizika je zvýšit pravděpodobnost úspěchu firmy a **minimalizovat nebezpečí**, které by mohlo ohrozit finanční stabilitu firmy. V současnosti se ukazuje, že management rizika se často realizuje značně neefektivně nebo se považuje za málo důležitý a aplikuje se jen zřídka.



Výsledky aplikace systémů managementu rizika nejsou ve firmě většinou zjevné v krátkém časovém horizontu, ale pokud se vrcholový management důsledně a soustavně měřením a hodnocením rizika věnuje a tento přístup přenáší i do ostatních organizačních struktur, má to **pozitivní dopad na komplexnost a trvalost postupného zlepšování** toho, jak se plní firemní cíle v dlouhodobějším časovém horizontu.

Druhy rizik	Zdroje rizik	Řízení rizik
Subjektivní	Lidský faktor	je možné ho řídit
Objektivní	Vnější prostředí	není možné ho řídit
Ovlivnitelné	Manažerská rozhodnutí	je možné ho řídit
Neovlivnitelné	Přírodní katastrofy, havárie	není možné ho řídit
Systematické	Ekonomické prostředí	není možné ho řídit
Nesystematické	Činnost firmy	je možné ho řídit

**Základní
klasifikace
rizik**

V podnikatelské praxi je přístup k riziku následující:

- riziko je měřitelné (respektive je snaha o jeho identifikaci a kvantifikaci),
- určení míry výšky rizika,
- identifikace, analýza a prezentace potenciálních zdrojů krizových jevů na činnost firmy (aplikováním výsledků ohodnocení rizika lze analyzovat potenciální důsledky identifikovaných rizik a stanovit preventivní opatření, opatření pro vyvedení firmy z krize a opatření pro stabilizaci firmy),
- komunikace se všemi zainteresovanými stranami, jež mají vazbu na manažerské rozhodování a činnost firmy (akcionáři, management, zaměstnanci, státní správa, veřejnost), čímž se snižují nevyžádané účinky rizika, respektive se riziko eliminuje,
- podnikatelská strategie optimalizuje přístup k řízení rizik v propojení s vynaloženými náklady,
- zvážení možností eliminace určitých rizik samopojištěním a komerčním pojištěním,
- zvážení závislosti rizika, tedy pravděpodobnosti důsledků na jednotlivé firemní aktivity, tvorba tzv. rizikové mapy (například závislost rizika na návratnosti investice),
- zaměření risk managementu na identifikaci rizik uplatněním strategie řízení rizik a aplikací přístupů napomáhajících k jejich optimalizaci s návazností na náklady.

**Riziko
v podnikatelské
praxi**

Controlling rizik

Controlling rizik je jedním z nových a rozvíjejících se směrů controllingu. Jeho význam je rostoucí a postupně se stává jedním ze **základních prvků úspěšného řízení** firmy. Seznámení se s riziky a jejich management je jednou z nových úloh, které v praxi před controllinem stojí.



Komentář

Rizika jsou spojená jak s podnikovými aktivitami, tak s aktivitami, jež se vykonávají v jiných typech organizací. V systému moderního managementu rizik a controllingu rizik se pozornost soustředí na jejich správnou identifikaci, na efektivní analýzu jejich příčin, na adekvátní výběr inovativních nástrojů controllingu a na **předcházení rizikům tak, aby bylo možné dospět k jejich maximální eliminaci**, případně diverzifikaci (rozložení) a predikci podnikatelských rizik do budoucna.



Důležité

V oblasti controllingu rizik je třeba se soustředit na tato rizika:

- rizika spojená se strategiemi a s jejich naplňováním,
- rizika v oblasti produkčního, inovačního a finančního řízení,
- rizika spojená s projekty firem,
- rizika spojená s image a posilováním značky,
- rizika v motivačním řízení zaměstnanců,
- další druhy rizik spojených s problematickými oblastmi specifickými pro každou firmu.

