

# Globální standardy interního auditu™



The Institute of  
**Internal Auditors**

Vydáno 9. ledna 2024

Globální standardy interního auditu a související materiály jsou chráněny autorským právem a jejich obsah spravuje The Institute of Internal Auditors, Inc. („The IIA“). ©2024 The IIA. Všechna práva vyhrazena.

Žádná část těchto materiálů včetně značky, grafiky nebo loga, které jsou k dispozici v této publikaci, nesmí být kopírována, fotokopírována, reprodukována, překládána ani redukována na jakékoli fyzické či elektronické médium nebo do strojově čitelné podoby, ať už vcelku, nebo zčásti, bez zvláštního povolení kanceláře hlavního právního zástupce IIA, [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org). Šíření pro komerční účely je přísně zakázáno.

Další informace naleznete v našem prohlášení o kopírování, stahování a šíření materiálů, které je k dispozici na webových stránkách IIA na adrese [www.theiia.org/Copyright](http://www.theiia.org/Copyright).

Překlad: Miroslava Kopicová

Odborná korektura: Jana Báčová, Tereza Bubníková, Pavel Vácha

Jazyková korektura: NK Langa s.r.o.

# Obsah

<b>Poděkování .....</b>	<b>5</b>
<b>O Mezinárodním rámci profesní praxe interního auditu .....</b>	<b>5</b>
<b>Zásady Globálních standardů interního auditu .....</b>	<b>7</b>
<b>Výklad pojmů .....</b>	<b>10</b>
<b>Doména I: Účel interního auditu .....</b>	<b>15</b>
<b>Doména II: Etika a profesionalita .....</b>	<b>16</b>
<b>Princip 1 Vykazování integrity .....</b>	<b>16</b>
Standard 1.1 Poctivost a profesní odvaha .....	17
Standard 1.2 Očekávání společnosti v oblasti etiky .....	18
Standard 1.3 Etické jednání a jednání v souladu s právem.....	19
<b>Princip 2 Zachování objektivitý .....</b>	<b>20</b>
Standard 2.1 Objektivita jednotlivce .....	20
Standard 2.2 Ochrana objektivitý .....	21
Standard 2.3 Oznámení o narušení objektivitý .....	24
<b>Princip 3 Vykazování kompetentnosti .....</b>	<b>25</b>
Standard 3.1 Kompetentnost .....	25
Standard 3.2 Průběžný profesní rozvoj .....	27
<b>Princip 4 Uplatňování náležitý profesní péče .....</b>	<b>28</b>
Standard 4.1 Soulad s Globálními standardy interního auditu .....	29
Standard 4.2 Náležitý profesní péče .....	30
Standard 4.3 Profesní skepticismus .....	32
<b>Princip 5 Zachování důvěrnosti .....</b>	<b>33</b>
Standard 5.1 Používání informací .....	33
Standard 5.2 Ochrana informací .....	34
<b>Doména III: Řízení a správa funkce interního auditu .....</b>	<b>36</b>
<b>Princip 6 Zmocnění orgány společnosti .....</b>	<b>38</b>
Standard 6.1 Mandát interního auditu .....	38
Standard 6.2 Statut interního auditu .....	41
Standard 6.3 Podpora vrcholový vedení a orgánů společnosti .....	43
<b>Princip 7 Nezávislý postavení .....</b>	<b>44</b>
Standard 7.1 Organizační nezávislost .....	45
Standard 7.2 Kvalifikace vedoucího interního auditu .....	49
<b>Princip 8 Dohled orgánů společnosti .....</b>	<b>50</b>
Standard 8.1 Interakce s orgány společnosti .....	51
Standard 8.2 Zdroje .....	53
Standard 8.3 Kvalita .....	54
Standard 8.4 Externí hodnocení kvality .....	56
<b>Doména IV: Vedení interního auditu .....</b>	<b>59</b>

<b>Princip 9 Plánujte strategicky .....</b>	<b>59</b>
Standard 9.1 Porozumění procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům .....	60
Standard 9.2 Strategie interního auditu .....	62
Standard 9.3 Metodiky .....	64
Standard 9.4 Plán interního auditu .....	65
Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout .....	68
<b>Princip 10 Řiďte zdroje .....</b>	<b>70</b>
Standard 10.1 Řízení finančních zdrojů .....	70
Standard 10.2 Řízení lidských zdrojů .....	71
Standard 10.3 Technologické zdroje .....	74
<b>Princip 11 Komunikujte účinně .....</b>	<b>75</b>
Standard 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty .....	76
Standard 11.2 Účinná komunikace .....	77
Standard 11.3 Komunikace výsledků .....	79
Standard 11.4 Chyby a opomenutí .....	81
Standard 11.5 Komunikace přijetí rizika .....	82
<b>Princip 12 Zvyšujte kvalitu .....</b>	<b>83</b>
Standard 12.1 Interní hodnocení kvality .....	84
Standard 12.2 Měření výkonu .....	86
Standard 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek .....	88
<b>Doména V: Provádění služeb interního auditu .....</b>	<b>90</b>
<b>Princip 13 Plánujte zakázky účinně .....</b>	<b>91</b>
Standard 13.1 Komunikace zakázky .....	91
Standard 13.2 Hodnocení rizik zakázky .....	93
Standard 13.3 Cíle a rozsah zakázky .....	96
Standard 13.4 Hodnotící kritéria .....	97
Standard 13.5 Zdroje zakázky .....	99
Standard 13.6 Pracovní program .....	100
<b>Princip 14 Realizujte zakázku řádně .....</b>	<b>102</b>
Standard 14.1 Získávání informací pro analýzy a hodnocení .....	102
Standard 14.2 Analýzy a možná zjištění v rámci zakázky .....	103
Standard 14.3 Vyhodnocení zjištění .....	105
Standard 14.4 Doporučení a akční plány .....	107
Standard 14.5 Závěry zakázky .....	108
Standard 14.6 Dokumentace zakázky .....	109
<b>Princip 15 Komunikujte závěry zakázky a monitorujte akční plány .....</b>	<b>110</b>
Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky .....	111
Standard 15.2 Potvrzení implementace doporučení nebo akčních plánů .....	112
<b>Uplatňování Globálních standardů interního auditu ve veřejném sektoru .....</b>	<b>114</b>

# Poděkování

**Institut interních auditorů** děkuje zainteresovaným subjektům, které poskytly odborné rady a podporu při vypracování Globálních standardů interního auditu™. IIA oceňuje zejména členy Rady pro mezinárodní standardy interního auditu – globální uskupení interních auditorů, kteří velkoryse věnovali svůj čas a odborné znalosti, aby zajistili, že Standardy budou posilovat profesní praxi interního auditu. IIA děkuje Radě pro dohled nad IPPF za její zásadní roli, která zajišťuje, že proces nastavování Standardů slouží veřejnému zájmu, Radě pro profesní certifikace za její doporučení a zaměstnancům a odborným poradcům IIA za zajištění úspěšné realizace a řízení všech aspektů tohoto projektu.

## O Mezinárodním rámci profesní praxe interního auditu

**Rámec představuje** strukturální plán a ucelený systém, který napomáhá neustálému rozvoji, interpretaci a uplatňování souboru znalostí užitečných pro určitý obor či profesi. Mezinárodní rámec profesní praxe (IPPF)® strukturuje spolehlivý soubor znalostí pro profesní praxi interního auditu, vyhlášený Institutem interních auditorů. IPPF zahrnuje Globální standardy interního auditu, Tematické požadavky a Globální návody.

IPPF se zabývá současnou praxí interního auditu a zároveň umožňuje odborníkům z praxe a zainteresovaným subjektům na celém světě pružně reagovat na aktuální potřeby vysoce kvalitního interního auditu v různých prostředích a v organizacích různých zaměření, velikostí a struktur.

Závazné	<p><b>Globální standardy interního auditu</b> určují celosvětovou profesní praxi interního auditu a slouží jako základ pro hodnocení a zvyšování kvality interního auditu. Jádrem Standardů je 15 hlavních principů, které umožňují efektivní výkon interního auditu. Každý princip je podpořen standardy, které obsahují požadavky, přístupy využívané pro realizaci a příklady prokázání souladu. Tyto prvky společně pomáhají interním auditorům dostat principům a naplnit Účel interního auditu.</p>
	<p><b>Tematické požadavky</b> jsou určeny ke zvýšení konzistence a kvality služeb interního auditu souvisejících se specifickými tématy auditu a k podpoře interních auditorů provádějících zakázky v těchto rizikových oblastech. Pokud rozsah zakázky zahrnuje jedno z daných témat, musí se interní auditoři řídit příslušnými požadavky.</p> <p>Tematické požadavky posilují patřičnost trvalého zapojení interního auditu při přístupu k vyvíjejícím se rizikům v různých odvětvích a sektorech.</p>

**Globální návody podporují** Standardy tím, že pro provádění služeb interního auditu poskytují nepovinné informace, rady a uvádějí příklady nejlepší praxe. Jsou schvalovány IIA na základě formálních posuzovacích a potvrzovacích procesů.

Globální návody pro praxi uvádějí podrobné přístupy, procesní kroky a příklady k tématům, jako jsou:

- ujišťovací a poradenské služby,
- plánování zakázky, její provádění a komunikace,
- finanční služby,
- podvody a jiná běžná rizika,
- strategie a řízení útvaru interního auditu,
- veřejný sektor,
- udržitelnost.

Globální návody pro audit technologií (GTAG®) poskytují auditorům informace k provádění ujišťovacích či poradenských služeb, které se týkají rizik a řídicích a kontrolních mechanismů v oblasti informačních technologií a informační bezpečnosti ve společnosti.

# Zásady Globálních standardů interního auditu



Globální standardy interního auditu **Institutu interních auditorů** určují celosvětovou profesní praxi interního auditu a slouží jako základ pro hodnocení a zvyšování kvality útvaru interního auditu. Jádrem Standardů je 15 hlavních principů, které umožňují účinný výkon interního auditu. Každý princip je podpořen standardy, které obsahují požadavky, přístupy využívané pro realizaci a příklady prokázání souladu. Tyto prvky společně pomáhají interním auditorům dostát principům a naplnit Účel interního auditu.

## Interní audit a veřejný zájem

Veřejný zájem zahrnuje sociální a ekonomické zájmy a celkovou prosperitu společnosti a organizací, které v této společnosti působí (včetně zájmů zaměstnavatelů, zaměstnanců, investorů, obchodní a finanční komunity, klientů, zákazníků, regulačních orgánů a státní správy). Otázky veřejného zájmu jsou specifické pro daný kontext a měly by brát v potaz etiku, spravedlnost, kulturní normy a hodnoty a potenciální rozdílné dopady na určité jednotlivce a skupiny společnosti.

Interní audit hraje zásadní roli při zvyšování schopnosti organizace sloužit veřejnému zájmu. Přestože primární funkcí interního auditu je posílení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, jeho účinky přesahují hranice organizace. Interní audit přispívá k celkové stabilitě a udržitelnosti organizace tím, že poskytuje ujištění o její provozní efektivitě, spolehlivosti výkaznictví, souladu se zákonnými normami a/nebo regulatorními předpisy, ochraně majetku a etické kultuře. To následně posiluje důvěru veřejnosti v organizaci a širší systémy, kterých je organizace součástí.

IIA se zavazuje stanovovat normy za přispění veřejnosti a ve prospěch veřejnosti. Rada pro mezinárodní standardy interního auditu je odpovědná za stanovování a zachovávání standardů v zájmu veřejnosti. Toho dosahuje prostřednictvím rozsáhlého a průběžného procesu, na který dohlíží nezávislý orgán, Rada pro dohled nad mezinárodním rámcem profesní praxe. Tento proces zahrnuje získávání podnětů a zohledňování zájmů různých zainteresovaných subjektů – včetně interních auditorů, odborníků z různých odvětví, vládních orgánů, regulačních orgánů, zástupců veřejnosti a dalších – tak, aby standardy odrážely různé potřeby a priority společnosti.

## Uplatňování a členění Standardů

Globální standardy interního auditu stanoví globální principy, požadavky, přístupy a příklady pro profesní praxi interního auditu. Standardy se vztahují na všechny osoby nebo útvary, které poskytují služby interního auditu, ať už společnost zaměstnává interní auditory přímo, nebo si je najímá prostřednictvím externího poskytovatele služeb, případně obojí. Společnosti, které využívají služeb interního auditu, se liší odvětvovou a oborovou příslušností, účelem, velikostí, složitostí a strukturou.

Standardy se vztahují na funkci interního auditu a jednotlivé interní auditory včetně vedoucího interního auditu. Zatímco vedoucí interního auditu je plně zodpovědný za uplatňování a dodržování všech principů a standardů v rámci útvaru interního auditu, všichni interní auditoři jsou odpovědní za dodržování principů a standardů relevantních pro výkon jejich pracovních odpovědností, kterým se věnuje především Doména II: Etika a profesionalita a Doména V: Provádění služeb interního auditu

Standardy jsou uspořádány do pěti domén:

- Doména I: Účel interního auditu
- Doména II: Etika a profesionalita
- Doména III: Řízení a správa funkce interního auditu
- Doména IV: Vedení interního auditu
- Doména V: Provádění služeb interního auditu

Domény II až V obsahují následující prvky:

- Principy: všeobecné popisy skupin požadavků a přístupů spolu souvisejících.
- Standardy, které zahrnují:
  - požadavky: závazné pokyny pro interní audit,
  - přístupy využívané pro realizaci: běžné a preferované praktiky, které je třeba při provádění požadavků vzít v úvahu,
  - příklady prokázání souladu: způsoby pro prokázání naplnění požadavků Standardů.

Standardy používají slovo „musí“ v oddílech požadavků a slova „měl by“ a „může“ ke specifikaci běžných a preferovaných praktik v oddílech Přístupy využívané pro realizaci. Každý standard je zakončen seznamem příkladů prokázání souladu. Příklady nepředstavují ani požadavky, ani jediné způsoby prokázání souladu. Jsou uvedeny, aby pomohly útvarům interního auditu připravit se na hodnocení kvality, které se opírá o prokazatelné důkazy. Určité pojmy používají Standardy ve smyslu definovaném v příloženém výkladu pojmů. Pro správné pochopení a implementaci Standardů je nutné porozumět specifickým významům a užívat termíny ve smyslu popsáném ve výkladu pojmů.

### **Prokázání souladu se Standardy**

Požadavky, přístupy využívané pro realizaci a příklady prokázání souladu jsou navrženy tak, aby interním auditorům pomohly přizpůsobit se Standardům. Soulad s požadavky se předpokládá. Interní auditoři jim nemusí vždy být schopni vyhovět, přesto mohou dostát jejich záměru. Okolnosti, které nutně vyžadují zvláštní uzpůsobení, často souvisejí s omezením zdrojů nebo specifickými aspekty odvětví, průmyslu a/nebo jurisdikce. Za těchto výjimečných okolností by měla být přijata alternativní opatření, aby byl záměr souvisejícího standardu naplněn. Vedoucí interního auditu je odpovědný za zdokumentování a objasnění odchylky a přijatých alternativních opatření příslušným stranám. Související požadavky a informace jsou uvedeny ve Standardu 4.1 Soulad s Globálními standardy interního auditu a v principech a standardech Domény III: Řízení a správa funkce interního auditu. Přestože okolnosti vyžadující zvláštní přizpůsobení jsou příliš rozmanité, aby zde mohl být uveden jejich výčet, následující část je věnována dvěma oblastem, v nichž zpravidla vyvstávají otázky: malé útvary interního auditu a interní audit ve veřejném sektoru.

### **Uplatňování v malých útvarech interního auditu**

Schopnost útvaru interního auditu plně vyhovět Standardům může být ovlivněna jeho velikostí nebo velikostí společnosti. S omezenými zdroji může být provedení některých úkolů náročné. Je-li navíc funkce interního auditu tvořena pouze jednou osobou, bude odpovídající program zajišťování a zlepšování



kvality vyžadovat asistenci vně tohoto útvaru (viz také Standardy 10.1 Řízení finančních zdrojů, 12.1 Interní hodnocení kvality a 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek).

### **Uplatňování ve veřejném sektoru**

Globální standardy interního auditu se sice vztahují na všechny útvary interního auditu, ale interní auditoři ve veřejném sektoru pracují v politickém prostředí, jehož správa a organizační a financující struktury se mohou odlišovat od uspořádání těchto parametrů v soukromém sektoru. Povaha těchto struktur a souvisejících podmínek může být ovlivněna jurisdikcí a úrovní veřejné správy, na které útvar interního auditu působí. Kromě toho se některé pojmy používané ve veřejném sektoru liší od pojmů používaných v soukromém sektoru. Tyto rozdíly mohou ovlivnit způsob uplatňování Standardů útvary interního auditu ve veřejném sektoru. Kapitola „Uplatňování Globálních standardů interního auditu ve veřejném sektoru“, která následuje po Doméně V: Provádění služeb interního auditu, popisuje strategie pro zajištění souladu s okolnostmi a podmínkami, které jsou pro interní audit ve veřejném sektoru specifické.

# Výklad pojmů

**activity under review – posuzovaná činnost** – Předmět zakázky interního auditu. Příkladem může být oblast, subjekt, operace, funkce, proces nebo systém.

**advisory services – poradenské služby** – Služby, prostřednictvím kterých interní auditoři poskytují poradenství zainteresovaným subjektům společnosti, aniž by poskytovali ujištění nebo přebírali odpovědnost za řízení. Podoba a rozsah poradenských služeb podléhá dohodě s příslušnými zainteresovanými subjekty. Příklady zahrnují poradenství při navrhování a zavádění nových zásad, procesů, systémů a produktů, poskytování forenzních služeb, poskytování školení a podpory v diskuzích o rizicích a řídicích a kontrolních mechanismech. „Poradenské služby“ jsou také známé jako „konzultační služby“.

**assurance – ujištění** – Prohlášení, jehož cílem je zvýšit míru důvěry zainteresovaných subjektů v procesy řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicí a kontrolní procesy společnosti týkající se posuzované záležitosti, stavu, tématu nebo činnosti v porovnání se stanovenými kritérii.

**assurance services – ujišťovací služby** – Služby, jejichž prostřednictvím interní auditoři provádějí objektivní hodnocení s cílem poskytnout ujištění. Příkladem ujišťovacích služeb jsou zakázky v oblasti souladu (compliance), výkonu, zakázky finanční, operační a technologické. Interní auditoři mohou poskytnout částečné nebo přiměřené ujištění v závislosti na povaze, načasování a rozsahu vykonaných postupů.

**board – orgány společnosti** – Nejvyšší orgán pověřený řízením, např.:

- představenstvo,
- výbor pro audit,
- správní rada, resp. dozorčí rada,
- skupina volených zástupců nebo politicky jmenovaných osob,
- jiný orgán nebo osoba, která má pravomoc vykonávat příslušné řídicí funkce.

V organizaci, která má více než jeden řídicí orgán, se „orgány společnosti“ rozumí orgán nebo orgány oprávněné poskytnout internímu auditu odpovídající pravomoc, roli a odpovědnost.

Pokud žádný z výše uvedených orgánů neexistuje, pojem „orgány společnosti“ by měl být chápán jako skupina nebo osoba, která působí jako nejvyšší řídicí orgán společnosti, například vedoucí organizace nebo vrcholové vedení společnosti.

**chief audit executive – vedoucí interního auditu** – Vedoucí role odpovědná za účinné řízení všech aspektů útvaru interního auditu a zajištění kvalitního výkonu služeb interního auditu v souladu s Globálními standardy interního auditu. Specifický název pro pozici a/nebo odpovědnosti se může v jednotlivých společnostech lišit.

**competency – kompetentnost** – Znalosti, dovednosti a schopnosti.

**compliance – soulad (compliance)** – Dodržování zákonů, předpisů, smluv, zásad, postupů a dalších požadavků.

**conflict of interest – střet zájmů** – Situace, činnost nebo vztah, který může ovlivnit, nebo může vyvolat zdání, že ovlivňuje, schopnost interního auditora činit objektivní profesní úsudky nebo objektivně vykonávat své odpovědnosti.

**control – řídicí a kontrolní mechanismus** – Jakékoli opatření přijaté vedením a orgány společnosti nebo dalšími subjekty s cílem řídit rizika a zvýšit pravděpodobnost, že stanovených cílů bude dosaženo.

**control processes – řídicí a kontrolní procesy** – Zásady, postupy a činnosti navržené a provozované s cílem řídit rizika tak, aby se pohybovala v mezích tolerance rizik dané společnosti.

**criteria – kritéria** – Specifikace požadovaného stavu posuzované činnosti v rámci dané zakázky (nazývané také „kritéria hodnocení“).

**engagement – zakázka** – Konkrétní zadání nebo projekt interního auditu, který zahrnuje množinu úkolů nebo činností zaměřených na dosažení konkrétních stanovených cílů. Viz také „ujišťovací služby“ a „poradenské služby“.

**engagement conclusion – závěr zakázky** – Profesionální úsudek interního auditu ohledně souhrnných zjištění v rámci zakázky. Závěr zakázky by měl indikovat uspokojivý nebo neuspokojivý výkon předmětu zakázky.

**engagement objectives – cíle zakázky** – Prohlášení vyjadřující účel zakázky a popisující konkrétní cíle, kterých má zakázka dosáhnout.

**engagement planning – plánování zakázky** – Proces, během něhož interní auditori shromažďují informace, posuzují a určují priority rizik relevantních pro posuzovanou činnost, stanovují cíle a rozsah zakázky, určují kritéria hodnocení a vytvářejí pracovní program zakázky.

**engagement results – výsledky zakázky** – Zjištění a závěry zakázky. Výsledky zakázky mohou zahrnovat také doporučení a/nebo akční plány.

**engagement supervisor – supervizor zakázky** – Interní auditor odpovědný za dohled nad auditní zakázkou, což může zahrnovat školení a pomoc interním auditorům, jakož i posouzení a schválení pracovního programu zakázky, pracovních dokumentů, závěrečné komunikace a celkového provedení zakázky. Supervizorem zakázky může být vedoucí interního auditu, nebo může takové odpovědnosti delegovat.

**engagement work program – pracovní program zakázky** – Dokument, který stanovuje úkoly, jež mají být provedeny k dosažení cílů zakázky, potřebnou metodiku a nástroje a určuje interní auditory, kteří úkoly provedou. Pracovní program zakázky vychází z informací získaných během plánování zakázky.

**external service provider – externí poskytovatel služeb** – Zdroj mimo společnost, který poskytuje příslušné znalosti, dovednosti, zkušenosti a/nebo nástroje na podporu služeb interního auditu.

**finding – zjištění** – V rámci zakázky se jedná o určení, že existuje rozpor mezi hodnotícími kritérii a stavem posuzované činnosti. Mohou být použity i jiné termíny, například „pozorování“.

**fraud – podvod** – Jakýkoli úmyslný čin, který se vyznačuje klamáním, zatajováním, nepoctivostí, zpronevěrou majetku či informací, paděláním nebo porušením důvěry, jehož se dopouštějí jednotlivci nebo společnost s cílem získat neoprávněné nebo nezákonné osobní nebo obchodní výhody.

**governance – řízení a správa společnosti** – Kombinace procesů a struktur zavedených orgány společnosti za účelem informování, řízení, správy a monitorování činností společnosti směřujících k dosažení jejich cílů.

**impact – dopad** – Výsledek nebo účinek nějaké události. Událost může mít pozitivní nebo negativní vliv na strategii nebo obchodní cíle společnosti.

**independence – nezávislost** – Takové podmínky, kdy nemůže být narušena schopnost útvaru interního auditu vykonávat odpovědnosti nezaujatým způsobem.

**inherent risk – inherentní riziko** – Kombinace vnitřních a vnějších rizikových faktorů, které existují bez ohledu na jakákoli opatření ze strany vedení.

**integrity – integrita** – Chování, které se vyznačuje dodržováním morálních a etických principů, včetně prokazování poctivosti a profesní odvahy jednat na základě relevantních faktů.

**internal audit charter – statut interního auditu** – Formální dokument, který obsahuje mandát útvaru interního auditu (vč. pravomocí a odpovědností), jeho organizační postavení, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, rozsah práce, druhy služeb a další náležitosti.

**internal audit function – funkce/útvár interního auditu** – Kvalifikovaná osoba nebo skupina osob odpovědná za poskytování ujišťovacích a poradenských služeb společnosti.

**internal audit mandate – mandát interního auditu** – Pravomoci, role a odpovědnosti útvaru interního auditu, které mohou být uděleny orgány společnosti a/nebo stanoveny zákony a/nebo regulatorními předpisy.

**internal audit manual – manuál interního auditu** – Zdokumentování metodik (zásad, procesů a postupů) vedoucím interního auditu za účelem vedení a řízení interních auditorů v rámci útvaru interního auditu.

**internal audit plan – plán interního auditu** – Dokument vypracovaný vedoucím interního auditu, který určuje zakázky a další služby interního auditu, jejichž poskytování se předpokládá v daném období. Plán by měl být založený na rizicích, dynamický a včas brát v potaz změny ovlivňující danou společnost/organizaci.

**internal auditing – interní audit** – Nezávislá, objektivní ujišťovací a poradenská služba zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů ve společnosti. Interní audit pomáhá společnosti dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický a metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti řízení a správy společnosti, systému řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.

**likelihood – pravděpodobnost** – Pravděpodobnost, že daná událost nastane.

**may – může** – Při použití v Přístupech využívaných pro realizaci Globálních standardů interního auditu slovo „může“ označuje volitelné postupy pro realizaci požadavků.

**methodologies – metodiky** – Zásady, procesy a postupy stanovené vedoucím interního auditu za účelem vedení útvaru interního auditu a zvýšení jeho účinnosti.

**must – musí** – Globální standardy interního auditu používají slovo „musí“ pro vyjádření bezpodmínečného požadavku.

**objectivity – objektivita** – Nezájaté nastavení mysli, které umožňuje interním auditorům činit profesní úsudky, plnit své odpovědnosti a bez kompromisů naplňovat Účel interního auditu.

**outsourcing – outsourcing** – Uzavření smlouvy s nezávislým externím poskytovatelem služeb interního auditu. Plný outsourcing funkce interního auditu znamená externí zajištění celé funkce interního auditu a částečný outsourcing (nazývaný také „cosourcing“) znamená, že je outsourcována pouze část služeb interního auditu.

**periodically – pravidelně** – V pravidelných intervalech v závislosti na potřebách společnosti, jakož i potřebách útvaru interního auditu.

**professional skepticism – profesní skepticismus** – Brát v pochybnost a kriticky posuzovat spolehlivost informací.

**public sector – veřejný sektor** – Státní správa a všechny veřejně kontrolované nebo veřejně financované úřady, podniky a další subjekty, které poskytují programy, zboží nebo služby veřejnosti.

**quality assurance and improvement program – program pro zajišťování a zvyšování kvality** – Program stanovený vedoucím interního auditu za účelem hodnocení a zajištění souladu útvaru interního auditu s Globálními standardy interního auditu, dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu a průběžného zlepšování. Program zahrnuje interní a externí hodnocení.

**residual risk – zbytkové riziko** – Část inherentního rizika, která zůstává po realizaci nápravných opatření vedením.

**results of internal audit services – výsledky služeb interního auditu** – Výstupy, jako jsou závěry zakázky, témata (například účinné postupy nebo kořenové příčiny) a závěry na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti.

**risk – riziko** – Pozitivní nebo negativní vliv nejistoty na cíle.

**risk and control matrix – matice rizik a kontrol** – Nástroj, který usnadňuje provádění interního auditu. Obvykle propojuje obchodní cíle, rizika, řídicí a kontrolní procesy a klíčové informace podporující proces interního auditu.

**risk appetite – rizikový apetit** – Druhy a výše rizik, které je společnost ochotna přijmout při plnění svých strategií a cílů.

**risk assessment – hodnocení rizik** – Identifikace a analýza rizik relevantních při dosahování cílů společnosti. Významnost rizik se obvykle posuzuje z hlediska dopadu a pravděpodobnosti.

**risk management – řízení rizik** – Proces identifikace, hodnocení, řízení a kontroly možného výskytu událostí nebo situací, který poskytuje přiměřené ujištění ohledně dosažení cílů společnosti.

**risk tolerance – riziková tolerance** – Přijatelné odchylky ve výkonu související s dosahováním cílů.  
**root cause – kořenová příčina** – Hlavní problém nebo primární důvod rozdílu mezi kritérii a skutečným stavem posuzované činnosti.

**senior management – vrcholové vedení** – Nejvyšší úroveň výkonného managementu společnosti, která má konečnou zodpovědnost vůči orgánům společnosti za provádění strategických rozhodnutí společnosti; obvykle se jedná o skupinu osob, která zahrnuje generálního ředitele nebo vedoucího společnosti.

**should – měl by** – Při použití v Přístupech využívaných pro realizaci Globálních standardů interního auditu slovo „měl by“ označuje postupy, které jsou preferované, ale nejsou vyžadované.

**significance – závažnost/významnost** – Relativní důležitost záležitosti v kontextu, v němž je posuzována, včetně kvantitativních a kvalitativních faktorů, jako je rozsah, povaha, relevance a dopad. Významnost dané záležitosti v souvislosti s příslušnými cíli napomáhá zhodnotit interním auditorům jejich profesní úsudek.

**stakeholder – zainteresovaný subjekt** – Subjekt, který má přímý nebo nepřímý zájem na činnostech a výsledcích společnosti. Mezi zainteresované subjekty mohou patřit orgány společnosti, vedení, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, podílňci, regulační orgány, finanční instituce, externí auditoři, veřejnost a další.

**workpapers – pracovní dokumenty** – Dokumentace práce interního auditu při plánování a provádění zakázek. Pracovní dokumenty poskytují podpůrné informace pro zjištění a závěry zakázky.

# Doména I: Účel interního auditu



**Prohlášení o účelu** má pomoci interním auditorům a zainteresovaným subjektům interního auditu pochopit a vyjádřit hodnotu interního auditu.

## Prohlášení o účelu

Interní audit posiluje schopnost společnosti vytvářet, chránit a udržovat hodnotu tím, že poskytuje orgánům a vedení společnosti nezávislé, na rizika zaměřené a objektivní ujištění, rady, porozumění podstatě věci a předvídavý pohled.

Interní audit ve společnosti posiluje:

- úspěšné dosahování jejích cílů,
- procesy řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicí a kontrolní procesy,
- rozhodovací procesy a dohled,
- její reputaci a důvěryhodnost u zainteresovaných subjektů,
- schopnost sloužit veřejnému zájmu.

Interní audit je nejúčinnější, pokud:

- je prováděn kompetentními odborníky v souladu s Globálními standardy interního auditu, které jsou nastaveny ve veřejném zájmu,
- útvar interního auditu má nezávislé postavení a plně se zodpovídá přímo orgánům společnosti,
- interní auditoři jednají bez nepatřičných vlivů a jsou motivováni poskytovat objektivní hodnocení.

# Doména II: Etika a profesionalita



Principy a standardy Globálních standardů interního auditu v doméně Etika a profesionalita nahrazují dřívější Etický kodex IIA a popisují očekávání v oblasti chování profesionálních interních auditorů, včetně vedoucích interního auditu, dalších osob a všech subjektů, které poskytují služby interního auditu. Dodržování těchto principů a standardů vzbuzuje důvěru v profesi interního auditu, vytváří etickou kulturu v rámci útvaru interního auditu a poskytuje základ pro možnost spolehnout se na práci a úsudek interních auditorů.

Všichni interní auditori jsou povinni dodržovat etické a profesní standardy. Pokud se od interních auditorů očekává, že budou dodržovat jiné etické kodexy, kodexy chování nebo jednání, například ty, které jsou stanoveny v dané společnosti, stále se očekává i dodržování principů a standardů etiky a profesionality zahrnutých zde. Skutečnost, že některé chování není v těchto principech a standardech uvedeno, nevylučuje, že nemůže být považováno za nepřijatelné či diskreditující.

Zatímco interní auditori jsou sami odpovědní za to, že jejich chování je v souladu s principy a standardy, od vedoucího interního auditu se očekává, že bude soulad s principy a standardy uvedenými v doméně Etika a profesionalita podporovat a prosazovat tím, že bude poskytovat vedení a příležitosti ke školení. Vedoucí interního auditu se může rozhodnout delegovat určité odpovědnosti ohledně řízení souladu, zůstává však plně zodpovědný za etiku a profesionalitu útvaru interního auditu jako celku.

---

## Princip 1 Vykazování integrity

***Interní auditori při své práci a ve svém chování vykazují integritu.***

Integrita je chování, které se vyznačuje dodržováním morálních a etických zásad, včetně poctivosti a odvahy jednat na základě relevantních faktů, i pokud je člověk vystaven tlaku, aby jednal jinak, nebo kdyby jeho konání mohlo vyvolat potenciální nepříznivé důsledky pro něj nebo pro společnost. Zjednodušeně řečeno, od interních auditorů se očekává, že budou mluvit pravdu a jednat správně, i pokud je to nepohodlné nebo obtížné.

Integrita je základem dalších principů etiky a profesionality, včetně objektivity, kompetentnosti, náležité profesní péče a důvěrnosti. Integrita interních auditorů je zásadní pro vybudování důvěry a získání respektu.



## Standard 1.1 Poctivost a profesní odvaha

### Požadavky

Interní auditoři musí svou práci vykonávat poctivě a s profesní odvahou.

Interní auditoři musí být ve všech profesních vztazích a komunikaci pravdiví, přesní, jasní, otevření a respektující, a to i když vyjadřují skepticismus nebo předkládají protichůdné stanovisko. Interní auditoři nesmí podávat nepravdivá, zavádějící nebo klamavá prohlášení, ani ve své komunikaci zamlčovat či vynechávat zjištění nebo jiné relevantní informace. Interní auditoři musí rozkrýt všechny podstatné skutečnosti, které jsou jim známy a které by, pokud nebudou uvedeny ve známost, mohly ovlivnit schopnost společnosti přijímat informovaná rozhodnutí.

Interní auditoři musí projevovat profesní odvahu tím, že komunikují pravdivě a reagují odpovídajícím způsobem, a to i v případech, že jsou vystaveni dilematům a obtížným situacím.

Vedoucí interního auditu musí udržovat pracovní prostředí, ve kterém interní auditoři cítí podporu při prezentaci legitimních, důkazně podložených výsledků zakázky, ať už příznivých, nebo nepříznivých.

### Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři by měli zvyšovat své povědomí a chápání týkající se poctivosti a profesní odvahy tím, že budou vyhledávat příležitosti k průběžnému profesnímu vzdělávání v oblasti etiky. Zatímco vzdělávání pomáhá vytvářet povědomí ohledně hypotetických situací, školení na pracovišti, mentoring a supervize umožňují interním auditorům osvojit si a procvičit dovednosti, jako je takt a respektující komunikace, které jsou nezbytné k účinnému projevování profesní odvahy v reálných situacích. Pokud se interní auditoři setkají se situacemi, které jsou zkouškou jejich poctivosti nebo profesní odvahy, měli by tyto okolnosti projednat se supervizorem zakázky, aby byl stanoven nejlepší postup.

Vedoucí interního auditu by měl podporovat interní auditory tím, že bude vytvářet příležitosti ke vzdělávání a školení, stejně jako diskuse o hypotetických i skutečných situacích, které vyžadují etická rozhodnutí. Účinné řízení útvaru interního auditu zahrnuje supervizi nad zakázkou a pravidelné posuzování výkonu interních auditorů. Například při schvalování pracovních programů nebo prověřování pracovních dokumentů může supervizor zakázky poskytnout vhodné vedení, které pomůže interním auditorům se správně zachovat v potenciálních nebo již vzniklých situacích, které by mohly ohrozit jejich poctivost a integritu. V rámci hodnocení výkonu interních auditorů může vedoucí interního auditu požádat zainteresované subjekty, s nimiž interní auditoři přicházejí do styku, o zpětnou vazbu ohledně jejich poctivosti či profesní odvahy.

### Příklady prokázání souladu

- Vzdělávací plán, který zahrnuje etické vzdělávání a školení.
- Dokumenty, které dokládají účast interních auditorů na etickém vzdělávání a školení.
- Hodnocení pracovního výkonu, které je zaměřené na poctivost a profesní odvahu.
- Zpětná vazba ohledně poctivosti a odvahy interních auditorů od klíčových zainteresovaných subjektů.

## Standard 1.2 Očekávání společnosti v oblasti etiky

### Požadavky

Interní auditoři musí chápat a respektovat a dodržovat legitimní a etická očekávání společnosti a přispívat k nim. Musí být schopni rozpoznat jednání, které je s těmito očekáváními v rozporu.

Interní auditoři musí povzbuzovat a podporovat etickou kulturu ve společnosti. Pokud interní auditoři zjistí ve společnosti chování, které není v souladu s jejími etickými očekáváními, musí tuto skutečnost oznámit podle příslušných zásad a postupů.

### Přístupy využívané pro realizaci

Etická očekávání společnosti jsou obvykle zdokumentována v etickém kodexu, kodexu chování a/nebo zásadách týkajících se profesionálního chování a etického jednání. Tyto zásady, spolu s cíli a postupy pro prosazování etiky a hodnot, tvoří základ etické kultury společnosti.

Plán interního auditu může zahrnovat hodnocení etických rizik společnosti s cílem zjistit, zda stávající zásady a kontrolní procesy přiměřeně a účinně řeší tato rizika. Zásady společnosti mohou například specifikovat kritéria a postup pro řešení a komunikaci etických otázek, dále specifikovat strany, které by měly tuto komunikaci obdržet, a pravidla pro případ eskalace nevyřešených problémů. Vedoucí interního auditu by měl také stanovit metodiku pro přístup k etickým záležitostem a projednat ji s orgány společnosti a vrcholovým vedením, aby se zajistilo sladění přístupů.

Interní auditoři by měli v jednotlivých zakázkách zvažovat rizika a řídicí a kontrolní mechanismy související s etikou. Pokud interní auditoři zjistí ve společnosti chování, které není v souladu s jejími etickými očekáváními, měli by tyto obavy komunikovat v souladu s metodikou stanovenou vedoucím interního auditu, která bere v úvahu zásady a postupy společnosti, jakož i zákony a/nebo regulační předpisy.

Pokud interní auditoři zjistí, že se osoba na pozici vrcholového vedení zachovala způsobem, který je v rozporu s etickými očekáváními společnosti – ať už zdokumentovanými v kodexu chování, etickém kodexu nebo jinde – měl by vedoucí interního auditu oznámit toto porušení orgánům společnosti. Pokud záležitost týkající se etiky zahrnuje osobu předsedající orgánu společnosti, měl by o ní vedoucí interního auditu informovat orgány společnosti jako celek. Interní auditoři by měli sledovat nápravné aktivity v etických záležitostech, v nichž vystupovaly orgány společnosti nebo vrcholové vedení, a ověřovat, zda byla přijata vhodná opatření k jejich řešení.

### Příklady prokázání souladu

- Záznamy o účasti interních auditorů na seminářích, školeních nebo schůzkách, kde se diskutovalo o očekáváních a otázkách z oblasti etiky.
- Formuláře podepsané jednotlivými interními auditory, které stvrzují jejich pochopení a závazek řídit se etickými zásadami a postupy společnosti.
- Plán interního auditu, pracovní program nebo pracovní dokumenty, které ukazují zohlednění cílů, rizik a kontrolních procesů společnosti týkajících se etiky.

