

OBLASTI INTERNÍ KONTROLY

OBSAH

1.	ORGANIZACE
1.A.	Výkonný management
1.B.	Organizace práce a rozdělení odpovědností
1.C.	Organizace informačních systémů
1.D.	Právní, sociální a ostatní zákonné závazky
2.	VNITROPODNIKOVÉ TOKY a PROCESY
2.A.	Výroba a kalkulace nákladů
2.B.	Prodej a marketing
2.C.	Nákup
2.D.	Řízení zásob a logistika
2.E.	Personalistika
2.F.	Správa bankovních účtů a hotovosti
2.G.	Řízení dlouhodobých aktiv a kapitálu
2.H.	Výzkum a vývoj
3.	FINANCE a ÚČETNICTVÍ
3.A.	Dodržování účetních principů a pravidel
3.B.	Účetní osnova
3.C.	Ověření účetnictví
3.D.	Rezervy a opravné položky a časové rozlišení
3.E.	Manažerské účetnictví

1.A_VÝKONNÝ MANAGEMENT

[Obsah](#)

Obecné
Má organizace přehled a znalosti o strategii?
- poznatky technického vývoje
- poznatky výzkumu a chování trhu
- benchmarkingové studie atd.
- poznatky z ekonomického prostředí
- poznatky z právního prostředí (změny daňových, účetních a jiných zákonů)
Komunikace
Klade organizace dostatečnou pozornost a důraz na ochranu důvěrných informací?
- nákup, prodej, řešení kvalitativních problémů atd.
Existuje neustálý tok informací vůči zaměstnancům ohledně aktuálních událostí týkajících se organizace?
Jaké jsou komunikační toky a kanály informací vůči zaměstnancům?
Etika
Během auditu nebyly zpozorovány tyto nedostatky:
- zneužití pravomocí
- podplacení, korupce
- diskriminace
- aktivity proti zájmům vlastníků
- nekalá soutěž v podnikání
Existují podepsaná prohlášení zaměstnanců o dodržování etického chování (etický kodex)?

1.B_ORGANIZACE PRÁCE A ROZDĚLENÍ ODPOVĚDNOSTÍ

[Obsah](#)

Obecné
Během auditu auditor dostatečně rozumí vztahům a tokům mezi hlavními odděleními: <i>Finanční, Výroba, Prodej, Nakup, Logistika, Personalistika, Právní (dohody, smlouvy), IT</i>
Existuje jasný, úplný, detailní a aktuální organigram celé organizace i jednotlivých oddělení?
Existuje systém nákladových středisek s odpovědnými osobami a rozpočtování jejich nákladů?
Existuje jasné a úplné rozdělení odpovědností a povinností, které se vzájemně nepřekrývají? Zejména: - objednavatelé nákupů, správci kmenových dat dodavatelů, zadavatelé došlých faktur, zadavatelé příkazů k úhradě, pokladníci, - správci kmenových dat zaměstnanců a mzdové účetní, - fakturanti a správci ceníků, schvalovatelé dobropisů - účetní a správci účetních období (blokace period) atd.
Pokud se odpovědnosti překrývají (nemohou být rozděleny), existují dostatečné kontrolní mechanismy, tzn. schvalování?
Praktikuje organizace princip "čtyř očí"? (2 podpisy na dokumentech)
Pokud má organizace další organizační složky (dceřinné společnosti, detašovaná pracoviště), existuje jasná struktura a detailní popis odpovědností a povinností na těchto entitách?
Procedury (Směrnice, Metodické návody)
Je vyžadováno, aby organizace měla minimálně následující procedury v písemné formě, které jsou aktuální, týkající se následujících oblastí:
- Prodej
- Nákup
- Zásoby
- Inventury
- Personalistika
- Hotovost a bankovní účty
- Archiv
- Služební cesty a jejich vyúčtování
- Investice
- Měsíční a roční účetní závěrka
- Podpisový řád a limity odpovědností/kompetencí
- BP a ochrana ŽP
Zaměstnanci musí mít k těmto dokumentům přístup.
Jsou zaměstnanci při vzniku nové směrnice nebo aktualizace směrnice informováni? Jakým způsobem?

