

Interní směrnice jako kontrolní systém firmy

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



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

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 zabráňovat 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.

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.

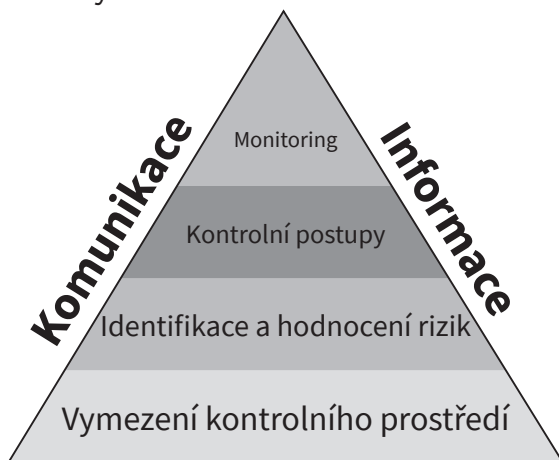
**Kontrola jako
prevence**

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 (*Committee of Sponsoring 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.



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).

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 **preven- tivně** i následně, to znamená například zjišťovat odchylky a navrhopat 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:



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.

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

Co je interní audit?

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*.

ČIIA

4. Controlling a interní audit

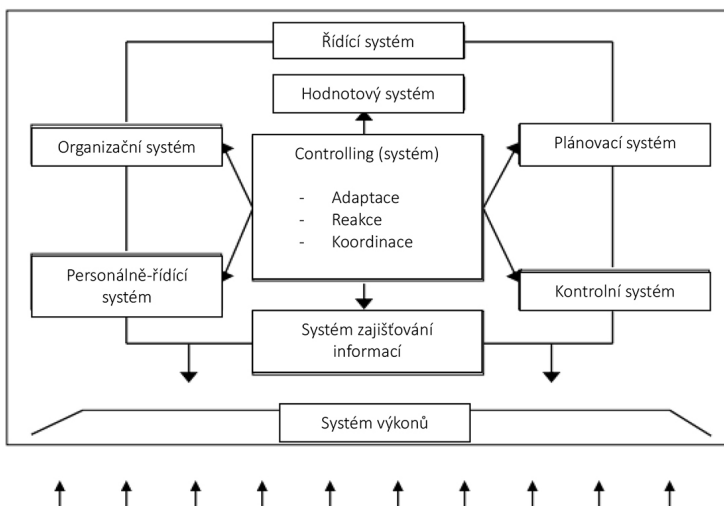
V praxi se často stává, že se zaměňuje interní audit s controllingem. Ačkoli jsou obě oblasti součástí celkového uceleného řídicího procesu firmy, jsou mezi nimi podstatné rozdíly. Controlling je v první řadě **součástí plánování ve firmě** a je zaměřený pouze na firemní **cíle a na jejich realizaci**. 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



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

**Formy
zpracování
směrníc**

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.

**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 směrníc**, jimiž samostatně upraví jednotlivé oblasti týkající se majetku, závazků, vlastního jmění, nákladů a výnosů souvisejících s její činností.