- Dokumentace prokazující, že etická porušení byla komunikována orgánům společnosti, vrcholovému vedení a regulačním orgánům v souladu s pravidly společnosti a příslušnými zákony a/nebo regulatorními předpisy.

## Standard 1.3 Etické jednání a jednání v souladu s právem

### Požadavky

Interní auditoři se nesmí podílet na žádné činnosti, která je nezákonná nebo diskredituje společnost nebo profesi interního auditu nebo která by mohla společnost nebo její zaměstnance poškodit.

Interní auditoři musí rozumět zákonům a/nebo předpisům relevantním pro odvětví a jurisdikci, v rámci kterých daná společnost působí, a dodržovat je, včetně zveřejňování požadovaných informací.

Pokud interní auditoři zjistí porušení právních nebo regulatorních předpisů, musí tyto případy nahlásit osobám nebo subjektům, které jsou oprávněny přijmout náležitá opatření tak, jak je uvedeno v zákonech, regulatorních předpisech a v příslušných zásadách a postupech.

### Přístupy využívané pro realizaci

Pokud zásady společnosti nejsou dostatečně konkrétní pro řešení situací, s nimiž se útvar interního auditu setkává, může vedoucí interního auditu vypracovat a zavést metodiku specifikující opatření, která mají interní auditoři přijmout v reakci na porušení právních nebo regulatorních předpisů, o nichž se dozvědí. Metodika může zahrnovat postup pro ověření, zda byla přijata odpovídající opatření k řešení takových porušení.

Vedoucí interního auditu by měl zavést metodiku, která zajistí, aby interní auditoři byli pod řádnou supervizí, dodržovali Globální standardy interního auditu a chovali se v souladu s etickými a profesními hodnotami. Mezi příklady diskreditujícího chování patří mimo jiné:

- šikana, obtěžování nebo diskriminace,
- lhaní, klamání nebo úmyslné uvádění druhých v omyl, včetně zkreslování své kompetentnosti či kvalifikace (například tvrzení, že je člověk držitelem certifikace nebo používání titulu, i když takové označení vypršelo, je neaktivní, bylo odebráno anebo nebylo nikdy získáno),
- úmyslné vydávání nepravdivých zpráv nebo sdělení nebo umožňování či podněcování jiných k takovému jednání, včetně minimalizování, zatajování nebo vynechávání zjištění, závěrů nebo hodnocení interního auditu ve zprávách k zakázce nebo v celkovém hodnocení,
- přehlížení nezákonných aktivit, které společnost potenciálně toleruje nebo omlouvá,
- získávání nebo zveřejňování důvěrných informací bez řádného oprávnění,
- poskytování služeb interního auditu bez prohlášení o narušení objektivitu nebo nezávislosti,
- uvádění, že útvar interního auditu funguje v souladu s Globálními standardy interního auditu, pokud toto tvrzení není podloženo,
- nepřijímání odpovědnosti za chyby.

## Příklady prokázání souladu

- Záznamy o účasti interních auditorů na školeních o zákonech, regulačních předpisech a etickém a profesionálním chování.
- Potvrzení interních auditorů, že chápou příslušná právní a profesní očekávání a zavazují se jednat v souladu s nimi.
- Zdokumentované metodiky pro řešení nezákonného nebo diskreditujícího chování interních auditorů a porušování právních nebo regulačních předpisů jednotlivci v rámci dané společnosti.
- Zdokumentovaná komunikace mezi interními auditory a jejich supervizory a/nebo vedoucím právníkem společnosti, která se týká záležitostí ohledně nezákonného nebo neprofesionálního jednání.
- Podpis potvrzující, že pracovní dokumenty byly zkontrolovány.
- Případná závěrečná komunikace zakázky.

## Princip 2 Zachování objektivity

**Při poskytování služeb interního auditu a při rozhodování zachovávají interní auditoři nestranný a nezájatý přístup.**

Objektivita je nezájatý stav mysli, který umožňuje interním auditorům činit profesní úsudky, plnit své odpovědnosti a bez kompromisů naplňovat Účel interního auditu. Nezávislé zařazení funkce interního auditu podporuje schopnost interních auditorů zachovat si objektivitu.

### Standard 2.1 Objektivita jednotlivce

#### Požadavky

Interní auditoři musí zachovávat profesní objektivitu ve všech aspektech poskytování auditních služeb. Profesní objektivita vyžaduje, aby interní auditoři uplatňovali nestranný a nezájatý způsob uvažování a svá posouzení zakládali na vyváženém hodnocení všech relevantních okolností.

Interní auditoři si musí být vědomi možné zaujatosti a musí s ní umět nakládat.

#### Přístupy využívané pro realizaci

Objektivita znamená, že interní auditoři vykonávají svou práci bez kompromisů nebo podřizování se úsudku jiných osob. Globální standardy interního auditu spolu se zavedenými zásadami a školeními organizovanými vedoucím interního auditu podporují objektivitu tím, že poskytují požadavky, postupy a návody, které nastavují systematický a metodický přístup ke shromažďování a vyhodnocování informací s cílem poskytnout vyvážené hodnocení posuzované činnosti. Školení mohou interním auditorům pomoci lépe porozumět scénářům narušujícím objektivitu a tomu, jak k nim nejlépe přistupovat.

Objektivní hodnocení vyžaduje nestranný způsob uvažování bez předsudků a nepatřičných vlivů, který je nezbytný pro poskytování objektivního ujištění a poradenství orgánům společnosti a vrcholovému vedení. Interní auditoři by si měli vypěstovat povědomí o tom, jakým způsobem mohou situace, činnosti a vztahy ovlivňovat jejich schopnost být objektivní.

Interní auditoři by měli brát v úvahu lidské sklony nesprávně interpretovat informace, vytvářet si předpoklady a dělat chyby, což narušuje schopnost objektivně vyhodnocovat informace a důkazy. Mezi příklady zaujatosti patří mimo jiné:

- zkreslení při sebehodnocení – nedostatek kritického pohledu při hodnocení vlastní práce, který může vést k přehlížení chyb nebo nedostatků,
- zkreslení z důvodu známosti – na základě minulých zkušeností vytváření předpokladů, které mohou narušit profesní skepticizmus,
- předsudky nebo nevědomá předpojatost – nesprávná interpretace informací na základě předpojatých představ o kultuře, etnicitě, genderu, ideologii, rase nebo jiných charakteristikách, která může způsobit nepřesné úsudky.

## Příklady prokázání souladu

- Uvedení ve statutu interního auditu, že interní auditoři jsou odpovědní za zachovávání objektivity.
- Zpracování zásad a postupů souvisejících s objektivitou.
- Záznamy o plánovaných a absolvovaných školeních týkajících se objektivity, včetně seznamu účastníků.
- Atestační formuláře, které potvrzují, že si interní auditoři uvědomují důležitost objektivity a povinnost oznámit případná narušení.
- Zdokumentovaná oznámení potenciálních střetů zájmů nebo jiných narušení objektivity.
- Záznamy z kontrolních supervizí a o mentoringu interních auditorů.

## Standard 2.2 Ochrana objektivity

### Požadavky

Interní auditoři musí rozpoznat skutečná, potenciální a domnělá narušení objektivity a vyhnout se jim nebo je zmírnit.

Interní auditoři nesmějí přijímat žádné hmotné ani nehmotné věci, jako jsou dary, odměny nebo laskavosti, které by mohly narušit objektivitu, nebo u nichž by se dalo předpokládat, že ji naruší.

Interní auditoři se musí vyhýbat střetu zájmů a nesmí být nepřiměřeně ovlivňováni svými vlastními zájmy nebo zájmy dalších osob, včetně vrcholového vedení nebo jiných osob v nadřazené roli, ani politickým prostředím nebo jinými aspekty svého okolí.

Při poskytování služeb interního auditu:

- Interní auditoři nesmí posuzovat takové procesy, za jejichž provádění byli předtím odpovědní. Pokud interní auditor poskytuje ujištění o činnosti, za kterou byl odpovědný během předcházejících 12 měsíců, předpokládá se, že objektivita je narušena.
- Pokud má útvar interního auditu poskytovat ujišťovací služby tam, kde dříve poskytoval poradenské služby, musí vedoucí interního auditu potvrdit, že povaha poskytnutých poradenských služeb nenarušuje objektivitu, a musí přidělit zdroje tak, aby byla zajištěna objektivita jednotlivců. Na ujišťovací zakázky týkající se činností, za které je odpovědný vedoucí interního auditu, musí dohlížet nezávislý subjekt mimo útvar interního auditu.
- Pokud mají interní auditoři poskytovat poradenské služby týkající se činností, za něž byli dříve odpovědní, musí před přijetím zakázky informovat žadatele o tyto služby o možném narušení objektivity.

Vedoucí interního auditu musí stanovit metodiky k vypořádání narušení objektivity. Interní auditoři musí narušení projednat a přijmout příslušná opatření podle relevantních metodik.

## Přístupy využívané pro realizaci

Objektivita je narušena, pokud situace, činnosti nebo vztahy mohou ovlivnit úsudky a rozhodnutí interních auditorů způsobem, který může změnit zjištění a závěry interního auditu. Narušení objektivity mohou existovat skutečně i zdánlivě, a to i když jsou nezamýšlená. Objektivita může být ostatními vnímána jako narušená, i když ve skutečnosti k žádnému narušení nedošlo. Interní auditoři by měli posuzovat i další okolnosti, které mohou narušit objektivitu nebo u nichž se lze domnívat, že ji narušit mohou.

Střet zájmů jsou situace, kdy má interní auditor konkurenční profesní nebo osobní zájem, který může ztížit nestranné plnění povinností interního auditu. Střet zájmů může vyvolat zdání nevhodnosti, které by mohlo narušit důvěru v interního auditora, útvar interního auditu a profesi interního auditu, a to i v případě, že k neetickému či nevhodnému jednání nedojde.

Příklady střetu zájmů zahrnují situace, činnosti a vztahy, které mohou ve skutečnosti nebo zdánlivě:

- odporovat zájmům společnosti nebo jim konkurovat,
- vytvářet potenciál pro neoprávněný finanční nebo jiný osobní prospěch,
- být nastaveny výhradně pro vlastní ochranu před potenciální nebo skutečnou ztrátou či újmou,
- být nepotistické nebo protěžovat určité osoby.

Metodiky útvaru interního auditu by měly specifikovat očekávání a požadavky na interní auditory v situacích:

- přijímání darů, laskavostí a odměn,
- rozpoznání situací, které mohou narušit objektivitu,
- adekvátních reakcí při zjištění narušení objektivity.

Mnoho společností má zásady týkající se přijímání darů, odměn a laskavostí, například zásady omezující hodnotu darů, které mohou být přijaty. Vzhledem k důležitosti objektivity v praxi interního auditu může mít vedoucí interního auditu ještě přísnější zásady než daná společnost. Interní auditoři by se měli řídit

přísnějšími zásadami a pečlivě zvažovat, zda přijetí daru, odměny nebo laskavosti může být vnímáno jako ovlivňování jejich úsudku nebo jako výměna za příznivější zjištění, závěry nebo výsledky interního auditu.

Zásady společnosti a/nebo útvaru interního auditu mohou zakazovat konkrétní činnosti nebo vztahy, které by mohly vést ke střetu zájmů. Interní auditoři by si měli být vědomi toho, že blízké osobní vztahy mimo práci a vztahy zahrnující finanční vazby, jako jsou investice, mohou být nebo se jevit jako střet zájmů.

Vedoucí interního auditu by měl přijmout preventivní opatření k omezení možných narušení objektivitu, která by mohla vyplývat ze způsobu hodnocení výkonu a úprav v oblasti odměňování, prémie a pobídek. Mezi příklady ujednání o odměňování, která mohou narušit objektivitu, patří:

- založení hodnocení výkonu a odměňování především na průzkumech nebo podnětech vycházejících od vedoucích zaměstnanců těch činností, které byly posuzovány,
- měření výkonu na základě počtu zjištění identifikovaných během zakázek, růstu výnosů z aktivit, které byly prověřovány, nebo z úspory nákladů či zrušení pracovních míst v posuzované oblasti,
- umožnění vedení poskytovat nepřímé odměny ve formě darů a/nebo finančních výhod a kompenzací.

Interní auditoři by měli uplatňovat své chápání objektivitu a příslušných zásad a postupů tak, aby vyhodnotili, zda některé situace, činnosti nebo vztahy mohou narušit jejich objektivitu, nebo vytvořit zdání narušení objektivitu. Je třeba brát v úvahu i vnímání ostatních.

Požadavky na personální obsazení zakázky a její supervizi mají zajistit, aby interní auditoři přidělení k zakázce nebyli v nedávné době odpovědní za žádný aspekt posuzované činnosti, což by mohlo zkreslit jejich pohled, způsobit jejich aktivní zájem na určitém výsledku nebo vyvolat dojem či zdání, že jejich objektivita je narušena. U každé zakázky by měli být interní auditoři provádějící zakázku a supervizoři dohlížející na zakázku nestranní vůči posuzované činnosti.

Při plánování zdrojů pro zakázku by vedoucí interního auditu nebo pověřený supervizor měl projednat zakázku s interními auditory, aby identifikoval stávající nebo potenciální narušení objektivitu. Diskuse by měla zahrnovat i zvážení všech dříve odhalených narušení.

V rámci supervize zakázek se prověřují pracovní dokumenty, aby se zajistilo, že zjištění a závěry jsou dostatečně podloženy. Supervize zakázky také poskytuje zkušenějším interním auditorům příležitost poskytnout zpětnou vazbu a mentoring ve věci možného znepokojení týkající se objektivitu. (viz také Standardy 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek a 13.5 Zdroje zakázky).

Pokud se narušení nelze vyhnout, mělo by být oznámeno a zmírněno, jak je popsáno ve Standardu 2.3 Oznámení o narušení objektivitu.

## Příklady prokázání souladu

- Zásady a postupy pro identifikaci možných narušení a nezbytné pojistky a opatření.
- Záznamy o vzdělávání souvisejícím s objektivitou.
- Dokumentace, kterou interní auditoři potvrzují, že jim není známo žádné narušení, nebo že potenciální narušení již oznámili.
- Zpětné vazby ohledně vnímání objektivitu interních auditorů, například z průzkumů mezi zainteresovanými subjekty interního auditu.

- Záznamy ze supervizí.
- Zásady odměňování.
- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti, na kterých se projednávalo narušení objektivitu.
- Plány alternativních opatření zajišťující splnění činností plánu interního auditu i v případech, kdy se nelze narušení objektivitu vyhnout.
- Výsledky externího hodnocení kvality provedeného nezávislým hodnotitelem.

## Standard 2.3 Oznámení o narušení objektivitu

### Požadavky

Dojde-li k faktickému či zdánlivému narušení objektivitu, musí být o této skutečnosti neprodleně předány podrobné informace příslušným zúčastněným stranám.

Pokud se interní auditoři dozvědí o narušení, které může ovlivnit jejich objektivitu, musí o tom informovat vedoucího interního auditu nebo určeného supervizora. Pokud vedoucí interního auditu zjistí, že narušení ovlivňuje schopnost interního auditora objektivně vykonávat své povinnosti, musí toto narušení projednat s vedením posuzované činnosti, orgány společnosti a/nebo vrcholovým vedením a stanovit vhodná opatření k vyřešení situace.

Pokud je po dokončení zakázky zjištěno narušení, které ovlivňuje spolehlivost nebo vnímanou spolehlivost zjištění, doporučení a/nebo závěru zakázky, musí vedoucí interního auditu projednat tuto záležitost s vedením posuzované činnosti, orgány společnosti a/nebo vrcholovým vedením a/nebo dalšími dotčenými zainteresovanými subjekty a stanovit vhodná opatření k vyřešení situace (viz také Standard 11.4 Chyby a opomenutí).

Pokud je fakticky nebo zdánlivě narušena objektivita vedoucího interního auditu, musí vedoucí interního auditu o tomto narušení informovat orgány společnosti (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost).

### Přístupy využívané pro realizaci

Požadavky na oznámení narušení objektivitu jsou obvykle definovány v metodikách útvaru interního auditu a popisují opatření, která je třeba přijmout k řešení každého narušení objektivitu. Obecný přístup k oznamování a zmírňování narušení objektivitu obvykle určuje vedoucí interního auditu po dohodě s orgány společnosti a vrcholovým vedením.

Pokud narušení objektivitu nelze zabránit, může vedoucí interního auditu zvážit možnosti, jak toto narušení zvládnout, včetně:

- přeřazení interních auditorů tak, aby byl ze zakázky odvolán auditor s narušenou objektivitou,
- přeplánování zakázky, aby bylo zajištěno její řádné personální obsazení,
- úpravy rozsahu zakázky,
- outsourcingu zakázky nebo outsourcingu supervize zakázky.



Pokud během plánování zakázky vyvstane obava, která se týká pouze vnímaného narušení, může se vedoucí interního auditu rozhodnout projednat tuto obavu s vedením posuzované činnosti a/nebo vrcholovým vedením společnosti, vysvětlit, proč je vystavení se riziku minimální a jak bude řízeno, a zdokumentovat tuto diskusi a konečné rozhodnutí ohledně dalšího postupu.

Standard 7.1 Organizační nezávislost uvádí další požadavky a informace týkající se toho, kdy vedoucí interního auditu přebírá role nebo odpovědnosti nad rámec interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Metodiky interního auditu pro oznamování narušení objektivitu.
- Dokumentace oznamující přítomnost nebo potvrzující nepřítomnost narušení objektivitu.
- Záznamy o oznámení narušení objektivitu a reakce a/nebo schválení zmírnění příslušnými stranami.

## Princip 3 Vykazování kompetentnosti

***Interní auditoři uplatňují znalosti, dovednosti a schopnosti k úspěšnému plnění svých rolí a odpovědností.***

Vykazování kompetentnosti vyžaduje rozvoj a uplatňování znalostí, dovedností a schopností pro poskytování služeb interního auditu. Vzhledem k tomu, že interní auditoři poskytují různorodé služby, liší se i kompetence, které každý interní auditor potřebuje. Kromě toho, že interní auditoři mají nebo získají kompetence potřebné k poskytování služeb, zvyšují účinnost a kvalitu služeb tím, že dbají o svůj profesní rozvoj.

### Standard 3.1 Kompetentnost

#### Požadavky

Interní auditoři musí mít nebo získat kompetence, aby mohli úspěšně vykonávat své odpovědnosti. Požadované kompetence zahrnují znalosti, dovednosti a schopnosti odpovídající dané pracovní pozici a odpovědnosti přiměřené úrovni jejich zkušeností. Interní auditoři musí mít nebo získat znalost Globálních standardů interního auditu vydaných Institutem interních auditorů (IIA).

Interní auditoři musí poskytovat pouze ty služby, pro které mají potřebné kompetence, nebo jsou schopni je získat.

Každý interní auditor je odpovědný za neustálé rozvíjení a uplatňování kompetentnosti potřebné k plnění svých profesních odpovědností. Kromě toho musí vedoucí interního auditu zajistit, aby útvar interního auditu jako celek disponoval kompetencemi k provádění služeb interního auditu popsanych ve statutu interního auditu, nebo musí potřebné kompetence získat (viz také Standardy 7.2 Kvalifikace vedoucího interního auditu a 10.2 Řízení lidských zdrojů).

## Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři by měli rozvíjet kompetence týkající se:

- komunikace a spolupráce,
- procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- firemních funkcí, jako je finanční řízení a informační technologie,
- všudypřítomných rizik, jako jsou podvody,
- nástrojů a technik pro sběr, analýzu a vyhodnocování dat,
- rizik a potenciálních dopadů různých ekonomických, environmentálních, právních, politických a sociálních podmínek,
- zákonů, regulatorních předpisů a postupů relevantních pro danou společnost, odvětví a obor,
- trendů a nových problémů či otázek týkajících se dané společnosti a profese interního auditu,
- supervize a schopnosti vést.

Za účelem rozvoje a prokázání kompetencí mohou interní auditoři:

- získat příslušné profesní osvědčení, například titul Certifikovaný interní auditor® a jiné certifikace a osvědčení,
- identifikovat příležitosti ke zlepšení a kompetence, které potřebují rozvinout, na základě zpětné vazby od zainteresovaných subjektů, kolegů a supervizorů,
- vyhledávat nejen příslušné instrukce v metodikách interního auditu, ale také skrze školení relevantní pro obchodní činnosti dané společnosti. Formy školení mohou zahrnovat navštěvování kurzů, spolupráci s mentorem nebo přidělení nových úkolů za supervize v průběhu zakázky.

Zatímco interní auditoři jsou zodpovědní za zajištění svého individuálního profesního rozvoje a mohou sami posuzovat své dovednosti a možnosti rozvoje, vedoucí interního auditu by měl profesní rozvoj interních auditorů podporovat. Vedoucí interního auditu může stanovit minimální očekávání týkající se profesního rozvoje a měl by povzbuzovat snahu o zvyšování odborné kvalifikace. Vedoucí interního auditu by měl finanční prostředky na školení a profesní rozvoj zahrnout do rozpočtu interního auditu a zajišťovat jak interní, tak externí formy rozvoje prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání, školení a konferencí (viz také Standardy 10.1 Řízení finančních zdrojů a 10.2 Řízení lidských zdrojů).

Aby bylo zajištěno, že útvar interního auditu jako celek disponuje kompetencemi k poskytování služeb interního auditu, vedoucí interního auditu by měl:

- udržovat přehled o kompetencích interních auditorů, aby je mohl využít při přidělování práce, určování potřeb školení a nábory interních auditorů na volná místa,
- účastnit se hodnocení výkonu jednotlivých interních auditorů,
- určovat oblasti, ve kterých by se kompetence útvaru interního auditu měly zlepšovat,
- podporovat intelektuální zvědavost interních auditorů a investovat do školení a dalších příležitostí ke zlepšení výkonu interního auditu,
- rozumět kompetencím jiných poskytovatelů ujišťovacích a poradenských služeb a zvážit, zda se na tyto poskytovatele spolehnout jako na zdroj dodatečných nebo specializovaných kompetencí, které nejsou k dispozici v rámci útvaru interního auditu,
- zvážit uzavření smlouvy s nezávislým externím poskytovatelem služeb, pokud útvar interního auditu jako celek nemá dostatečné kompetence k provedení požadovaných služeb,
- účinně implementovat program pro zajišťování a zvyšování kvality.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace uvádějící certifikace, vzdělání, zkušenosti, pracovní historii a další kvalifikace interních auditorů.
- Sebehodnocení kompetencí interních auditorů a plány jejich profesního rozvoje.
- Dokumentace o průběžném profesním vzdělávání interních auditorů, jako jsou kurzy, konference, workshopy a semináře.
- Zdokumentované posouzení výkonu interních auditorů.
- Zdokumentované supervize zakázek, průzkumy po ukončení zakázek vyplněné zainteresovanými subjekty interního auditu a další formy zpětné vazby poukazující na kompetence jednotlivých interních auditorů a útvaru interního auditu.
- Výsledky interních a externích hodnocení kvality.
- Dokumentace příslušných kompetencí potřebných k naplnění plánu interního auditu, analýza nedostatku zdrojů a identifikace školení a rozpočtu potřebných k odstranění uvedených nedostatků.
- Dokumentace, jako je mapa ujištění, která uvádí kompetence dalších poskytovatelů ujišťovacích a poradenských služeb, na které se útvar interního auditu může spoléhat.

## Standard 3.2 Průběžný profesní rozvoj

### Požadavky

Interní auditoři si musí udržovat a neustále rozvíjet své kompetence, aby zlepšovali účinnost a kvalitu služeb interního auditu. Interní auditoři se musí věnovat průběžnému profesnímu rozvoji, včetně vzdělávání a odborné přípravy. Praktikující interní auditoři, kteří získali profesní certifikace v oblasti interního auditu, musí dodržovat zásady průběžného profesního vzdělávání a plnit požadavky vztahující se k jejich certifikacím.

### Přístupy využívané pro realizaci

Průběžný profesní rozvoj může zahrnovat samostudium, školení při výkonu zaměstnání, příležitosti naučit se nové dovednosti při zvláštních úkolech (např. rotační programy), mentoring, zpětnou vazbu od supervizorů a bezplatné i placené vzdělávání. V zájmu zkvalitnění poskytovaných služeb interního auditu by interní auditoři měli vyhledávat příležitosti k získání informací o trendech a nejlepší praxi, jakož i o nových tématech, rizicích, trendech a změnách, které mohou ovlivnit společnosti, pro které pracují, a profesi interního auditu.

Interní auditoři jsou zodpovědní za rozvoj svých kompetencí a měli by vyhledávat příležitosti ke vzdělávání. Za kompetence útvaru interního auditu je však odpovědný vedoucí interního auditu a ten by měl vytvořit rozpočet a naplánovat možnosti školení a vzdělávání pracovníků interního auditu. Interní auditoři si například mohou osvojit nové znalosti, pokud jsou pod řádnou supervizi a přidělování k zakázkám zahrnujícím procesy nebo oblasti, s nimiž měli dosud omezené zkušenosti. Interní auditoři by měli vyhledávat a vítat příležitosti pro supervizi a mentoring, díky nimž mohou získat důkladnou zpětnou vazbu, rady a porozumění podstatě věci.

Mnohá profesní osvědčení požadují minimální počet hodin průběžného profesního vzdělávání za určité období, například za kalendářní rok. Vedoucí interního auditu by měl zvážit zavedení plánu, který specifikuje konkrétní druhy a rozsah průběžného profesního vzdělávání interních auditorů.

Interní auditoři, kteří jsou držiteli osvědčení, jako je například Certifikovaný interní auditor®, by měli znát konkrétní požadavky certifikační autority k udržení svých certifikací. Nesplnění těchto požadavků může mít následky, včetně ohrožení oprávnění interních auditorů příslušnou certifikaci používat. Všichni interní auditoři by si měli vytvořit plán a harmonogram průběžného školení a vzdělávání. V rámci požadovaného průběžného profesního vzdělávání IIA vyžaduje, aby držitelé jeho certifikací absolvovali školení z oblasti etiky. Ačkoli je tento požadavek spojen konkrétně s certifikacemi IIA, všichni interní auditoři by měli pravidelně absolvovat profesní vzdělávání nebo školení zaměřené na etiku.

Předplatné zpravodajských servisů, webináře a profesní akce poskytují interním auditorům možnost sledovat aktuální vývoj v profesi interního auditu a v odvětvích, která jsou relevantní pro společnost, v nichž pracují. Školení lze využít k seznámení se s novými technologiemi nebo změnami v postupech interního auditu.

Iniciativy v oblasti profesního rozvoje by měly zahrnovat pravidelné posuzování a hodnocení profesní kariéry interních auditorů a jejich potřeb v oblasti profesního rozvoje. Vedoucí interního auditu by měl zajistit, aby plány a rozpočty na vzdělávání odrážely rovnováhu mezi investicemi do rozvoje kompetencí útvaru interního auditu jako celku a poskytováním příležitostí interním auditorům k dosažení jejich individuálních cílů pro profesní růst.

## Příklady prokázání souladu

- Zdokumentované plány účasti na vzdělávacích akcích, odborných konferencích a dalším průběžném profesním vzdělávání.
- Záznamy o absolvovaném průběžném profesním vzdělávání interních auditorů a získaných osvědčeních.
- Posouzení výkonu interních auditorů a/nebo plány profesního rozvoje.
- Evidence aktivního zapojení do činnosti IIA a dalších relevantních profesních organizací, zejména dobrovolnické spolupráce.

## Princip 4 Uplatňování náležitě profesní péče

***Interní auditoři při plánování a poskytování služeb interního auditu uplatňují náležitou profesní péči.***

Standards k uplatňování náležitě profesní péče vyžadují:

- soulad s Globálními standardy interního auditu,
- zohlednění povahy, okolností a požadavků na práci, která má být provedena,
- uplatňování profesního skepticismu při kritickém posuzování a hodnocení informací.

Náležitá profesní péče vyžaduje plánování a poskytování služeb interního auditu s pečlivostí, úsudkem a skepticismem, kterými disponují obezřetní a kompetentní interní auditoři. Uplatňovat náležitou profesní péči znamená, že interní auditoři vykonávají svou činnost v nejlepším zájmu těch, kdo služby interního auditu přijímají, ale neočekává se od nich, že budou neomylní.

## Standard 4.1 Soulad s Globálními standardy interního auditu

### Požadavky

Interní auditoři musí plánovat a provádět služby interního auditu v souladu s Globálními standardy interního auditu.

Metodiky útvaru interního auditu musí být stanoveny, zdokumentovány a udržovány v souladu se Standardy. Interní auditoři se musí při plánování a provádění interního auditu a při komunikaci jeho výsledků řídit Standardy a metodikami útvaru interního auditu.

Pokud jsou Standardy užívány v kombinaci s požadavky vydanými jinými uznávanými orgány, musí komunikace interního auditu adekvátně odkazovat i na užití těchto dalších požadavků.

Pokud zákony nebo regulatorní předpisy neumožňují interním auditorům nebo útvaru interního auditu, aby postupovali ve shodě s určitou částí Standardů, je přesto požadováno, aby byly dodržovány všechny ostatní části Standardů, a o této situaci je nutné příslušným způsobem informovat.

Pokud interní auditoři nejsou schopni splnit nějaký požadavek, musí vedoucí interního auditu zdokumentovat a komunikovat popis této okolnosti, přijatá alternativní opatření, dopad těchto opatření a logické odůvodnění. Požadavky související s oznámením nesouladu se Standardy jsou popsány ve Standardech 8.3 Kvalita, 12.1 Interní hodnocení kvality a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky.

### Přístupy využívané pro realizaci

Pokud dojde ke změnám Standardů, měl by vedoucí interního auditu znovu Standardy posoudit a odpovídajícím způsobem přizpůsobit metodiky útvaru interního auditu. Pokud existují rozpory mezi Standardy a požadavky vydanými jinými uznávanými orgány, může být od interních auditorů a útvaru interního auditu požadováno vyhovět přísnějším požadavkům nebo se mohou pro to sami rozhodnout. Vedoucí interního auditu nebo určený supervizor zakázky by měl zajistit, že pracovní programy zakázky jsou v souladu s požadavky Standardů a že zakázky interního auditu jsou prováděny v souladu s požadavky Standardů.

Ačkoli se soulad s požadavky očekává, interní auditoři nebo útvar interního auditu nemusí být někdy schopni vyhovět nějakému požadavku, přesto ale mohou přijmout alternativní opatření za účelem dosažení souvisejícího Principu. Takovéto okolnosti se obvykle týkají konkrétních odvětví, průmyslových oborů a jurisdikcí. Zdokumentováním okolností nesouladu, přijatých alternativních opatření, dopadu a logického odůvodnění poskytuje vedoucí interního auditu informace a podklad pro externí hodnocení kvality v tom smyslu, že interní audit může dosáhnout souladu s Principem i přesto, že soulad se standardem není možný.

Pokud interní auditoři nejsou schopni při provádění zakázky interního auditu dodržet nějaký standard, měli by s vedoucím interního auditu nebo s určeným supervizorem projednat důvod nedodržení standardu a dopad nesouladu se standardem na zakázku. Vedoucí interního auditu nebo supervizor by měli poskytnout radu, komu a jakým způsobem nesoulad sdělit (viz Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

Zákony, regulatorní předpisy, metodiky interního auditu a zásady společnosti mohou také poskytnout upřesnění, kdy a jakým způsobem má být nesoulad oznámen.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace metodik útvaru interního auditu a údaj o tom, kdy byly naposledy aktualizovány.
- Závěrečná komunikace zakázky a komunikace s orgány společnosti a vrcholovým vedením, kde byl nesoulad identifikován, pokud je to relevantní.
- Dokumentace odkazující na zákony a/nebo regulatorní předpisy, které byli interní auditoři povinni dodržet a které zabránily souladu se Standardy.
- Dokumentace odkazující na závazné požadavky, kterými se útvar interního auditu vedle Standardů rovněž řídí.
- Výsledky programu pro zajišťování a zvyšování kvality.

## Standard 4.2 Náležitá profesní péče

### Požadavky

Interní auditoři musí uplatňovat náležitou profesní péči tím, že posuzují povahu a okolnosti poskytovaných služeb a požadavky na ně, včetně:

- strategie společnosti a jejích cílů,
- zájmů těch, kterým jsou služby interního auditu poskytovány, a zájmů ostatních zainteresovaných subjektů,
- přiměřenosti a účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- nákladů v poměru k potenciálním přínosům služeb interního auditu, které mají být provedeny,
- rozsahu a časové náročnosti práce potřebné k dosažení cílů zakázky,
- relativní složitosti, významnosti, nebo závažnosti rizik posuzované činnosti,
- pravděpodobnosti výskytu významných chyb, podvodů, nesouladu a dalších rizik, které by mohly ovlivnit cíle, provoz nebo zdroje,
- používání vhodných technik, nástrojů a technologií.

## Přístupy využívané pro realizaci

Poskytování služeb s náležitou profesní péčí vyžaduje, aby interní auditoři zohledňovali a chápali Účel interního auditu a povahu poskytovaných služeb interního auditu. Interní auditoři by měli začít tím, že porozumí statutu interního auditu, plánu interního auditu a faktorům, které pomáhají určit, které zakázky budou do plánu zahrnuty. Při plánování a provádění interního auditu berou interní auditoři v úvahu také zájmy zákazníků společnosti a dalších zainteresovaných subjektů (včetně veřejnosti), kterých se činnost společnosti dotýká. Tyto zájmy zahrnují očekávání zainteresovaných stran (například spravedlivé a poctivé obchodní praktiky), potřeby (například bezpečnost) i potenciální expozici skrytým rizikům, která nemusí zjevně souviset se strategií a cíli společnosti.

Náležitá profesní péče zahrnuje též zvážení okolností a aspektů rizika, které musí vedoucí interního auditu vzít v úvahu při hodnocení rizik, na kterém je založen plán interního auditu. Mezi takové relevantní okolnosti patří strategie a cíle společnosti a přiměřenost a účinnost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.

Kromě toho interní auditoři zvažují výše uvedené okolnosti ve vztahu k posuzované činnosti při plánování zakázky tak, jak je popsáno v Doméne V: Provádění služeb interního auditu. Složitost, významnost a závažnost hodnocených rizik je relativní. Riziko nemusí být významné nebo závažné pro společnost, ale může být významné nebo závažné v rámci zakázky nebo posuzované činnosti. Pochopení složitosti, významnosti a závažnosti v kontextu je tedy nezbytné pro správné posouzení relevantních rizik a určení, která rizika by měla být prioritně dále vyhodnocována.

Náležitá profesní péče rovněž vyžaduje zvážení nákladů (např. požadavků na zdroje) na služby interního auditu oproti přínosům, které z nich mohou plynout. Pokud například řídicí a kontrolní mechanismy v rámci posuzované činnosti nejsou vhodně navrženy, pak se přínosy úplného vyhodnocení účinnosti těchto řídicích a kontrolních mechanismů vzhledem k nákladům pravděpodobně nevyplatí. Interní auditoři usilují o to, aby investice společnosti do služeb interního auditu přinesla co největší hodnotu nebo užitek. Důkladné plánování navíc vyžaduje, aby interní auditoři zvážili techniky, nástroje, technologie a rozsah a včasnost práce potřebné k co nejefektivnějšímu dosažení cílů zakázky. Interní auditoři, a zejména vedoucí interního auditu, by měli zvážit využití softwaru pro analýzu dat a dalších technologií, které podporují prověřovací a hodnotící procesy.

Řádná supervize zakázky a program pro zajišťování a zvyšování kvality podporují náležitou profesní péči (viz také Standardy 8.3 Kvalita, 8.4 Externí hodnocení kvality a Princip 12 Zvyšujte kvalitu a standardy tohoto principu).

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace k plánování prokazující zohlednění strategií a cílů společnosti a posuzované činnosti.
- Zdokumentované hodnocení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.
- Dokumentace hodnocení rizik včetně rizika chyb, nesouladu (noncompliance) a podvodů.
- Záznamy z jednání nebo diskusí o možných nákladech a přínosech služeb interního auditu a o rozsahu a časovém harmonogramu práce na zakázce.
- Pracovní dokumenty s údaji o supervizi zakázek.
- Prověrky výkonu interních auditorů.
- Poznámky ze schůzek, školení nebo jiných diskusí o náležité profesní péči.

- Zpětná vazba od zainteresovaných subjektů získaná prostřednictvím průzkumů nebo jiných nástrojů.
- Interní a externí hodnocení prováděná v rámci programu pro zajišťování a zvyšování kvality útvaru interního auditu.

## Standard 4.3 Profesní skepticismus

### Požadavky

Interní auditoři musí při plánování a poskytování služeb interního auditu zachovávat profesní skepticismus.

Při uplatňování profesního skepticismu musí interní auditoři:

- zachovávat zvědavost,
- kriticky posuzovat spolehlivost informací,
- být přímí a poctiví při vznášení obav a kladení otázek ohledně rozporuplných informací,
- vyhledávat další důkazy, aby si mohli udělat úsudek o informacích a prohlášeních, které mohou být neúplné, rozporuplné, nepravdivé nebo zavádějící.

### Přístupy využívané pro realizaci

Profesní skepticismus umožňuje interním auditorům činit objektivní úsudky založené na faktech, informacích a logice, nikoli na důvěře nebo víře. Skepticismus je postoj, který vždy klade otázky a zpochybňuje platnost a pravdivost tvrzení, výroků a dalších informací. Interní auditoři uplatňují profesní skepticismus, když pátrají po důkazech podporujících a potvrzujících tvrzení vedení, místo aby předloženým informacím jednoduše důvěřovali jako pravdivým nebo skutečným, aniž by o nich pochybovali. Profesní skepticismus vyžaduje zvědavost a ochotu prozkoumat dané téma více než jen povrchně.

Při shromažďování a analýze informací by interní auditoři měli uplatňovat profesní skepticismus, aby ověřili, zda jsou informace relevantní, spolehlivé a dostatečné. Pokud interní auditoři zjistí, že informace jsou neúplné, rozporuplné, nepravdivé nebo zavádějící, měli by provést další analýzy, aby zjistili správné a úplné informace potřebné k podložení výsledků zakázky. Další ověřování je zajištěno posouzením a schválením pracovních dokumentů a/nebo komunikace zakázky vedoucím interního auditu nebo určeným supervizorem zakázky.

Vedoucí interního auditu by měl pomáhat interním auditorům budovat jejich kompetentnost v oblasti profesního skepticismu. Semináře a jiná školení mohou interním auditorům pomoci rozvíjet a učit se uplatňovat profesní skepticismus a pochopit, jak je důležité vyhnout se předpojatosti a zachovat si otevřený a zvědavý způsob uvažování. Interní auditoři se mohou naučit rozpoznávat informace, které jsou rozporuplné, neúplné, nepravdivé a/nebo zavádějící.

### Příklady prokázání souladu

- Záznamy o plánovaných a dokončených relevantních školeních, včetně seznamu účastníků.
- Pracovní dokumenty uvádějící, jak interní auditor přistupuje k vyhodnocení a ověření informací



získaných během zakázky.