1.C_ORGANIZACE INFORMAČNÍCH SYSTÉMU

[Obsah](#)

Obecné
Auditor rozumí toku informací mezi jednotlivými moduly informačního systému.
Jsou tyto moduly a operace v nich automaticky napojeny na účetní deník organizace?
Pokud automatické napojení není, jaké jsou nastaveny kontrolní mechanismy pro zabezpečení přesných transferů dat ze zdroje na příjemce?
Existuje jednorázové zadávání dat?
Existuje nemožnost zaúčtování nevyrovnané podvojně účetní operace chráněna systémem?
Kapacita paměti systému musí odpovídat počtu transakcí v něm prováděných.
Auditor pozoruje, že všichni zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni na ovládání systému a ostatních aplikací, které používají pro výkon svého zaměstnání.
Pokud organizace mění systém nebo zavádí významnou úpravu systému, musí zabezpečit paralelní provoz nového a starého systému k dostatečnému testování chybovosti.
Dokumentace počítačových aplikací
Existuje srozumitelné schéma popisující architekturu informačních systémů organizace a její počítačové sítě?
Veškerý software má aktuální dokumentaci. Uživatelé mají k této písemné nebo on-line dokumentaci přístup.
Veškeré dodatečné úpravy systému musí být dokumentovány.
Veškerý software musí být licencován, všechny licence musí být uloženy v centrálním pořadači.
Existuje aktuální seznam veškerého hardware a software?
Probíhá monitoring pravidelná kontrola nainstalovaných aplikací na všech počítačích (nelegální sw)?
Existují pravidla pro nákup nového software? (viz 2.C. NÁKUP)
Vzdálený přístup, přístup na internet a modemová spojení z počítačů napojených na síť musí být chráněny.
Zabezpečení
Logické zabezpečení
Přístup na všechny aplikace musí být řízen pomocí hesel (hesla musí mít min. 5 znaků).
Jsou změny přístupových hesel pravidelně a automaticky vynucovány operačním a informačním systémem?
Oddělení IT nesmí znát nebo mít možnost zjistit hesla jednotlivých uživatelů (přístup do databáze hesel).
Pravidla zabezpečení vydaná vedením musí být dodržována.
Existuje směrnice pro vydávání přístupových práv novým zaměstnancům?
Existuje úplný a aktuální seznam všech zaměstnanců s rozsahem jejich přístupových práv? Přístupová práva musí odpovídat rozsahu odpovědností jednotlivých zaměstnanců.
Aktualizace přístupových práv musí probíhat pravidelně.
Fyzické zabezpečení
Přístup do serverovny musí být omezen jen pro odpovědné osoby.
Serverovna musí být zamčena, zabezpečená a chráněná proti ohni a vodě.
Zálohování dat a softwaru musí probíhat pravidelně a zálohovaná data a nosiče musí být skladovány na bezpečně
Existuje písemná a srozumitelná směrnice katastrického plánu pro IT?
- plán obsahuje kontaktní osoby, dohody týkající se výměny (dodání nového) hw a sw (např. výměna serveru atd.)
- pokud neexistují takové dohody, musí existovat jiná náhradní řešení
- plán by měl být pravidelně testován
Existují nástroje řízení servisních dodavatelů (např. povinnost dokumentace změn v sw provedených dodavateli)?
Zabezpečení proti virům, hackerům a spamům
Existuje směrnice pro detekci a odstraňování počítačových virů?
Existuje antivirový program, který je pravidelně aktualizován?
Existuje firewall, který je aktivován proti hackerům a spamům?
Řízení přístupů na internet
Existuje monitoring a vyhodnocování sledování pohybu uživatelů na internetu?
Existuje omezení přístupů na určité internetové stránky?
Správce informačního systému
Existují konkrétní odpovědné osoby za správu informačního systému (zadávání nových uživatelů, přístupových práv, otevírání účetních období, knih atd.)?
Existuje smlouva s dodavatelem informačního systému týkající se služeb hotline, aktualizace, či jiné podpory?

1.D_PRAVNÍ, SOCIÁLNÍ a OSTATNÍ ZÁKONNÉ ZÁVAZKY[Obsah](#)

Pojištění a řízení rizik
Je veškerý majetek dostatečně zajištěn proti rizikům?
Jsou pravidla pro oblast pojištění dodržovány?
Existuje pojištění proti rizikům:
- Personál (odpovědnost)
- Pohledávek
- Majetek (budovy, zásoby, vozový park, přeprava zásilek)
- Přerušeni provozu
Administrativní požadavky
Jsou prováděny zápisy z porad?
Jsou všechny vyžadované dokumenty předávány příslušným úřadům?
Daně
Jsou odevzdávána všechna daňová přiznání včas a řádně?
Jsou aplikovány všechny prostředky pro daňové odpočty v rámci daňových zákonů?
Archivování
Existuje osoba odpovědná za podnikový archiv?
Je archiv umístěn na bezpečném místě?
Jsou všechny důvěrné informace archivovány odděleně?
Existuje seznam dokumentů v archivu včetně jejich umístění v něm?
Jsou všechny zákonné lhůty pro archivování dokumentů dodržovány?
Smlouvy
Existují smlouvy pro všechny největší a nejvýznamější finanční transfery?
Jsou všechny smlouvy centralizovány a uloženy v sejfu?
Jsou všechny smlouvy podepsány zaměstnanci s příslušnými oprávněními?
Jsou smlouvy úplné (závazky obou stran, pravidla pro případ soudních sporů, platební podmínky atd.)?
Skenování a elektronizace dokumentů
Jsou skenovány smlouvy a přikládány k příslušným kartám dodavatelů / odběratelů v informačním systému?
Jsou skenovány došlé faktury a přikládány k fakturám v informačním systému?
Jsou skenovány došlé zakázky od zákazníků a přikládány k zakázkám v informačním systému?
Jsou skenovány výkresy, fotky a jiná data a přikládány ke kartám zboží, výrobků, materiálů?