Úlohy controllingu rizik

Mezi základní úlohy controllingu rizik patří:

- vypracování strategie přístupu k firemním rizikům a stanovení míry tolerance rizika,
- vymezení, identifikace, monitoring, plánování a kontrola podnikatelských rizik,
- tvorba metodologie pro hodnocení velikosti rizik – mapa rizik, metodika výpočtů rizik a podobně,
- vymezení důsledků nárustu rizikového jevu, scénáře a dopadů na firmu,
- sestavení modelu firemních rizik a systémů včasného varování na bázi controllingu rizik,
- seznámení se s technikou analýzy rizik a metodologií (popis a charakteristika vhodných technik, regulačních mezí, uplatnění technik ve firmě),
- určení postupů aplikace a analýzy rizik jako součást řízení kontinuity firmy,
- návrh firemního modelu na prognózování rizik.

Při zavádění controllingu rizik **je vhodné dodržet následující postup řízení a sledování rizik ve firmě** (algoritmus controllingu):

Postup řízení a sledování rizik

- vymezení relevantních prvků firmy ve vztahu k poslání, vizím, cílům a strategiím,
- definování hlavních firemních rizik, která mohou ohrozit konečné výsledky firmy a její úspěšné působení na trhu,
- určení vzájemných vztahů mezi firemními riziky a vypracování portfolia rizik,
- stanovení pravděpodobnosti výskytu rizik aplikací vhodných metod a technik,
- vypracování strategie přístupu k firemním rizikům a stanovení míry tolerance rizika,
- definování organizačního rámce pro vymezení pravomocí a koncepcí práce s rizikem a přijímání opatření,
- vytvoření systémů včasného varování založených na bázi controllingu, které by umožnily včas rozpoznat možný krizový jev a aktivovat konkrétní mechanismy, struktury ve firmě, jež mají kompetence působit na regulované veličiny a tím snižovat stav rizika a možné přerůstání rizika do krize (sestavit mapu rizik s regulačními prvky).

V řízení rizik musí interní audit hodnotit účinnost procesů řízení rizika a přispívat ke zdokonalování těchto procesů.

Interní audit a riziko

Interní audit by se měl především zaměřit na rizika, kterým je firma vystavena, poskytovat ujištění, že tato rizika jsou známa a jsou pod kontrolou. **Řízení rizika je odpovědností managementu, kterou na sebe interní audit nemůže brát.** Ale interní audit může přispět k vymezení oblastí, na které by se management měl zaměřit. Velkou chybou pro firmu může být, že výstupy interního auditu z oblasti posuzování rizik budou managementem ignorovány. Ale ještě větší chybou bude, pokud interní audit nebude oblast rizika považovat za důležitou, respektive bude o svých zjištěních informovat management pozdě.

3. Moderní metody řízení rizik

Jedním z moderních nástrojů, prostřednictvím něhož firma reguluje svá rizika, je systém managementu kvality. Zavedení a udržování tohoto systému je považováno za strategické rozhodnutí firmy. Pokud firma takový systém zavede, stává se **příručka kvality závazná pro všechny organizační složky** a zaměstnance podniku. Praktické uplatnění v ní uvedených informací zajišťuje, že všechny organizační, obchodní, kontrolní a služby poskytující procesy a činnosti, které mají vliv na kvalitu produktu a služby, jsou systematicky a cíleně plánované, řízené a monitorované.

Systém managementu kvality

Systém managementu kvality se v praxi realizuje například prostřednictvím normy ISO 9000, která je základním dokumentem; následně byla vydaná EN ISO 9001, 9004, 19011, 9001:2015.



Důležité

Norma ISO obsahuje **soubor doporučení**, co a jak se má při managementu kvality dokumentovat. Zároveň stanovuje standardy umožňující jednodušší a přehlednější řízení firem, zejména v mezinárodním prostředí, a to tak, že v původně rozdílných prostředích s rozdílnými přístupy k práci a k řízení zavede stejný základ pro kvalitu.