- Dokumentace, že nepravdivé nebo zavádějící informace byly zpracovány formou zjištění zakázky.
- Pracovní dokumenty a komunikace zakázky, zkontrolované a podepsané nebo parafované supervizorem zakázky.

## Princip 5 Zachování důvěrnosti

### **Interní auditoři používají a chrání informace náležitým způsobem.**

Vzhledem k tomu, že interní auditoři mají neomezený přístup k údajům, záznamům a dalším informacím nezbytným k naplňování mandátu interního auditu, často získávají informace, které jsou důvěrné, chráněné a/nebo jde o osobní údaje (viz také Princip 6 Zmocnění orgány společnosti a standardy tohoto principu). Jde o informace ve fyzické i digitální podobě, jakož i informace získané ústní komunikací, například během schůzek při formálních nebo neformálních diskusích. Interní auditoři musí respektovat hodnotu a vlastnictví získaných informací tím, že je používají pouze pro profesní účely a chrání je před neoprávněným přístupem nebo zveřejněním, a to jak interně, tak externě.

## Standard 5.1 Používání informací

### Požadavky

Při používání informací musí interní auditoři dodržovat příslušné zásady, postupy, zákony a regulační předpisy. Informace nesmí být využity k osobnímu prospěchu nebo způsobem odporujícím či poškozujícím legitimní a etické cíle společnosti.

## Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři mají neomezený přístup k informacím, aby mohli poskytovat služby interního auditu bez vnějších zásahů. Povinností každého interního auditora je však správné používání a nakládání s informacemi. Nevhodné používání informací a nakládání s informacemi, které jsou důvěrné, chráněné a/nebo mají charakter osobních údajů, může mít nezamýšlené důsledky, například poškození reputace a pokuty za porušení zákonů a/nebo předpisů.

Zásady a postupy společnosti a útvaru interního auditu obecně upravují, jak interní auditoři nakládají s informacemi a jak je používají v průběhu celého jejich životního cyklu – od okamžiku přístupu k nim až po jejich shromažďování, předávání, uchovávání a/nebo zničení. Kromě toho by interní auditoři měli znát a dodržovat veškeré zásady a postupy týkající se informací třetích stran, k nimž mohou mít přístup.

Vedoucí interního auditu by měl projednat s interními auditory zásady, postupy a očekávání týkající se vhodného používání informací, k nimž mají interní auditoři přístup. Vedoucí interního auditu může požadovat, aby interní auditoři v tomto ohledu potvrdili své porozumění podepsáním prohlášení nebo jiným způsobem.

Při nakládání s citlivými a/nebo osobními údaji by útvar interního auditu měl uplatňovat vhodná opatření pro digitální bezpečnost. Příkladem jsou automatizované řídicí a kontrolní mechanismy, jako jsou hesla a šifrování.

Příkladem zneužití informací je použití, prodej nebo zveřejnění důvěrných finančních, strategických nebo provozních dat společnosti k informovanému rozhodnutí o nákupu nebo prodeji akcií nebo pro vytvoření konkurenčního produktu.

## Příklady prokázání souladu

- Účinně navržené a fungující řídicí a kontrolní mechanismy pro přístup k informacím a jejich využití.
- Dokumentace příslušných zásad, postupů a školení týkajících se správného používání informací.
- Zápisy ze schůzek, na nichž se projednávalo přiměřené používání informací.
- Záznamy o účasti na školeních o používání informací.
- Dokumentace, která potvrzuje, že interní auditoři porozuměli příslušným zásadám, postupům, zákonům a předpisům.
- Posouzení výkonu prokazující, že byly dodrženy příslušné zásady, postupy, zákony a regulační předpisy.

## Standard 5.2 Ochrana informací

### Požadavky

Interní auditoři si musí být vědomi své odpovědnosti za ochranu informací a musí respektovat důvěrnost, soukromí a vlastnictví informací získaných za účelem poskytování služeb interního auditu nebo v důsledku profesních vztahů.

Interní auditoři musí znát a dodržovat zákony, regulační předpisy, zásady a postupy týkající se důvěrnosti, ochrany soukromí a bezpečnosti informací, které se vztahují na společnost a funkci interního auditu.

Specifika relevantní pro funkci interního auditu představují:

- správu, uchovávání a likvidaci záznamů ze zakázek,
- zpřístupnění záznamů ze zakázky interním a externím stranám,
- nakládání s důvěrnými informacemi, přístup k nim nebo jejich kopírování, pokud již nejsou potřeba.

Interní auditoři nesmějí sdělovat důvěrné informace neoprávněným stranám, pokud je k tomu nezavazuje právní nebo profesní odpovědnost.

Interní auditoři musí řídit riziko neúmyslného sdělení či odhalení informací.

Vedoucí interního auditu musí zajistit, aby útvar interního auditu a osoby, které s tímto útvarem spolupracují, dodržovaly stejné požadavky na ochranu informací.

## Přístupy využívané pro realizaci

Informace získané, používané a vytvořené útvarem interního auditu jsou chráněny zákony, regulačními předpisy, zásadami a postupy dané společností a útvaru interního auditu a pokrývají fyzickou a digitální bezpečnost a přístup k informacím, jejich uchování a likvidaci.

Vedoucí interního auditu by se měl poradit s vedoucím právníkem společnosti, aby lépe porozuměl dopadům právních a/nebo regulačních požadavků (např. povinnost mlčenlivosti nebo důvěrnost mezi advokátem a klientem). Zásady a postupy společnosti mohou vyžadovat, aby obchodní informace před jejich zveřejněním navenek posoudily a schválily konkrétní orgány.

Přístup k informacím může být monitorován za účelem ověření, zda metodiky jsou dodržovány. Informace mohou být chráněny před úmyslným nebo neúmyslným zveřejněním prostřednictvím řídicích a kontrolních mechanismů, jako je šifrování dat, ochrana heslem, omezení e-mailové komunikace, omezení používání sociálních médií a omezení fyzického přístupu. Pokud interní auditoři přístup k datům již nepotřebují, přístupová práva by měla být odebrána a s tištěnými kopiemi by mělo být nakládáno podle zavedených metodik.

Příkladem důvěrných informací, které mohou být chráněny před zveřejněním, jsou platy jednotlivců a záznamy o personálních záležitostech.

Vedoucí interního auditu by měl pravidelně posuzovat a potvrzovat potřeby interních auditorů ohledně přístupu k informacím a to, zda řídicí a kontrolní mechanismy týkající se přístupu k informacím jsou účinné.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace prokazující uplatňování příslušných metodik.
- Dokumentace týkající se zavedení mechanismů, které omezují přístup k informacím a snižují riziko obcházení existujících řídicích a kontrolních mechanismů.
- Záznamy o účasti na školení o ochraně informací.
- Dokumentace, kterou interní auditoři potvrzují, že porozuměli příslušným zásadám, postupům, zákonům a regulačním předpisům.
- Dokumentace omezení distribuce pracovních dokumentů a závěrečné komunikace.
- Dokumentace oprávněného zpřístupnění a distribuce.
- Záznamy o zveřejněných informacích vyžadovaných zákonem nebo případně schválených vedoucím právníkem společnosti a/nebo orgány společnosti a vrcholovým vedením.
- Podepsané dohody o zachování důvěrnosti nebo nezveřejňování informací.
- Posouzení výkonu prokazující, že byly dodrženy zásady a postupy týkající se ochrany a zveřejňování informací.

# Doména III: Řízení a správa funkce interního auditu



**Vhodné nastavení řízení a správy společnosti** je zásadní pro účinné fungování interního auditu. Tato doména požaduje, aby vedoucí interního auditu úzce spolupracoval s orgány společnosti na nastavení funkce interního auditu, na jejím nezávislém postavení a na dohledu nad jejím výkonem. Tato doména také popisuje odpovědnosti vrcholového vedení společnosti, které podporují odpovědnosti orgánů společnosti a prosazují přesvědčivé řízení a správu funkce interního auditu.

Ačkoli tím, kdo odpovídá za požadavky v této doméně, je vedoucí interního auditu, činnosti orgánů společnosti a vrcholového vedení společnosti mají zásadní význam pro schopnost útvaru interního auditu plnit Účel interního auditu. Tyto činnosti jsou v každém standardu označeny jako „základní podmínky“ a jsou nezbytným předpokladem účinného dialogu mezi orgány společnosti, vrcholovým vedením a vedoucím interního auditu a v konečném důsledku umožňují, aby funkce interního auditu byla účinná.

## Setkání s orgány společnosti a vrcholovým vedením

Vedoucí interního auditu musí požadavky této domény projednat s orgány společnosti a vrcholovým vedením. Diskuse by se měly zaměřit na:

- Účel interního auditu, jak je formulován v Doméně I. Účel interního auditu,
- základní podmínky uvedené v rámci jednotlivých standardů v Doméně III: Řízení a správa funkce interního auditu,
- potenciální dopad na účinnost funkce interního auditu, pokud orgány společnosti nebo vrcholové vedení společnosti neposkytnou podporu uvedenou v základních podmínkách.

Uvedené diskuse jsou potřebné, aby orgány společnosti a její vrcholové vedení byly informovány o významu základních podmínek tak, aby byly jednotlivé odpovědnosti v souladu.

Povaha a četnost těchto diskusí závisí na okolnostech a změnách ve společnosti. Vedoucí interního auditu by měl projednat základní podmínky s orgány společnosti a vrcholovým vedením, například pokud:

- se významně změní Standardy nebo funkce interního auditu vzniká nově,
- vedoucí interního auditu je nový ve své funkci nebo ve společnosti,
- ve vztahu mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu došlo k významným změnám, které mají vliv na vztah podřízenosti a nadřízenosti, například pokud došlo k nástupu nového nadřízeného, kterému je vedoucí interního auditu podřízen, nebo došlo ke změně struktury či složení orgánů společnosti,
- došlo k významným změnám ve struktuře nebo složení vrcholového vedení společnosti, které ovlivňují postavení vedoucího interního auditu v rámci společnosti.

Je důležité, aby vedoucí interního auditu dostával podněty jak od orgánů společnosti, tak od jejího vrcholového vedení. Zatímco orgány společnosti mohou mít konečnou odpovědnost za schválení mandátu a statutu interního auditu a dalších požadavků uvedených v této doméně, vrcholové vedení má obvykle klíčovou roli při poskytování podnětů orgánům společnosti a vedoucímu interního auditu. Pohled vrcholového vedení společnosti je cenný a podporuje pozici, autoritu a pravomoci funkce interního auditu v rámci společnosti.

### **Neshody týkající se základních podmínek**

Pokud orgány společnosti nebo její vrcholové vedení nesouhlasí s jednou nebo s několika základními podmínkami, musí vedoucí interního auditu zdůraznit – včetně příkladů – jak může absence této podmínky (podmínek) ovlivnit schopnost útvaru interního auditu plnit svůj účel nebo být v souladu s konkrétními standardy. Vedoucí interního auditu by měl rovněž projednat alternativy k základním podmínkám, které mohou přinést stejné výsledky.

Vedoucí interního auditu se může shodnout s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením, že jedna nebo více základních podmínek není ke splnění standardů nutná. V takových případech musí vedoucí interního auditu zdokumentovat:

- důvody pro odsouhlasení, že určitá podmínka není nutná,
- alternativní podmínky, které kompenzují nesplněnou základní podmínku, a touto dokumentací odůvodnit rozhodnutí orgánů společnosti a vrcholového vedení.

Pokud vedoucí interního auditu nesouhlasí s důvody orgánů společnosti a/nebo vrcholového vedení ohledně neplnění jedné nebo více ze základních podmínek, pak vedoucí interního auditu může dojít k závěru, že útvar interního auditu nemůže být v souladu se Standardy. V takových případech by měl vedoucí interního auditu zdokumentovat důvody, proč orgány a/nebo vrcholové vedení společnosti základní podmínky neplní. Tato dokumentace by měla být sdílena s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením, aby bylo zajištěno vyjasnění jejich postojů, a tato dokumentace by měla být též k dispozici externímu hodnotiteli kvality.

Pokud je pozice vedoucího interního auditu z jakéhokoli důvodu neobsazená, měly by orgány společnosti dočasně pověřit vedením jednu nebo více osob.

### **Definice pojmu orgány společnosti**

Výklad pojmů ke Globálním standardům interního auditu definuje pojem „orgány společnosti“ jako orgán nejvyšší úrovně pověřený řízením, jako např.:

- představenstvo,
- výbor pro audit,
- správní rada, resp. dozorčí rada,
- skupina volených zástupců nebo politicky jmenovaných osob,
- jiný orgán nebo osoba, který má pravomoc vykonávat příslušné řídicí funkce.

V organizaci, která má více než jeden řídicí orgán, se „orgány společnosti“ rozumí orgán nebo orgány oprávněné poskytnout internímu auditu odpovídající pravomoc, roli a odpovědnosti.

Pokud žádný z výše uvedených orgánů neexistuje, pojem „orgány společnosti“ by měl být chápán jako skupina nebo osoba, která působí jako nejvyšší řídicí orgán společnosti, například vedoucí organizace nebo vrcholové vedení společnosti.

Pokud se povaha orgánů společnosti liší od definice uvedené ve výkladu pojmů, měl by vedoucí interního auditu popsat řídicí strukturu, které je interní audit podřízen a do jaké míry je tato řídicí struktura v souladu s definicí orgánů společnosti. Může se jednat o prostředí, kde existuje více orgánů společnosti, což se někdy vyskytuje v nadnárodních společnostech nebo ve veřejném sektoru nebo tam, kde je zavedena vícestupňová struktura.

### **Uplatňování této domény**

Standardy se vztahují na osoby a funkce poskytující služby interního auditu. Služby interního auditu mohou poskytovat osoby v rámci společnosti nebo mimo ni, a to pro společnosti, které se liší svým účelem, velikostí, složitostí a strukturou. Standardy platí bez ohledu na to, zda společnost zaměstnává interní auditory přímo, nebo je najímá prostřednictvím externího poskytovatele služeb, nebo obojí. Odpovědnosti vedoucího interního auditu jsou vykonávány jednou nebo více osobami určenými orgány společnosti. Vedoucí interního auditu, ať už je zaměstnán přímo ve společnosti, nebo prostřednictvím externího poskytovatele služeb, je odpovědný za soulad se Standardy, který se prokazuje prostřednictvím programu pro zajišťování a zvyšování kvality. Ve všech případech však odpovědnost za podporu funkce interního auditu a dohled nad interním auditem zůstává na orgánech společnosti.

## **Princip 6 Zmocnění orgány společnosti**

### **Orgány společnosti stanoví, schvalují a podporují mandát útvaru interního auditu.**

Útvar interního auditu získává svůj mandát od orgánů společnosti (v některých prostředích veřejného sektoru je interní audit nastaven dle právních předpisů). Mandát specifikuje pravomoci, roli a odpovědnosti útvaru interního auditu a je doložen ve statutu interního auditu. Mandát zmocňuje útvar interního auditu k tomu, aby orgánům společnosti a vrcholovému vedení poskytoval objektivní ujištění, rady, porozumění podstatě věci a předvídací pohled. Útvar interního auditu pomáhá společnosti dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický disciplinovaný přístup k hodnocení a zdokonalování účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a procesů řízení a kontroly.

## **Standard 6.1 Mandát interního auditu**

### **Požadavky**

Vedoucí interního auditu musí orgánům společnosti a jejímu vrcholovému vedení poskytnout informace nezbytné pro stanovení mandátu interního auditu. V těch jurisdikcích a odvětvích, kde je mandát útvaru interního auditu zcela nebo částečně předepsán zákony nebo regulačními předpisy, musí statut interního auditu obsahovat právní požadavky na mandát (viz také Standard 6.2 Statut interního auditu a „Uplatňování globálních standardů interního auditu ve veřejném sektoru“).

Abys pomohl orgánům společnosti a jejímu vrcholovému vedení určit rozsah a druhy služeb interního auditu, musí vedoucí interního auditu koordinovat svou činnost s ostatními interními a externími poskytovateli ujištění tak, aby všichni vzájemně porozuměli svým rolím a odpovědnostem (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).

Vedoucí interního auditu musí mandát zdokumentovat nebo na něj odkázat ve statutu interního auditu, který schvalují orgány společnosti (viz také Standard 6.2 Statut interního auditu).

Vedoucí interního auditu musí pravidelně posuzovat, zda změny okolností odůvodňují projednání mandátu interního auditu s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením. Pokud tomu tak je, musí vedoucí interního auditu projednat mandát interního auditu s orgány společnosti a vrcholovým vedením, aby vyhodnotil, zda pravomoci, role a odpovědnosti nadále umožňují, aby útvar interního auditu docílil své strategie a plnil své cíle.

## **Základní podmínky**

### **Orgány společnosti**

- Projednávají s vedoucím interního auditu a vrcholovým vedením společnosti příslušné pravomoci, role a odpovědnosti útvaru interního auditu.
- Schvalují statut interního auditu, který zahrnuje mandát interního auditu a rozsah a druhy služeb interního auditu.

### **Vrcholové vedení společnosti**

- Účastní se diskusí s orgány společnosti a vedoucím interního auditu a vyjadřuje svá očekávání ve vztahu k fungování interního auditu, která by orgány společnosti měly zohlednit při stanovení mandátu interního auditu.
- Podporuje mandát interního auditu v celé společnosti a podporuje pravomoci, které byly útvaru interního auditu uděleny.

## **Přístupy využívané pro realizaci**

Vedoucí interního auditu informuje orgány společnosti a vrcholové vedení o charakteristikách účinného fungování interního auditu tím, že s nimi sdílí povědomí o Standardech, příslušných zákonech a/nebo regulačních předpisech a o výsledcích studií týkajících se osvědčených postupů interního auditu.

Vedoucí interního auditu by měl s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením projednat mandát interního auditu a další klíčové aspekty statutu interního auditu a zaměřit se na to, aby pomohl orgánům společnosti a vrcholovému vedení pochopit:

- **Pravomoci** – pravomoc útvaru interního auditu je dána jeho přímou podřízeností orgánům společnosti. Tato pravomoc umožňuje volný a neomezený přístup k orgánům společnosti, jakož i ke všem činnostem v rámci společnosti (například k záznamům, zaměstnancům a hmotnému majetku).
- **Roli (role)** – prvořadým úkolem útvaru interního auditu je provádět činnosti interního auditu a poskytovat služby interního auditu. Mohou nastat situace, kdy mezi úkoly vedoucího interního auditu spadají i jiné odpovědnosti než interní audit, například řízení rizik nebo compliance. Tyto neauditorské role jsou dále popsány ve Standardu 7.1 Organizační nezávislost.
- **Odpovědnosti** – odpovědnosti útvaru interního auditu zahrnují povinnosti a plnou zodpovědnost při plnění jeho role/rolí, a také konkrétní očekávání klíčových zainteresovaných subjektů. Odpovědnosti obvykle zahrnují například očekávání týkající se výkonu auditorských služeb, komunikace, dodržování zákonů, regulačních předpisů a zásad, soulad s Globálními standardy interního auditu a další činnosti spojené s danou rolí.

- Rozsah – rozsah služeb interního auditu pokrývá všechny aspekty společnosti, ve které daný útvar interního auditu odpovídá za poskytování služeb. Rozsah může zahrnovat všechny činnosti, majetek a zaměstnance společnosti, nebo může být omezen na podmnožinu podle geografického nebo jiného rozčlenění. Rozsah může specifikovat povahu služeb interního auditu (například pouze ujištění nebo ujištění a poradenství, zaměření na finanční výkazy, soulad se zákony a/nebo regulatorními předpisy) nebo může specifikovat jiná omezení rozsahu služeb interního auditu.
- Služby interního auditu – služby interního auditu mohou být jednoduše definovány jako ujišťovací a poradenské služby, nebo mohou být definovány konkrétněji, například audit výkonnosti, ujištění o interních řídicích a kontrolních mechanismech finančního výkaznictví, ale může jít i o vyšetřování.

Různé okolnosti mohou odůvodnit následnou diskusi s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením o mandátu interního auditu nebo jiných aspektech statutu interního auditu. Mezi tyto podmínky mohou patřit mimo jiné, ale nikoli výlučně:

- význačná změna v Globálních standardech interního auditu,
- významná akvizice nebo reorganizace v rámci společnosti,
- významné změny v orgánech společnosti nebo vrcholovém vedení,
- významné změny strategie, cílů, rizikového profilu nebo prostředí, ve kterém společnost působí,
- nové zákony nebo regulatorní předpisy, které mohou ovlivnit povahu a/nebo rozsah služeb interního auditu.

Tyto podmínky mohou nastat kdykoli během roku. Vedoucí interního auditu by však měl jakékoli takové změny formálně posoudit alespoň jednou ročně.

Vedoucí interního auditu koordinuje svou činnost s poskytovateli ujištění společnosti a radí orgánům společnosti, jak mohou ostatní útvary ve společnosti přispět k naplňování mandátu interního auditu. Tím, že pomůže orgánům společnosti porozumět rolím a odpovědnostem ostatních interních a externích poskytovatelů ujištění a regulačních orgánů, může vedoucí interního auditu objasnit vhodný mandát interního auditu (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).

## Příklady prokázání souladu

- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti, na nichž se projednával mandát, který může být součástí širšího schválení statutu interního auditu.
- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti, na kterých jsou projednávány a schvalovány případné změny statutu interního auditu.



## Standard 6.2 Statut interního auditu

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vypracovat a udržovat statut interního auditu, který stanoví minimálně:

- Účel interního auditu,
- závazek dodržovat Globální standardy interního auditu,
- mandát, včetně rozsahu a druhů služeb, které mají být poskytovány, a dále odpovědnosti a očekávání orgánů společnosti ohledně podpory interního auditu ze strany vedení (viz také Standard 6.1 Mandát interního auditu),
- organizační postavení a vztahy podřízenosti a nadřízenosti (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost).

Vedoucí interního auditu musí navrhovaný statut projednat s orgány společnosti a vrcholovým vedením, aby bylo potvrzeno, že statut přesně odráží to, jak orgány společnosti a její vrcholové vedení funkci interního auditu chápou a co od interního auditu očekávají.

### Základní podmínky

#### **Orgány společnosti**

- Projednávají s vedoucím interního auditu a vrcholovým vedením společnosti další témata, která by měla být zahrnuta do statutu interního auditu, aby bylo umožněno účinné fungování interního auditu.
- Schvalují statut interního auditu.
- Posuzují statut interního auditu spolu s vedoucím interního auditu, aby zvažili změny, které mají vliv na společnost, například přijetí nového vedoucího interního auditu nebo změny v typu, významnosti a vzájemných souvislostech rizik, která danou společnost ovlivňují.

#### **Vrcholové vedení společnosti**

- Komunikuje s orgány společnosti a vedoucím interního auditu o těch očekávaních vedení, která by měla být zvažena z hlediska jejich zahrnutí do statutu interního auditu.

## Přístupy využívané pro realizaci

Klíčové požadavky na statut interního auditu jsou uvedeny ve Standardech 6.1 Mandát interního auditu a 7.1 Organizační nezávislost.

Statut interního auditu by měl popisovat odpovědnosti za administrativní reporting, zejména postupy pro:

- schvalování administrativy a rozpočtů v oblasti lidských zdrojů útvaru interního auditu,
- schvalování výdajů vedoucího interního auditu,
- hodnocení výkonu vedoucího interního auditu.

Pokud zákony nebo regulační předpisy specifikují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, měly by být ve statutu odkazy na tyto dokumenty. Pokud zákony a/nebo regulační předpisy komplexně pokrývají požadavky na statut, mohou formální statut nahradit.

Formát statutu interního auditu se může v jednotlivých společnostech lišit. Přestože existují vzory statutu interního auditu, měl by vedoucí interního auditu statut interního auditu upravit tak, aby zohledňoval jedinečné aspekty dané společnosti, které mohou ovlivnit mandát, rozsah a služby interního auditu. Vedoucí interního auditu obvykle předkládá konečný návrh statutu interního auditu na zasedání orgánů společnosti, kde je projednán a schválen.

Vedoucí interního auditu a orgány společnosti by se také měli dohodnout na tom, s jakou četností se bude posuzovat a opětovně potvrzovat, zda ustanovení statutu nadále umožňují internímu auditu plnění jeho cílů. Osvědčenou praxí je statut pravidelně revidovat, odkazovat na něj, když se objeví otázky týkající se mandátu interního auditu, a podle potřeby statut aktualizovat.

Je třeba zvážit, zda do statutu interního auditu zahrnout i další témata:

- Pojistky a opatření pro zachování objektivitu a nezávislosti, včetně postupů pro řešení jejich možných narušení, a četnost, s jakou jsou tato opatření přehodnocována, aby se zajistilo, že se dosahuje požadovaného výsledku (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost).
- Neomezený přístup k údajům, záznamům, informacím, zaměstnancům a hmotnému majetku, který je nezbytný k naplňování mandátu útvaru interního auditu, včetně způsobu, jakým je k nim internímu auditu umožněn přístup.
- Komunikace, včetně povahy a načasování komunikace s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením.
- Proces auditu, včetně všech očekávání týkajících se komunikace s vedením posuzované oblasti (před, během a po zakázce) a způsobu řešení neshod s vedením.
- Zajišťování a zvyšování kvality útvaru interního auditu, včetně očekávání týkajících se vypracování a provádění interního a externího hodnocení útvaru interního auditu a komunikace výsledků těchto hodnocení (viz také Standardy 8.3 Kvalita a 8.4 Externí hodnocení kvality a Princip 12 Zvyšujte kvalitu a standardy tohoto principu).
- Záležitosti podléhající schválení, včetně různých situací a okolností specifikovaných orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením.

## Příklady prokázání souladu

- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti, na kterých byl projednán a schválen statut interního auditu.
- Schválený statut a datum jeho schválení.
- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti, které obsahují důkazy o tom, že vedoucí interního auditu statut interního auditu pravidelně posuzuje s orgány společnosti a vrcholovým vedením.

## Standard 6.3 Podpora vrcholového vedení a orgánů společnosti

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí orgánům společnosti a jejímu vrcholovému vedení poskytovat takové informace, aby mohli podporovat a prosazovat autoritu útvaru interního auditu napříč celou společností.

Komunikaci útvaru interního auditu s orgány společnosti musí vedoucí interního auditu koordinovat s vrcholovým vedením společnosti tak, aby orgány společnosti byly schopné plnit požadavky týkající se útvaru interního auditu.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Podporují útvar interního auditu tak, aby mohl plnit Účel interního auditu a usilovat o naplnění strategie a cílů útvaru interního auditu.
- Spolupracují s vrcholovým vedením společnosti, aby umožnily útvaru interního auditu neomezený přístup k údajům, záznamům, informacím, zaměstnancům a hmotnému majetku, který je nezbytný pro naplňování mandátu interního auditu.
- Podporují vedoucího interního auditu prostřednictvím pravidelné přímé komunikace.
- Prokazují podporu tím, že:
  - stanoví, že vedoucí interního auditu je podřízený takovému organizačnímu stupni ve společnosti, který útvaru interního auditu umožňuje naplňovat mandát interního auditu,
  - schvalují statut interního auditu, plán interního auditu, rozpočet a plán zdrojů,
  - dotazují se vrcholového vedení společnosti a vedoucího interního auditu, aby zjistily, zda nějaká omezení rozsahu, přístupu, pravomocí nebo zdrojů interního auditu nelimitují jeho schopnost účinně vykonávat jeho odpovědnosti,
  - se pravidelně schází s vedoucím interního auditu na zasedáních bez přítomnosti vedení společnosti.

#### Vrcholové vedení společnosti

- Podporuje autoritu interního auditu napříč celou společností.
- Spolupracuje s orgány společnosti a vedením v rámci celé společnosti s cílem umožnit útvaru interního auditu neomezený přístup k údajům, záznamům, informacím, zaměstnancům a hmotnému majetku, který je nezbytný pro naplňování mandátu interního auditu.

## Přístupy využívané pro realizaci

Orgány společnosti a vedoucí interního auditu by se měli scházet alespoň jednou ročně bez přítomnosti vedení. Pořádání takových schůzek jednou za čtvrtletí je považováno za osvědčený postup v oblasti správy a řízení. Takové schůzky se často konají jako neveřejná nebo uzavřená zasedání, která následují po běžně naplánovaném zasedání orgánů společnosti.

Vedoucí interního auditu by měl s orgány společnosti komunikovat mezi oficiálními zasedáními i jinak, aby je informoval o pokroku v postupech útvaru interního auditu. Obě strany by se měly dohodnout na typech a míře podrobnosti informací, které bude vedoucí interního auditu s orgány společnosti komunikovat.

Jak je uvedeno ve Standardu 7.1 Organizační nezávislost, je důležité, aby vedoucí interního auditu byl administrativně podřízen takové osobě ve společnosti, která může podporovat útvar interního auditu ve snaze naplňovat jeho mandát. Podřízenost vedoucího interního auditu generálnímu řediteli nebo osobě s obdobným postavením je osvědčenou praxí.

I když je pro vedoucího interního auditu zásadní, aby se s orgány společnosti setkával soukromě, měl by o těchto rozhovorech informovat vrcholové vedení, pokud to není nevhodné (například když se soukromý rozhovor týká nesprávného jednání člena vrcholového vedení).

Vedoucí interního auditu by měl spolupracovat s vrcholovým vedením tak, aby si vzájemně porozuměli ohledně požadavků na podávání zpráv orgánům společnosti, a umožnili tak včasné, jasné a transparentní podávání zpráv, které nejsou nadbytečné nebo v rozporu. To pomáhá orgánům společnosti vykonávat jejich odpovědnosti v oblasti dohledu a umožňuje profesionální spolupráci mezi vedoucím interního auditu a vrcholovým vedením.

Schválení rozpočtu a plánu zdrojů interního auditu orgány společnosti je důležité, protože dokládá, že útvar interního auditu má k dispozici zdroje potřebné k provedení plánovaných auditních činností. Rozhodnutí, jak detailní informace budou poskytnuty orgánům společnosti, náleží vedoucímu interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Zápisy ze schůzí orgánů společnosti, které dokládají, že orgány společnosti posoudily a schválily plán interního auditu, rozpočet interního auditu a plán zdrojů.
- Zápisy nebo jiná dokumentace týkající se komunikace mezi orgány společnosti a vrcholovým vedením, v níž byl projednáván neomezený přístup interního auditu.
- Dohodnutá matice nebo podobná dokumentace, která ukazuje, jaké informace by měl vedoucí interního auditu sdělovat orgánům společnosti a vrcholovému vedení a jak často.

## Princip 7 Nezávislé postavení

### **Orgány společnosti stanoví a chrání nezávislost a kvalifikovanost útvaru interního auditu.**

Orgány společnosti jsou odpovědné za zajištění nezávislého postavení útvaru interního auditu. Nezávislost je definována jako absence okolností, které narušují schopnost útvaru interního auditu vykonávat své odpovědnosti nestranně. Útvar interního auditu je schopen plnit Účel interního auditu pouze tehdy, pokud je vedoucí interního auditu přímo podřízen orgánům společnosti, je kvalifikovaný a jeho pozice je

ve společnosti umístěna na úrovni, která mu umožňuje, aby útvar interního auditu vykonával své služby a povinnosti bez vnějších zásahů.

## Standard 7.1 Organizační nezávislost

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí nejméně jednou ročně potvrdit orgánům společnosti organizační nezávislost útvaru interního auditu. To zahrnuje poskytnutí informací o případech, kdy mohla být nezávislost narušena, a o pojistkách a opatřeních použitých k řešení tohoto narušení.

Vedoucí interního auditu musí ve statutu interního auditu zdokumentovat vztahy podřízenosti a nadřízenosti a organizační zařazení útvaru interního auditu tak, jak je určily orgány společnosti (viz také Standard 6.2 Statut interního auditu).

Vedoucí interního auditu musí s orgány společnosti a vrcholovým vedením projednat všechny stávající nebo navrhované role a odpovědnosti, které by mohly fakticky nebo zdánlivě narušit nezávislost útvaru interního auditu. Vedoucí interního auditu musí uvědomit orgány a vrcholové vedení společnosti o typech pojistek a opatření k řízení skutečných, potenciálních nebo vnímaných narušení.

Pokud má vedoucí interního auditu jednu nebo více trvalých funkcí nad rámec interního auditu, musí být tyto odpovědnosti, povaha práce a stanovené pojistky a opatření k zajištění nezávislosti zdokumentovány ve statutu interního auditu. Pokud jsou tyto oblasti odpovědností vedoucího interního auditu předmětem interního auditu, je třeba zavést alternativní postupy pro získání ujištění, například uzavřít smlouvu s objektivním a kompetentním externím poskytovatelem ujištění, který podává zprávy orgánům společnosti nezávislým způsobem.

Pokud jsou tyto neauditní odpovědnosti vedoucího interního auditu dočasného charakteru, musí být v těchto oblastech poskytováno ujištění nezávislou třetí stranou, a to po dobu jejich dočasného zadání vedoucímu interního auditu a dále v následujících 12 měsících poté. Vedoucí interního auditu musí rovněž vypracovat plán pro předání těchto odpovědností dalšímu vedení. Pokud řídicí struktura nepodporuje organizační nezávislost, vedoucí interního auditu musí zdokumentovat charakteristiky řídicí struktury, které omezují nezávislost interního auditu, a veškeré pojistky a opatření, která mohou být použita k dosažení principu nezávislosti.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Stanoví vztah přímé podřízenosti a nadřízenosti s vedoucím interního auditu a útvarem interního auditu tak, aby interní audit mohl naplňovat svůj mandát.
- Schvalují jmenování a odvolání vedoucího interního auditu a/nebo jej přímo jmenují a odvolávají.
- Poskytují vrcholovému vedení podněty na podporu hodnocení výkonu a odměňování vedoucího interního auditu.

- Poskytují vedoucímu interního auditu příležitosti k projednání významných a citlivých záležitostí s orgány společnosti, včetně schůzek bez přítomnosti vrcholového vedení.
- Požadují, aby vedoucí interního auditu byl ve společnosti zařazen na takové úrovni, která umožňuje vykonávat služby a odpovědnosti interního auditu bez zásahů vedení. Takové zařazení organizačně zajistí internímu auditu postavení a oprávnění předkládat záležitosti přímo vrcholovému vedení a v případě potřeby záležitosti eskalovat k orgánům společnosti.
- Berou na vědomí skutečné nebo potenciální narušení nezávislosti útvaru interního auditu při schvalování rolí nebo odpovědností vedoucího interního auditu, které přesahují rámec interního auditu.
- Spolupracují s vrcholovým vedením a vedoucím interního auditu, aby byly zavedeny vhodné pojistky a opatření pro případy, kdy role a odpovědnosti vedoucího interního auditu narušují nebo mohou vyvolat zdání, že narušují nezávislost útvaru interního auditu.
- Spolupracují s vrcholovým vedením společnosti s cílem zajistit, aby útvar interního auditu při určování rozsahu interního auditu, při provádění zakázek a komunikaci výsledků nebyl nijak ovlivňován.

### **Vrcholové vedení společnosti**

- Zařadí funkci interního auditu na takovou úroveň v rámci společnosti, jakou určily orgány společnosti a která internímu auditu umožní vykonávat své služby a odpovědnosti bez zásahů.
- Uznává, že vedoucí interního auditu je podřízen přímo orgánům společnosti.
- Spolupracuje s orgány společnosti a vedoucím interního auditu, aby došlo k pochopení jakýchkoli možných narušení nezávislosti útvaru interního auditu, která jsou způsobena neauditorskými rolmi nebo jinými okolnostmi, a podporuje zavedení vhodných pojistek a opatření ke zvládnutí takových narušení.
- Poskytuje orgánům společnosti podklady pro jmenování a odvolání vedoucího interního auditu.
- Vyžaduje od orgánů společnosti podněty k hodnocení výkonu a odměňování vedoucího interního auditu.

## **Přístupy využívané pro realizaci**

Interní audit je mnohem účinnější, pokud se přímo zodpovídá orgánům společnosti (což je známé také jako „funkční podřízenost orgánům společnosti“), než pokud zodpovídá vedení, k jehož činnostem poskytuje ujištění a poradenství. Přímý vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu umožňuje útvaru interního auditu vykonávat služby interního auditu a sdělovat výsledky zakázky bez zásahů nebo nepatřičných omezení. Příkladem zásahu je, že vedení neposkytne požadované informace včas a omezí přístup k informacím, zaměstnancům nebo hmotnému majetku. Též omezování rozpočtů nebo zdrojů způsobem, který narušuje schopnost interního auditu účinně fungovat, je příkladem nepřiměřeného omezování (viz také Standard 11.3 Komunikace výsledků).

Zatímco vedoucí interního auditu je funkčně podřízen orgánu společnosti jako celku, administrativně je často podřízen jednomu členu vedení. To mu umožňuje přístup k vrcholovému vedení a oprávnění klást otázky, v jakých perspektivách vedení věci nahlíží. Pro dosažení této pravomoci je osvědčenou praxí,

že je vedoucí interního auditu administrativně podřízen generálnímu řediteli nebo osobě s obdobným postavením, i když podřízeností jinému vedoucímu pracovníkovi může být dosaženo stejného cíle, pokud jsou zavedeny vhodné pojistky a opatření. Vedoucí útvarů interního auditu v dceřiných společnostech, pobočkách a divizích by měli mít možnost komunikovat přímo s odpovědným vrcholovým vedením v těchto subjektech.

Při posuzování, zda je narušena nezávislost, by měl vedoucí interního auditu zvážit vztahy podřízenosti a nadřízenosti, role a odpovědnosti, aby zjistil, zda existuje skutečné, potenciální nebo domnělé narušení nezávislosti. Dále může být vedoucí interního auditu schopen prostřednictvím jednání s dotčenými stranami vyřešit případné situace domnělého narušení, které ve skutečnosti neovlivňují schopnost útvaru interního auditu nezávisle plnit své odpovědnosti.

Mezi situace, které mohou narušit nezávislost, patří:

- Vedoucí interního auditu nemá přímou komunikaci nebo interakci s orgány společnosti.
- Vedení se pokouší omezit rozsah služeb interního auditu, které byly dříve schváleny orgány společnosti a zdokumentovány ve statutu interního auditu.
- Vedení se snaží omezit přístup k údajům, záznamům, informacím, zaměstnancům a hmotnému majetku, který je potřebný k provádění služeb interního auditu.
- Vedení vyvíjí nátlak na interní auditory, aby potlačili nebo změnili zjištění interního auditu.
- Rozpočet útvaru interního auditu je snížen na takovou úroveň, že interní audit není schopen plnit své odpovědnosti tak, jak jsou stanovené ve statutu interního auditu.
- Ujišťovací zakázka je prováděna útvarem interního auditu nebo za supervize vedoucího interního auditu v oblasti, za kterou je vedoucí interního auditu odpovědný, má nad ní dohled nebo v ní může jiným způsobem uplatňovat významný vliv.
- Útvar interního auditu provádí ujišťovací služby, nebo nad těmito službami provádí vedoucí interního auditu supervizi, v oblasti související s činností, kterou řídí člen nejvyššího vedení (jiný než generální ředitel), a přitom je vedoucí interního auditu tomuto výkonnému vedoucímu zaměstnanci administrativně podřízen. Například vedoucí interního auditu je podřízen finančnímu řediteli (CFO) a současně je odpovědný za audit pokladny, což je činnost, která je rovněž podřízena finančnímu řediteli.