2.A_VÝROBA a KALKULACE NÁKLADU

[Obsah](#)

Výroba
Auditor diskutuje proces plánování výroby a dostatečně rozumí:
- termínování výroby (na základě objednávek zákazníků)
- je plánování výroby automatizováno nebo prováděno manuálně?
- jak je výroba sledována dle jednotlivých fází (linek)?
Existuje sledování nesplněných výrobních příkazů?
Jakým způsobem je řízena šrotace a odpad během výrobního procesu?
Auditor diskutuje o naplnění výrobních kapacit.
Zvažuje/va organizace možnosti ušetření nákladů vzhledem k outsoursování? (vyrobit sám nebo koupit)
Existuje pravidelné srovnávání se organizace s podobnými organizacemi v oboru (benchmarking)? (viz 3.E. Management accounting)
Řízení kvality
Jakým způsobem je kontrolována kvalita výrobního procesu?
Jaké je % aktuální vs plánované zmetkovosti?
Jsou důvody zmetkovosti analyzovány a dokumentovány?
Jaká jsou opatření pro nápravu kvalitativních problémů?
Informační tok mezi výrobním oddělením a oddělením kvality.
Jakým způsobem jsou řešeny reklamační požadavky ze strany zákazníků?
Jakým způsobem je kontrolována kvalita dodaných polotovarů, outsoursovaných výrobků/materiálů/služeb?
Údržba výrobních zařízení
Existuje plán údržby a oprav? Jsou plánovány pravidelné odstávky pro údržbu a opravy zařízení?
Jak jsou řízeny a schvalovány náklady na údržbu, opravy?
BP a ochrana ŽP
Revize ukazatelů BP (např. počet úrazů, nehod, počet pracovních hodin ztracených v důsledku nehody atd.)
Jsou všechna možná rizika pro BP a ochrany ŽP dostatečně identifikována?
Jaká jsou opatření pro minimalizaci rizik?
Zná a dodržuje organizace zákony a pravidla pro BP a ochranu ŽP?
Kalkulace nákladů na výrobky
Jaká metoda pro kalkulaci nákladů na výrobky je používána?
Jakým způsobem se zjišťují náklady polotovarů (výrobků po jednotlivých výrobních stupních)?
Jakým způsobem jsou rozděleny režijní náklady na výrobek?
Je celková suma nákladů nákladových středisek shodná se sumou nákladů v hlavní knize (výsledovce)?
V případě, že organizace používá metodu standardních výrobních nákladů:
- Jakým způsobem jsou identifikovány / určeny náklady na materiál?
- Jakým způsobem jsou identifikovány / určeny náklady na mzdy, provozní hodiny a výrobní a správní režii?
- Jsou související náklady jako např. transport, balení atd. zahrnuty do standardních nákladů?
- Je faktor zmetkovosti zahrnut do standardních nákladů?
- Jsou standardní náklady aktualizovány pouze 1 x ročně?
- Jsou změny ve standardních nákladech během roku patřičně schváleny a dokumentovány?
- Probíhá detailní analýza odchylek skutečných a standardních výrobních nákladů?

2.B_MARKETING a PRODEJ

[Obsah](#)