Norma ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality tam, kde firma potřebuje prokázat svou schopnost poskytovat produkty, jež splňují požadavky zákazníka a používaných předpisů, a zaměřuje se na zvýšení zákaznickovy spokojenosti. Základní požadavek normy ISO 9001 je zavést, zdokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu kvality a neustále ho zlepšovat.

Norma ISO 19011

Cílem certifikace je **deklarovat**:

- plnění požadavků mezinárodních norem,
- zavedení systémového a procesního přístupu v řízení firmy,
- zavedení systému neustálého zlepšování.



Užitek pro firmu – zavedení a certifikace systému managementu kvality pomáhá dosahovat dlouhodobé prosperity zejména v **těchto** oblastech:

Manažerské přínosy	jasně definovaný systém managementu
	definované pravomoci a zodpovědnosti
	management zdrojů
	neustálé zlepšování
	nastavení podnikatelských a společenských hodnot
	zajištění stability procesů
	efektivnost informačních systémů
Zvyšování kvality	systému managementu firmy
	produktů
	procesů
Ekonomické přínosy	snižování nákladů
	zvyšování účinnosti a efektivity procesů
	dlouhodobá prosperita firmy
Obchodní a marketingové přínosy	zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka
	zlepšení goodwillu
	zvýšení důvěryhodnosti v očích zákazníka

Norma ISO 19011

Norma EN ISO 19011 poskytuje návod na **auditování systému managementu kvality** a/nebo systému environmentálního managementu. Tato mezinárodní norma poskytuje návod na management programů auditu, realizaci interních a externích auditů systémů managementu kvality a/nebo systémů environmentálního managementu a na kompetence a hodnocení auditorů.

Komu je určena?

ISO 19011 je určena okruhu různých zájemců včetně auditorů, organizací zavádějících systémy managementu kvality a/nebo environmentálního managementu, organizací, které chtějí realizovat tyto audity ze smluvních důvodů, a organizací angažovaných v certifikaci a přípravě auditorů, v certifikaci, respektive registraci systémů managementu či v akreditaci nebo normalizaci při posuzování shody.

Soubory mezinárodních norem ISO řádu 9000 a 14000 zdůrazňují **důležitost auditů jako manažerského nástroje na monitorování a ověřování efektivního zavedení politiky kvality a/nebo environmentální politiky do firmy**. Audity tvoří podstatnou část činností posuzování shody, jako je externí certifikace, respektive registrace, hodnocení dodavatelského řetězce a dozor.

Tato mezinárodní norma poskytuje pouze návod, její uživatelé však tento rámec mohou využít na **vypracování svých vlastních požadavků souvisejících s auditem**. Jakákoli firma, jež se zajímá o monitorování shody s požadavky, jako jsou specifikace výrobku nebo zákony či předpisová opatření, může pokládat návod z této mezinárodní normy za **užitečný**.



Důležité

Zodpovědnost za **řízení rizik** je v podniku rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší zodpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a vrcholový management firmy. **V malých organizacích** je zodpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni statutárního orgánu, není totiž efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. **Ve středních a velkých firmách** je zodpovědnost za řízení rizik rozložena mezi jednotlivé manažery. Velké firmy nebo subjekty podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny, petrochemický nebo energetický průmysl, letecký průmysl) mají určeného specialistu (manažera rizik), respektive risk management (útvár). Téměř vždy je řízení rizik spojené s rolí finančního ředitele, neboť důsledky rizik (škody) i protipatření lze finančně vyjádřit a mají vliv na finanční plánování.

K moderním manažerským metodám patří i kvantitativní metody, kauzální modely, analýzy časových řad, benchmarking a **dynamicky se rozvíjející Balanced ScoreCard**, v němž lze včas zachytit a řešit rizika firem, propojit finanční controlling a controlling rizik. Sledované makroekonomické a finanční indikátory firem často vykazují vývojové trendy, které jsou předvídatelné, a seznámení se s těmito vývojovými trendy a jejich kvantifikace tedy manažerům umožňuje efektivněji rozhodovat o budoucím vývoji.