Vedle odpovědností spojených s řízením útvaru interního auditu, vedoucí interního auditu je někdy požádán, aby převzal neauditní funkce, které mohou narušit nebo budít zdání narušení nezávislosti interního auditu. Příkladem mohou být následující situace:

- Nový regulatorní požadavek vyvolává okamžitou potřebu vyvinout řídicí a kontrolní mechanismy a další činnosti řízení rizik k zajištění souladu (compliance).
- Vedoucí interního auditu má nejvhodnější odborné znalosti pro přizpůsobení stávajících činností řízení rizik novému obchodnímu segmentu nebo geografickému trhu.
- Zdroje společnosti jsou příliš omezené nebo je společnost příliš malá na to, aby si mohla dovolit samostatnou funkci Compliance.

Při projednávání neauditních rolí a odpovědností s orgány společnosti a vrcholovým vedením by měl vedoucí interního auditu určit vhodné pojistky a opatření v závislosti na tom, zda se jedná o trvalé role nebo role dočasné, které mají být následně přeneseny na vedení.

Pokud orgány společnosti souhlasí s tím, že došlo k narušení nezávislosti, měl by vedoucí interního auditu orgánům společnosti a vrcholovému vedení navrhnout možné pojistky a opatření k řízení těchto rizik. Je také důležité určit časový plán pro předání dočasných neauditních odpovědností vedení.

Požadavkem je, aby po dobu následujících 12 měsíců od ukončení dočasných odpovědností vedoucího interního auditu v určité oblasti dohlížela na ujišťovací činnosti v této oblasti nezávislá třetí strana. Je však třeba postupovat uvážlivě, protože mohou nastat okolnosti, kdy vnímání narušení může být delší než 12 měsíců. Vedoucí interního auditu by měl s orgány společnosti a vrcholovým vedením projednat, zda je 12 měsíců přiměřených, či nikoli.

Při určování dalších stran, kterým je třeba oznámit existující narušení, by měl vedoucí interního auditu zvážit povahu narušení, dopad narušení na spolehlivost výsledků služeb interního auditu a očekávání příslušných zainteresovaných subjektů. Pokud je po dokončení zakázky zjištěno potenciální narušení nezávislosti útvaru interního auditu, které může ovlivnit spolehlivost nebo vnímanou spolehlivost zjištění, doporučení a/nebo závěrů zakázky, měl by vedoucí interního auditu projednat tyto záležitosti s vedením posuzované činnosti, orgány společnosti, vrcholovým vedením a/nebo dalšími dotčenými zainteresovanými subjekty a stanovit vhodná opatření k vyřešení této situace (viz také Standardy 2.3 Oznámení o narušení objektivita a 11.4 Chyby a opomenutí).

Před přijetím vedoucího interního auditu do společnosti by se do procesu jeho náboru a jmenování měly zapojit orgány společnosti. Orgány společnosti mohou například projednat kvalifikaci a kompetence nezbytné pro vedení útvaru interního auditu a plnění dalších rolí a odpovědností, které společnost očekává. Kromě toho by se měly orgány společnosti případně seznámit s životopisy kandidátů a zvážit svou účast na pohovorech před výběrem vhodného kandidáta.

## Příklady prokázání souladu

- Statut interního auditu, který dokumentuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti směrem k útvaru interního auditu.
- Zápisy z jednání nebo jiné doklady o přímé komunikaci vedoucího interního auditu s orgány a vrcholovým vedením společnosti ohledně možného narušení nezávislosti a plánovaných pojistkách a opatřeních.
- Zápisy ze zasedání orgánů společnosti nebo jiná dokumentace prokazující, že vedoucí interního auditu potvrdil orgánům společnosti přetrvávající nezávislost útvaru interního auditu nebo projednal narušení ovlivňující schopnost útvaru interního auditu naplňovat svůj mandát a pojistky a opatření ke zvládnutí těchto narušení.
- Statut interního auditu dokumentující, že orgány společnosti schválily dlouhodobé neauditní role a odpovědnosti a odpovídající pojistky a opatření k zajištění nezávislosti, včetně jejich předpokládané doby trvání a způsobu pravidelného vyhodnocování účinnosti těchto pojistek a opatření.
- Zdokumentované metodiky, které je třeba dodržovat v případě podezření na narušení nebo jeho zjištění.
- Formální akční plány, které uvádějí konkrétní pojistky a opatření k řešení obav o nezávislost.
- Dokumentace ujišťovacích služeb, které mají být jako záruka nezávislosti poskytovány jinými interními nebo externími poskytovateli.
- Zápis nebo jiná dokumentace dokládající schválení jmenování nebo odvolání vedoucího interního auditu orgány společnosti.



## Standard 7.2 Kvalifikace vedoucího interního auditu

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí napomáhat orgánům společnosti porozumět kvalifikaci a kompetencím vedoucího interního auditu, které jsou nezbytné pro řízení útvaru interního auditu. Vedoucí interního auditu usnadňuje toto porozumění tím, že poskytuje informace a příklady ohledně obvyklých a osvědčených kvalifikací a kompetencí.

Vedoucí interního auditu si musí udržovat a zvyšovat kvalifikaci a kompetence potřebné k plnění rolí a odpovědností, které od něj orgány společnosti očekávají (viz také Princip 3 Vykazování kompetentnosti a standardy tohoto principu).

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Posuzují požadavky nezbytné k tomu, aby vedoucí interního auditu řídil útvar interního auditu tak, jak je popsáno v Doméně IV: Vedení interního auditu.
- Schvalují role a odpovědnosti vedoucího interního auditu a stanoví potřebnou kvalifikaci, zkušenosti a kompetence pro výkon těchto rolí a úkolů.
- Spolupracují s vrcholovým vedením při výběru takového vedoucího interního auditu, který má kvalifikaci a kompetence potřebné k účinnému řízení útvaru interního auditu a zajištění kvalitního výkonu služeb interního auditu.

#### Vrcholové vedení společnosti

- Spolupracuje s orgány společnosti na stanovení kvalifikace, zkušeností a kompetencí vedoucího interního auditu.
- Umožňuje jmenování, rozvoj a odměňování vedoucího interního auditu prostřednictvím existujících procesů v oblasti lidských zdrojů.

## Přístupy využívané pro realizaci

Orgány společnosti ve spolupráci s vrcholovým vedením určí, jaké kompetence a kvalifikaci společnost očekává od vedoucího interního auditu. Kompetence se mohou lišit mimo jiné v závislosti na mandátu interního auditu, složitosti a specifických potřebách společnosti, rizikovém profilu společnosti a odvětví a jurisdikci, ve které společnost působí. Požadované kompetence a kvalifikace jsou obvykle uvedeny v popisu práce a zahrnují:

- komplexní znalost Globálních standardů interního auditu a osvědčených postupů interního auditu,
- zkušenosti s budováním a řízením účinně fungujícího útvaru interního auditu prostřednictvím získávání, najímání a školení interních auditorů a napomáhání rozvoji příslušných kompetencí,
- označení Certifikovaný interní auditor® nebo jiné příslušné profesní vzdělání, certifikace a pověření,
- zkušenosti s vedením lidí,
- zkušenosti v příslušném oboru nebo odvětví.

Ačkoli tento seznam obsahuje ideální kompetence a kvalifikaci, může být vedoucí interního auditu vybrán na základě dalších vlastností nebo oblastí jeho odborných znalostí, které jsou doplněny kompetencemi ostatních zaměstnanců útvaru interního auditu, zejména pokud vedoucí interního auditu nastoupil na tuto pozici z jiné funkce, odvětví nebo sektoru. V takových případech by měl vedoucí interního auditu spolupracovat se zkušenými zaměstnanci útvaru interního auditu a navazovat kontakty s dalšími pracovníky v oboru, aby získal příslušné zkušenosti.

Orgány společnosti mohou posoudit a schválit pracovní náplň vedoucího interního auditu, aby se ujistily, že zohledňuje očekávanou kvalifikaci a kompetence.

Orgány společnosti by měly podporovat vedoucího interního auditu v dalším profesním vzdělávání, členství v profesních sdruženích, získávání profesních certifikátů a v dalších příležitostech k profesnímu rozvoji (viz také Princip 3 Vykazování kompetentnosti a standardy tohoto principu).

Vzhledem k důležitosti úlohy vedoucího interního auditu by měl být vypracován plán nástupnictví, aby byli identifikováni interní nebo externí kandidáti na pozici vedoucího interního auditu. Takovéto plány by měly být v souladu s celkovým procesem plánování nástupnictví ve společnosti a měly by být sdíleny s orgány společnosti a vrcholovým vedením.

## Příklady prokázání souladu

- Doložené schválení pracovní náplně a/nebo jmenování vedoucího interního auditu orgány společnosti nebo jiný doklad o tom, že orgány společnosti posoudily kvalifikaci a kompetence potřebné pro výkon funkce vedoucího interního auditu.
- Plány odborného vzdělávání vedoucího interního auditu a doklady o absolvovaném vzdělávání.
- Doložená účast v profesních sdruženích.
- Zdokumentované rozhovory s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením a/nebo s personálním oddělením společnosti ohledně plánovaného nástupnictví.

## Princip 8 Dohled orgánů společnosti

**Orgány společnosti dohlíží na funkci interního auditu, aby zajistily její účinnost.**

Pro celkovou účinnost funkce interního auditu je nezbytný dohled orgánů společnosti. Dosažení tohoto Principu vyžaduje spolupráci a interaktivní komunikaci mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu, jakož i podporu orgánů společnosti k zajištění dostatečných zdrojů útvaru interního auditu, aby mohl naplnit svůj mandát. Kromě toho orgány společnosti získávají ujištění o kvalitě výkonu vedoucího interního auditu a útvaru interního auditu prostřednictvím programu pro hodnocení a zvyšování kvality, včetně přímého posouzení výsledků externího hodnocení kvality orgány společnosti.

## Standard 8.1 Interakce s orgány společnosti

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí poskytovat orgánům společnosti informace potřebné k uplatňování jejich dohledových odpovědností. Tyto informace si mohou orgány společnosti výslovně vyžádat nebo vedoucí interního auditu poskytne takové informace, které, podle jeho názoru, mohou být cenné pro uplatňování dohledové odpovědnosti orgánů společnosti.

Vedoucí interního auditu musí orgánům společnosti a vrcholovému vedení společnosti podávat zprávy o:

- plánu interního auditu a rozpočtu a jejich následných významných změnách (viz také Standardy 6.3 Podpora vrcholového vedení a orgánů společnosti a 9.4 Plán interního auditu),
- změnách potenciálně ovlivňujících mandát nebo statut interního auditu (viz také standardy 6.1 Mandát interního auditu a 6.2 Statut interního auditu),
- potenciálním narušení nezávislosti (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost),
- výsledcích služeb interního auditu, včetně závěrů, témat, ujištění, rad, porozumění podstatě věci a výsledků monitorování (viz také Standardy 11.3 Komunikace výsledků, 14.5 Závěry zakázky a 15.2 Potvrzení implementace doporučení nebo akčních plánů),
- výsledcích programu pro zajišťování a zvyšování kvality (viz také Standardy 8.3 Kvalita, 8.4 Externí hodnocení kvality, 12.1 Interní hodnocení kvality a 12.2 Měření výkonu).

Mohou nastat případy, kdy vedoucí interního auditu nesouhlasí s vrcholovým vedením nebo dalšími zainteresovanými subjekty v otázkách rozsahu, zjištění nebo jiných aspektů zakázky, a tyto pak mohou ovlivnit schopnost útvaru interního auditu vykonávat své odpovědnosti. V takových případech musí vedoucí interního auditu poskytnout orgánům společnosti fakta a okolnosti, aby orgány společnosti mohly zvážit, zda by v rámci své dohledové role měly zasáhnout u vrcholového vedení nebo u jiných zainteresovaných subjektů.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Komunikují s vedoucím interního auditu, aby porozuměly, jak útvar interního auditu naplňuje svůj mandát.
- Sdělují svůj pohled na strategie, cíle a rizika společnosti a pomáhají tak vedoucímu interního auditu při stanovování priorit interního auditu.
- Nastavují s vedoucím interního auditu očekávání ohledně:
  - četnosti, s jakou chtějí orgány společnosti komunikovat s vedoucím interního auditu,
  - kritérií pro určení, které záležitosti by měly být eskalovány k orgánům společnosti, například významná rizika, která překračují rizikovou toleranci orgánů společnosti,

- postupu pro eskalaci důležitých záležitostí k orgánům společnosti.
- Získávají představu o účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů na základě výsledků interních auditů a diskusí s vrcholovým vedením společnosti.
- Projednávají s vedoucím interního auditu neshody s vrcholovým vedením nebo jinými zainteresovanými subjekty a poskytují podporu potřebnou k tomu, aby vedoucí interního auditu mohl plnit odpovědnosti uvedené v mandátu interního auditu.

### **Vrcholové vedení společnosti**

- Sděluje svůj názor na strategie, cíle a rizika společnosti s cílem napomoci vedoucímu interního auditu stanovit priority interního auditu.
- Pomáhá orgánům společnosti pochopit účinnost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.
- Spolupracuje s orgány společnosti a vedoucím interního auditu na procesu eskalace důležitých záležitostí k orgánům společnosti.

## **Přístupy využívané pro realizaci**

Aby orgány společnosti měly k dispozici informace potřebné k výkonu svých odpovědností v oblasti dohledu, je nutná obousměrná komunikace. Vedoucí interního auditu může používat různé metody komunikace, jako jsou písemné a ústní zprávy a prezentace, formální schůzky a neformální diskuse. Vedoucí interního auditu může formálně zdokumentovat očekávání orgánů společnosti v metodikách interního auditu. Vedoucí interního auditu by si měl s orgány společnosti pravidelně potvrzovat, že četnost, povaha a obsah komunikace splňují očekávání orgánů společnosti a pomáhají orgánům společnosti plnit jejich dohledové odpovědnosti.

Frekvence komunikace mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu by měla zohledňovat potřebu včasné komunikace o významných záležitostech. Vedoucí interního auditu by měl od orgánů společnosti požadovat informace o tom, s jakou perspektivou a s jakými očekávanými přístupy nejen k řízení finančních rizik, ale také k široké škále záležitostí v oblasti řízení a správy nefinančních rizik, včetně například strategických iniciativ, kybernetické bezpečnosti, zdraví a bezpečnosti, udržitelnosti, odolnosti podniku a reputace, a současně jak vnímají výkon dohledu nad těmito oblastmi.

Pro určení záležitostí, které vedoucí interního auditu eskaluje nad rámec vrcholového vedení, mohou být stanovena kritéria definující závažnost nebo významnost, která překračuje rizikovou toleranci. Kritéria by měla být vázána na postup, kterým se vedoucí interního auditu řídí při eskalaci komunikace od vedení k orgánům společnosti. Neshody mezi vedoucím interního auditu a vrcholovým vedením by měly být obvykle projednány s vrcholovým vedením, aby bylo zajištěno, že informace předkládané orgánům společnosti jsou přesné a odrážejí též pohled vedení.

Formální zasedání orgánů společnosti obvykle umožňují formální komunikaci alespoň jednou za čtvrt roku. Mimo to vedoucí interního auditu a členové orgánů společnosti často komunikují mezi zasedáními podle potřeby, někdy i neformálně.

## Příklady prokázání souladu

- Programy jednání a zápisy ze zasedání orgánů společnosti dokumentující povahu, témata a četnost diskusí s vedoucím interního auditu.
- Prezentace vedoucího interního auditu pro orgány společnosti.
- Komunikace interního auditu s orgány společnosti.
- Dokumentace kritérií pro identifikaci problémů, na které je třeba orgány společnosti upozornit, a proces komunikace nebo eskalace těchto problémů.

## Standard 8.2 Zdroje

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vyhodnocovat, zda jsou zdroje interního auditu dostatečné pro naplňování mandátu interního auditu a dodržení plánu interního auditu. Pokud tomu tak není, musí vedoucí interního auditu vypracovat strategii pro získání dostatečných zdrojů a informovat orgány společnosti o dopadu nedostatečných zdrojů a o tom, jak bude případný nedostatek zdrojů řešen.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Spolupracují s vrcholovým vedením na poskytnutí dostatečných zdrojů pro útvar interního auditu, aby mohl naplňovat mandát interního auditu a plnit plán interního auditu.
- Alespoň jednou ročně projednají s vedoucím interního auditu dostatečnost zdrojů interního auditu, a to jak z hlediska množství, tak z hlediska potenciálu těchto zdrojů ve vztahu k naplňování mandátu interního auditu a plnění plánu interního auditu.
- Zvažují dopad nedostatečných zdrojů na mandát a plán interního auditu.
- Spolupracují s vrcholovým vedením a vedoucím interního auditu na nápravě situace, pokud je zjištěno, že zdroje nejsou dostatečné.

#### Vrcholové vedení společnosti

- Spolupracuje s orgány společnosti na poskytnutí dostatečných zdrojů útvaru interního auditu, aby mohl naplňovat mandát interního auditu a plnit plán interního auditu.
- Spolupracuje s orgány společnosti a vedoucím interního auditu na případných problémech s nedostatečnými zdroji a na tom, jak takovou situaci napravit.

## Přístupy využívané pro realizaci

K analýze dostatečnosti zdrojů potřebných k naplňování mandátu a plnění plánu interního auditu může vedoucí interního auditu analyzovat rozdíly mezi zdroji, které jsou k dispozici v rámci útvaru interního auditu, a zdroji potřebnými k provádění služeb interního auditu (viz také Princip 10 Řiďte zdroje a standardy tohoto principu) Strategie vedoucího interního auditu by měla obsahovat plán zdrojů, který může zahrnovat jednak požadavek na rozpočet a současně by tento plán měl zohlednit možnosti personálního zajištění interního auditu a využití technologií k provádění služeb interního auditu. Pro prezentaci orgánům společnosti může tento plán zahrnovat také analýzu nákladů a přínosů pro různé varianty přístupů.

Ačkoli se diskuse o zdrojích mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu obvykle koná nejméně jednou ročně v souvislosti s předložením plánu interního auditu, osvědčenou praxí je čtvrtletní diskuse. Diskuse by měla zahrnovat zvážení možností, jak dosáhnout požadovaného pokrytí potřeb interního auditu, včetně outsourcingu nebo využití hostujících auditorů, jakož i zavedení technologií ke zlepšení účinnosti a efektivity útvaru interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Programy jednání, zápisy z jednání a komunikace mezi vedoucím interního auditu a orgány společnosti a/nebo vrcholovým vedením, které dokumentují diskuse o dostatečnosti zdrojů interního auditu.
- Plány zdrojů interního auditu uvádějící dostatečnost zdrojů potřebných k dosažení plánu interního auditu.
- Rozpočtové požadavky týkající se zdrojů interního auditu.
- Dokumentace analýz rozdílů mezi plánem interního auditu a dostupnými zdroji.
- Dokumentace k analýze nákladů a přínosů.
- Dokumentace strategie vedoucího interního auditu týkající se zdrojů.

## Standard 8.3 Kvalita

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vypracovat a pravidelně aktualizovat program pro zajišťování a zvyšování kvality, který zahrnuje všechny aspekty fungování interního auditu. Program zahrnuje dva typy hodnocení:

- externí hodnocení (viz také Standard 8.4 Externí hodnocení kvality),
- interní hodnocení (viz také Standard 12.1 Interní hodnocení kvality).

Vedoucí interního auditu musí alespoň jednou ročně informovat vrcholové vedení a orgány společnosti o výsledcích interního hodnocení kvality. Výsledky externích hodnocení kvality musí být komunikovány po jejich dokončení. V obou případech taková komunikace zahrnuje:

- soulad útvaru interního auditu se Standardy a dosažení cílů souvisejících s výkonem interního auditu,
- dodržování zákonů a/nebo předpisů týkajících se interního auditu, pokud je to relevantní,
- plány vztahující se k řešení nedostatků a příležitostí ke zlepšení fungování interního auditu, pokud je to relevantní.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Projednávají s vedoucím interního auditu program pro zajišťování a zvyšování kvality, jak je uvedeno v Doméně IV: Vedení interního auditu.
- Minimálně jednou ročně schvalují cíle související s výkonem interního auditu (viz také Standard 12.2 Měření výkonu).

- Posuzují účinnost a efektivitu útvaru interního auditu. Takové hodnocení zahrnuje:
  - posouzení cílů souvisejících s výkonem interního auditu, včetně souladu útvaru interního auditu se Standardy, zákony a regulačními předpisy, vyhodnocení schopnosti naplňovat mandát interního auditu a pokroku při plnění plánu interního auditu,
  - zohlednění výsledků programu pro zajišťování a zvyšování kvality útvaru interního auditu,
  - zjištění, do jaké míry jsou naplňovány cíle související s výkonem interního auditu.

### **Vrcholové vedení společnosti**

- Poskytuje podněty k cílům souvisejícím s výkonem interního auditu.
- Podílí se spolu s orgány společnosti na každoročním hodnocení vedoucího interního auditu a útvaru interního auditu.

## Přístupy využívané pro realizaci

Komunikace vedoucího interního auditu s orgány společnosti a vrcholovým vedením týkající se programu pro zajištění a zvyšování kvality interního auditu by měla zahrnovat:

- rozsah, četnost a výsledky interních a externích hodnocení kvality prováděných pod vedením vedoucího interního auditu nebo s jeho pomocí,
- akční plány, které řeší nedostatky a příležitosti ke zlepšení; opatření by měla být dohodnuta s orgány společnosti,
- pokrok při plnění dohodnutých opatření.

Hodnocení kvality útvaru interního auditu může zahrnovat:

- míru, do jaké interní audit přispívá ke zlepšení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- produktivitu zaměstnanců interního auditu (například plánované hodiny v porovnání se skutečnými hodinami na projektech nebo čas využitý na projektech auditu v porovnání s časem stráveným administrativou),
- dodržování zákonů a/nebo předpisů týkajících se interního auditu,
- nákladovou efektivitu procesů interního auditu,
- pevnost vztahů s vrcholovým vedením a dalšími klíčovými zainteresovanými subjekty,
- další měřítka výkonu (viz také Standard 12.2 Měření výkonu).

## Příklady prokázání souladu

- Programy jednání a zápisy ze schůzí orgánů společnosti dokumentující diskuse s vedoucím interního auditu o programu pro zajišťování a zvyšování kvality útvaru interního auditu.
- Prezentace vedoucího interního auditu a další komunikace o výsledcích hodnocení kvality a o stavu akčních plánů se zaměřením na další příležitosti ke zlepšení.
- Pracovní dokumenty programu pro zajišťování a zvyšování kvality nebo jiné důkazy prokazující dokončení souvisejících činností.

## Standard 8.4 Externí hodnocení kvality

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vypracovat plán pro externí hodnocení kvality a projednat jej s orgány společnosti. Externí hodnocení musí být provedeno minimálně jednou za pět let odborně způsobilým a nezávislým externím hodnotitelem nebo externím hodnotícím týmem. Požadavek na externí hodnocení kvality lze splnit také prostřednictvím sebehodnocení s nezávislou validací.

Při výběru nezávislého hodnotitele nebo hodnotícího týmu musí vedoucí interního auditu zajistit, aby alespoň jedna osoba byla držitelem aktivní certifikace Certifikovaný interní auditor®.

### Základní podmínky

#### Orgány společnosti

- Projednávají s vedoucím interního auditu plány na externí hodnocení kvality útvaru interního auditu nezávislým kvalifikovaným hodnotitelem nebo hodnotícím týmem.
- Spolupracují s vrcholovým vedením a vedoucím interního auditu na stanovení rozsahu a četnosti externího hodnocení kvality.
- Při definování rozsahu externího hodnocení kvality zvažují odpovědnosti a regulatorní požadavky na útvar interního auditu a vedoucího interního auditu, jak jsou popsány ve statutu interního auditu.
- Posuzují a schvalují plán vedoucího interního auditu na provedení externího hodnocení kvality. Toto schválení by mělo zahrnovat minimálně:
  - rozsah a frekvenci hodnocení,
  - kompetence a nezávislost externího hodnotitele nebo hodnotícího týmu,
  - odůvodnění, proč došlo k rozhodnutí provést sebehodnocení s nezávislou validací namísto externího hodnocení kvality.
- Požadují kompletní výsledky externího hodnocení kvality nebo sebehodnocení s nezávislou validací přímo od hodnotitele.
- Posuzují a schvalují akční plány vedoucího interního auditu k řešení zjištěných nedostatků a jakýchkoli dalších příležitostí ke zlepšení.
- Schvalují časový plán pro dokončení akčních plánů a sledují pokrok vedoucího interního auditu.

#### Vrcholové vedení společnosti

- Spolupracuje s orgány společnosti a vedoucím interního auditu na stanovení rozsahu a četnosti externího hodnocení kvality.
- Posuzuje výsledky externího hodnocení kvality, spolupracuje s vedoucím interního auditu a orgány společnosti, aby se dohodli na akčních plánech, které řeší zjištěné nedostatky a další příležitosti ke zlepšení a domlouvá se na časovém harmonogramu dokončení akčních plánů.



## Přístupy využívané pro realizaci

Orgány společnosti a vedoucí interního auditu mohou rozhodnout, že je vhodné provádět externí hodnocení častěji než jednou za pět let. Existuje několik důvodů, proč uvažovat o častějším hodnocení a těmito důvody jsou např. změny ve vedení (například ve vrcholovém vedení nebo na pozici vedoucího interního auditu), významné změny v metodikách interního auditu, sloučení dvou nebo více útvarů interního auditu nebo významná fluktuace zaměstnanců. Kromě toho některé společnosti, například ty, které působí ve vysoce regulovaných odvětvích, mohou upřednostňovat zvýšení četnosti nebo rozsahu externích hodnocení kvality, anebo je to po nich požadováno.

Externí hodnocení kvality by mělo zahrnovat komplexní posouzení přiměřenosti fungování interního auditu z hlediska:

- souladu s Globálními standardy interního auditu,
- mandátu, statutu, strategie, metodiky, procesů, hodnocení rizik a plánu interního auditu,
- dodržování platných zákonů a/nebo předpisů,
- kritérií a měřítek výkonu a výsledků jejich hodnocení,
- kompetencí a náležitě profesní péče zaměřené na neustálý rozvoj, včetně dostatečného používání pomůcek a technik,
- kvalifikovanosti a kompetencí, včetně těch nutných pro funkci vedoucího interního auditu, jak jsou definovány v popisu pracovní pozice společnosti a ve výběrových podmínkách na danou pozici,
- integrace do procesů řízení a správy společnosti, včetně vztahů mezi těmi, kteří se podílejí na nezávislém postavení útvaru interního auditu,
- přispívání k procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům,
- přispívání ke zlepšení fungování společnosti a její schopnosti dosahovat svých cílů,
- schopnosti plnit očekávání orgánů společnosti, vrcholového vedení a zainteresovaných subjektů.

Kromě požadavku, aby alespoň jeden člen externího hodnotícího týmu byl Certifikovaným interním auditorem<sup>®</sup>, je třeba zvážit i další důležité kvalifikační předpoklady hodnotícího týmu:

- zkušenosti a znalosti v oblasti Standardů a osvědčených postupů interního auditu,
- zkušenosti s výkonem funkce vedoucího interního auditu nebo srovnatelné seniorní úroveň ve vedení interního auditu,
- zkušenosti v oboru nebo odvětví dané společnosti,
- předchozí zkušenosti s externím hodnocením kvality,
- absolvování školení externího hodnocení kvality uznávaného Institutem interních auditorů (IIA),
- potvrzení členů hodnotícího týmu, že nejsou ve skutečném ani zdánlivém střetu zájmů.

Vedoucí interního auditu by měl zvážit možné narušení nezávislosti hodnotitelů v důsledku minulých, současných nebo předpokládaných budoucích vztahů se společností, jejími zaměstnanci nebo útvarem interního auditu. Pokud je potenciální hodnotitel bývalým zaměstnancem společnosti, měla by být posouzena doba, po kterou je hodnotitel nezávislý. Příklady možných narušení zahrnují:

- externí audity účetních závěrek,
- podporu útvaru interního auditu,
- osobní vztahy,
- předchozí nebo plánovanou účast na interním hodnocení kvality,

- poradenské služby v oblasti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, finančního výkaznictví nebo v jiných oblastech.

Osoby z jiného oddělení společnosti, i kdyby bylo od útvaru interního auditu organizačně odděleno, nejsou pro účely provádění externího hodnocení kvality považovány za nezávislé. Stejně tak se za nezávislé nepovažují osoby ze spřízněné společnosti (například mateřské společnosti, přidružené společnosti ve stejné skupině subjektů nebo subjektu, který vykonává pravidelný dohled, supervizi nebo má odpovědnost za zajištění kvality ve vztahu k dané společnosti). Ve veřejném sektoru se útvary interního auditu v oddělených subjektech na stejné úrovni orgánů státní správy nepovažují za nezávislé, pokud jsou podřízeny stejnému vedoucímu interního auditu.

Vzájemná hodnocení (peer assessment) mezi dvěma společnostmi se nepovažují za nezávislá. Hodnocení, která se střídají mezi třemi nebo více srovnatelnými společnostmi – společnostmi v rámci stejného odvětví, regionálního sdružení nebo jiné příbuzné skupiny – však mohou být považována za nezávislá. Je třeba dbát na to, aby nebyla narušena nezávislost a objektivita a aby všichni členové týmu mohli plně vykonávat své odpovědnosti.

Vlastní hodnocení s nezávislou validací obvykle zahrnuje:

- komplexní a plně zdokumentované interní hodnocení kvality, které napodobuje proces externího hodnocení kvality, pokud jde o hodnocení souladu útvaru interního auditu se Standardy,
- validaci kvalifikovaným, nezávislým externím hodnotitelem kvality nebo hodnotícím týmem. Nezávislá validace by měla určit, že interní hodnocení bylo provedeno úplně a přesně,
- benchmarking, osvědčené postupy a rozhovory s klíčovými zainteresovanými subjekty, jako jsou členové orgánů společnosti, vrcholového vedení a provozního managementu.

## Příklady prokázání souladu

- Zápis ze zasedání orgánů společnosti, na kterém je projednán a schválen plán externího hodnocení kvality vedoucího interního auditu.
- Formální externí zpráva o hodnocení kvality vypracovaná a potvrzená kvalifikovaným, nezávislým hodnotitelem.
- Prezentace externích hodnotitelů pro orgány společnosti týkající se výsledků externího hodnocení kvality.
- Prezentace vedoucího interního auditu orgánům společnosti zahrnující výsledky externího hodnocení kvality a, pokud je to relevantní, též akční plány.

# Doména IV: Vedení interního auditu



**Vedoucí interního auditu** je odpovědný za vedení útvaru interního auditu v souladu se statutem interního auditu a Globálními standardy interního auditu. Tato odpovědnost zahrnuje strategické plánování, získávání a rozvržení zdrojů, budování vztahů, komunikaci se zainteresovanými subjekty a zajišťování a zvyšování výkonu interního auditu.

Od osoby odpovědné za vedení útvaru interního auditu se očekává, že bude dodržovat Standardy, včetně plnění odpovědností popsanych v této doméně, bez ohledu na to, zda je tato osoba přímo zaměstnána ve společnosti, nebo má uzavřenou smlouvu prostřednictvím externího poskytovatele služeb. Specifický název pro tuto pozici a její odpovědnosti se mohou v jednotlivých společnostech lišit.

Vedoucí interního auditu může delegovat příslušné odpovědnosti na jiné kvalifikované odborníky v útvaru interního auditu, ale zůstává mu konečná zodpovědnost.

Přímý vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi orgány společnosti a vedoucím interního auditu umožňuje útvaru interního auditu naplňovat jeho mandát (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost). Kromě toho vedoucí interního auditu je obvykle administrativně podřízen nejvýše postavené osobě ve vrcholovém vedení, například generálnímu řediteli, a to kvůli podpoře každodenních činností a budování postavení a pravomocí nezbytných k zajištění toho, aby výsledky služeb interního auditu byly náležitým způsobem brány v úvahu.

---

## Princip 9 Plánujte strategicky

**Vedoucí interního auditu strategicky plánuje, aby postavení útvaru interního auditu umožňovalo naplňování mandátu interního auditu a dosahování dlouhodobých úspěchů.**

Plánovat strategicky vyžaduje, aby vedoucí interního auditu rozuměl mandátu interního auditu a procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům ve společnosti. Útvar interního auditu s vhodnými zdroji a postavením vytváří a realizuje strategii na podporu úspěchu dané společnosti. Kromě toho vedoucí interního auditu vytváří a zavádí metodiky, jimiž se útvar interního auditu řídí, a vypracovává plán interního auditu.

## Standard 9.1 Porozumění procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům

### Požadavky

Aby mohl vedoucí interního auditu vypracovat účinnou strategii a plán interního auditu, musí rozumět procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům.

Aby vedoucí interního auditu procesům řízení porozuměl, musí vzít v úvahu, jak společnost:

- stanovuje strategické cíle a přijímá strategická a operativní rozhodnutí,
- provádí dohled nad řízením rizik a řídicími a kontrolními mechanismy,
- prosazuje etickou kulturu,
- uplatňuje účinné řízení výkonnosti a svoji zodpovědnost,
- strukturuje své řídicí a provozní funkce,
- komunikuje informace o rizicích a kontrolách napříč celou společností,
- koordinuje činnosti a komunikaci mezi orgány společnosti, interními a externími poskytovateli ujišťovacích služeb a vedením.

Aby vedoucí interního auditu porozuměl procesům řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům, musí zvážit, jak společnost identifikuje a vyhodnocuje významná rizika a vybírá vhodné kontrolní procesy. To zahrnuje pochopení toho, jak společnost identifikuje a řídí následující klíčové oblasti rizik:

- spolehlivost a integritu finančních a provozních informací,
- účinnost a efektivitu procesů a programů,
- ochranu aktiv,
- dodržování zákonů a/nebo regulatorních předpisů.

### Přístupy využívané pro realizaci

Pochopení vedoucího interního auditu se rozvíjí na komplexně založeném shromažďování a vyhodnocování informací. Zdroje informací zahrnují rozhovory s orgány a vrcholovým vedením společnosti, posuzování zápisů a prezentací orgánů společnosti a jejího vrcholového vedení, komunikaci a pracovní dokumenty ze zakázek interního auditu a hodnocení a zprávy vypracované jinými poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb.

#### **Porozumění procesům řízení a správy**

Vedoucí interního auditu by měl být dobře informován o hlavních principech řízení a správy, celosvětově uznávaných rámcích a modelech řízení a odborných návodech specifických pro odvětví a sektor, v němž společnost působí. Na základě svých poznatků by měl vedoucí interního auditu identifikovat, jestli byly tyto principy ve společnosti zavedeny, a měl by podle toho poměřovat vyspělost procesů řízení a správy ve společnosti. Struktura, procesy a postupy řízení a správy společnosti mohou být ovlivněny jedinečnými charakteristikami společnosti, jako je její typ, velikost, složitost, struktura a vyspělost procesů, a také právními a/nebo regulatorními požadavky, kterým společnost podléhá.

Vedoucí interního auditu může prověřit statuty orgánů společnosti a jejich výborů a programy a zápisy z jejich zasedání, aby získal dodatečný vhled na úlohu, kterou orgány společnosti hrají při řízení a správě společnosti, zejména pokud jde o strategické a operativní rozhodování.

Vedoucí interního auditu může hovořit s osobami, které mají klíčovou úlohu při správě a řízení společnosti (například s předsedou orgánu společnosti, nejvyšším voleným nebo jmenovaným zástupcem ve vládní organizaci a výkonnými vedoucími pro oblasti etiky, lidských zdrojů, compliance a rizik), aby získal jasnější představu o procesech v dané společnosti a jejich ujišťovacích činnostech. Vedoucí interního auditu může posoudit zprávy a/nebo výsledky dříve dokončených hodnocení v oblasti řízení a správy společnosti a věnovat zvláštní pozornost zjištěným záležitostem.

### **Porozumění procesům řízení rizik**

Vedoucí interního auditu by měl rozumět celosvětově uznávaným principům, rámcům a modelům řízení rizik, jakož i profesním návodům specifickým pro odvětví a sektor, v němž společnost působí. Vedoucí interního auditu by měl shromáždit informace k posouzení vyspělosti procesů řízení rizik ve společnosti, včetně zjištění, zda společnost definovala svou rizikovou toleranci a zavedla strategii a/nebo rámec řízení rizik. Diskuse s orgány společnosti a vrcholovým vedením pomáhají vedoucímu interního auditu pochopit jejich názory a priority týkající se řízení rizik ve společnosti.

Za účelem shromáždění informací o rizicích by měl vedoucí interního auditu prověřit nedávno dokončená hodnocení rizik a související sdělení vydaná vrcholovým a provozním vedením, osobami pověřenými řízením rizik, externími auditory, regulačními orgány a dalšími interními a externími poskytovateli ujišťovacích služeb.

### **Porozumění kontrolním procesům**

Vedoucí interního auditu by se měl seznámit s celosvětově uznávanými kontrolními rámci a zvážit ty, které společnost používá. Pro každý stanovený cíl společnosti by si měl vedoucí interního auditu rozvíjet a udržovat široký přehled o kontrolních procesech společnosti a jejich účinnosti. Vedoucí interního auditu může vypracovat matici rizik a kontrol pro celou společnost, aby:

- zdokumentoval zjištěná rizika, která mohou ovlivnit schopnost dosáhnout cílů společnosti,
- indikoval relativní významnost rizik,
- porozuměl klíčovým řídicím a kontrolním mechanismům v procesech společnosti,
- porozuměl, které řídicí a kontrolní mechanismy byly posouzeny z hlediska dostatečnosti jejich navržení a zda fungují, jak bylo zamýšleno.

Důkladná znalost procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů umožňuje vedoucímu interního auditu identifikovat a upřednostnit příležitosti k poskytování služeb interního auditu, které mohou zvýšit úspěšnost společnosti. Zjištěné příležitosti jsou základem pro strategii a plán interního auditu.

## **Příklady prokázání souladu**

- Dokumentace vedoucího interního auditu týkající se identifikace, shromažďování a posuzování rámců a procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů využívaných danou společností, včetně:
  - statutů orgánů a výborů společnosti, které popisují očekávání v oblasti řízení a správy společnosti,
  - posouzení zákonů, regulačních předpisů a dalších požadavků týkajících se řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.

- Posouzení programů jednání a zápisů ze zasedání orgánů společnosti, které dokumentují diskusi o řízení a správě společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, včetně strategií, přístupů a dohledu nad nimi.
- Zápisy ze schůzek nebo poznámky z jednání mezi vedoucím interního auditu a osobami, které ve společnosti vykonávají role v oblasti řízení a správy společnosti a řízení rizik.
- Posouzení stanovené rizikové tolerance společnosti nebo zdokumentovaná komunikace s orgány společnosti a vrcholovým vedením ohledně rizikového apetitu a rizikové tolerance společnosti.
- Dokumentace dokládající školení či orientaci zaměstnanců interního auditu v oblastech řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů.
- Posouzení obchodních strategií a obchodních plánů.
- Posouzení sdělení přijatých od regulačních orgánů.
- Prokazatelná znalost matice rizik a kontrol společnosti.

## Standard 9.2 Strategie interního auditu

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vypracovat a zavést strategii útvaru interního auditu, která podporuje strategické cíle a úspěch společnosti a je v souladu s očekáváními orgánů společnosti, vrcholového vedení a dalších klíčových zainteresovaných subjektů.

Strategie interního auditu je plán činností určený k dosažení dlouhodobého nebo celkového cíle. Strategie interního auditu musí obsahovat vizi, strategické cíle a podpůrné iniciativy pro daný útvar interního auditu. Strategie interního auditu pomáhá vést útvar interního auditu k naplňování mandátu interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí pravidelně vyhodnocovat strategii interního auditu s orgány společnosti a vrcholovým vedením.

### Přístupy využívané pro realizaci

Při vytváření vize a strategických cílů ve strategii interního auditu by měl vedoucí interního auditu začít tím, že zváží strategii a cíle společnosti a očekávání orgánů společnosti a jejího vrcholového vedení. Vedoucí interního auditu může také zvážit druhy služeb, které mají být prováděny, a očekávání ostatních zainteresovaných subjektů, které využívají služby útvaru interního auditu, jak je dohodnuto ve statutu interního auditu.

Vize popisuje požadovaný budoucí stav interního auditu – například v příštích třech až pěti letech – a udává směr, který pomůže útvaru interního auditu naplňovat jeho mandát. Vize má také inspirovat interní auditory k neustálému zlepšování. Strategické cíle definují dosažitelné cíle pro naplnění vize. Podpůrné iniciativy popisují konkrétnější taktiky a kroky k dosažení každého strategického cíle.

Jedním z přístupů k vypracování strategie je identifikace a analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb týkajících se útvaru interního auditu, což je postup k určení směrů, jak fungování interního auditu

zlepšit. Dalším přístupem je provedení analýzy rozdílů mezi současným a požadovaným stavem útvaru interního auditu.

Iniciativy na podporu strategie by měly zahrnovat:

- příležitosti, jak pomoci interním auditorům rozvíjet jejich kompetence,
- zavedení a použití technologie, pokud zlepšuje účinnost a efektivitu útvaru interního auditu,
- příležitosti ke zlepšení útvaru interního auditu jako celku.

Poté co vedoucí interního auditu určí strategické cíle a podpůrné iniciativy, měla by být opatření, která mají být přijata, seřazena podle priorit a stanoven termín jejich zavedení.

Strategie interního auditu by měla být upravena vždy, když dojde ke změnám strategických cílů společnosti nebo očekávání zainteresovaných subjektů. Mezi faktory, které mohou iniciovat častější přehodnocení strategie interního auditu, patří:

- změny ve strategii společnosti nebo vyspělosti jejích procesů řízení a správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- změny zásad a postupů společnosti nebo zákonů a/nebo regulatorních předpisů, kterým společnost podléhá,
- změny v obsazení orgánů společnosti, ve vrcholovém vedení nebo změna na pozici vedoucího interního auditu,
- výsledky interního a externího hodnocení útvaru interního auditu.

Vedoucí interního auditu může navrhnout časový plán implementace strategie interního auditu a souvisejících opatření k měření výkonu interního auditu (viz také Standard 12.2 Měření výkonu). Pravidelné vyhodnocení strategie interního auditu by mělo zahrnovat diskusi s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením o tom, jak útvar interního auditu postupuje při naplňování navržených iniciativ.

## Příklady prokázání souladu

- Zdokumentovaná strategie interního auditu, včetně vize, strategických cílů a podpůrných iniciativ.
- Zápisy nebo korespondence ze schůzek s orgány společnosti, vrcholovým vedením a/nebo dalšími zainteresovanými subjekty, na kterých byla projednávána jejich očekávání.
- Poznámky uvádějící informace a analýzy, které byly podkladem pro danou strategii.
- Metodiky interního auditu pro tvorbu a vyhodnocování strategie interního auditu a sledování její implementace.
- Výsledky pravidelných sebehodnocení nebo jiná posouzení pokroku při naplňování iniciativ interního auditu.

## Standard 9.3 Metodiky

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí stanovit metodiky, které povedou útvar interního auditu systematickým a metodickým způsobem k naplňování strategie interního auditu, vypracování plánu interního auditu a dodržování Standardů. Vedoucí interního auditu musí vyhodnocovat účinnost metodik a podle potřeby je aktualizovat tak, aby se zlepšovala činnost útvaru interního auditu a reagovalo se na významné změny, které útvar ovlivňují. Vedoucí interního auditu musí interním auditorům poskytnout školení o metodikách (viz také Princip 13 Plánujte zakázky účinně, Princip 14 Realizujte zakázku řádně a Princip 15 Komunikujte závěry zakázky a monitorujte akční plány a standardy těchto principů).

### Přístupy využívané pro realizaci

Forma, obsah, úroveň podrobnosti a míra dokumentace metodik se mohou lišit v závislosti na velikosti, struktuře a komplexnosti společnosti a na očekáváních v daném odvětví a ze strany regulačních orgánů a také na vyspělosti společnosti a útvaru interního auditu. Metodiky mohou existovat jako samostatné dokumenty (např. standardní provozní postupy) nebo mohou být shromážděny v manuálu interního auditu či integrovány do softwaru pro řízení interního auditu. Metodiky interního auditu doplňují Standardy tím, že poskytují konkrétní pokyny a kritéria, která pomáhají interním auditorům implementovat Standardy a kvalitně poskytovat služby. Metodiky interního auditu navíc popisují procesy a postupy pro komunikaci, řešení provozních a administrativních záležitostí a dohled nad útvarem interního auditu (viz také Standardy 14.3 Vyhodnocení zjištění, 14.5 Závěry zakázky a 15.2 Potvrzení implementace doporučení nebo akčních plánů).

Zdokumentované metodiky, které s největší pravděpodobností budou nezbytné pro implementaci strategie, plnění plánu interního auditu a dosažení souladu se Standardy, zahrnují přístup útvaru interního auditu k:

- posuzování rizik pro danou společnost a pro každou zakázku,
- vypracování a aktualizaci plánu interního auditu,
- určení rovnováhy mezi ujišťovacími a poradenskými zakázkami,
- koordinaci s interními a externími poskytovateli ujištění,
- řízení externích poskytovatelů služeb, pokud jsou využíváni,
- provádění zakázek interního auditu,
- komunikaci v rámci služeb interního auditu,
- uchovávání a zveřejňování záznamů o zakázkách a dalších informací v souladu se směrnicemi společnosti a příslušnými regulačními nebo jinými požadavky,
- sledování a potvrzování implementace doporučení interních auditorů nebo akčních plánů vedení,
- zajišťování kvality a zlepšování činnosti útvaru interního auditu,
- vypracování měřítek výkonu pro hodnocení pokroku při plnění cílů,
- provádění dalších služeb uvedených v mandátu interního auditu.



Účinnost metodik interního auditu by měla být posuzována při hodnocení kvality útvaru interního auditu. Důvodem pro aktualizaci zavedených metodik jsou významné změny v profesních standardech a návodech týkajících se interního auditu, v právních a/nebo regulatorních požadavcích, technologiích anebo ve velikosti a složení útvaru interního auditu. Změna na pozici vedoucího interního auditu nebo předsedy orgánů společnosti může být rovněž důvodem k posouzení a revizi metodik interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace softwarového programu, ve kterém jsou metodiky zahrnuty.
- Programy a zápisy z jednání, e-maily, podepsaná potvrzení, harmonogramy školení nebo podobná dokumentace dokládající komunikaci se zaměstnanci interního auditu o metodikách interního auditu.
- Dokumentace posouzení kvality auditorské práce prokazující dodržování metodik.
- Poznámky pod čarou nebo poznámky v rámci metodik nebo manuálu interního auditu s uvedením standardu, na který obsah metodiky odkazuje.
- Dokumentace provedených aktualizací metodik.

## Standard 9.4 Plán interního auditu

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vytvořit plán interního auditu, který podporuje dosažení cílů společnosti.

Vedoucí interního auditu musí plán interního auditu založit na zdokumentovaném hodnocení strategií, cílů a rizik společnosti. Toto hodnocení musí vycházet z podnětů od orgánů a vrcholového vedení společnosti, a rovněž z poznatků vedoucího interního auditu týkajících se řízení a správy společnosti, řízení rizik a kontrolních procesů. Hodnocení se musí provádět nejméně jednou ročně.

Plán interního auditu musí:

- brát v úvahu mandát interního auditu a celou škálu dohodnutých služeb interního auditu,
- specifikovat služby interního auditu, které podporují hodnocení a zlepšování procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů,
- zvážit pokrytí řízení a správy informačních technologií, rizika podvodu, účinnosti programů společnosti v oblasti compliance a etiky a dalších vysoce rizikových oblastí,
- stanovit nezbytné lidské, finanční a technologické zdroje potřebné k dokončení plánu,
- být dynamický a včas aktualizovaný v reakci na změny ovlivňující podnikání společnosti, rizika, operace, programy, systémy, řídicí a kontrolní mechanismy a kulturu společnosti.

Vedoucí interního auditu musí plán interního auditu podle potřeby vyhodnocovat a revidovat a včas v tomto ohledu komunikovat s orgány a vrcholovým vedením společnosti:

- dopad případných omezení zdrojů na pokrytí interním auditem,
- odůvodnění nezařazení ujišťovací zakázky ve vysoce rizikové oblasti nebo činnosti do plánu interního auditu,
- protichůdné požadavky na služby interního auditu mezi hlavními zainteresovanými subjekty, zejména požadavky s vysokou prioritou na základě nově vznikajících rizik a požadavky na nahrazení plánovaných ujišťovacích zakázek poradenskými zakázkami,
- omezení rozsahu nebo omezení přístupu k informacím.

Vedoucí interního auditu musí projednat plán interního auditu, včetně významných průběžných změn, s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením. Plán a jeho významné změny musí schválit orgány společnosti.

## Přístupy využívané pro realizaci

Tento standard vyžaduje, aby bylo alespoň jednou ročně provedeno hodnocení rizik v rámci celé společnosti. Toto hodnocení pak bude základem pro plán interního auditu. Vedoucí interního auditu by však měl sledovat informace o rizicích průběžně a podle toho aktualizovat hodnocení rizik a plán interního auditu. Pokud je prostředí společnosti dynamické, může být nutné plán interního auditu aktualizovat až každých šest měsíců, čtvrtletně, nebo dokonce měsíčně. Při určování odpovídající úrovně úsilí vynakládaného na aktualizaci hodnocení rizik je třeba vzít v úvahu velikost, složitost a typ změn, ke kterým ve společnosti dochází, ve vztahu k vyspělosti jejich procesů řízení a správy, řízení rizik a kontrolních procesů.

Jedním ze způsobů, jak k přípravě plánu interního auditu přistoupit, je uspořádání potenciálně auditovatelných jednotek dané společnosti do tzv. auditního prostoru (audit universe), aby došlo k usnadnění identifikace a hodnocení rizik. Auditní prostor (audit universe) je nejužitečnější, pokud vychází z pochopení cílů a strategických iniciativ společnosti a je v souladu se strukturou společnosti nebo rámcem jejich rizik. Auditovatelné jednotky mohou zahrnovat obchodní jednotky, procesy, programy a systémy. Vedoucí interního auditu může propojit tyto organizační jednotky s klíčovými riziky v rámci přípravy na komplexní vyhodnocení rizik a určení, do jaké míry je ujištěním pokryta celá společnost. Tento proces umožňuje vedoucímu interního auditu stanovit priority rizik, která mají být dále hodnocena během zakázek interního auditu.

Aby bylo zajištěno, že auditní prostor (audit universe) a hodnocení rizik pokrývají klíčová rizika společnosti, měl by útvar interního auditu nezávisle posoudit a potvrdit klíčová rizika, která byla zjištěna v rámci systému řízení rizik společnosti. Útvar interního auditu by se měl spoléhat na informace, které mu o rizicích poskytne vedení, pouze v případě, že dospěl k závěru, že procesy řízení rizik ve společnosti jsou účinné. Pro dokončení hodnocení rizik v rámci celé společnosti by měl vedoucí interního auditu zvážit cíle a strategie nejen na úrovni celé společnosti, ale také na úrovni konkrétních auditovatelných jednotek. Kromě toho by měl vedoucí interního auditu důkladně zvážit rizika – například rizika související s etikou, podvody, informačními technologiemi, vztahy se třetími stranami a nedodržováním regulačních požadavků – která mohou být spojena s více než jednou obchodní jednotkou nebo procesem a mohou vyžadovat komplexnější hodnocení.

Na podporu takového hodnocení rizik může vedoucí interního auditu shromáždit informace z nedávno dokončených zakázek interního auditu a z rozhovorů se členy orgánů společnosti a vrcholového vedení

(viz také Standardy 9.1 Porozumění procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům a 11.3 Komunikace výsledků). Vedoucí interního auditu může zavést metodiku průběžného vyhodnocování rizik. Rizika je třeba posuzovat nejen z hlediska negativních dopadů a překážek při dosahování cílů, ale také z hlediska příležitostí, které zvyšují schopnost společnosti dosahovat svých cílů.

Vedoucí interního auditu by měl vypracovat proces identifikace a hodnocení významných, nových a nově vznikajících rizik, která by měla být zahrnuta do plánu auditu. Nedostatek zdrojů může například znemožnit, aby útvar interního auditu každoročně vyhodnotil všechna rizika v auditním prostoru (audit universe). V takových případech může být nutné, aby se vedoucí interního auditu více spoléhal na takové zdroje informací o rizicích, jako jsou hodnocení rizik provedená vedením, schůzky s orgány a vrcholovým vedením společnosti a výsledky předchozích zakázek a dalších auditních prací.

Při sestavování plánu interního auditu zvažuje vedoucí interního auditu úroveň rizik identifikovaných v jednotlivých auditovatelných jednotkách ve vztahu ke známé úrovni účinnosti kontrol. Plán interního auditu ovlivňují také požadavky orgánů společnosti a jejího vrcholového vedení, očekávané pokrytí ujištěním v rámci celé společnosti, zakázky vyžadované zákony nebo regulačními předpisy a možnost útvaru interního auditu spoléhat se na práci jiných poskytovatelů ujištění. Vedoucí interního auditu by měl plánovat pravidelné přehodnocování toho, zda je možné se na jiné poskytovatele spolehnout.

Při sestavování plánu interního auditu by měl vedoucí interního auditu zvážit následující skutečnosti:

- zakázky vyžadované zákony nebo regulačními předpisy,
- zakázky, které mají zásadní význam pro poslání nebo strategii společnosti,
- oblasti a činnosti s významnou mírou rizika,
- zda jsou všechna významná rizika dostatečně pokryta poskytovateli ujištění,
- poradenství a ad hoc žádosti,
- čas a zdroje potřebné pro každou potenciální zakázku,
- možné přínosy každé zakázky pro společnost, například potenciál zakázky přispět ke zlepšení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům.

Při plánování zakázek interního auditu by měl vedoucí interního auditu zvážit:

- provozní priority společnosti,
- harmonogram zakázek v rámci externího auditu a regulačních prověrek,
- kompetence a dostupnost interních auditorů,
- možnost přístupu k posuzované činnosti.

Navrhovaný plán interního auditu by měl obsahovat:

- zdroje a hodiny dostupné pro zakázky ve srovnání s jinými administrativními a neauditními činnostmi nebo iniciativami zaměřenými na zlepšení činnosti útvaru interního auditu,
- seznam navrhovaných zakázek a souvisejících analýz s uvedením míry, do jaké jsou tyto zakázky:
  - ujišťovací nebo poradenské,
  - zaměřené na určitá oddělení, útvary nebo cíle společnosti,
  - řeší převážně cíle v oblasti finanční, compliance, provozní, kybernetické bezpečnosti nebo další cíle,
- odůvodnění výběru každé navrhované zakázky; například významnost rizika, témata a trendy v dané společnosti (tj. kořenová příčina), regulační požadavek nebo doba od poslední zakázky,
- obecný účel a předběžný rozsah každé navrhované zakázky,

- procento hodin vyhrazených pro nepředvídané události a ad hoc požadavky,
- další soubor zakázek, které by byly provedeny, kdyby byly k dispozici dodatečné zdroje; diskuse k těmto zakázkám může pomoci orgánům společnosti posoudit přiměřenost zdrojů, které má útvar interního auditu k dispozici.

Vedoucí interního auditu, orgány společnosti a vrcholový management by se měli dohodnout na kritériích, která definují významné změny vyžadující revizi plánu auditu. Dohodnutá kritéria a postup pro řešení změn plánu by měly být začleněny do metodik útvaru interního auditu. Příkladem významných změn je zrušení nebo odložení zakázek souvisejících s významnými riziky nebo kritickými strategickými cíli. Pokud se objeví rizika vyžadující revizi plánu dříve, než může být naplánováno formální projednání s orgány společnosti, měly by být orgány společnosti o změnách plánu neprodleně informovány a k formálnímu schválení by mělo dojít co nejdříve.

## Příklady prokázání souladu

- Schválený plán interního auditu.
- Zdokumentované hodnocení rizik a stanovení priorit, včetně vstupů, na nichž je plán založen.
- Zápisy ze schůzek, na nichž vedoucí interního auditu projednával s orgány společnosti a vrcholovým vedením auditní prostor (audit universe), hodnocení rizik v rámci celé společnosti, plán interního auditu a kritéria a postup pro řešení významných změn plánu.
- Poznámky dokumentující diskuse s cílem shromáždit informace zásadní pro hodnocení rizik v celé společnosti a plán interního auditu.
- Doložený seznam osob, kterým byl plán interního auditu rozeslán.
- Zdokumentované metodiky pro hodnocení rizik v rámci celé společnosti a postup pro řešení významných změn.

## Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí koordinovat svou činnost s interními a externími poskytovateli ujišťovacích služeb a zvážit možnost spolehnout se na jejich práci. Koordinace služeb minimalizuje duplikaci úsilí, upozorňuje na mezery v pokrytí klíčových rizik a zvyšuje celkovou přidanou hodnotu poskytovatelů.

Pokud se vedoucímu interního auditu nepodaří dosáhnout odpovídající úrovně koordinace, musí na tuto záležitost upozornit vrcholové vedení a v případě potřeby orgány společnosti.

Pokud se interní audit spoléhá na práci jiných poskytovatelů ujišťovacích služeb, musí vedoucí interního auditu zdokumentovat odůvodnění pro toto spolehnutí se; vedoucí interního auditu přitom zůstává stále odpovědný za závěry, ke kterým interní audit dospěl.

## Přístupy využívané pro realizaci

Vedoucí interního auditu by měl vypracovat metodiku pro hodnocení ostatních poskytovatelů ujišťovacích a poradenských služeb, která bude obsahovat principy pro možnost se spolehnout na práci ostatních poskytovatelů. Hodnocení by mělo zohlednit roli, odpovědnosti, organizační nezávislost, kompetentnost a objektivitu poskytovatelů, jakož i náležitou profesní péči, kterou při své práci uplatňují. Vedoucí interního auditu by měl rozumět cílům, rozsahu a výsledkům provedené práce.

Vedoucí interního auditu by měl identifikovat poskytovatele ujišťovacích a poradenských služeb společnosti prostřednictvím komunikace s vrcholovým vedením a posouzením struktury pro předávání informací ve společnosti a programů nebo zápisů ze zasedání orgánů společnosti. Interní poskytovatelé ujištění a poradenství zahrnují též funkce, které mohou přímo reportovat vrcholovému vedení nebo jsou jeho součástí, jako jsou compliance, životní prostředí, finanční kontrola, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, informační bezpečnost, právní služby, řízení rizik a zajištění kvality. Externí poskytovatelé ujištění mohou přímo reportovat vrcholovému vedení, externím zainteresovaným subjektům nebo vedoucímu interního auditu.

Mezi příklady koordinace patří:

- synchronizace povahy, rozsahu a načasování plánovaných prací,
- budování společného porozumění technikám, metodám a terminologii v oblasti ujištění,
- poskytování vzájemného přístupu k pracovním programům a zprávám,
- využití informací o řízení rizik ze strany vedení k zajištění společného hodnocení rizik,
- vytvoření společného registru rizik nebo seznamu rizik,
- spojení výsledků do společného reportingu.

Proces koordinace ujišťovacích činností se liší podle společnosti, od neformálního v malých společnostech až po formální a komplexní ve velkých nebo silně regulovaných společnostech. Před schůzkou s různými poskytovateli služeb, na níž se shromažďují informace potřebné ke koordinaci služeb, zváží vedoucí interního auditu požadavky společnosti na zachování důvěrnosti. Poskytovatelé často sdílejí cíle, rozsah a načasování nadcházejících zakázek a výsledky předchozích zakázek. Poskytovatelé také diskutují o možnostech vzájemného spolehnutí se na svou práci.

Jednou z metod, jak koordinovat pokrytí ujišťovacími službami, je vytvoření mapy ujištění nebo matice rizik společnosti a interních a externích poskytovatelů ujišťovacích služeb, kteří tato rizika pokrývají. Tato mapa ujištění spojuje identifikované významné kategorie rizik s příslušnými zdroji ujištění a poskytuje hodnocení úrovně ujištění pro každou kategorii rizik. Vzhledem k tomu, že mapa je komplexní, odhaluje mezery a duplicitu v oblasti ujištění a umožňuje vedoucímu interního auditu vyhodnotit dostatečnost ujišťovacích služeb v jednotlivých rizikových oblastech. Výsledky lze projednat s ostatními poskytovateli ujištění, aby se všechny strany mohly dohodnout na způsobu koordinace činností. Při kombinovaném přístupu k ujišťování koordinuje vedoucí interního auditu ujišťovací zakázky útvaru interního auditu s ostatními poskytovateli ujištění, aby se snížila četnost a nadbytečnost zakázek a maximalizovala se efektivita pokrytí auditního prostoru ujišťovacími službami.

Vedoucí interního auditu se může rozhodnout, zda se spolehne na práci jiných poskytovatelů z různých důvodů, zejména z důvodu posouzení specializovaných oblastí mimo odbornost útvaru interního auditu, snížení objemu testování potřebného k dokončení zakázky a zvýšení pokrytí rizik nad rámec zdrojů interního auditu.

Aby bylo možné určit, zda se interní audit může spolehnout na práci jiného poskytovatele, měly by se, dle stanovené metodiky, ve vztahu k tomuto poskytovateli zvažovat:

- potenciální nebo skutečné střety zájmů a zda byly oznámeny,
- vztahy podřízenosti a nadřízenosti a potenciální dopady tohoto uspořádání,
- relevantnost a platnost odborné praxe, kvalifikace a osvědčení,
- metodika a náležitá odborná péče při plánování, supervizi, dokumentaci a kontrole práce,
- zjištění a závěry a zda jsou přiměřené, založené na dostatečných, spolehlivých a relevantních důkazech.

Po vyhodnocení práce jiného poskytovatele ujištění může vedoucí interního auditu rozhodnout, že se útvar interního auditu nemůže na tuto práci spolehnout. Interní auditoři mohou buď tuto práci znovu prověřit, aby shromáždili další informace, nebo provést ujišťovací služby nezávisle.

Pokud se útvar interního auditu hodlá průběžně nebo dlouhodobě spoléhat na práci jiného poskytovatele ujištění, měly by obě strany zdokumentovat dohodnutý vztah, specifikaci ujištění, které má být poskytnuto, a testování a důkazy požadované k doložení tohoto ujištění.

## Příklady prokázání souladu

- Komunikace týkající se jiných ujišťovacích a poradenských rolí a odpovědností, které mohou být zdokumentovány v zápisech ze schůzek s jednotlivými poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb nebo v zápisech ze schůzek s orgány společnosti a vrcholovým vedením.
- Mapy ujištění a/nebo kombinované plány ujištění, které určují, který poskytovatel je odpovědný za ujišťovací služby v každé z oblastí.
- Zdokumentování a uplatnění metodiky pro určení, zda se lze na práci poskytovatele spolehnout.
- Zdokumentované dohody s dalšími poskytovateli ujištění, které potvrzují specifikace ujišťovací činnosti, kterou budou provádět.

## Princip 10 Řiďte zdroje

**Vedoucí interního auditu řídí zdroje za účelem realizace strategie útvaru interního auditu a naplňování jeho plánu a mandátu.**

Řízení zdrojů vyžaduje účinné získávání a rozvržení finančních, lidských a technologických zdrojů. Vedoucí interního auditu musí získat zdroje potřebné k plnění odpovědností útvaru interního auditu a rozvrhnout je v souladu se stanovenými metodikami.

### Standard 10.1 Řízení finančních zdrojů

#### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí řídit finanční zdroje útvaru interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí vypracovat rozpočet, který umožní úspěšnou realizaci strategie interního auditu a dosažení plánu. Rozpočet zahrnuje zdroje nezbytné pro fungování interního auditu, včetně školení a pořízení technologií a nástrojů. Vedoucí interního auditu musí účinně a efektivně řídit každodenní činnosti interního auditu v souladu s rozpočtem.

Vedoucí interního auditu musí požádat orgány společnosti o schválení rozpočtu a dále musí neprodleně informovat orgány společnosti a vrcholové vedení společnosti o dopadu v případě nedostatečných finančních zdrojů.

## Přístupy využívané pro realizaci

Vedoucí interního auditu by se měl řídit společností stanovenými postupy pro řízení rozpočtu. Orgány společnosti by měly schválit odpovídající rozpočet bez ohledu na to, zda je interní audit zajišťován interně, nebo externě.

Vedoucí interního auditu by měl plánovaný rozpočet pravidelně vyhodnocovat v porovnání se skutečným rozpočtem a analyzovat významné odchylky, aby zjistil, zda jsou nutné jeho úpravy. Rozpočet může zahrnovat rezervy na neočekávané, ale nezbytné změny plánu interního auditu. Pokud je rozpočet útvaru interního auditu stanoven v rámci širšího rozpočtu spravovaného jiným oddělením, organizační jednotkou nebo orgánem, měl by vedoucí interního auditu stále rozumět finančním prostředkům přiděleným útvaru internímu auditu, sledovat výdaje a monitorovat dostatečnost finančních zdrojů, které jsou pro interní audit vyčleněny.

Pokud jsou v důsledku nepředvídaných okolností zapotřebí významné dodatečné zdroje, měl by vedoucí interního auditu neprodleně projednat tyto okolnosti s orgány společnosti a vrcholovým vedením.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace plánu interního auditu v porovnání s rozpočtem, prognózou a skutečnými výdaji.
- Zápisy ze schůzek, na nichž vedoucí interního auditu projednával rozpočet interního auditu s orgány společnosti a vrcholovým vedením.
- Zápis ze zasedání orgánů společnosti, na kterém se projednal a schválil rozpočet interního auditu.

## Standard 10.2 Řízení lidských zdrojů

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí stanovit přístup k získávání, rozvoji a udržení interních auditorů, kteří jsou kvalifikovaní pro úspěšné uplatňování strategie interního auditu a plnění plánu interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí usilovat o to, aby lidské zdroje byly vhodné, dostatečné a účinně rozvržené k dosažení schváleného plánu interního auditu. Vhodnost se týká kombinace znalostí, dovedností a schopností, dostatečnost se týká množství zdrojů a účinné rozvržení se týká přidělení zdrojů způsobem, který optimalizuje dosažení plánu interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí komunikovat s orgány společnosti a vrcholovým vedením o vhodnosti a dostatečnosti lidských zdrojů pro útvar interního auditu. Pokud interní audit nemá vhodné a dostatečné lidské zdroje pro splnění plánu interního auditu, musí vedoucí interního auditu určit, jak tyto zdroje získat, nebo včas sdělit orgánům společnosti a vrcholovému vedení dopad kapacitního omezení (viz také Standard 8.2 Zdroje).

Vedoucí interního auditu musí vyhodnocovat kompetence jednotlivých interních auditorů v útvaru interního auditu a podporovat jejich profesní rozvoj. Vedoucí interního auditu musí spolupracovat s interními auditory a pomáhat jim rozvíjet jejich individuální kompetence prostřednictvím školení, supervize a/nebo mentoringu (viz také Standard 3.1 Kompetentnost).

## Přístupy využívané pro realizaci

Struktura a přístup k zajištění zdrojů útvaru interního auditu by měly být v souladu se statutem interního auditu a měly by podporovat dosažení strategie útvaru interního auditu a realizaci plánu interního auditu.

Při formulování přístupu k řízení lidských zdrojů útvaru interního auditu by měl vedoucí interního auditu:

- zvažovat charakteristiku společnosti, jako je struktura a složitost, geografická komplikovanost, rozmanitost kultur a jazyků a nestabilita rizikového prostředí, ve kterých společnost působí,
- zvažovat rozpočet interního auditu a nákladovou účinnost a flexibilitu různých přístupů k personálnímu zajištění (například přijetí zaměstnance nebo uzavření smlouvy s externím poskytovatelem služeb),
- porozumět možnostem získání lidských zdrojů potřebných k naplnění statutu interního auditu a splnění plánu interního auditu,
- komunikovat s orgány společnosti a vrcholovým vedením a dohodnout se na přístupu,
- zvažovat plánování nástupnictví pro pozici vedoucího interního auditu, včetně diskuse s orgány společnosti.

Na podporu přístupu k získávání kompetentních interních auditorů by měl vedoucí interního auditu:

- spolupracovat s personálním oddělením na vypracování specifikací nebo popisů pracovních míst, které jsou v souladu se Standardem 3.1 Kompetentnost a příslušnými rámci profesní způsobilosti,
- zvažovat výhody přijímání interních auditorů s různým zázemím, zkušenostmi a pohledy a vytvoření inkluzivního pracovního prostředí, které umožňuje účinnou spolupráci a sdílení různých názorů,
- účastnit se náborových aktivit, jako jsou veletrhy pracovních příležitostí, studentské akce, profesionální networkingové příležitosti a pohovory s potenciálními uchazeči o zaměstnání.

Za účelem rozvoje a udržení interních auditorů by měl vedoucí interního auditu:

- uplatňovat činnosti v oblasti odměňování, povyšování a oceňování, které podporují dosahování strategických cílů útvaru interního auditu,
- zavádět metodiky pro školení, hodnocení výkonu, zlepšování kompetencí a podporu profesního rozvoje interních auditorů,
- zvažovat cíle útvaru interního auditu a společnosti v oblasti lidských zdrojů, například sdílení znalostí mezi jednotlivými útvary a plánování nástupnictví,



- vytvářet etické a profesionální prostředí, v němž jsou interní auditoři náležitě vyškoleni a účinně spolupracují (viz také Doména II: Etika a profesionalita).

Pro posouzení toho, zda jsou lidské zdroje vhodné a dostatečné pro splnění plánu interního auditu, by měl vedoucí interního auditu vzít v úvahu:

- kompetence interních auditorů a kompetence potřebné k poskytování služeb interního auditu,
- povahu a složitost služeb,
- počet interních auditorů a počet produktivních pracovních hodin, které jsou k dispozici,
- časová omezení, včetně dostupnosti interních auditorů a informací, osob a majetku společnosti,
- možnost spolehnout se na práci jiných poskytovatelů ujištění (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).

Kromě kompetencí zvažuje vedoucí interního auditu také načasování nebo harmonogram zakázek interního auditu, a to na základě časových plánů jednotlivých interních auditorů a dostupnosti pracovníků odpovědných za posuzovanou činnost. Pokud je nějaká zakázka naplánována na určitý čas, měly by být v tomto čase k dispozici zdroje potřebné k dokončení této zakázky.

Pokud zdroje nestačí k pokrytí plánovaných zakázek, může vedoucí interního auditu zajistit školení pro stávající zaměstnance, požádat nějakého odborníka ze společnosti, aby působil jako hostující auditor, najmout další zaměstnance, spolehnout se na jiné poskytovatele ujištění, vytvořit rotační program pracovníků auditu nebo uzavřít smlouvu s externím poskytovatelem služeb. Externí poskytovatelé služeb mohou poskytovat specializované dovednosti, realizovat speciální projekty nebo provádět zakázky.

Pokud je funkce interního auditu zajišťována interně, může být personální obsazení interního auditu doplněno modelem rotačního obsazení, kdy zaměstnanci z jiných organizačních útvarů dočasně nastoupí do útvaru interního auditu a později se vrátí zpět do svého původního organizačního útvaru. Zaměstnanci přecházející do útvaru interního auditu mohou poskytnout specializované dovednosti a znalosti a také jedinečný náhled a porozumění podstatě věci. Navíc, když zaměstnanci přejdou zpět do obchodních útvarů, jejich zkušenosti s interním auditem přispívají k hlubšímu pochopení procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů. Při použití rotačního modelu by si měl vedoucí interního auditu uvědomovat možná narušení objektivity a měl by zavést související pojistky a opatření (viz také Standard 2.2 Ochrana objektivity).

Metodika interního auditu pro supervizi nad zakázkami by měla zahrnovat dostatek příležitostí pro interní auditory, aby získávali konstruktivní zpětnou vazbu od zkušenějších interních auditorů v roli supervizorů. Taková zpětná vazba může být poskytnuta prostřednictvím písemných nebo ústních připomínek v rámci supervize pracovních dokumentů a další komunikace (zpráv interního auditu). Programy mentoringu nabízejí zkušenosti na pracovišti, díky nimž mohou méně zkušení interní auditoři sledovat a přímo pozorovat zkušené pracovníky při provádění zakázek. Průběžné monitorování a pravidelné sebehodnocení, které je součástí interního hodnocení kvality útvaru interního auditu, poskytuje interním auditorům další příležitosti k získání zpětné vazby a návrhů na zvýšení jejich efektivity (viz také Standard 12.1 Interní hodnocení kvality). Individuální hodnocení výkonu prováděné v pravidelných intervalech, například jednou ročně, je dalším zdrojem informací, které mohou přispět k profesnímu rozvoji interních auditorů.

V oblasti lidských zdrojů by se měl vedoucí interního auditu řídit zásadami společnosti nebo, jak je tomu ve veřejném sektoru, držet se regulatorně nebo smluvně daných pravidel a postupů. V těchto případech by vedoucí interního auditu měl důkladně analyzovat tato pravidla a optimalizovat klasifikaci pracovních míst, procesy hodnocení a další stanovené metodiky a postupy v oblasti lidských zdrojů tak, aby podporoval

útvary interního auditu. Pokud daná pravidla snižují schopnost naplnit potřeby útvaru interního auditu v oblasti lidských zdrojů, měly by na to být upozorněny orgány společnosti a vrcholové vedení.

## Příklady prokázání souladu

- Zdokumentovaná analýza rozdílů mezi kompetencemi interních auditorů a požadovanými kompetencemi.
- Popisy pracovních míst.
- Životopisy interních auditorů zaměstnaných ve společnosti.
- Zdokumentované plány školení a doklady o absolvování školení.
- Smlouvy s externími poskytovateli služeb a životopisy interních auditorů přidělených poskytovatelem.
- Plán interního auditu s odhadovaným harmonogramem zakázek a přidělenými zdroji.
- Zápisy z jednání dokumentující diskuse o rozpočtu interního auditu.
- Porovnání rozpočtovaných pracovních hodin se skutečnými hodinami po zakázce.
- Hodnocení výkonu útvaru interního auditu a jednotlivých interních auditorů.

## Standard 10.3 Technologické zdroje

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí usilovat o to, aby útvar interního auditu disponoval technologiemi podporujícími proces interního auditu. Vedoucí interního auditu musí pravidelně vyhodnocovat technologie používané útvaru interního auditu a hledat příležitosti ke zlepšení účinnosti a efektivity.

Při zavádění nových technologií musí vedoucí interního auditu pro interní auditory zavést vhodné školení k účinnému využívání technologických prostředků. Vedoucí interního auditu musí spolupracovat s útvaru informačních technologií a informační bezpečnosti ve společnosti, aby technologické zdroje správně implementoval.

Vedoucí interního auditu musí komunikovat orgánům společnosti a vrcholovému vedení dopad technologických omezení na účinnost nebo efektivitu útvaru interního auditu.

### Přístupy využívané pro realizaci

Útvar interního auditu by měl využívat technologie ke zvýšení své účinnosti a efektivity. Mezi příklady takových technologií patří:

- systémy pro řízení auditu,
- aplikace pro řízení a správu, řízení rizik a mapování kontrolních procesů,
- nástroje, které pomáhají s datovou vědou a analýzou,
- nástroje, které pomáhají při komunikaci a spolupráci.

Aby bylo možné vyhodnotit, zda má útvar interního auditu k dispozici technologické zdroje pro plnění svých odpovědností, měl by vedoucí interního auditu:

- posoudit proveditelnost pořízení a zavedení technologických vylepšení v rámci procesů interního auditu,
- spolupracovat s ostatními útvary na sdílených systémech řízení a správy, řízení rizik a řízení a kontroly,
- předkládat orgánům společnosti a vrcholovému vedení ke schválení dostatečně podložené žádosti o financování technologií,
- vypracovávat a realizovat plány na zavedení schválených technologií; plány by měly zahrnovat školení interních auditorů a prokazování realizovaných přínosů orgánům a vrcholovému vedení společnosti,
- identifikovat rizika vyplývající z používání technologií, včetně rizik ohrožujících bezpečnost informací a ochranu osobních údajů, a reagovat na tato rizika.

## Příklady prokázání souladu

- Části strategie interního auditu popisující současné nebo plánované iniciativy pro využití technologií k dosažení cílů útvaru interního auditu.
- Zdokumentované diskuse nebo plány týkající se požadavků na technologie a jejich zavádění.
- Záznamy o zavádění technologií a proškolení v této oblasti, o používání technologií, včetně pracovních dokumentů dokládajících používání technologií během zakázek.
- Jmenný seznam interních auditorů a jejich certifikace a kvalifikace v oblasti technologií.
- Bezpečnost informací, správa záznamů a další zásady a postupy související s využíváním technologických zdrojů útvaru interního auditu.

## Princip 11 Komunikujte účinně

***Vedoucí interního auditu vede útvar interního auditu k účinné komunikaci se zainteresovanými subjekty.***

Účinná komunikace vyžaduje budování vztahů, vytváření důvěry a umožňuje, aby zainteresované subjekty měly z výsledků služeb interního auditu užitek. Vedoucí interního auditu je odpovědný za to, že napomáhá útvaru interního auditu navázat kontinuální komunikaci se zainteresovanými subjekty, aby byla budována důvěra a utužovány vzájemné vztahy. Vedoucí interního auditu navíc dohlíží na formální komunikaci útvaru interního auditu s orgány a vrcholovým vedením společnosti s cílem poskytnout jim, na základě výsledků služeb interního auditu, kvalitu a porozumění podstatě věci.

## Standard 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí pro útvar interního auditu nastavit přístup k budování vztahů a důvěry s klíčovými zainteresovanými subjekty, včetně orgánů společnosti, vrcholového vedení, provozního vedení, regulačních orgánů a interních a externích poskytovatelů ujištění a dalších konzultantů.