Pokud chce firma rizika kvantifikovat efektivněji, může využívat **subjektivní metody** (odhady založené na zkušenostech, intuici a odhadech finančních expertů) a **objektivní metody** (zejména matematicko-statistické). Při kvantifikaci rizika se využívají informace na základě ex post finanční analýzy a zároveň se opíráme o prognózu ex ante vybraných ukazatelů.

- Kvantifikace rizika** Kvantifikace rizika znamená vyčíslení pravděpodobné **intenzity odchylek** od očekávání. Všeobecně se využívá **směrodatná odchylka** a **variační koeficient**. Na analýzu rizik může firma uplatnit:
- indukční metody „**ex ante**“ – umožňují předvídat vznik možné události a poukazují na okolnosti, které by ji mohly zapříčinit (analýza spolehlivosti GRA, analýza možností poruch a jejich následků FMEA);
 - dedukční metody „**ex post**“ – umožňují odhadnout početnost a následky událostí, které se už v praxi vyskytly, a zároveň se hledají souvislosti, jež události zapříčinily (metoda stromu poruch FTA, metoda stromu událostí ETA).
- Metody analýzy rizik** Jiné členění metod vychází z přístupu vyjádření veličin analýzy rizik:
- 1. kvantitativní metody** – jsou založené na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Staví na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají se speciální nástroje (programy využívající databáze, informace, různé expertní systémy) – metodika CRAMM, metodiky @RISK; metodika RiskPAC, riskWatch;
 - 2. kvalitativní metody** – jsou založené na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika jsou vyjádřená v určitém rozsahu (pomocí bodů 1 až 10) nebo slovně (malé, střední, velké), jsou určena kvalifikovaným odhadem a jsou subjektivnější. Používá se zejména metoda DELPHI;
 - 3. kombinované metody** – vycházejí z číselných údajů, cíl se však díky kvalitativnímu hodnocení oproti předpokladům, které vycházejí z kvantitativní metody, více přibližuje realitě.
- Mezi nejznámější **nástroje a systémy včasného varování** se řadí:
- **controlling rizik** – využívá se zejména při modelování dopadů strategických rozhodnutí, pro kontrolu všech finančních plánů sledováním odchylek v jejich plnění, zjišťováním příčin vzniku odchylek a následným určením nápravných opatření;
 - **Balanced ScoreCard** – nástroj strategického řízení a měření výkonnosti firmy, který integruje nejlepší principy reportingu a měření výkonnosti do jedné stránky formátu A4;
 - **interní audit** – monitoruje rizikové oblasti firmy a také audituje činnosti manažerů, kteří se věnují řízení rizik, pro interní audit jsou rizikové okruhy východiskem činnosti;

- **benchmarking** – využívá se na systematické a kontinuální porovnávání produktů, služeb a procesů ve firmě s těmi, kteří byli uznáni jako vhodní pro toto porovnávání a měření (tzv. vzoroví konkurenti). Cílem benchmarkingu je identifikovat rozdíly a zlepšit tak vlastní aktivity, je tedy nástrojem sloužícím ke zkvalitňování vnitrofiremních procesů a je aktivní součástí managementu kvality;
- **vnitřní kontrola** (blíže viz kapitolu A a B);
- **finanční analýza** – analyzování finančních ukazatelů pomocí analýzy „ex post“ a „ex ante“, ukazatelů finanční struktury a podobně;
- **manažerské účetnictví** – eviduje, třídí, seskupuje, analyzuje a uspořádává informace o činnosti firmy (výrobcích, službách a jiných aktivitách) do přehledů či výkazů, jež mají pomoci managementu při jeho rozhodování a řízení. Může zahrnovat nákladové účetnictví (a kalkulace), plánování a rozpočítávání, uvádí tedy i plánované stavy a je zaměřené na budoucnost;
- **Six Sigma** – metoda zlepšování produktivity, výkonnosti a kvality poskytovaných výrobků a služeb. Vychází z dokonalého porozumění požadavkům a očekávání zákazníků a uplatňuje ověřené nástroje na odstraňování chyb v procesech zákaznického servisu;
- a další.