Vedoucí interního auditu musí podporovat formální i neformální komunikaci mezi útvarem interního auditu a zainteresovanými subjekty a přispívat k vzájemnému porozumění ohledně:

- organizačních záležitostí a zájmů společnosti,
- přístupů k identifikaci a řízení rizik a poskytování ujištění,
- rolí a odpovědností příslušných stran a příležitostí pro spolupráci,
- relevantních regulačních požadavků,
- významných procesů společnosti včetně finančního výkaznictví.

### Přístupy využívané pro realizaci

Pravidelná a průběžná komunikace mezi orgány společnosti, vrcholovým vedením a útvarem interního auditu přispívá ke společnému porozumění rizikům společnosti a prioritám v oblasti ujišťování a podporuje přizpůsobivost změnám. Vedoucí interního auditu by měl být zapojen do komunikačních kanálů společnosti, aby byl informován o důležitých událostech a plánovaných aktivitách, které by mohly ovlivnit cíle a rizika společnosti. Vedoucí interního auditu by se měl rovněž účastnit schůzek s orgány společnosti a klíčovými výbory pro správu a řízení, jakož i s vrcholovým vedením a skupinami, které jsou přímo podřízeny vrcholovému vedení, jako je útvar compliance, řízení rizik a kontroly kvality.

Kromě toho by měl vedoucí interního auditu projednat s orgány společnosti a vrcholovým vedením metodiku komunikace, aby určil kritéria definující významné záležitosti, které vyžadují formální komunikaci, a dále by měl projednat formát a obsah této formální komunikace a četnost, s jakou by měla tato komunikace probíhat.

Nezávislá setkání s jednotlivými výkonnými vedoucími zaměstnanci a členy orgánů společnosti umožňují vedoucímu interního auditu navázat s nimi vztahy a seznámit se s jejich zájmy a úhly pohledu. Aby interní auditoři lépe porozuměli obchodním cílům a procesům, měli by se setkávat s klíčovými členy provozního vedení, jako jsou vedoucí obchodních útvarů a zaměstnanci, kteří plní provozní úkoly. V některých vysoce regulovaných odvětvích nebo sektorech mohou být vhodné též schůzky vedoucího interního auditu s externími auditory a regulačními orgány.

Vedoucí interního auditu a interní auditoři mohou iniciovat diskuse s vedením a orgány společnosti o strategiích, cílech a rizicích, jakož i o novinkách v odvětví, trendech a regulačních změnách. Tyto diskuse jsou spolu s průzkumy, rozhovory a skupinovými workshopy užitečnými nástroji pro získávání informací, zejména o riziku podvodu a nových rizicích. Webové stránky, informační bulletin, prezentace a další formy

komunikace mohou být účinnými metodami, jak zaměstnancům a dalším zainteresovaným subjektům přiblížit úlohu a přínosy útvaru interního auditu.

Vedoucí interního auditu může pověřit jednotlivé interní auditory, aby odpovídali za udržování průběžné komunikace s vedením klíčových útvarů, jako jsou vedoucí obchodních segmentů, globální operace, informační technologie, finance, compliance a lidské zdroje (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).

Komunikace by měla brát v potaz příležitosti k průběžné neformální interakci mezi interními auditory a zaměstnanci společnosti. Pokud k neformálním interakcím dochází soustavně, zaměstnanci získávají k interním auditorům důvěru, což zvyšuje pravděpodobnost upřímných diskusí, k nimž by na formálních schůzkách nemuselo dojít. V rámci budování vztahů může neformální interakce interním auditorům rozšířit komplexní porozumění společnosti a jejímu kontrolnímu prostředí. Rotace interních auditorů při plnění úkolů v konkrétních organizačních útvarech nebo lokalitách může udržovat rovnováhu mezi výhodami neformální komunikace a potřebou chránit objektivitu interních auditorů.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace plánu interního auditu pro oblast řízení vztahů se zainteresovanými subjekty.
- Programy nebo zápisy ze schůzek pracovníků interního auditu a zainteresovaných subjektů.
- Průzkumy, rozhovory a skupinové semináře, jejichž prostřednictvím interní auditoři získávají podněty od interních zainteresovaných subjektů.
- Webové stránky, bulletin, prezentace a další zdroje, jejichž prostřednictvím útvar interního auditu komunikuje se zainteresovanými subjekty ve společnosti.

## Standard 11.2 Účinná komunikace

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí zavést a uplatňovat metodiky na podporu přesné, objektivní, jasné, stručné, konstruktivní, úplné a včasné komunikace interního auditu.

## Přístupy využívané pro realizaci

Metodiky mohou zahrnovat zásady, kritéria, stylistické příručky a postupy, jimiž se řídí komunikace útvaru interního auditu a dosahuje se konzistentnosti. Metodiky komunikace by měly zohledňovat očekávání orgánů společnosti, vrcholového vedení a dalších relevantních zainteresovaných subjektů (viz také Standardy 9.3 Metodiky a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky). Vedoucí interního auditu může interním auditorům poskytnout školení v oblasti komunikace, například školení v psaní závěrečné komunikace nebo přípravě její prezentace.

Metodiky, jako například posouzení v rámci supervize, by měly zvýšit míru, do jaké jsou komunikace zakázky:

- přesné – bez chyb a zkreslení a věrné základním faktům. Při komunikaci by interní auditoři měli používat přesné termíny a popisy podložené shromážděnými informacemi. Interní auditoři by měli vzít v úvahu i další standardy týkající se přesnosti, včetně Standardu 11.4 Chyby a opomenutí.
- objektivní – nestranné, nezaujaté a jsou výsledkem poctivého a vyváženého vyhodnocení všech souvisejících skutečností a okolností. Zjištění, závěry, doporučení a/nebo akční plány a další výsledky služeb interního auditu by měly vycházet z vyváženého vyhodnocení relevantních okolností. Komunikace by se měla zaměřit na zjištění faktických informací a uvedení těchto informací do souvislosti s cíli. Interní auditoři by se měli vyvarovat termínů, které mohou být vnímány jako neobjektivní (viz také Princip 2 Zachování objektivity a standardy tohoto principu).
- jasné – logické a snadno pochopitelné pro příslušné zainteresované subjekty, bez zbytečných technických výrazů. Srozumitelnost se zvyšuje, pokud interní auditoři používají jazyk, který je v souladu s terminologií používanou ve společnosti a je snadno srozumitelný cílové skupině. Interní auditoři by se měli vyhnout zbytečně odbornému jazyku a definovat důležité termíny, které jsou neobvyklé nebo se používají způsobem, který je specifický nebo jedinečný pro danou komunikaci zakázky nebo prezentaci. Interní auditoři zvyšují srozumitelnost své komunikace tím, že uvádějí významné podrobnosti, které podporují zjištění, závěry, doporučení a/nebo akční plány.
- stručné – výstižné a bez zbytečných detailů a rozvláčnosti. Interní auditoři by se měli vyvarovat nadbytečných informací a vyloučit informace, které jsou zbytečné, nevýznamné nebo nesouvisejí se zakázkou či službou.
- konstruktivní – užitečné pro zainteresované subjekty a společnost a umožňující zlepšení tam, kde je třeba. Interní auditoři by měli vyjadřovat informace vstřícným a ochotným tónem, který usnadňuje spolupráci v rámci činnosti, která je posuzována, s cílem stanovit příležitosti ke zlepšení.
- úplné – relevantní, spolehlivé a s dostatečnými informacemi a důkazy na podporu výsledků služeb interního auditu. Úplnost umožňuje čtenáři dospět ke stejným závěrům jako interní auditoři. Interní auditoři by měli přizpůsobit komunikaci potřebám různých příjemců a zohlednit informace, které tito příjemci potřebují k přijetí opatření, za něž jsou odpovědní. Například komunikace určená orgánům společnosti a vrcholovému vedení se může lišit od komunikace zakázky, která je určena vedení posuzované činnosti.
- včasné – vhodně načasované podle závažnosti problému, aby vedení mohlo přijmout nápravná opatření. Včasnost může být pro každou společnost jiná a závisí na povaze zakázky.

Vedoucí interního auditu může stanovit klíčová měřítka výkonu pro sledování účinnosti komunikace interního auditu, která mohou být použita jako součást programu pro zajišťování a zlepšování kvality útvaru interního auditu (viz také Standard 8.3 Kvalita a Princip 12 Zvyšujte kvalitu a standardy tohoto principu).

## Příklady prokázání souladu

- Stylistické příručky, šablony a další dokumentované metodiky pro účinnou komunikaci.
- Záznamy o účasti na školeních nebo setkáních zaměřených na účinné komunikační dovednosti.
- Závěrečná komunikace zakázky a další dokumenty schválené vedoucím interního auditu, jakož i podpůrné dokumenty, které vykazují charakteristiky účinné komunikace.
- Prezentační snímky nebo zápisy z jednání, ze kterých jsou zřejmé charakteristiky účinné komunikace.
- Záznamy prokazující včasnost komunikace.
- Pracovní dokumenty prokazující charakteristiky účinné komunikace.
- Pracovní dokumenty s poznámkami ze supervize zaměřené na zlepšení účinné komunikace.
- Výsledky průzkumů mezi zainteresovanými subjekty ohledně kvality komunikace interního auditu.
- Výsledky programu pro zajišťování a zlepšování kvality.

## Standard 11.3 Komunikace výsledků

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí pravidelně a u každé zakázky odpovídajícím způsobem komunikovat výsledky služeb interního auditu orgánům společnosti a jejímu vrcholovému vedení. Vedoucí interního auditu musí rozumět očekáváním orgánů a vrcholového vedení společnosti týkajícím se povahy a načasování komunikace.

Výsledky služeb interního auditu mohou zahrnovat:

- závěry zakázek,
- témata, jako jsou účinné postupy nebo kořenové příčiny,
- závěry na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti.

#### **Závěry zakázek**

Vedoucí interního auditu musí posoudit a schválit závěrečnou komunikaci zakázky, která obsahuje závěry zakázky, a před vydáním závěrečné komunikace zakázky rozhodnout, komu a jakým způsobem bude předána. Pokud jsou tyto úkoly delegovány na jiné interní auditory, celková odpovědnost však zůstává vedoucímu interního auditu. Před zveřejněním závěrečné komunikace stranám mimo společnost musí vedoucí interního auditu požádat o radu vedoucího právníka společnosti a/nebo vrcholové vedení, pokud zákony a/nebo regulační předpisy nevyžadují něco jiného anebo to nějak neomezuje (viz také Standardy 11.4 Chyby a opomenutí, 11.5 Komunikace přijetí rizika a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

#### **Témata**

Zjištění a závěry z několika zakázek mohou při komplexním pohledu odhalit vzorce nebo trendy, jako třeba kořenové příčiny. Pokud vedoucí interního auditu takto zjistí témata týkající se procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, musí tato témata spolu s dalšími vhledy, radami a/nebo závěry včas sdělit orgánům a vrcholovému vedení společnosti.

#### **Závěry na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti**

Vedoucího interního auditu může být požádán, aby na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti učinil závěr o účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, a to z důvodu požadavků odvětví, zákonů a/nebo předpisů nebo očekávání orgánů společnosti a jejího vrcholového vedení a/nebo dalších zainteresovaných subjektů. Takový závěr odráží odborný úsudek vedoucího interního auditu založený na několika zakázkách a musí být podložen relevantními, spolehlivými a dostatečnými informacemi.

Při komunikaci takového závěru orgánům společnosti nebo vrcholovému vedení musí vedoucí interního auditu uvést:

- shrnutí daného požadavku,
- kritéria použitá jako základ pro závěr, například rámec řízení a správy nebo rámec rizik a kontroly,

- rozsah, včetně omezení a období, na které se závěr vztahuje,
- shrnutí informací, které podporují závěr,
- oznámení případného spoléhání se na práci jiných poskytovatelů ujištění.

## Přístupy využívané pro realizaci

Výsledky služeb interního auditu mohou vycházet z jednotlivých zakázek, několika zakázek a interakcí s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením uskutečněných v průběhu času.

### **Závěry zakázek**

Zatímco Standard 13.1 Komunikace zakázky vyžaduje, aby interní auditoři komunikovali v průběhu celé zakázky s osobami odpovědnými za činnost, která je posuzována, za předání závěrečné komunikace zakázky příslušným stranám odpovídá vedoucí interního auditu. Mezi příslušné strany mohou patřit orgány společnosti, vrcholové vedení společnosti a/nebo osoby odpovědné za vypracování a realizaci akčních plánů (viz také Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

Vedoucí interního auditu by měl interní auditory pobízet k tomu, aby v komunikaci zakázky oceňovali uspokojivé a pozitivní výsledky. Příklady dobré praxe zjištěné v rámci jednotlivých zakázek mohou být přenositelné i do jiných částí společnosti nebo mohou sloužit jako benchmark pro celou společnost.

### **Témata**

Sledování zjištění a závěrů z několika zakázek může umožnit zjištění trendů, jako je zlepšení nebo zhoršení podmínek ve srovnání s kritérii, kořenovou příčinu těchto podmínek nebo příležitost ke sdílení postupu, který zvyšuje účinnost nebo efektivitu. Tyto trendy mohou také vést k dalším zakázkám, které se zaměří na toto téma v rámci celé společnosti.

Komunikace s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením by měla zahrnovat:

- významné nedostatky v řízení a kontrole a důkladnou analýzu kořenových příčin,
- tematické nebo systémové problémy, opatření nebo vývoj napříč několika zakázkami nebo organizačními jednotkami.

Při identifikaci témat by mělo být zohledněno také porozumění dané věci, které bylo získáno od jiných poskytovatelů ujištění (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).

### **Závěry na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti**

Při sdělování závěrů na úrovni organizační jednotky nebo společnosti jako celku by měl vedoucí interního auditu zvážit, jak daný závěr souvisí se strategiemi, cíli a riziky společnosti. Vedoucí interního auditu by měl také zvážit, zda závěr řeší problém, přidává hodnotu a/nebo poskytuje vedení společnosti nebo jiným zainteresovaným subjektům ujištění ohledně celkového tématu nebo stavu.

Vedoucí interního auditu rovněž zváží časové období, ke kterému se závěr vztahuje, a případná omezení rozsahu, aby určil, které zakázky by byly relevantní pro formulování celkového závěru. V úvahu se berou všechny související zakázky nebo projekty včetně těch, které provedli jiní interní a externí poskytovatelé ujišťovacích služeb (viz také Standard 9.5 Koordinace a možnost se spolehnout).



Celkový závěr může například vycházet ze souhrnných závěrů zakázky učiněných na místní, regionální a celostátní úrovni společnosti spolu s výsledky reportovanými externími subjekty, jako jsou nezávislé třetí strany nebo regulační orgány. Prohlášení o rozsahu poskytuje kontext pro celkový závěr tím, že specifikuje časové období, činnosti, omezení a další proměnné, které vymezují hranice daného závěru.

Vedoucí interního auditu by měl shrnout informace, na nichž je celkový závěr založen, a určit příslušné rizikové nebo kontrolní rámce či jiná kritéria použitá jako základ pro formulaci celkového závěru. Vedoucí interního auditu by měl vyjádřit, jak celkový závěr souvisí se strategiemi, cíli a riziky společnosti. Celkové závěry se obvykle sdělují písemně, ale mohou být poskytnuty i ústně.

## Příklady prokázání souladu

- Závěrečná komunikace zakázky, včetně zjištění, doporučení a závěrů zakázky.
- Poznámky vedoucího interního auditu, zápisy z jednání, poznámky z vystoupení, snímky z prezentací nebo dokumenty dokládající komunikaci s orgány společnosti a vrcholovým vedením.
- Analýzy včetně datových sestav, diagramů a grafů zobrazujících trendy.
- Příslušné rizikové nebo kontrolní rámce nebo jiná kritéria použitá jako základ pro celkový závěr.

## Standard 11.4 Chyby a opomenutí

### Požadavky

Pokud závěrečná komunikace zakázky obsahuje významnou chybu nebo opomenutí, musí vedoucí interního auditu neprodleně sdělit opravené informace všem stranám, které obdržely původní komunikaci.

Významnost se určuje podle kritérií dohodnutých s orgány společnosti.

### Přístupy využívané pro realizaci

Vedoucí interního auditu a orgány společnosti by se měli dohodnout na pravidlech pro komunikaci oprav. Pro určení významnosti by měl vedoucí interního auditu vyhodnotit, zda by chybné nebo opomenuté informace mohly mít právní nebo regulatorní důsledky nebo změnit zjištění, závěry, doporučení nebo akční plány vedení.

Vedoucí interního auditu stanoví nejvhodnější způsob komunikace tak, aby opravené informace obdržely všechny strany, které obdržely původní komunikaci. Kromě komunikování opravených informací by měl vedoucí interního auditu zjistit příčinu chyby nebo opomenutí a přijmout nápravná opatření, aby se v budoucnu zabránilo podobné situaci.

## Příklady prokázání souladu

- Metodiky interního auditu pro řešení chyb a opomenutí.
- Kritéria dohodnutá s orgány společnosti a používaná vedoucím interního auditu k určení úrovně významnosti.
- Korespondence a další záznamy prokazující, jak vedoucí interního auditu určil významnost a příčinu chyby nebo opomenutí.
- Kalendář vedoucího interního auditu, zápisy z jednání orgánů společnosti nebo jiných schůzek, poznámky a e-mailová korespondence, kde byla chyba nebo opomenutí projednána.
- Původní a opravené dokumenty závěrečné komunikace.
- Dokumentace prokazující, že příslušné strany obdržely opravenou komunikaci zakázky.

## Standard 11.5 Komunikace přijetí rizika

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí komunikovat nepřijatelné úrovně rizika.

Pokud vedoucí interního auditu dojde k závěru, že vedení společnosti přijalo takový stupeň rizika, který překračuje rizikovou toleranci společnosti, musí tuto skutečnost projednat s vrcholovým vedením. Pokud vedoucí interního auditu dojde k závěru, že vrcholové vedení tuto záležitost nevyřešilo, musí vedoucí interního auditu tuto záležitost eskalovat k orgánům společnosti. Odpovědností vedoucího interního auditu není vyřešení daného rizika.

### Přístupy využívané pro realizaci

Vedoucí interního auditu získává porozumění o rizicích společnosti a její rizikové toleranci prostřednictvím diskusí s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením, prostřednictvím vztahů a průběžné komunikace se zainteresovanými subjekty a výsledků služeb interního auditu (viz také Standardy 8.1 Interakce s orgány společnosti, 9.1 Porozumění procesům řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicím a kontrolním procesům a 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty). Toto porozumění poskytuje vedoucímu interního auditu náhled na úroveň rizika, kterou společnost považuje za přijatelnou. Pokud má společnost formální proces řízení rizik, měl by vedoucí interního auditu rozumět zásadám, které vedení uplatňuje pro akceptaci rizik.

Vedoucí interního auditu může s orgány společnosti projednat metodiku pro dokumentování a komunikování akceptace těch rizik, která překračují rizikový apetit nebo rizikovou toleranci, a požádat je o souhlas s touto metodikou. Kromě požadavků uvedených ve Standardech by tyto metodiky měly zohlednit proces řízení rizik a zásady a postupy společnosti. Proces řízení rizik může zahrnovat preferovaný přístup ke komunikaci významných rizikových záležitostí. Dalšími upřesněními tohoto přístupu mohou být včasnost komunikace, hierarchie reportingu a požadavky na konzultaci s vedoucím právníkem společnosti nebo vedoucím útvaru compliance. Metodika interního auditu by měla rovněž zahrnovat postupy pro dokumentaci přijatých opatření a jejich projednání, včetně popisu rizika, zdůvodnění, proč vedoucí interního auditu věnuje dané záležitosti pozornost, důvodu, proč vedení nerealizovalo doporučení interních auditorů nebo jiná opatření, jméno osoby odpovědné za přijetí rizika a datum projednání.

O tom, že vedení přijalo riziko, se může vedoucí interního auditu dozvědět na základě prověření reakce vedení na zjištění z auditu a sledováním postupu vedení při implementaci doporučení a akčních plánů. Budování vztahů a udržování komunikace se zainteresovanými subjekty jsou dalšími prostředky, jak zůstat informován o činnostech v oblasti řízení rizik včetně přijetí rizika vedením.

Pokud rizika překračují rizikový apetit, mohou mít tyto dopady:

- poškození reputace společnosti,
- poškození zaměstnanců společnosti nebo jiných zainteresovaných subjektů,
- významné pokuty od regulačních subjektů, omezení podnikatelské činnosti nebo další finanční či smluvní sankce,
- významná nesprávnost,
- střet zájmů, podvod nebo jiné protiprávní jednání,
- významné překážky pro dosažení strategických cílů.

Odborný úsudek vedoucího interního auditu přispívá k rozhodnutí, zda vedení přijalo takovou úroveň rizika, která překračuje rizikový apetit nebo rizikovou toleranci. Pokud například vedení nedosáhlo dostatečného pokroku v plnění akčních plánů, může vedoucí interního auditu dojít k závěru, že vedení přijalo úroveň rizika, která překračuje rizikový apetit nebo rizikovou toleranci. Dříve než vedoucí interního auditu předá problém orgánům společnosti a/nebo vrcholovému vedení, měl by jej řešit přímo s vedením odpovědným za danou rizikovou oblast, aby jim sdělil své obavy, pochopil pohled vedení a dohodl se na aktualizovaném akčním plánu.

Požadavky tohoto standardu se uplatňují pouze v případě, že vedoucí interního auditu nemůže dojít shody s vedením odpovědným za řízení rizika. Pokud riziko označené jako nepřijatelné zůstane po diskusi s vrcholovým vedením nevyřešeno, eskaluje vedoucí interního auditu tuto záležitost k orgánům společnosti. Orgány společnosti jsou odpovědné za rozhodnutí, jakým způsobem řešit tuto záležitost s příslušným vedením.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace diskusí a dohody s orgány společnosti o metodikách pro komunikaci obav z rizik.
- Dokumentace diskusí o riziku a doporučených opatřeních s provozním vedením a vrcholovým vedením, včetně zápisů z jednání.
- Dokumentace vysvětlující obavu z rizika a opatření interního auditu přijatá k řešení této záležitosti, včetně procesu eskalace diskuse od provozního vedení k vrcholovému vedení.
- Dokumentace ze schůzek s orgány společnosti, včetně neveřejných nebo uzavřených zasedání, během nichž byly příslušné obavy předneseny orgánům společnosti.

## Princip 12 Zvyšujte kvalitu

***Vedoucí interního auditu je odpovědný za soulad útvaru interního auditu s Globálními standardy interního auditu a za neustálé zlepšování výkonu útvaru interního auditu.***

Kvalita je kombinace určité míry souladu s Globálními standardy interního auditu a úrovně dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu. Program pro zajišťování a zvyšování kvality je proto koncipován tak, aby umožnil hodnocení a podpořil soulad útvaru interního auditu se Standardy, napomáhal k dosahování cílů při

výkonu interního auditu a k průběžnému zlepšování. Program zahrnuje interní a externí hodnocení (viz také Standardy 8.3 Kvalita a 8.4 Externí hodnocení kvality).

Vedoucí interního auditu je odpovědný za to, že útvar interního auditu neustále usiluje o zlepšení. To vyžaduje vypracování měřítek, jak hodnotit provádění zakázek interního auditu, interní auditory a útvar interního auditu. Tato měřítka jsou pak základem pro hodnocení pokroku při dosahování cílů souvisejících s výkonem auditu včetně neustálého zlepšování.

## Standard 12.1 Interní hodnocení kvality

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vyvinout a provádět interní hodnocení k zajištění souladu útvaru interního auditu s Globálními standardy interního auditu a pokroku při dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí stanovit metodiku interního hodnocení, jak je popsáno ve Standardu 8.3 Kvalita. Tato metodika zahrnuje:

- průběžné sledování souladu útvaru interního auditu se Standardy a pokroku při dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu,
- pravidelná sebehodnocení nebo hodnocení prováděná jinými osobami v rámci společnosti, které mají dostatečné znalosti postupů interního auditu, aby mohly soulad se Standardy posoudit,
- komunikaci s orgány společnosti a vrcholovým vedením o výsledcích interního hodnocení.

Na základě výsledků pravidelných sebehodnocení musí vedoucí interního auditu vypracovat akční plány k řešení případů nesouladu se Standardy a využít příležitostí ke zlepšení, včetně návrhu časového harmonogramu pro plnění opatření. Vedoucí interního auditu musí výsledky pravidelných sebehodnocení a akčních plánů komunikovat s orgány společnosti a vrcholovým vedením (viz také Standardy 8.1 Interakce s orgány společnosti, 8.3 Kvalita a 9.3 Metodiky).

Interní hodnocení musí být zdokumentováno a zahrnuto do hodnocení prováděného nezávislou třetí stranou v rámci externího hodnocení kvality společnosti (viz také Standard 8.4 Externí hodnocení kvality).

Pokud nesoulad se Standardy ovlivňuje celkový rozsah působnosti nebo činnost útvaru interního auditu, musí vedoucí interního auditu informovat vrcholové vedení a orgány společnosti o tomto nesouladu a jeho dopadech.

## Přístupy využívané pro realizaci

### Monitoring

Monitoring zahrnuje každodenní supervizi, posuzování a měření útvaru interního auditu. Monitoring je zakomponován do rutinních zásad a postupů používaných při řízení útvaru interního auditu a zahrnuje procesy, nástroje a informace nezbytné k vyhodnocení souladu se Standardy.

Pokrok útvaru interního auditu při plnění cílů souvisejících s výkonem interního auditu a jeho soulad se Standardy jsou sledovány především prostřednictvím metodik, jako jsou supervize při plánování zakázek, supervize pracovních dokumentů a závěrečné komunikace zakázek. Tyto metodiky umožňují identifikovat slabé stránky nebo oblasti, které je třeba zlepšit, a vytvořit k nim akční plány. Vedoucí interního auditu může vyvinout šablony nebo automatizované pracovní dokumenty, které budou interní auditoři používat v průběhu zakázky, aby podpořil standardizaci a konzistentnost při uplatňování pracovních postupů.

Adekvátní supervize zakázky je základním prvkem programu pro zajišťování a zvyšování kvality. Supervize začíná během plánování a pokračuje v průběhu celé zakázky. Supervize může zahrnovat stanovení očekávání, podporu komunikace mezi členy týmu v průběhu zakázky a včasnou kontrolu a schválení pracovních dokumentů (viz také Standard 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek).

Mezi další běžně používané mechanismy průběžného sledování patří:

- Kontrolní seznamy nebo automatizované nástroje, které zajišťují, že interní auditoři dodržují stanovené metodiky, a usnadňují konzistentní provádění služeb interního auditu v souladu se Standardy. Použití těchto nástrojů může být zvláště důležité, pokud útvar interního auditu nemá dostatek personálních zdrojů pro supervizi.
- Zpětná vazba od zainteresovaných subjektů interního auditu týkající se účinnosti a efektivity útvaru interního auditu. Zpětná vazba může být vyžádána bezprostředně po ukončení zakázky nebo pravidelně (například pololetně nebo ročně) prostřednictvím nástrojů pro průzkum nebo diskusí vedoucího interního auditu s vedením.
- Další opatření, která mohou být cenná při určování účinnosti a efektivnosti útvaru interního auditu, zahrnují ukazatele sledující přiměřenost přidělování zdrojů (např. rozdíl mezi rozpočtem a skutečností), včasnost dokončení zakázek, plnění plánu interního auditu a průzkumy spokojenosti zainteresovaných subjektů.

Kromě ověřování souladu se Standardy může průběžné sledování odhalit příležitosti ke zlepšení fungování interního auditu. V takových případech může vedoucí interního auditu reagovat vypracováním akčního plánu.

### **Pravidelná sebehodnocení**

Pravidelná sebehodnocení poskytují ucelenější a komplexnější posouzení Standardů a útvaru interního auditu. Pravidelné sebehodnocení se zabývá souladem s každým standardem, zatímco průběžné monitorování se může zaměřit na standardy relevantní pro provádění zakázek. Pravidelné sebehodnocení mohou provádět zkušení pracovníci útvaru interního auditu, specializovaný tým pro zajištění kvality, osoby z útvaru interního auditu, které získaly titul Certifikovaný interní auditor® nebo mají rozsáhlé zkušenosti se Standardy, nebo osoby s auditorskými kompetencemi z jiných částí společnosti. Vedoucí interního auditu by měl zvážit zapojení interních auditorů do procesu pravidelného sebehodnocení, aby se zlepšilo jejich porozumění Standardům.

Pravidelná sebehodnocení umožňují útvaru interního auditu ověřit jeho soulad se Standardy. Pokud se pravidelné sebehodnocení provádí krátce před externím hodnocením, může se tím zkrátit čas a úsilí potřebné k provedení externího hodnocení.

Pravidelná sebehodnocení hodnotí:

- přiměřenost metodik útvaru interního auditu,
- jak dobře útvar interního auditu podporuje dosahování cílů společnosti,
- kvalitu prováděných služeb interního auditu a supervizí,

- míru naplnění očekávání zainteresovaných subjektů a dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu.

Jednotlivec nebo tým provádějící pravidelné sebehodnocení hodnotí soulad útvaru interního auditu s jednotlivými standardy. K tomu může využít rozhovory a průzkum mezi zainteresovanými subjekty interního auditu. Prostřednictvím tohoto procesu může vedoucí interního auditu posoudit kvalitu a dodržování metodik útvaru interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Vyplněné kontrolní seznamy, které dokládají posouzení pracovních dokumentů, výsledky průzkumů a měřítka výkonu týkající se účinnosti a efektivity útvaru interního auditu.
- Dokumentace dokončených pravidelných sebehodnocení včetně plánu, pracovních dokumentů a komunikace.
- Prezentace orgánům společnosti a vedení a zápisy ze schůzí zahrnující výsledky interních hodnocení.
- Zdokumentované výsledky průběžného sledování a pravidelného sebehodnocení, včetně korektivních akčních plánů.
- Opatření přijatá ke zlepšení účinnosti a efektivity útvaru interního auditu a k zajištění jeho souladu se Standardy.

## Standard 12.2 Měření výkonu

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí vypracovat cíle pro hodnocení výkonu útvaru interního auditu. Při vypracovávání cílů souvisejících s výkonem interního auditu musí vedoucí interního auditu zohlednit podněty a očekávání orgánů společnosti a vrcholového vedení.

Vedoucí interního auditu musí vypracovat metodiku měření výkonu, aby bylo možné posoudit pokrok při dosahování cílů útvaru interního auditu a podpořit jeho neustálé zlepšování. Při hodnocení výkonu útvaru interního auditu si vedoucí interního auditu musí vyžádat podle potřeby zpětnou vazbu od orgánů společnosti a vrcholového vedení.

Vedoucí interního auditu musí vypracovat akční plán k řešení problémů a příležitostí ke zlepšení.

## Přístupy využívané pro realizaci

Stanovení cílů souvisejících s výkonem interního auditu má zásadní význam pro určení, zda útvar interního auditu naplňuje svůj mandát v souladu se Standardy a dosahuje zlepšení v souladu se strategií útvaru.

Stanovení cílů souvisejících s výkonem interního auditu by mělo zohlednit požadované výsledky, které jsou formulovány v:

- Principech Globálních standardů interního auditu,
- statutu interního auditu,
- strategii útvaru interního auditu.

Vedoucí interního auditu může určit soubor specificky zaměřených cílů souvisejících s výkonem interního auditu, které jsou předkládány orgánům společnosti a jejímu vrcholovému vedení, a zároveň udržovat komplexnější soubor výkonových cílů pro řízení útvaru interního auditu. Je třeba dbát na to, aby byly stanoveny takové cíle pro výkon, které přispívají k dosahování žádoucích výstupů a jsou ve všech oblastech výstupů vyvážené: z hlediska očekávání zainteresovaných subjektů, závěrů pokrývajících buď organizační jednotku, nebo společnost jako celek, z hlediska potřeby lidských zdrojů, finanční a provozní efektivity, vzdělávání a rozvoje.

Poté, co vedoucí interního auditu stanoví cíle pro výkon interního auditu, měl by stanovit i konkrétní kvantitativní a kvalitativní cíle, aby bylo možné sledovat pokrok při plnění cílů souvisejících s výkonem interního auditu. Vedoucí interního auditu by měl mít zavedenou metodiku pro pravidelnou validaci správnosti reportovaných měřítek výkonu a pro zvyšování očekávání ohledně výkonu interního auditu.

Vedoucí interního auditu by měl průběžně sledovat akční plány zaměřené na problematické otázky a příležitosti k dosahování cílů souvisejících s výkonem interního auditu a měl by o nich informovat orgány společnosti a vrcholové vedení. Příklady kategorií, které je třeba zvážit při stanovování cílů a měřítek souvisejících s výkonem interního auditu, mohou zahrnovat:

- pokrytí cílů zakázky, u kterých se očekává, že budou posuzovány v souladu s mandátem interního auditu,
- míru, do jaké se závěry interního auditu na úrovni organizační jednotky nebo celé společnosti týkají významných cílů společnosti (viz také Standard 11.3 Komunikace výsledků),
- procento doporučení nebo akčních plánů dokončených vedením, které vedou k požadovaným výsledkům, což je monitorováno útvarem interního auditu. Toto měřítko není výhradně odrazem výkonu útvaru interního auditu. Zatímco útvary interního auditu může sledovat realizaci doporučení nebo akčních plánů, za dokončení těchto akčních plánů a zajištění dosažení požadovaných výsledků je odpovědné vedení (viz také Standard 15.2 Potvrzení implementace doporučení nebo akčních plánů),
- procento prověřených klíčových rizik a řídicích a kontrolních mechanismů společnosti,
- spokojenost zainteresovaných subjektů ohledně pochopení cílů zakázky, včasnosti práce na zakázce a srozumitelnosti závěrů zakázky,
- procento plánu interního auditu (upraveného a schváleného), které bylo dokončeno včas,
- vyváženost ujišťovacích a poradenských zakázek v plánu interního auditu ve vztahu ke strategii interního auditu,
- externí ověření kvality interního auditu potvrzující soulad útvaru interního auditu se Standardy,
- ověření kvality potvrzující, že jsou k dispozici odpovídající kompetence k provádění plánovaných zakázek interního auditu,
- plány vzdělávání a rozvoje interních auditorů v návaznosti na strategii interního auditu a vývoj rizik ve společnosti,
- seznam auditorů, kteří jsou držiteli alespoň jedné uznávané profesní certifikace v oblasti interního auditu.

## Příklady prokázání souladu

- Cíle, které byly pro výkon interního auditu identifikovány jako nejvýznamnější z pohledu naplňování principu Standardů, statutu interního auditu a strategie útvaru interního auditu.
- Měřítko výkonu, která se zaměřují na sledování cílů souvisejících s výkonem interního auditu, a konkrétní hodnoty těchto měřítek.

- Akční plány k identifikovaným problémům a příležitostem přijaté k dosažení stanovených cílů souvisejících s výkonem interního auditu.

## Standard 12.3 Dohled a zvyšování kvality při provádění zakázek

### Požadavky

Vedoucí interního auditu musí stanovit a zavést metodiky pro supervizi zakázek, zajištění kvality a rozvoj kompetencí.

- Vedoucí interního auditu nebo supervizor zakázky musí interním auditorům v průběhu zakázky poskytovat vedení, ověřovat úplnost pracovních programů a potvrzovat, že pracovní dokumenty k zakázce dostatečně podporují zjištění, závěry a doporučení.
- Aby byla zajištěna kvalita, musí vedoucí interního auditu ověřit, zda jsou zakázky prováděny v souladu se Standardy a metodikami útvaru interního auditu.
- Pro rozvoj kompetencí musí vedoucí interního auditu poskytovat interním auditorům zpětnou vazbu k jejich výkonu a příležitostmi ke zlepšení.

Rozsah vyžadované supervize závisí na vyspělosti útvaru interního auditu, odbornosti a zkušenostech interních auditorů a složitosti zakázek.

Vedoucí interního auditu je odpovědný za supervizi zakázek, ať už je práce na zakázce prováděna zaměstnanci interního auditu, nebo jinými poskytovateli služeb. Odpovědnost za supervizi může být delegována na vhodné a kvalifikované osoby, ale konečná odpovědnost zůstává na vedoucím interního auditu.

Vedoucí interního auditu musí zajistit, aby záznamy o supervizi byly dokumentovány a uchovávány v souladu se zavedenými metodikami útvaru interního auditu.

### Přístupy využívané pro realizaci

Při plánování zakázky by měl vedoucí interního auditu nebo určený supervizor zakázky posoudit cíle zakázky. Supervize může zahrnovat i příležitosti pro rozvoj auditorů, zejména v podobě schůzek po ukončení zakázky mezi interními auditory, kteří zakázku provedli, a vedoucím interního auditu.

Hodnocení dovedností pracovníků interního auditu je trvalý proces, který přesahuje prověřování pracovních dokumentů k zakázce. Na základě výsledků vyhodnocení dovedností může vedoucí interního auditu určit, kteří interní auditoři jsou kvalifikovaní pro supervizi zakázek, a podle toho jim přidělovat úkoly.

Ve fázi plánování supervizor zakázky schvaluje pracovní program zakázky a může převzít odpovědnost za další aspekty zakázky (viz také Princip 13 Plánujte zakázky účinně a standardy tohoto principu).

Hlavním kritériem pro schválení pracovního programu zakázky je účinné dosažení cílů zakázky. Pracovní program zahrnuje postupy pro identifikaci, analýzu, hodnocení a zaznamenávání informací v průběhu zakázky. Supervize zakázky zahrnuje také monitoring plnění pracovního programu zakázky a schvalování jeho změn. Supervizor zakázky by měl průběžně komunikovat s interními auditory pověřenými provedením zakázky a s vedením posuzované činnosti. Supervizor zakázky prověřuje pracovní dokumenty k zakázce,



kteře popisují provedené auditorské postupy, identifikované informace a zjištění a předběžné závěry učiněné během zakázky. Supervizor zakázky posoudí, zda jsou informace, testování a výsledné důkazy relevantní, spolehlivé a dostatečné k dosažení cílů zakázky a k podložení závěrů zakázky. U útvarů interního auditu, které nemají samostatné auditory pro supervizi a průběžné monitorování zakázky, může vedoucí interního auditu zvážit použití nástrojů, jako jsou kontrolní seznamy nebo jiné automatizované nástroje, které pomáhají při každé zakázce dohlížet na soulad se Standardy.

Standard 11.2 Účinná komunikace vyžaduje, aby komunikace v rámci zakázky byla přesná, objektivní, jasná, stručná, konstruktivní, úplná a včasná. Supervizor zakázky posoudí komunikaci týkající se zakázky i pracovní dokumenty k těmto záležitostem, protože pracovní dokumenty poskytují primární podporu pro komunikaci zakázky.

V průběhu zakázky se supervizor zakázky a/nebo vedoucí interního auditu setkávají s interními auditory pověřenými provedením zakázky a diskutují o procesu zakázky, což poskytuje příležitost ke školení, rozvoji a hodnocení interních auditorů. Supervizor může při posouzení komunikace o zakázce a při kontrole pracovních dokumentů požádat o další důkazy nebo vysvětlení. Tím, že interní auditori odpovídají na otázky supervizora zakázky, mohou zdokonalovat svoji práci.

Obvykle jsou poznámky supervizora z konečné dokumentace vymazány, jakmile jsou poskytnuty odpovídající důkazy nebo jsou pracovní dokumenty doplněny o další informace, které se k podnětům a otázkám supervizora vztahují. Případně si útvar interního auditu může uchovat samostatný záznam s poznámkami týkajícími se posouzení provedeného supervizorem a kroků přijatých k řešení a výsledků těchto kroků.

Vedoucí interního auditu je odpovědný za všechny zakázky interního auditu a významné profesní úsudky učiněné v průběhu zakázky, a to bez ohledu na to, zda byla práce provedena útvarem interního auditu, nebo jinými poskytovateli ujištění. Vedoucí interního auditu vyvíjí metodiky s cílem minimalizovat riziko, že interní auditori budou činit úsudky nebo kroky, které jsou v rozporu s profesním úsudkem vedoucího interního auditu a mohly by zakázku nepříznivě ovlivnit. Vedoucí interního auditu stanoví způsob řešení případných rozdílů v profesním úsudku. To může představovat diskusi o relevantních skutečnostech, další šetření nebo výzkum a dokumentaci odlišných názorů v pracovních dokumentech zakázky a také dokumentaci jakýchkoli odlišných závěrů. Pokud dojde k rozdílnému profesnímu úsudku ohledně etické otázky, může být tato otázka postoupena osobám ve společnosti, které jsou za etické záležitosti odpovědné.

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty k zakázce s dokumentací supervize.
- Vyplněné kontrolní seznamy, které napomáhají posouzení pracovních dokumentů.
- Výsledky rozhovorů a průzkumů ohledně zkušeností se zakázkou, které obsahují zpětnou vazbu interních auditorů a dalších osob přímo zapojených do zakázky.
- Dokumentace komunikace mezi supervizorem zakázky a interními auditory týkající se práce na zakázce.

# Doména V: Provádění služeb interního auditu



Provádění služeb interního auditu vyžaduje, aby interní auditoři účinně plánovali zakázky, prováděli práci na zakázce s cílem vypracovat zjištění a závěry, spolupracovali s vedením na stanovení doporučení a/nebo akčních plánů, které řeší zjištění, a komunikovali s vedením a zaměstnanci odpovědnými za posuzovanou činnost v průběhu zakázky i po jejím uzavření.

Ačkoli jsou standardy pro provádění zakázek uvedeny v posloupnosti, kroky při provádění zakázek nejsou vždy jasně odlišené, lineární a na sebe navazující. V praxi se může pořadí prováděných kroků lišit v závislosti na zakázce a může mít aspekty, které se překrývají a opakují. Plánování zakázky například zahrnuje shromažďování informací a vyhodnocování rizik, které může pokračovat po celou dobu trvání zakázky. Každý krok může ovlivnit další krok nebo celou zakázku. Proto by si interní auditoři měli před zahájením zakázky prostudovat všechny standardy v této doméně a porozumět jim.

Služby interního auditu zahrnují poskytování ujištění, poradenství, nebo obojí. Od interních auditorů se očekává, že při provádění zakázek budou uplatňovat a dodržovat Standardy, ať už poskytují ujištění, nebo poradenství, není-li v jednotlivých standardech stanoveno jinak.

Cílem ujišťovacích služeb je poskytnout důvěru ohledně procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů zainteresovaným subjektům společnosti, zejména orgánům společnosti, vrcholovému vedení a vedení posuzované činnosti. Prostřednictvím ujišťovacích služeb interní auditoři poskytují objektivní hodnocení rozdílů mezi skutečným stavem posuzované činnosti a souborem hodnotících kritérií. Interní auditoři vyhodnocují rozdíly, aby určili, zda existují zjištění, která je třeba komunikovat, a aby poskytli závěr k výsledkům zakázky, včetně reportingu, pokud jsou procesy účinné.

Interní auditoři mohou iniciovat poradenské služby nebo je provádět na žádost orgánů společnosti a jejího vrcholového vedení nebo na žádost vedení dané činnosti. Povaha a rozsah poradenských služeb mohou být předmětem dohody se stranou, která o služby žádá. Mezi příklady poradenských služeb patří poradenství při navrhování a zavádění nových zásad, procesů, systémů a produktů, poskytování forenzních služeb, poskytování školení a zprostředkování diskusí o řídicích a řídicích a kontrolních mechanismech. Při poskytování poradenských služeb se od interních auditorů očekává, že si zachovají objektivitu tím, že nebudou přebírat odpovědnost vedení. Interní auditoři mohou například poskytovat poradenské služby v podobě samostatné zakázky, ale pokud vedoucí interního auditu převezme odpovědnost nad rámec interního auditu, musí být zavedeny vhodné pojistky a opatření, aby byla zachována nezávislost útvaru interního auditu (viz také Standard 7.1 Organizační nezávislost).

Služby interního auditu jsou prováděny tak, jak je popsáno v metodikách stanovených vedoucím interního auditu (viz také Standard 9.3 Metodiky). Vedoucí interního auditu může příslušné odpovědnosti delegovat na jiné kvalifikované odborníky v útvaru interního auditu, ale zůstává plně zodpovědným.

## Princip 13 Plánujte zakázky účinně

**Interní auditoři plánují každou zakázku s využitím systematického a metodického přístupu.**

Globální standardy interního auditu spolu s metodikami stanovenými vedoucím interního auditu představují základ systematického a metodického přístupu interních auditorů k plánování zakázek. Interní auditoři jsou odpovědní za účinnou komunikaci ve všech fázích zakázky.

Plánování zakázky začíná pochopením výchozích očekávání od zakázky a důvodu, proč byla zakázka zahrnuta do plánu interního auditu. Při plánování zakázek interní auditoři shromažďují informace, které jim umožní porozumět společnosti a posuzované činnosti a posoudit rizika související s danou činností. Hodnocení rizik zakázky umožňuje interním auditorům identifikovat rizika a stanovit jejich priority, aby tak určili cíle a rozsah zakázky. Interní auditoři také určí kritéria a zdroje potřebné k provedení zakázky a vypracují pracovní program zakázky, kde jsou popsány konkrétní kroky zakázky, které budou provedeny.

### Standard 13.1 Komunikace zakázky

#### Požadavky

Interní auditoři musí účinně komunikovat v průběhu celé zakázky (viz také Princip 11 Komunikujte účinně a standardy tohoto principu a Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

Interní auditoři musí vedení sdělit cíle, rozsah a načasování zakázky. Následné změny musí být vedení oznámeny včas (viz také Standard 13.3 Cíle a rozsah zakázky).

Pokud se na konci zakázky interní auditoři a vedení na výsledcích zakázky neshodnou, musí interní auditoři s vedením posuzované činnosti diskutovat a pokusit se dosáhnout vzájemného porozumění v dané záležitosti. Pokud se nepodaří dosáhnout vzájemné dohody, interní auditoři nesmí být povinováni změnit jakoukoli část výsledků zakázky, pokud k tomu neexistuje oprávněný důvod. Interní auditoři musí postupovat podle zavedené metodiky, aby obě strany mohly vyjádřit svá stanoviska k obsahu závěrečné komunikace zakázky a k důvodům případných rozdílných názorů ohledně výsledků zakázky (viz také Standardy 9.3 Metodiky a 14.4 Doporučení a akční plány).

### Přístupy využívané pro realizaci

Komunikace v rámci zakázky může zahrnovat počáteční, průběžnou, uzavírající a závěrečnou komunikaci s vedením posuzované činnosti. Typ zakázky může ovlivnit, jaká komunikace bude zapotřebí. Aby byla zajištěna účinná komunikace, měly by být používány různorodé metody: formální, neformální, písemné a ústní. Komunikace v rámci zakázky může probíhat prostřednictvím plánovaných schůzek, prezentací, e-mailů a jiných dokumentů a neformálních diskusí. Požadavky na kvalitu a obsah komunikace o zakázce by měl stanovit vedoucí interního auditu v souladu s očekáváními orgánů společnosti a vrcholového vedení a zdokumentovat je v metodikách interního auditu (viz také Standardy 9.3 Metodiky a 11.2 Účinná komunikace).

Rozsah průběžné komunikace závisí na povaze a délce zakázky a může zahrnovat:

- oznámení zakázky,
- projednání hodnocení rizik zakázky, cílů, rozsahu a načasování zakázky,
- vyžádání informací a zdrojů potřebných k provedení zakázky,
- nastavení očekávání pro další komunikaci o zakázce,
- poskytování aktuálních informací o průběhu zakázky, včetně otázek týkajících se řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů, které vyžadují okamžitou pozornost a změny rozsahu, cílů, načasování nebo délky zakázky,
- výsledky zakázky, včetně zjištění, doporučení a/nebo akčních plánů vedení k řešení zjištění,
- specifikaci načasování doporučení a/nebo akčních plánů a vlastníka odpovědného za jejich realizaci.

Interní auditoři by měli zakázku předem oznámit příslušným zainteresovaným subjektům, obvykle včetně vedení a dotčených pracovníků, aby vytvořili základ pro spolupráci a otevřený dialog. Interní auditoři by se měli řídit zásadami zavedenými vedoucím interního auditu, aby stanovili načasování a způsob oznámení. Oznámení by mělo informovat vedení o důvodu předmětného posouzení. Mělo by také vedení informovat o navrhovaném čase zahájení a přibližné délce trvání zakázky, aby bylo možné naplánovat harmonogram, který nebude kolidovat s jinými významnými událostmi probíhajícími v rámci činnosti, která má být posouzena. Kromě toho by si interní auditoři měli vyžádat informace a dokumentaci potřebnou k vyhodnocení rizik a zahájení tvorby pracovního programu.

Další běžnou úvodní komunikací je zahajovací nebo vstupní schůzka. Pokud interní auditoři provedli hodnocení rizik zakázky, měli by výsledky sdělit vedení posuzované činnosti. Měli by také sdělit počáteční cíle a rozsah zakázky, a to nejlépe na osobní schůzce. Diskuse na schůzce poskytuje interním auditorům příležitost potvrdit si, že vedení posuzované činnosti rozumí cílům, rozsahu a načasování zakázky a podporuje je. Diskuse též umožňuje zúčastněným stranám provést nezbytné úpravy v přístupu k zakázce a stanovit očekávání ohledně další komunikace, včetně frekvence komunikace a toho, kdo obdrží závěrečnou komunikaci zakázky. Interní auditoři by měli tuto diskusi zdokumentovat v pracovní dokumentaci zakázky. Průběžná komunikace během celé zakázky mezi interními auditory a vedením posuzované činnosti je nezbytná pro předávání informací, které vyžadují okamžitou pozornost, a pro informování příslušných stran o průběhu zakázky nebo o změnách cílů či rozsahu zakázky. Tato průběžná komunikace zajišťuje transparentnost a pomáhá interním auditorům a vedení posuzované činnosti zjistit a řešit případná nedorozumění nebo rozdíly.

V závislosti na typu zakázky mohou interní auditoři uskutečnit závěrečnou schůzku (nazývanou také „exit conference“), která je příležitostí pro interní auditory, vedení posuzované činnosti a příslušné pracovníky, aby finalizovali výsledky zakázky ještě před vydáním závěrečné komunikace. Závěrečná schůzka poskytuje vedení a interním auditorům příležitost prodiskutovat případné rozdíly nebo neshody ohledně výsledků zakázky s cílem dosáhnout dohody.

Diskuse o proveditelnosti doporučení interních auditorů nebo akčních plánů vedení může zahrnovat zvážení nákladů, zejména závažnost rizika v porovnání s přínosy realizace doporučení nebo akčních plánů (viz také Standard 14.4 Doporučení a akční plány). Akční plány vedení mohou být před závěrečnou schůzkou ještě ne plně vypracovány, přesto může mít vedení představu o opatřeních, která přijme k řešení zjištění. I když vedení nemá zcela vypracované akční plány, lze o návrzích diskutovat a vyhodnocovat je. Po diskusi může vedení potvrdit své akční plány, předpokládaný termín realizace a pracovníky odpovědné za realizaci opatření.

## Příklady prokázání souladu

- Dokumentace (e-maily, zápisy ze schůzek, poznámky nebo memoranda) prokazující, že požadovaná komunikace probíhala v průběhu celé zakázky.
- Dokumentace zpětné vazby získané (např. prostřednictvím průzkumů) od vedení posuzované činnosti.

## Standard 13.2 Hodnocení rizik zakázky

### Požadavky

Aby mohli interní auditoři posoudit příslušná rizika, musí posuzované činnosti porozumět. V případě poradenských služeb nemusí být formální a zdokumentované hodnocení rizik nutné, a to v závislosti na dohodě s příslušnými zainteresovanými subjekty.

Pro vytvoření adekvátního porozumění musí interní auditoři identifikovat a shromáždit spolehlivé, relevantní a dostatečné informace týkající se:

- strategií, cílů a rizik společnosti relevantních pro posuzovanou činnost,
- rizikové tolerance společnosti, pokud je stanovena,
- hodnocení rizik, kterým je podpořen plán interního auditu,
- procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů posuzované činnosti,
- použitelných rámců, návodů a dalších kritérií, která lze použít k hodnocení účinnosti těchto procesů.

Interní auditoři musí posoudit shromážděné informace, aby porozuměli, jak mají procesy fungovat.

Interní auditoři musí identifikovat rizika, která budou posuzovat, prostřednictvím:

- identifikace rizik, která jsou potenciálně významná pro cíle posuzované činnosti,
- zohlednění rizik specifických pro podvody,
- vyhodnocení významnosti rizik a stanovení jejich priority pro následné posouzení.

Interní auditoři musí identifikovat kritéria, která vedení používá k měření toho, zda daná činnost dosahuje svých cílů.

Pokud interní auditoři příslušná rizika pro posuzovanou činnost identifikovali v minulých zakázkách, je požadováno pouze posouzení a aktualizace hodnocení rizik z předchozí zakázky.

## Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři by se měli při plánování poradit se supervizorem zakázky.

Aby interní auditoři porozuměli činnosti, kterou posuzují, a vyhodnotili příslušná rizika, měli by začít tím, že porozumí plánu interního auditu, diskusím, které vedly k jeho vypracování, a důvodům, proč byla zakázka do plánu zařazena. Zakázky zařazené do plánu interního auditu mohou vyplývat z hodnocení rizik v celé společnosti nebo z požadavků zainteresovaných subjektů.

Při zahájení zakázky by interní auditoři měli zvážit rizika, která se k dané zakázce vztahují, a zjistit, zda od doby vypracování plánu interního auditu nedošlo k nějakým změnám. Interním auditorům při identifikaci rizik relevantních pro posuzovanou činnost může napomoci posouzení hodnocení rizik za celou společnost a jakýchkoli dalších nedávno provedených hodnocení rizik (zejména těch provedených vedením). Interní auditoři by měli znát veškerá očekávání zainteresovaných subjektů, která se týkají účelu, cílů a rozsahu zakázky.

Interní auditoři by měli prověřit spojitost mezi společností a posuzovanou činností. Interní auditoři shromažďují a zvažují informace o strategiích a procesech řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesech, jakož i o cílech, zásadách a postupech společnosti. Když začínají interní auditoři hodnotit rizika zakázky, měli by zvážit, jak se výše uvedené aspekty společnosti vztahují k posuzované činnosti a k samotné zakázce.

Za účelem shromáždění informací mohou interní auditoři:

- posoudit hodnocení rizik nedávno provedené útvarem interního auditu, vedením nebo externími poskytovateli služeb. Zvažované cíle by měly zahrnovat cíle týkající se compliance, finančního výkaznictví, provozu nebo výkonu, podvodů, informačních technologií, strategie a plánů interního auditu,
- posoudit komunikaci zakázek, které útvar interního auditu a další poskytovatelé ujišťovacích a poradenských služeb provedli dříve, zejména v oblasti financí, životního prostředí, sociální odpovědnosti a správy a řízení společnosti,
- posoudit pracovní dokumenty z předchozích zakázek,
- posoudit referenční materiály, včetně návodů IIA a dalších relevantních organizací, a dále posoudit zákony a regulační předpisy relevantní pro sektor, odvětví a jurisdikci, ve které společnost působí,
- zvážit příslušné kategorie rizik společnosti, včetně strategických, provozních a finančních rizik a rizik compliance,
- zvážit rizikovou toleranci, pokud byla definována,
- pomocí organizačních schémat a popisů pracovních míst určit, kdo je odpovědný za příslušné informace, procesy a další aspekty posuzované činnosti,
- prohlédnout si hmotný majetek posuzované činnosti,
- prověřit dokumentaci od vlastníka informací nebo z externích zdrojů, včetně zásad stanovených vedením, postupů, vývojových diagramů a zpráv,
- prověřit webové stránky, databáze a systémy,
- zjišťovat prostřednictvím rozhovorů, diskusí nebo průzkumů,
- pozorovat provádění procesu,
- setkat se s dalšími poskytovateli ujišťovacích a poradenských služeb.

Průzkumy, rozhovory, prohlídky na místě a testování procesních postupů (průchozí test, tzv. walk-through) umožňují interním auditorům sledovat aktuální podmínky v posuzované činnosti.

K ohodnocení rizik zakázky využívají interní auditoři shromážděné informace, které slouží k pochopení a zdokumentování cílů posuzované činnosti, rizik, která by mohla ovlivnit dosažení jednotlivých cílů, a řídicích a kontrolních mechanismů určených k řízení jednotlivých rizik (viz také Standard 14.6 Dokumentace zakázky).

Interní auditoři mohou vytvořit graf, tabulku, matici rizik a kontrol, popis procesu nebo jinou pomůcku, která bude dokumentovat rizika a řídicí a kontrolní mechanismy určené k jejich řízení. Taková dokumentace umožňuje interním auditorům uplatnit odborný úsudek, zkušenosti a logiku, aby zvážili shromážděné informace v kontextu posuzované činnosti a odhadli významnost rizik z hlediska kombinace dopadu, pravděpodobnosti a případně dalších rizikových faktorů.

Určení významnosti rizik vyžaduje, aby interní auditoři použili své znalosti, zkušenosti a kritické myšlení a udělali si názor na společnost, posuzovanou činnost a účel a kontext zakázky. V rámci náležité profesní péče by interní auditoři měli zvážit vstupy od vedení posuzované činnosti, aby získali přehled o obchodních cílech, významných rizicích a řídicích a kontrolních mechanismech. Tím, že dojde k vzájemnému porozumění ohledně rizik posuzované činnosti, se zvyšuje užitečnost ohodnocení rizik v rámci zakázky.

Rizika, která je třeba během zakázky řešit, by měla být seřazena podle významnosti. To se často znázorňuje zobrazením rizik v grafu, například v grafické prezentaci dat formou tzv. heat map, která je založena na znázornění pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho potenciálního dopadu. Tato dokumentace by měla být uchovávána jako součást pracovních dokumentů k zakázce. K určení, které řídicí a kontrolní mechanismy mají být dále testovány z hlediska provozní účinnosti, pomáhá interním auditorům to, že u nejvýznamnějších rizik ohodnotí, zda jsou navržené řídicí a kontrolní mechanismy přiměřené.

Pokud je použita matice rizik a kontrol, obvykle je vytvářena v průběhu zakázky. Jak zakázka postupuje fází testování, lze matici použít k dokumentaci rizikové události, kontrolního a řídicího mechanismu a jeho typu (tj. preventivní, detekční, direktivní nebo opravný), příčiny a účinku (následku) a k ohodnocení zbytkového rizika.

## Příklady prokázání souladu

Pracovní dokumentace dokládající:

- příslušné strategie, cíle a rizika společnosti,
- cíle posuzované činnosti,
- řízení a správu, řízení rizik a řídicí a kontrolní procesy činnosti, která je posuzována,
- organizační schémata a popisy pracovních míst,
- poznámky a/nebo fotografie z přímého pozorování nebo prohlídky na místě,
- zásady a postupy pro danou činnost,
- příslušné zákony a/nebo regulatorní předpisy a zdokumentované vyhodnocení souladu,
- relevantní informace získané z webových stránek, databází a systémů,
- poznámky z rozhovorů, diskusí nebo průzkumů,
- relevantní informace z dříve dokončených hodnocení rizik a zakázek a z práce jiných poskytovatelů ujištění,
- významnost každého rizika a přiměřenost nastavené kontroly.

## Standard 13.3 Cíle a rozsah zakázky

### Požadavky

Interní auditoři musí stanovit a zdokumentovat cíle a rozsah každé zakázky.

Cíle zakázky musí vyjadřovat účel zakázky a popisovat konkrétní cíle, kterých má být dosaženo, včetně cílů stanovených zákony a/nebo regulatorními předpisy.

Rozsah musí stanovit zaměření a hranice zakázky tím, že specifikuje činnosti, místa, procesy, systémy, součásti a časové období, která mají být předmětem zakázky, a další prvky, které mají být prověřeny. Rozsah zakázky musí být dostatečný pro dosažení cílů zakázky.

Interní auditoři musí zvážit, zda je zakázka určena k poskytování ujišťovacích nebo poradenských služeb, protože očekávání zainteresovaných subjektů a požadavky Standardů se v závislosti na typu zakázky liší.

Pokud je identifikováno omezení rozsahu, musí být toto projednáno s vedením s cílem dosáhnout řešení. Omezením rozsahu jsou takové podmínky v rámci ujišťovací zakázky, jakými jsou omezení zdrojů nebo omezení přístupu k pracovníkům, fyzickým objektům, datům a informacím, které brání interním auditorům provádět práci tak, jak předpokládá pracovní program auditu (viz také Standard 13.5 Zdroje zakázky).

Pokud se v otázce omezení rozsahu nepodaří s vedením dojít k řešení, musí vedoucí interního auditu eskalovat tuto otázku na úroveň orgánů společnosti podle stanovené metodiky. Interní auditoři musí mít možnost flexibilně měnit cíle a rozsah zakázky, pokud tato potřeba vyplývá z auditní práce v průběhu zakázky.

Cíle a rozsah zakázky a veškeré změny, ke kterým dojde v průběhu zakázky, musí schválit vedoucí interního auditu.

### Přístupy využívané pro realizaci

Cíle a rozsah ujišťovacích zakázek určují především interní auditoři, zatímco cíle a rozsah poradenských zakázek obvykle stanovují společně interní auditoři a vedení té činnosti, která je posuzována.

Interní auditoři by měli sladit cíle zakázky s obchodními cíli posuzované činnosti i s cíli společnosti. Správné vymezení cílů a rozsahu zakázky před jejím zahájením umožňuje interním auditorům:

- zaměřit úsilí na rizika relevantní pro posuzovanou činnost, a to na základě výsledků hodnocení rizik zakázky (viz také Standard 13.2 Hodnocení rizik zakázky),
- vypracovat pracovní program zakázky,
- vyhnout se duplikaci úsilí nebo provádění práce, která nepřináší přidanou hodnotu,
- určit časový plán zakázky,
- vyčlenit vhodné a dostatečné zdroje pro dokončení zakázky (viz také Standard 13.5 Zdroje zakázky),



- jasně komunikovat s vedením a orgány společnosti.

Ujišťovací zakázky se zaměřují na poskytnutí ujištění, že zavedené řídicí a kontrolní mechanismy jsou vhodně navrženy a fungují tak, aby zvládaly rizika, která by mohla zabránit dosažení obchodních cílů posuzované činnosti. Cíle těchto zakázek určují priority pro testování řídicích a kontrolních mechanismů u procesů a systémů během zakázky. Patří sem řídicí a kontrolní mechanismy určené k řízení rizik souvisejících s:

- přidělením pravomocí a odpovědností,
- dodržováním zásad, plánů, postupů, zákonů a předpisů,
- podáváním přesných a spolehlivých informací,
- účinným a efektivním využíváním zdrojů,
- ochranou aktiv.

Poté, co jsou stanoveny cíle zakázky, by se interní auditoři měli řídit odborným úsudkem a v případě potřeby konzultovat rozsah práce na zakázce se supervizorem zakázky. Rozsah by měl být dostatečně široký, aby bylo možné dosáhnout cílů zakázky. Při určování rozsahu by měli interní auditoři zvážit každý cíl zakázky samostatně, aby se ujistili, že jej lze v rámci rozsahu zakázky splnit.

Interní auditoři by měli zvážit, zda požadavky subjektů zainteresovaných na zakázce, které se týkají zařazení nebo vyřazení položek z rozsahu zakázky nebo omezení délky zakázky, představují omezení rozsahu.

## Příklady prokázání souladu

- Memorandum ohledně plánování zakázky.
- Pracovní dokumenty k zakázce dokládající:
  - soulad cílů a hodnocení rizik zakázky,
  - rozsah, kterým se dosáhne cílů zakázky,
  - schválený pracovní program zakázky obsahující cíle a rozsah zakázky,
  - zápisy ze schůzek se zainteresovanými subjekty o cílech a rozsahu zakázky,
  - omezení rozsahu a požadavky zainteresovaných subjektů na zahrnutí nebo vyloučení položek,
  - závěrečnou komunikaci zakázky.

## Standard 13.4 Hodnotící kritéria

### Požadavky

Interní auditoři musí určit nejvhodnější kritéria, která budou použita pro hodnocení stavu posuzované činnosti definovaného v cílech a rozsahu zakázky. U poradenských služeb nemusí být určení hodnotících kritérií nutné v závislosti na dohodě s příslušnými zainteresovanými subjekty.

Interní auditoři musí zjistit, do jaké míry orgány společnosti a její vrcholové vedení zavedly přiměřená kritéria, prostřednictvím kterých lze určit, zda úkoly a cíle posuzované činnosti byly splněny. Pokud jsou tato kritéria přiměřená, interní auditoři je musí použít při svém hodnocení. Pokud tato kritéria přiměřená nejsou, interní auditoři musí vhodná hodnotící kritéria nalézt prostřednictvím diskuse s orgány společnosti a/nebo vrcholovým vedením.

## Přístupy využívané pro realizaci

V rámci shromažďování informací a plánování zakázky interní auditoři identifikují kritéria, která společnost používá k hodnocení účinnosti a efektivnosti procesů řízení a správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů v posuzované činnosti. Interní auditoři by se měli zaměřit na kritéria hodnocení, která jsou pro danou zakázku nejrelevantnější. Tato kritéria by měla představovat žádoucí stav činnosti a měla by být konkrétní a praktická. Interní auditoři porovnávají kritéria se skutečným stavem. Pokud je například cílem zakázky posoudit účinnost kontrolních procesů v posuzované činnosti, mohou být kritériem očekávané výsledky nebo výstupy z kontrolních procesů dané činnosti, zatímco skutečné výsledky odhalují aktuální stav.

Vhodná kritéria jsou zásadní pro zjištění rozdílu mezi požadovaným stavem a skutečným stavem, což představuje potenciální zjištění. Kromě toho jsou odpovídající kritéria nezbytná pro určení závažnosti zjištění a vyvození smysluplných závěrů. Interní auditoři používají odborný úsudek, aby určili, zda jsou kritéria společnosti přiměřená. Vhodná kritéria jsou ta, která jsou relevantní, v souladu s cíli společnosti a posuzované činnosti a umožňují spolehlivá srovnání. Mezi příklady vhodných kritérií patří:

- interní kritéria (zásady, postupy, klíčové ukazatele výkonu nebo cíle pro danou činnost),
- externí kritéria (zákony, regulatorní předpisy a smluvní závazky),
- aplikovatelné postupy (rámce, standardy, návody a benchmarky specifické pro dané odvětví, činnost nebo profesi),
- zavedené organizační postupy,
- očekávání vycházející z navrženého řídicího a kontrolního mechanismu,
- postupy, které nemusí být formálně zdokumentovány.

Při hodnocení přiměřenosti kritérií by interní auditoři měli zjistit, zda společnost stanovila základní principy pro vymezení vhodných procesů řízení a správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů. Interní auditoři by měli zvážit, zda společnost vytvořila a jasně formulovala svou rizikovou toleranci, včetně prahů významnosti pro různé obchodní jednotky, funkce, útvary nebo procesy. Interní auditoři by měli zjistit, zda společnost přijala nebo jasně formulovala uspokojivou úroveň řídicích a kontrolních mechanismů. Uspokojivý může například znamenat, že určité procento transakcí v rámci jednoho kontrolního cíle je prováděno a chová se v souladu se zavedenými kontrolními postupy nebo že určité procento ze všech řídicích a kontrolních mechanismů celkově funguje tak, jak má.

Kromě toho by interní auditoři měli prozkoumat doporučené postupy a porovnat kritéria vedení s kritérii používanými jinými společnostmi. Určení kritérií, která jsou nejlepší pro dosažení cílů zakázky, vyžaduje od interních auditorů uplatnění odborného úsudku. Interní auditoři mohou zjistit, že zdokumentované zásady, postupy a/nebo jiná kritéria nejsou dostatečně podrobné nebo jsou jinak nedostatečné. Interní auditoři mohou být nápomocni při určování vhodných kritérií nebo si mohou vyžádat vstupy od odborníků, aby příslušná kritéria pomohli nalézt nebo vypracovat. Kritéria vedení se mohou zdát obecně přiměřená, ale interní auditoři mohou pro danou zakázku navrhnout kritéria lepší.

Pokud jsou kritéria, která používá posuzovaná činnost, nedostatečná nebo neexistují, mohou interní auditoři doporučit vedení, aby zavedlo kritéria určená interními auditory. Diskuse o nedostatečných kritériích může vést k rozhodnutí o poskytnutí poradenských služeb.

Interní auditoři by měli vedení posuzované činnosti informovat o kritériích, která budou během zakázky použita. Dohodnutá kritéria by měla být zdokumentována, aby se ze strany vedení posuzované činnosti předešlo jejich nesprávnému výkladu nebo zpochybnění.

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty dokládající zdroje zvažovaných kritérií a postup použitý k určení přiměřenosti použitých kritérií.
- Dokumentace, např. zápis ze schůzky, plánovací memorandum nebo e-mail, dokládající diskusi interních auditorů o kritériích s vedením posuzované činnosti a/nebo s orgány společnosti.

## Standard 13.5 Zdroje zakázky

### Požadavky

Při plánování zakázky musí interní auditoři určit druhy a množství zdrojů potřebných k dosažení cílů zakázky.

Interní auditoři musí vzít v úvahu:

- povahu a složitost zakázky,
- časový rámec, ve kterém má být zakázka provedena,
- zda jsou dostupné finanční, lidské a technologické zdroje vhodné a dostatečné k dosažení cílů zakázky.

Pokud jsou dostupné zdroje nevhodné nebo nedostatečné, musí interní auditoři projednat záležitost s vedoucím interního auditu, aby zdroje získali.

## Přístupy využívané pro realizaci

Určením a přidělením zdrojů při plánování zakázky se obvykle zabývá interní auditor, který je pověřen vedením a supervizí zakázky. Pro určení typu a množství zdrojů potřebných pro zakázku by měl supervizor zakázky porozumět informacím shromážděným a vytvořeným během plánování zakázky a věnovat zvláštní pozornost povaze a složitosti práce, která má být provedena. Supervizor, na základě kroků uvedených v pracovním programu, uplatňuje při přidělování zdrojů odborný úsudek takovým způsobem, aby došlo k dosažení cílů zakázky a dodržení předpokládaného času potřebného na každý krok (viz Standard 13.6 Pracovní program). Důležité je také zvážit omezení, která mohou ovlivnit provedení zakázky, jako je počet hodin v rozpočtu, načasování, logistika a komunikace ve více jazycích.

Při plánování zakázek by interní auditoři měli zvážit co nejefektivnější a nejúčinnější využití dostupných finančních, lidských a technologických zdrojů. Supervizor zakázky může mít přístup k informacím vedoucího interního auditu ohledně specializovaných kompetencí pracovníků útvaru interního auditu, které mohou napomoci při jejich přidělování k zakázce. Při plánování zakázky je třeba stanovit, zda jsou dostupné zdroje vhodné a dostatečné, nebo zda jsou k dokončení zakázky nutné zdroje další.

Pokud omezenost zdrojů narušuje schopnost útvaru interního auditu dosáhnout cílů zakázky, je supervizor zakázky odpovědný za eskalaci problému k vedoucímu interního auditu. Vedoucí interního auditu je odpovědný za projednání důsledků omezení zdrojů s vrcholovým vedením a orgány společnosti a za stanovení dalšího postupu. Pokud se například vedoucímu interního auditu nepodaří potřebné zdroje získat, může být nutné rozsah zakázky omezit (viz také Princip 10 Řiďte zdroje a standardy tohoto principu).

V zájmu efektivnějšího využívání zdrojů mohou interní auditoři dokumentovat skutečný čas strávený provedením zakázky v porovnání s časem stanoveným v rozpočtu. Tato dokumentace pak může být posouzena za účelem zlepšení budoucího plánování zdrojů.

## Příklady prokázání souladu

- Schválený pracovní program zakázky prokazující využití vhodných a dostatečných zdrojů.
- Plánovací dokumentace analyzující potřeby zdrojů v rámci zakázky a jejich přidělení.
- Dotazování či průzkum mezi vedením posuzované činnosti vedený po skončení zakázky s cílem zjistit přiměřenost zdrojů a načasování.
- Smlouvy a/nebo vztahy s externími poskytovateli služeb.

## Standard 13.6 Pracovní program

### Požadavky

Interní auditoři musí vypracovat a zdokumentovat pracovní program zakázky k dosažení cílů zakázky.

Pracovní program zakázky musí vycházet z informací získaných během plánování zakázky a, pokud je to relevantní, i z výsledků hodnocení rizik zakázky.

Pracovní program zakázky musí stanovit:

- kritéria pro hodnocení jednotlivých cílů,
- úkoly k dosažení cílů zakázky,
- metodiky, včetně analytických postupů, které mají být použity, a pomůcky k provádění úkolů,
- interní auditory určené k provedení jednotlivých úkolů.

Vedoucí interního auditu musí posoudit a schválit pracovní program zakázky před začátkem jeho realizace a v případě provedení jakýchkoli následných změn tak učinit neprodleně.

## Přístupy využívané pro realizaci

Při plánování zakázky interní auditoři shromažďují a uspořádávají informace a vytvářejí pracovní program. Pracovní program zakázky vychází z informací shromážděných a rozpracovaných během plánování zakázky a podrobně popisuje úkoly a metodiky, které budou použity k dosažení cílů zakázky a k analýze a hodnocení informací, až budou interní auditoři vypracovávat zjištění, doporučení a závěry zakázky. V případě poradenských služeb by měl být pracovní program vypracován ve spolupráci se zainteresovanými subjekty, které si službu vyžádaly.

Práce provedené během fáze plánování by měly být zdokumentovány v pracovních dokumentech a uvedeny v pracovním programu (viz také Standard 14.6 Dokumentace zakázky). Pracovní programy by měly obsahovat místo pro doplnění jména interního auditora, který práci provedl, datum dokončení práce a údaj o posouzení a schválení jednotlivých dokončených úkolů v rámci celé dokončené práce.

Interní auditoři mohou vypracovat pracovní program tak, že dají do souvislosti rizika a řídicí a kontrolní mechanismy identifikované během hodnocení rizik zakázky se způsobem testování, které má být provedeno. Při provádění analýz a hodnocení mohou interní auditoři dávat do souvislosti rizika a řídicí a kontrolní mechanismy se zjištěními a závěry.

Úroveň analýzy a míra detailu použité ve fázi plánování se mohou lišit pro každý útvar interního auditu a každou zakázku. Pokud je použit výběr vzorku, měl by pracovní program obsahovat metodiku výběru vzorku, populaci, velikost vzorku a to, zda lze tyto výsledky promítnout na celou populaci.

Vyhodnocení přiměřenosti nastavení prvků řízení a kontroly může být provedeno v rámci plánování zakázky, protože pak pomáhá interním auditorům jasně určit klíčové řídicí a kontrolní mechanismy, které mají být dále testovány z hlediska jejich účinnosti. Vyhodnocení, zda je nastavení řízení a kontroly přiměřené, by mělo být zdokumentováno buď v pracovním programu, nebo v samostatném pracovním dokumentu (viz také Standard 14.6 Dokumentace zakázky). Nejvhodnější doba pro provedení uvedeného vyhodnocení však závisí na povaze zakázky. Pokud není provedeno během plánování, může být vyhodnocení nastavení prvků řízení a kontroly specifickou fází při provádění zakázky nebo mohou interní auditoři vyhodnotit nastavení řízení a kontroly při provádění testů účinnosti řídicích a kontrolních mechanismů.

## Příklady prokázání souladu

Pracovní dokumentace podporující vypracování pracovního programu, a to zejména:

- matice rizik a kontrol s přístupem k testování,
- zmapování nebo popisy řídicích a kontrolních procesů,
- poznámky k hodnocení přiměřenosti nastavení prvků řízení a kontroly,
- plány dalšího testování,
- zápisy, poznámky nebo dokumentace z plánovacích schůzek, na kterých byly určeny úkoly a postupy,
- kompletní pracovní program zakázky s doloženým schválením,
- doložené schválení změn pracovního programu.

## Princip 14 Realizujte zakázku řádně

**Interní auditoři realizují pracovní program zakázky, aby dosáhli cílů zakázky.**

Pro účely realizace pracovního programu zakázky interní auditoři shromažďují informace a provádějí analýzy a hodnocení, aby získali důkazní informace. Tyto kroky umožňují interním auditorům:

- poskytnout ujištění a identifikovat případná zjištění,
- určit příčiny, dopad a závažnost zjištění,
- vypracovat doporučení a/nebo spolupracovat s vedením na přípravě akčních plánů,
- vypracovat závěry.

## Standard 14.1 Získávání informací pro analýzy a hodnocení

### Požadavky

K provádění analýz a hodnocení musí interní auditoři shromáždit informace, které jsou:

- relevantní – v souladu s cíli zakázky, v rámci rozsahu zakázky a přispívají k vypracování výsledků zakázky,
- spolehlivé – věcné a aktuální. Interní auditoři používají profesní skepticismus k posouzení toho, zda jsou informace spolehlivé. Spolehlivost se zvyšuje, pokud jsou informace:
  - získané přímo interním auditorem nebo z nezávislého zdroje,
  - potvrzené,
  - získané ze systému s účinnými procesy řízení a správy, řízení rizik a řídicími a kontrolními procesy,
- dostatečné – pokud umožňují interním auditorům provádět analýzy a kompletní vyhodnocení a umožňují, aby obezřetná, informovaná a kompetentní osoba při zopakování pracovního programu zakázky došla ke stejným závěrům jako interní auditor.

Interní auditoři musí posoudit, zda jsou informace relevantní a spolehlivé a zda jsou dostatečné k tomu, aby analýzy poskytovaly přiměřený základ pro formulaci případných zjištění a závěrů zakázky (viz také Standard 14.2 Analýzy a možná zjištění v rámci zakázky).

Interní auditoři musí rozhodnout, zda shromáždí další informace pro analýzy a hodnocení v případě, že důkazní informace nejsou relevantní, spolehlivé nebo nejsou pro podporu zjištění zakázky dostatečné. Pokud nelze získat relevantní důkazy, musí interní auditoři rozhodnout, zda toto označit jako zjištění.

## Přístupy využívané pro realizaci

Při shromažďování informací pro dokončení jednotlivých kroků pracovního programu zakázky se interní auditoři zaměřují na informace, které jsou relevantní pro cíle zakázky a jsou v rámci rozsahu zakázky. Při uplatňování profesního skepticismu by interní auditoři měli kriticky posoudit, zda jsou informace věcné, aktuální a získané přímo (např. pozorováním) nebo ze zdroje nezávislého na osobách odpovědných za posuzovanou činnost. Dalším způsobem, jak zvýšit spolehlivost, je potvrzení informací porovnáním s více než jediným zdrojem.