Důležité je, aby si firmy vytvářely kontrolní systémy, používaly metody a postupy, které dokážou včas identifikovat významná firemní rizika ohrožující existenci firmy, a aby včas přijaly preventivní opatření a využily příležitosti.



Důležité

Mezi další **metody a metodiky** v oblasti řízení rizik, které může firma využít, patří:

- CorIA (Core Impact Assessment),
- CLA (Checklist Analysis) – analýza kontrolním seznamem,
- CCA (Cause-Consequence Analysis) – analýza příčin a následků – kombinace FTA a ETA,
- CRI (Continuous Risk Improvement),
- CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method) – analýza rizik a řízení bezpečnosti informací,
- CPQRA (Chemical Process Quantitative Risk Analysis) – kvantitativní hodnocení rizika chemického procesu,
- EWRM (Enterprise-Wide Risk Management),
- ETA (Event Tree Analysis) – analýza stromu událostí,

**Další metody
a metodiky**

- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) – analýza možných chyb a jejich následků,
- FMECA (Failure Mode, Effects and Critically Analysis) – analýza možných chyb a jejich kritických následků,
- FTA (Fault Tree Analysis) – analýza stromu poruchových stavů,
- HAZOP (Hazard and Operability Study) – riziková a operační analýza,
- HAZID (Hazard Identification Study) – studie identifikace nebezpečí,
- HRA (Human Reliability Analysis) – analýza lidské spolehlivosti,
- Kognitivně modelovací struktury pro identifikaci a hodnocení rizik,
- PHA (Preliminary Hazard Analysis),
- PPAP (Production Part Approval Process),
- pravděpodobnostní metody,
- RIPRAN (Risk Project Analysis),
- RR (Relative ranking) – relativní klasifikace,
- SA (Safety Audit) – bezpečnostní audit,
- SR (Safety Review) – bezpečnostní prohlídka,
- VaR (Value at Risk),
- WI (What-if Analysis) – „co když“ analýza,
- Winterlingova krizová matice.

**Rámce
v oblasti
řízení rizik****Rámce** v oblasti řízení rizik:

- RMF (Risk Management Framework) – National Institute of Standard and Technology EN,
- M o R (Management of Risk),
- Risk IT (Risk IT Framework, ISACA).

**Identifikace
potenciálních
rizik****Analytické techniky** použitelné pro identifikaci potenciálních rizik:

- brainstorming,
- brainwriting,
- analýza 5F (Five Forces),
- PESTLE analýza,
- SWOT analýza,
- VRIO analýza,
- Winterlingova krizová matice,
- Paretovo pravidlo,
- Prognózování,
- SMART – návrh cílů,
- technika scénářů.

Standardy v oblasti řízení rizik:

- ISO 14971 (pro zdravotnické pomůcky) – Global Harmonization Task Force (GHTF),
- ISO 16085:2006 – Systems and software engineering – Life cycle processes – Risk management,
- ISO 31000 Risk management (Řízení rizik – Principy a směrnice),
- IEC / ISO 31010 Management rizik – Techniky posuzování rizik,
- ISO 9000 a 9001,
- ISO Guide 73:2009 Risk management – Slovník,
- ISO / IEC TR 13335-1:1999,
- ISO / EIC Guide 73:2002,
- OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- AS / NZS 4360:2004 – Risk Management,
- SOX (Sarbanes-Oxley Act).

**Standardy
v oblasti
řízení rizik**