Postupy shromažďování informací pro analýzy mohou zahrnovat:

- rozhovory nebo průzkumy mezi osobami zapojenými do činnosti,
- přímé pozorování procesu neboli testování procesních postupů (průchozí test, tzv. walk-through),
- získání potvrzení nebo ověření informací od osoby, která je nezávislá na posuzované činnosti,
- fyzická kontrola nebo zkoumání hmotných důkazů, jako je dokumentace, inventární soupis nebo vybavení,
- přímý přístup k systémům společnosti za účelem pozorování nebo získávání dat,
- spolupráce s uživateli a administrátory systému za účelem získání dat.

Při shromažďování informací by interní auditoři měli zvážit, zda testovat celý soubor údajů, nebo reprezentativní vzorek. Použití softwaru pro analýzu dat usnadňuje testování kompletních nebo zacílených populací dat. Pokud se interní auditoři rozhodnou pro výběr vzorku, měli by použít metody, které zajistí, aby byl vzorek co nejreprezentativnější pro celou populaci.

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní program zakázky zahrnující postupy pro shromažďování údajů relevantních pro cíle zakázky.
- Popis shromážděných informací, včetně jejich zdroje, data shromáždění a období, k němuž se vztahují.
- Zdokumentované vysvětlení, jak interní auditor zjistil, že shromážděné informace jsou dostatečné k provedení analýzy.

## Standard 14.2 Analýzy a možná zjištění v rámci zakázky

### Požadavky

Interní auditoři musí analyzovat relevantní, spolehlivé a dostatečné informace, aby mohli vypracovat potenciální zjištění zakázky. V případě poradenských služeb nemusí být shromažďování důkazů pro vypracování zjištění nutné v závislosti na dohodě s příslušnými zainteresovanými subjekty.

Interní auditoři musí analyzovat informace, aby zjistili, zda existuje rozdíl mezi hodnotícími kritérii a skutečným stavem posuzované činnosti (viz také Standard 13.4 Hodnotící kritéria).

Interní auditoři musí zjistit skutečný stav na základě informací a důkazů shromážděných během zakázky.

Rozdíl mezi kritérii a skutečným stavem naznačuje potenciální zjištění zakázky, které je třeba zaznamenat a dále vyhodnotit. Pokud počáteční analýzy neposkytují dostatečné důkazy na podporu potenciálního zjištění zakázky, musí interní auditoři s náležitou profesní péčí určit, zda je třeba provést další analýzy.

Pokud jsou zapotřebí další analýzy, musí být pracovní program odpovídajícím způsobem upraven a schválen vedoucím interního auditu.

Pokud interní auditoři zjistí, že žádné další analýzy nutné nejsou a že neexistuje žádný rozdíl mezi kritérii a skutečným stavem, musí interní auditoři v závěru zakázky poskytnout ujištění o účinnosti procesů řízení a správy společnosti, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů dané činnosti.

## Přístupy využívané pro realizaci

Pracovní program zakázky může obsahovat seznam konkrétních analýz, které mají být provedeny, například:

- testy přesnosti nebo účinnosti procesu nebo činnosti,
- poměrové, trendové a regresní analýzy,
- srovnání informací za stávající období s rozpočty, prognózami nebo podobnými informacemi z předchozích období,
- analýzy vztahů mezi soubory informací (například finančními informacemi, jako jsou zaznamenané mzdové náklady, a nefinančními informacemi, jako jsou změny průměrného počtu zaměstnanců),
- interní benchmarking, porovnávací informace mezi různými oblastmi v rámci společnosti,
- externí benchmarking, porovnávací informace z podobných společností.

Interní auditoři by měli rozumět technologiím a využívat technologie, které zvyšují účinnost a efektivitu analýz, například softwarové aplikace, které umožňují testovat celou populaci, a nikoli pouze vzorek.

Analýzy by měly přinést smysluplné srovnání mezi hodnotícími kritérii a skutečným stavem. Pokud analýzy naznačují rozdíl mezi kritérii a skutečným stavem, měly by být v zakázce použity další postupy, které určí příčinu a důsledek tohoto rozdílu a závažnost případných zjištění. Mezi běžné příklady možných zjištění při zakázce patří chyby, nesrovnalosti, protiprávní jednání a příležitosti ke zlepšení účinnosti nebo efektivity.

Interní auditoři určují s náležitou profesní péčí rozsah a typ dalších postupů, které by měly být použity k vyhodnocení potenciálních zjištění a k určení jejich příčiny, následku a závažnosti. Vedoucí interního auditu a metodiky interního auditu mohou pomoci s rozhodnutím, zda je třeba provést další analýzy. V úvahu je třeba vzít:

- výsledky hodnocení rizik zakázky, včetně přiměřenosti kontrolních procesů,
- význam posuzované činnosti a případných zjištění,
- míru, do jaké analýzy podporují potenciální zjištění zakázky,
- dostupnost a spolehlivost informací pro další hodnocení,
- náklady v porovnání s přínosy při provedení dalších analýz.



## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty, které dokládají provedené analýzy, včetně použitých programů nebo softwaru pro analýzu dat, testovaných populací, postupů výběru vzorků a metod výběru vzorků.
- Pracovní dokumenty s křížovými odkazy v pracovním programu a/nebo v závěrečné komunikaci.
- Dokumentace související se závěrečnou komunikací.
- Supervize zakázky.

## Standard 14.3 Vyhodnocení zjištění

### Požadavky

Interní auditoři musí vyhodnotit každé potenciální zjištění zakázky a určit jeho závažnost. Při vyhodnocování potenciálních zjištění zakázky musí interní auditoři spolupracovat s vedením, aby pokud možno určili kořenové příčiny, stanovili potenciální dopady a vyhodnotili závažnost problému.

Pro určení závažnosti rizika musí interní auditoři zvážit pravděpodobnost výskytu rizika a dopad, který může mít riziko na řízení a správu společnosti, řízení rizik nebo kontrolní procesy.

Pokud interní auditoři zjistí, že je společnost vystavena významnému riziku, musí to zdokumentovat a komunikovat jako zjištění.

Interní auditoři musí na základě situace a okolností a zavedených metodik rozhodnout, zda budou i ostatní rizika reportovat jako zjištění.

Interní auditoři musí určit prioritu každého zjištění zakázky na základě jeho závažnosti a s využitím metodik stanovených vedoucím interního auditu.

## Přístupy využívané pro realizaci

Při vypracování zjištění zakázky interní auditoři porovnávají v posuzované činnosti stanovená kritéria se skutečným stavem (viz také Standard 14.2 Analýzy a možná zjištění v rámci zakázky). Pokud mezi nimi existuje rozdíl, jsou interní auditoři povinni případné zjištění dále prošetřit. V rámci vyhodnocení by se mělo zjistit následující:

- Kořenová příčina rozdílu, která často souvisí s nedostatkem v oblasti řízení a kontroly a je přímou příčinou skutečného stavu. V rámci možností by interní auditoři měli určit kořenovou příčinu, tedy základní nebo hlubší problém, který přispěl ke skutečnému stavu. Nejjednodušeji řečeno, určení kořenové příčiny znamená pokládat postupnou řadu otázek, proč nastal rozdíl mezi kritériem a skutečným stavem. Nalezení kořenové příčiny vyžaduje spolupráci s vedením, které může základním příčinám rozdílu ze své pozice lépe rozumět.

- Jak by mohl být dopad tohoto rozdílu vyčíslen. V mnoha případech je rozsah vystavení se riziku informovaným odhadem založeným na odborném úsudku interních auditorů s přispěním vedení posuzované činnosti (viz také Princip 4 Uplatňování náležité profesní péče a standardy tohoto principu).

Při určování závažnosti zjištění interní auditori identifikují a vyhodnocují přiměřenost a účinnost konstrukce stávajících řídicích a kontrolních mechanismů, a poté určují úroveň zbytkového rizika, což je riziko, které přetrvává i přes existenci řídicích a kontrolních mechanismů. Přestože jsou interní auditori povinni komunikovat významná rizika jako zjištění, mohou interní auditori komunikovat jako zjištění i jiná rizika nebo je dávat na vědomí jiným způsobem.

Aby byla zajištěna konzistence mezi všemi zakázkami interního auditu, interní auditori stanovují priority zjištění na základě metodiky stanovené vedoucím interního auditu. Ohodnocení nebo kategorizace zjištění může být účinným komunikačním nástrojem popisujícím závažnost jednotlivých zjištění a může napomoci vedení při stanovení priorit v jejich akčních plánech. Při určování významnosti by interní auditori měli zvážit:

- dopad a pravděpodobnost rizika,
- rizikovou toleranci,
- případné další faktory důležité pro společnost.

Vedoucí interního auditu může interním auditorům poskytnout šablony, které se budou k dokumentaci zjištění zakázky používat, a zajistit tak řádné zdokumentování různých prvků, jako jsou zejména::

- kritéria,
- stav,
- kořenová příčina (pokud je to možné),
- dopad (riziko nebo možné vystavení se riziku),
- závažnost a prioritizace.

Zjištění by měla být napsána stručně a srozumitelně tak, aby vedení posuzované činnosti porozumělo hodnocení interních auditorů. Zjištění by měla vysvětlovat rozdíl mezi skutečnými stavy a kritérii a měla by poskytnout zdokumentované důkazy, které podporují hodnocení a úsudek interních auditorů ohledně závažnosti zjištění.

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty vysvětlující kritéria použitá k vyhodnocení zjištění.
- Pracovní dokument, ve kterém jsou uvedena kritéria, skutečný stav, kořenová příčina (pokud je to možné), dopad (riziko nebo potenciální vystavení se riziku) a stanoveny priority jednotlivých zjištění.
- Pracovní dokument nebo jiná dokumentace vysvětlující významnost, rizikovou toleranci a prvky případné analýzy nákladů a přínosů použité jako základ při analýze zjištění.
- Příslušné metodiky, šablony a návody pro interní audit.
- Dokumentace související se závěrečnou komunikací zakázky.

## Standard 14.4 Doporučení a akční plány

### Požadavky

Interní auditoři musí určit, zda vypracují doporučení, budou požadovat od vedení akční plány, nebo budou s vedením spolupracovat, aby se dohodli na opatřeních pro:

- vyřešení rozdílů mezi stanovenými kritérii a skutečným stavem,
- zmírnění zjištěných rizik na přijatelnou úroveň,
- řešení hlavní příčiny zjištění,
- zlepšení nebo zkvalitnění posuzované činnosti.

Při vypracovávání doporučení musí interní auditoři tato doporučení projednat s vedením posuzované činnosti.

Pokud se interní auditoři a vedení neshodnou na doporučeních k zakázce a/nebo na akčních plánech, musí interní auditoři postupovat podle stanovené metodiky, aby mohly obě strany vyjádřit svá stanoviska a zdůvodnění a stanovit řešení (viz také Standard 9.3 Metodiky).

### Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři by měli zjištění a případná doporučení nebo akční plány neprodleně projednat s vedením oprávněným provádět změny v posuzované činnosti a dohlížet na jejich realizaci. Vedoucí interního auditu může vytvořit metodiku, která interním auditorům pomůže identifikovat příslušnou úroveň vedení. Metodika může například vyžadovat, aby takovou pravomoc měla pouze určitá funkce nebo úroveň (například manažer, ředitel nebo viceprezident).

Pokud je identifikováno konkrétní nápravné opatření, které se týká zjištění, mohou je interní auditoři sdělit jako doporučení. Případně mohou interní auditoři předložit vedení ke zvážení několik možností. V některých případech mohou interní auditoři navrhnout vedení, aby prověřilo možnosti a stanovilo vhodný postup. Pro jedno zjištění může existovat více doporučení nebo nápravných opatření.

Pokud se interní auditor a vedení posuzované činnosti neshodnou na výsledcích zakázky, měl by vedoucí interního auditu spolupracovat s vrcholovým vedením tak, aby napomohl vyřešení. Kromě toho může být k závěrečné komunikaci přiloženo oficiální prohlášení každé strany nebo může být toto prohlášení k dispozici na vyžádání.

Interní auditoři by měli vyhodnotit a projednat s vedením proveditelnost a přiměřenost doporučení a/nebo akčních plánů. Hodnocení by mělo zahrnovat analýzu nákladů a přínosů a určení toho, zda doporučení a/nebo akční plány uspokojivě řeší riziko v souladu s rizikovou tolerancí společnosti.

Přestože interní auditoři musí s vedením spolupracovat na způsobu řešení zjištění ze zakázky, je odpovědností vedení, aby realizovalo opatření k odstranění zjištění (viz také Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty pro každé zjištění, včetně kritérií, skutečného stavu, kořenové příčiny (pokud je to možné), následku (riziko nebo potenciální vystavení se riziku) a doporučení a/nebo akčních plánů.
- Poznámky, pracovní dokumenty nebo jiná dokumentace dokládající jednání s vedením ohledně zjištění a proveditelnosti doporučení a/nebo akčních plánů.
- Dokumentace související se závěrečnou komunikací.

## Standard 14.5 Závěry zakázky

### Požadavky

Interní auditoři musí k zakázce vypracovat závěr, který shrnuje výsledky zakázky ve vztahu k cílům zakázky a cílům vedení. Závěr zakázky musí vyjádřit odborný úsudek interních auditorů ohledně celkové závažnosti souhrnných zjištění zakázky.

Závěry ujišťovací zakázky musí obsahovat úsudek interních auditorů o účinnosti procesů řízení, řízení rizik a/nebo kontrolních mechanismů posuzované činnosti, včetně potvrzení, kdy jsou procesy účinné.

### Přístupy využívané pro realizaci

Metodiky vedoucího interního auditu pro útvar interního auditu mohou poskytovat stupnici ohodnocení, která udává, zda existuje přiměřená jistota ohledně účinnosti prvků řízení a kontroly. V závislosti na posouzení interních auditorů může pak být ohodnocení např. odstupňováno jako uspokojivé, částečně uspokojivé, vyžadující zlepšení, nebo neuspokojivé (viz také Standard 14.3 Vyhodnocení zjištění).

Závěr může doplnit i širší souvislosti týkající se dopadů zjištění v rámci posuzované činnosti a společnosti. Například některá zjištění mohou mít významný dopad na dosahování cílů nebo řízení rizik na úrovni určité činnosti, ale nikoli na úrovni celé společnosti.

Závěry poradenské zakázky by měly být v souladu s cíli a rozsahem zakázky.

### Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokument, z něhož vyplývá celkový závěr zakázky.
- Vyjádření závěru v závěrečné komunikaci.

## Standard 14.6 Dokumentace zakázky

### Požadavky

Aby interní auditoři podpořili výsledky zakázky, musí zdokumentovat informace a důkazy. Analýzy, hodnocení a podpůrné informace relevantní pro danou zakázku musí být zdokumentovány tak, aby informovaný a obezřetný interní auditor nebo podobně informovaná a kompetentní osoba mohla práci zopakovat a odvodit stejné výsledky zakázky.

Interní auditoři a supervizor zakázky musí prověřit správnost, relevantnost a úplnost dokumentace zakázky. Dokumentaci zakázky musí zkontrolovat a schválit vedoucí interního auditu. Interní auditoři musí uchovávat dokumentaci o zakázce v souladu s příslušnými zákony a/nebo regulatorními předpisy, jakož i se zásadami a postupy útvaru interního auditu a společnosti.

### Přístupy využívané pro realizaci

Dokumentace zakázky interního auditu s využitím pracovních dokumentů je důležitou součástí systematického a metodického procesu zakázky, protože uspořádává informace o zakázce způsobem, který umožňuje opětovné provedení práce a podporuje výsledky zakázky. Dokumentace poskytuje základ pro supervizi jednotlivých interních auditorů a umožňuje vedoucímu interního auditu a dalším osobám hodnotit kvalitu práce útvaru interního auditu. Dokumentace rovněž slouží k prokázání souladu útvaru interního auditu se Standardy.

Dokumentace o zakázce by měla obsahovat:

- datum nebo období zakázky,
- hodnocení rizik zakázky,
- cíle a rozsah zakázky,
- pracovní program zakázky,
- popis analýz, včetně podrobností o postupech a zdrojích dat,
- výsledky zakázky,
- jména nebo iniciály osob, které prováděly práci a supervizi,
- důkazy o komunikaci s příslušnými stranami.

Pracovní dokumenty mohou být uspořádány podle struktury vytvořené v pracovním programu a mohou obsahovat křížové odkazy na příslušné informace z něj. K vypracování pracovních dokumentů a vytvoření systému jejich uchování lze použít šablony nebo software. Výsledkem je kompletní soubor dokumentace o získaných informacích, provedených postupech, výsledcích zakázky a logickém základu každého kroku. Tato dokumentace představuje hlavní zdroj podpory pro komunikaci interních auditorů se zainteresovanými subjekty, včetně orgánů společnosti, vrcholového vedení a vedení posuzované činnosti. Nejdůležitější je, aby pracovní dokumenty obsahovaly relevantní, spolehlivé a dostatečné informace, které umožní obezřetné, informované a kompetentní osobě, například jinému internímu auditorovi nebo externímu auditorovi, dospět ke stejným závěrům jako interní auditoři, kteří zakázku provedli.

Mezi běžné pracovní dokumenty patří:

- plánovací dokumentace,
- mapa procesů, vývojový diagram nebo popis klíčových procesů,
- shrnutí provedených rozhovorů nebo průzkumů,
- matice rizik a kontrol,
- podrobnosti o provedených testech a analýzách,
- závěry, včetně křížového odkazu na pracovní dokument o zjištěních auditu,
- návrh, jak bude proveden follow-up zakázky,
- závěrečná komunikace interního auditu s reakcemi vedení.

Základní struktura pracovní dokumentace:

- index nebo referenční číslo,
- název nebo nadpis, který identifikuje posuzovanou činnost,
- datum nebo období zakázky,
- rozsah provedené práce,
- vyjádření k účelu získávání dat a jejich analýzy,
- zdroj (zdroje) dat uvedených v pracovním dokumentu,
- popis hodnocené populace, včetně velikosti vzorku a metody výběru použité k analýze dat (testovací přístup),
- jména interních auditorů, kteří provedli zakázku,
- poznámky z posouzení a jména interních auditorů, kteří práci posoudili.

## Příklady prokázání souladu

- Pracovní dokumenty dokládající, že práce byla provedena v souladu se stanovenou metodikou.
- Výsledky interního hodnocení kvality, které validují soulad s pracovními dokumenty a zásadami supervize.

## Princip 15 Komunikujte závěry zakázky a monitorujte akční plány

***Interní auditoři komunikují výsledky zakázky příslušným stranám a monitorují, jak vedení postupuje při realizaci doporučení nebo akčních plánů.***

Interní auditoři jsou odpovědní za vydání závěrečné komunikace po ukončení zakázky a za sdělení výsledků zakázky vedení. Interní auditoři nadále komunikují s vedením posuzované činnosti, aby potvrdili, že akční plány jsou realizovány.

## Standard 15.1 Závěrečná komunikace zakázky

### Požadavky

Interní auditoři musí pro každou zakázku vypracovat závěrečnou komunikaci, která obsahuje cíle zakázky, rozsah a závěry a v příslušných případech doporučení a/nebo akční plány.

Závěrečná komunikace u ujišťovacích zakázek musí rovněž obsahovat:

- zjištění, jejich závažnost a prioritizaci,
- vysvětlení případných omezení rozsahu,
- závěr týkající se účinnosti řízení a správy, řízení rizik a řídicích a kontrolních procesů posuzované činnosti.

V závěrečné komunikaci musí být uvedeny osoby odpovědné za příslušnou reakci na zjištění a plánované datum, do kterého by řešení mělo být zavedeno.

Pokud se interní auditoři dozvědí, že vedení zahájilo nebo dokončilo kroky k řešení zjištění ještě před závěrečnou komunikací, musí být tyto kroky v komunikaci uvedeny.

Závěrečná komunikace musí být přesná, objektivní, jasná, stručná, konstruktivní, úplná a včasná, jak je popsáno ve Standardu 11.2 Účinná komunikace.

Interní auditoři musí zajistit, aby závěrečnou komunikaci před jejím vydáním posoudil a schválil vedoucí interního auditu.

Vedoucí interního auditu odpovídá za poskytnutí závěrečné komunikace těm subjektům, které jsou schopny zajistit, že výsledkům bude věnována odpovídající pozornost (viz také Standard 11.3 Komunikace výsledků).

Pokud zakázka není provedena v souladu se Standardy, musí být v závěrečné komunikaci zakázky uvedeny následující podrobnosti o nesouladu:

- standardy, s nimiž nebylo dosaženo souladu,
- důvody nesouladu,
- dopad nesouladu na zjištění a závěry zakázky.

### Přístupy využívané pro realizaci

V závěrečné komunikaci zakázky by mělo být uvedeno prohlášení, že zakázka byla provedena v souladu s Globálními standardy interního auditu. Konstatování, že zakázka interního auditu byla v souladu se Standardy, je vhodné pouze tehdy, pokud je podloženo výsledky supervize zakázky a programem pro zajišťování a zvyšování kvality.

Styl a formát závěrečné komunikace zakázky se v různých společnostech liší. Vedoucí interního auditu k nim může poskytnout šablony a postupy.

Může být vydáno více verzí závěrečné komunikace, přičemž formáty, obsah a úroveň podrobností mohou být přizpůsobeny konkrétním příjemcům podle toho, jak jsou do posuzované činnosti zasvěceni, jak se jich zjištění a závěry týkají a jak plánují informace využít.

Pokud je závěrečná komunikace vydána jako zpráva, může kromě těchto požadavků obsahovat následující součásti:

- název,
- kontext a východiska (stručné shrnutí posuzované činnosti),
- uznání (pozitivní aspekty posuzované činnosti a/nebo ocenění spolupráce),
- distribuční seznam.

Při posuzování závěrečné komunikace by se mělo ověřit, zda:

- provedená a zdokumentovaná práce byla v souladu s cíli a rozsahem zakázky a se Standardy (viz také Standardy 8.3 Kvalita a 12.1 Interní hodnocení kvality),
- výsledky zakázky jsou jasně formulovány a podloženy relevantními, spolehlivými a dostatečnými informacemi (viz také Standard 14.1 Získávání informací pro analýzy a hodnocení),
- byly splněny požadavky na komunikaci s vedením posuzované činnosti.

Vedoucí interního auditu určí, jakým způsobem a komu bude závěrečná komunikace zakázky poskytnuta. Ústní prezentace jsou obvykle doprovázeny digitální nebo tištěnou kopií prezentace a/nebo písemnou zprávou.

## Příklady prokázání souladu

- Písemná závěrečná komunikace.
- Prezentace a/nebo poznámky ze schůzek, pokud je závěrečná komunikace ústní.
- Dokumentace prokazující, že závěrečná komunikace byla posouzena a schválena.
- Dokumentace, že byly splněny požadavky na komunikaci s posuzovanou činností.

## Standard 15.2 Potvrzení implementace doporučení nebo akčních plánů

### Požadavky

Interní auditoři musí potvrdit, že vedení realizovalo doporučení interních auditorů nebo akční plány vedení podle stanovené metodiky, která zahrnuje:

- dotazování na průběh implementace,
- provedení follow-up hodnocení na základě rizikově orientovaného přístupu,
- aktualizace stavu opatření přijatých vedením v systému pro sledování doporučení a/nebo akčních plánů.



Rozsah těchto postupů musí zohledňovat závažnost zjištění.

Pokud vedení nepokročilo v provádění opatření podle stanovených termínů dokončení, musí interní auditoři získat a zdokumentovat vysvětlení od vedení a projednat problém s vedoucím interního auditu. Vedoucí interního auditu je odpovědný za určení, zda vrcholové vedení svým prodlením nebo nečinností přijalo riziko překračující rizikovou toleranci (viz také Standard 11.5 Komunikace přijetí rizika).

## Přístupy využívané pro realizaci

Interní auditoři mohou používat softwarový program, tabulku nebo systém, aby sledovali, zda jsou akční plány vedení prováděny podle stanoveného harmonogramu. Systém sledování ukazuje, zda plány opatření zůstávají otevřené, nebo jsou už po termínu, a poskytuje interním auditorům užitečný nástroj pro komunikaci s orgány společnosti a jejím vrcholovým vedením. Kromě toho může program nebo systém automatizovat pracovní postup od vyhodnocení rizik až po dokončení akčního plánu. Pracovní postup může například zahrnovat automatické e-maily, které příslušné strany upozorňují na akční plány, jejichž termín dokončení se blíží.

Metodika pro potvrzení realizace akčních plánů vedením by měla zahrnovat kritéria, která určí, kdy provést follow-up, aby se potvrdilo, že akční plány vedení účinně řeší příslušná zjištění. Follow-up lze u dokončených akčních plánů provádět selektivně v závislosti na významnosti rizika. Za určitých okolností mohou reporting o akčních plánech vedení vyžadovat též regulační orgány.

Pokud se vedení rozhodne pro alternativní akční plán a interní auditoři souhlasí s tím, že alternativní plán je uspokojivý nebo lepší než původní akční plán, pak by pokrok v provádění alternativního plánu měl být sledován až do jeho dokončení.

## Příklady prokázání souladu

- Pravidelně aktualizovaný systém sledování (například tabulka, databáze nebo jiný nástroj), který obsahuje zjištění, související plán nápravných opatření, stav opatření a potvrzení interního auditu.
- Zprávy o stavu nápravných opatření připravené pro orgány společnosti a vrcholové vedení.

# Uplatňování Globálních standardů interního auditu ve veřejném sektoru

Globální standardy interního auditu se sice vztahují na všechny útvary interního auditu, ale interní auditoři ve veřejném sektoru pracují v politickém prostředí, jehož správa a organizační a financující struktury se mohou odlišovat od uspořádání těchto parametrů v soukromém sektoru. Povaha těchto struktur a souvisejících podmínek může být ovlivněna jurisdikcí a úrovní veřejné správy, na které útvar interního auditu působí. Kromě toho se některé pojmy používané ve veřejném sektoru liší od pojmů používaných v soukromém sektoru. Tyto rozdíly mohou ovlivnit způsob uplatňování Standardů útvary interního auditu ve veřejném sektoru. Z tohoto důvodu by externí hodnocení kvality útvaru interního auditu ve veřejném sektoru měl provádět hodnotící tým znalý činností a řídicích struktur veřejného sektoru (viz také Standard 8.4 Externí hodnocení kvality).

Základy a řízení veřejného sektoru vyplývají z právního rámce, který zahrnuje zákony, regulační předpisy, správní nařízení a pravidla a další typy řídicích požadavků specifických pro jurisdikci, v níž organizace působí. V celém textu Globálních standardů interního auditu se pro právní rámec používá termín „zákony a/nebo regulační předpisy“. Zákony a/nebo regulační předpisy mohou ve veřejném sektoru stanovit mandát (pověření), organizační postavení, vztah podřízenosti a nadřízenosti, rozsah práce, financování a další požadavky na útvar interního auditu. Na základě tohoto mandátu se od útvarů interního auditu ve veřejném sektoru často vyžaduje, aby se zaměřily na:

- zajištění souladu se zákony a/nebo regulačními předpisy,
- zjištění příležitostí ke zlepšení účinnosti, efektivity a hospodárnosti procesů a programů veřejného sektoru,
- stanovení toho, zda jsou veřejné zdroje dostatečně zabezpečeny a vhodně využívány k poskytování služeb nestranným způsobem,
- posouzení toho, zda je výkon organizace v souladu s jejími strategickými cíli a záměry.

Následující oddíly popisují situace, ve kterých se aplikace Standardů pro interní auditory ve veřejném sektoru může lišit.

## **Zákony a/nebo regulační předpisy**

Vedoucí interního auditu musí znát zákony a/nebo regulační předpisy, které ovlivňují schopnost útvaru interního auditu plně vyhovět všem ustanovením Standardů. K vysvětlení toho, jak útvar interního auditu plní požadavky zákonů a/nebo předpisů, jakož i záměry Standardů, lze použít statut nebo jinou dokumentaci. Pokud soulad není možný, musí vedoucí interního auditu zdokumentovat důvod, učinit příslušná oznámení a dodržet všechny ostatní požadavky Standardů (viz také Standardy 4.1 Soulad s Globálními standardy interního auditu, 6.1 Mandát interního auditu, 6.2 Statut interního auditu, 8.3 Kvalita, 8.4 Externí hodnocení kvality, 12.1 Interní hodnocení kvality a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

Následující seznam popisuje situace, ve kterých mohou zákony a/nebo regulační předpisy ovlivnit schopnost útvarů interního auditu ve veřejném sektoru dodržovat Standardy:

- Pokud zákony a/nebo regulační předpisy slouží jako mandát a statut interního auditu, vedoucí interního auditu nemusí mít pravomoc nebo možnost provádět jejich změny. Požadavek Standardu 6.1 Mandát interního auditu na pravidelné posuzování mandátu za účelem jeho aktualizace tedy nemusí

být dodržen. Vedoucí interního auditu by však mohl pravidelně provádět a dokumentovat cílenou revizi mandátu a statutu, aby určil, že stanovená cesta k dodržování právních a/nebo regulatorních předpisů je správně definována.

- Zákony a/nebo regulatorní předpisy o zveřejňování informací mohou upravovat typy dokumentů, které musí být zveřejněny, a ty, které zveřejněny být nemohou. Metodiky útvarů interního auditu ve veřejném sektoru by měly tyto požadavky zahrnovat (viz také Standardy 5.1 Používání informací a 5.2 Ochrana informací).
- Zákony a/nebo regulatorní předpisy mohou limitovat druh důvěrných rozhovorů, které může vedoucí interního auditu vést s nejvyššími orgány pověřenými řízením (viz také definice pojmu „orgány společnosti“ v části Výklad pojmů a Standardy 6.3 Podpora vrcholového vedení a orgánů společnosti a 7.1 Organizační nezávislost).
- Zákony a/nebo regulatorní předpisy mohou vyžadovat, aby útvary interního auditu ve veřejném sektoru prezentovaly výsledky interního auditu na veřejných zasedáních. Metodiky pro distribuci závěrečné komunikace by měly tyto požadavky respektovat (viz také Standardy 11.2 Účinná komunikace a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).
- Ve veřejném sektoru je externí poskytovatel ujištění často určen. V některých jurisdikcích může pravomoc nejvyšší kontrolní instituce potlačit pravomoci útvaru interního auditu a útvary interního auditu mohou být povinny dodržovat touto institucí schválený plán a koordinovat s ním prováděné práce. Ve Standardu 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty se požaduje, aby útvar interního auditu koordinoval svou činnost s externím poskytovatelem ujištění, ale nejvyšší kontrolní instituce může v těchto případech tuto koordinační roli interního auditu potlačit.

Interní auditoři ve veřejném sektoru mají širokou základnu zainteresovaných subjektů, včetně veřejnosti v rámci dané jurisdikce, jakož i jmenovaných a volených zástupců. Útvar interního auditu se může ze zákona plně zodpovídat a mít povinnost být transparentní vůči veřejnosti. Aby interní auditoři náležitě sloužili svým zainteresovaným subjektům, mohou při plánování a provádění interního auditu zohledňovat podněty od veřejnosti. Veřejné podněty mohou poskytovat uživatelé služeb veřejné správy, jako jsou veřejné služby, veřejná doprava, parky a rekreační zařízení, stavební řízení a další (viz také Standardy 9.4 Plán interního auditu, 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty a 13.2 Hodnocení rizik zakázky).

## **Řízení a správa a organizační struktura**

Útvary interního auditu ve veřejném sektoru jsou řízeny a spravovány různými strukturami. Některé organizace veřejného sektoru mohou podléhat více úrovním řízení, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni, což může komplikovat vztahy podřízenosti a nadřízenosti vedoucího interního auditu, financování útvaru interního auditu a dohled nad ním.

Globální standardy interního auditu odkazují na odpovědnosti týkající se „orgánů společnosti“ a „vrcholového vedení“. Výklad pojmů definuje pojem „orgány společnosti“ pomocí pojmů, které zahrnují různé řídicí struktury ve veřejném sektoru. Vzhledem k tomu, že orgány společnosti ve veřejném sektoru mohou být tím orgánem, který nastavuje politiky a zásady, nemusí mít takovou pravomoc nad záležitostmi týkajícími se vedoucího interního auditu a útvaru interního auditu, jak je popsáno ve Standardech.

Takový orgán například nebude moci jmenovat a odvolávat vedoucího interního auditu nebo pro něj stanovovat odměny. V těchto situacích by orgány společnosti přesto stále měly poskytovat vedení vstupní informace týkající se hodnocení výkonu a rozhodnutí o jmenování a odvolání vedoucího interního auditu. V jiných organizacích veřejného sektoru může být pojem „vrcholový management“ definován jinak než ve Standardech. Pokud se tento termín používá pro označení vedení posuzované činnosti, musí být zavedeny pojistky a opatření pro nezávislost, aby se snížilo riziko zasahování do práce útvaru interního auditu.

Vedoucí interního auditu by se měl vyvarovat přijímání pokynů od volených zástupců/představitelů bez předchozí konzultace s orgány společnosti a vrcholovým vedením, které na útvar interního auditu přímo dohlíží, pokud však tyto zástupci/představitelé nemají za dohled nad auditem přímou odpovědnost. Níže uvedené příklady popisují struktury řízení a správy a organizační struktury, v nichž může být třeba, aby útvary interního auditu uzpůsobily uplatňování některých standardů (seznam není úplný):

- Útvar interního auditu může být oddělen od ostatních částí organizace a vedoucí interního auditu podléhá přímo legislativnímu orgánu, který funguje jako orgány společnosti.
- Útvar interního auditu může být umístěn na nejvyšší úrovni organizace veřejné správy a vedoucí interního auditu je podřízen přímo vedoucímu organizace/orgánu veřejné správy.
- Útvar interního auditu může být umístěn v jiné složce v rámci celé organizace (např. oddělení nebo jiný útvar v rámci organizace veřejné správy) a vedoucí interního auditu je podřízen vedoucímu organizace nebo nevýkonné/dozorčí radě. K tomu může dojít, pokud existuje víceúrovňová struktura řízení a pokud existuje více než jeden řídicí orgán.
- Útvar interního auditu může být oddělen od ostatních částí organizace, protože vedoucí interního auditu je volen a ponecháván voliči v rámci jurisdikce a není podřízen žádnému konkrétnímu dozorčímu orgánu ani osobě v organizaci.
- Interní audit může být umístěn níže v organizaci a vedoucí interního auditu je podřízen jednomu vedoucímu pracovníkovi z tohoto útvaru.

I když některé z těchto situací nespĺňují požadavky na nezávislost podle Globálních standardů interního auditu, zřízení výboru pro audit složeného z členů z řad veřejnosti, kteří jsou nezávislí na vedení, zajišťuje nezávislost a poskytuje průběžný dohled, poradenství a zpětnou vazbu (viz také Standardy 6.2 Statut interního auditu a 6.3 Podpora vrcholového vedení a orgánů společnosti, Princip 7 Nezávislé postavení a standardy tohoto principu a Standard 8.1 Interakce s orgány společnosti).

## **Financování**

Procesy financování útvarů interního auditu se ve veřejném sektoru značně liší. Některé struktury řízení a správy a organizační struktury nedávají orgánům společnosti a vrcholovému vedení pravomoc rozhodovat o rozpočtu. Tyto podmínky brání vedoucímu interního auditu v tom, aby mohl požádat o schválení rozpočtu orgány společnosti a vrcholové vedení, a vzhledem k jiným prioritám financování v rámci organizace omezují jeho možnost hledat nebo získat další finanční prostředky.

Například některé útvary interního auditu ve veřejném sektoru mohou předkládat orgánům společnosti nebo legislativnímu orgánu ke schválení nezávislé rozpočtové požadavky. Rozpočty jiných útvarů interních auditů jsou součástí většího rozpočtu organizace a přidělování prostředků útvaru interního auditu určuje vedoucí organizace a často ho schvaluje externí legislativní orgán. V obou případech by se mohl vedoucí interního auditu zasadit u orgánů společnosti o získání potřebných zdrojů.

I v případě, že je rozpočet stanoven zákony a/nebo regulačními předpisy, musí vedoucí interního auditu dodržovat další požadavky Standardů týkající se řízení rozpočtu (viz také Standardy 6.3 Podpora vrcholového vedení a orgánů společnosti, 7.1 Organizační nezávislost, 8.2 Zdroje a 10.1 Řízení finančních zdrojů).

Následující podmínky ve veřejném sektoru mohou omezit způsob, jakým může vedoucí interního auditu přidělené finanční prostředky vynakládat:

- Struktura klasifikace pracovních pozic a/nebo pracovní smlouvy/ujednání často stanovují platová rozpětí pro jednotlivé pozice na základě znalostí, dovedností a odpovědnosti dané pozice, která omezují pravomoc vedoucí interního auditu nebo orgánů společnosti stanovit odměnu pro každého

zaměstnanec. V takových situacích by měl vedoucí interního auditu spolupracovat s oddělením lidských zdrojů, jak je popsáno ve Standardu 10.2 Řízení lidských zdrojů.

- Od útvaru interního auditu může být požadováno, aby používal pouze software schválený pro danou organizaci, což může omezit možnosti vedoucího interního auditu získat technologie pro podporu útvaru interního auditu. Útvary interního auditu ve veřejném sektoru by měly zapojit orgány společnosti jako zastávce podpory svých technologických potřeb, ale možná budou muset co nejefektivnějším způsobem využít dostupný software ke splnění plánu auditu při současném zachování souladu se Standardy (viz také Standard 10.3 Technologické zdroje).
- Pokud omezení financování brání vedoucímu interního auditu získat dostatečné zdroje pro provedení externího hodnocení kvality, může být pro útvary interního auditu ve veřejném sektoru přínosem účast ve vzájemných programech (peer programs) pro provedení hodnocení (viz také Standardy 8.4 Externí hodnocení kvality a 10.1 Řízení finančních zdrojů).
- Pokud externí orgán nebo dohledový orgán financuje útvar interního auditu ve veřejném sektoru, může být vedoucí interního auditu požádán, aby poskytl financujícímu orgánu závěrečnou komunikaci zakázky (viz také Standardy 11.1 Budování vztahů a komunikace se zainteresovanými subjekty, 11.2 Účinná komunikace a 15.1 Závěrečná komunikace zakázky).

O Institutu interních auditorů Institut interních auditorů (IIA) je mezinárodní profesní sdružení, které reprezentuje více než 235 000 členů po celém světě a udělilo po celém světě více než 190 000 certifikací Certifikovaný interní auditor® (CIA®). Institut interních auditorů, založený v roce 1941, je celosvětově uznáván jako vůdčí organizace pro profesi interního auditu v oblasti standardů, certifikace, vzdělávání, výzkumu a odborného poradenství. Další informace naleznete na stránkách [theiia.org](http://theiia.org).

Copyright 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. Pro povolení k reprodukci se prosím obraťte na [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).



The Institute of  
**Internal Auditors**

1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA  
[theiia.org](http://theiia.org)