Marketing
Má organizace dostatečné znalosti a přehled o konkurenci?
Zná organizace svůj podíl na trhu?
Zná organizace dobře druhy trhu, do kterých dodává?
Zná organizace růstový potenciál v každém z těchto trhů?
Existuje rozpočet na reklamu a propagaci? (Viz 3.4. Manažerské účetnictví)
Jak jsou řízeny a schvalovány náklady na reklamu a propagaci?
Zná organizace potřeby trhu a sdílí tuto znalost s oddělením vývoje?
Řídí organizace distribuci vzorků a dárkových reklamních předmětů?
Hodnocení nových zákazníků
Jaký je postup pro zavedení/přijetí nového zákazníka?
Jakým způsobem se určuje zákaznický úvěrový limit pro nového zákazníka?
Jakým způsobem organizace řídí kmenová data týkající se zákazníků (karty zákazníků v systému)
Jsou platební podmínky a zákaznický úvěrový limit řízeny finančním oddělením?
Cenová politika
Existuje obecný ceník? Auditor diskutuje způsob stanovování cen a jejich aplikaci.
Jsou ceny zadávány do systému a pak automaticky načteny do faktury?
Jakým způsobem je řízena aktualizace cen v ceníku?
Jsou významně cenové rozdíly nezávisle analyzovány? (viz. 1.B. Organizace práce a odpovědnosti)
Zpracování objednávek
Jsou všechny přijaté objednávky v písemné formě?
Jsou všeobecné prodejní podmínky komunikovány zákazníkům?
Posílá organizace zákazníkovi potvrzení objednávky?
Je možné měnit cenu při zpracování objednávky? Pokud ano, jaké jsou kontrolní mechanismy?
Je množství na objednávce ihned kontrolováno s disponibilním množstvím na skladě?
Jakým způsobem se zpoustí proces výrobního příkazu pro výrobky, které nejsou na skladě?
Probíhá pravidelná revize neuzavřených objednávek (nedodaných dodávek)?
Fakturace
Jak probíhá sesouhlasení množství na dodacím listu a na faktuře?
Jak probíhá kontrola DPH na fakturách?
Může být cena, množství, platební podmínky změněny během vystavování faktury?
Jak probíhá schvalování a vystavování faktur s nulovými hodnotami (reklamní vzorky, náhradní množství)
Kontroluje a sesouhlasuje organizace zaplacené zálohy?
Diskonty a slevy
Jak probíhá schvalování slev? Existují kontrolní mechanismy v procesu stanovování slev?
Existují smlouvy s klauzulemi pro slevy na základě obrátu, roční bonusy?
Zná finanční oddělení pravidla pro poskytování slev?
Revize komisních prodejů. Existuje přehledná dokumentace o způsobu výpočtu slev?
Dobropisy
Jaký je schvalovací proces pro vystavování dobropisů?
Dochází ze strany finančního oddělení ke kontrolám v oblasti vystavování dobropisů?
Existují analýzy dobropisů vzhledem k důvodům, zákazníkovi, prodejci?
Existují záznamy o reklamačních nárocích zákazníků a jejich vyřizování?
Jakým způsobem jsou řešeny vrácené dodávky (returns)?

Rízení pohledávek
Existuje pravidelné sledování neuhrazených pohledávek ve spolupráci s obchodním oddělením?
Existují pravidelné reporty neuhrazených pohledávek po splatnosti dle doby jejich trvání a tyto stavy analyzovány?
Existuje řízený upomínkový proces?
Existují důvody pro pozdní platby?
Sleduje organizace neúplné platby?
Existuje pravidelné a dokumentované sledování rizikových / nedobytných pohledávek?
Rízení pohledávkových rizik
Existuje směrnice pro stanovování zakaznických úvěrových limitů (ZÚL)?
Jsou ZÚL revidovány alespoň jednou za rok?
Jaké jsou ochrany pro případ překročení ZÚL?
- jsou dodávky / faktury blokovány v případě překročení ZÚL?
- jaký je postup pro případ uvolnění (zvýšení) ZÚL?
Existuje použití úvěrových nástrojů jako akreditiv nebo směnka? Jak je použití těchto nástrojů řízeno?
Hotovostní prodeje a platby
Řízení těchto prodejů a příjem plateb
Nedobytné pohledávky
Řízení odepisování a likvidace takovýchto pohledávek
Obchodní zástupci
Jsou obchodní zástupci řízení, tzn. sledování plnění stanovených prodejních úkolů, počet obchodních jednání, telefonátů, sledování jejich obchodních tras atd.?

2.C_NAKUP

[Obsah](#)

Objednávání
Existují příslušné nákupní směrnice a to:
- schvalování žádank a objednávek (existuje tento proces elektronicky v rámci informačního systému?)
- limity nákupů?
- porovnání na ceny na žadance, objednavce, příjemce, faktuře
- revize/monitoring finanční situace strategických dodavatelů
- upřednostňování dodavatelů skupiny
- řízení přeobjednávek, minimálních dodacích množství
Je finanční oddělení zapojeno do řízení platebních podmínek?
Existují objednávky na všechny nákupy? Existují výjimky?
Existuje centralizace nákupu strategických materiálů?
Existuje více než jeden dodavatel strategických materiálů?
Jsou všeobecné nákupní podmínky komunikovány dodavatelům?
Jsou všeobecné nákupní podmínky pravidelně revidovány a komunikovány dodavatelům?
Existuje pravidelná revize nevyřízených objednávek?
Existují dlouhodobé smlouvy o dodávkách pro určité pravidelně se opakující služby (např. údržba, úklid atd.)
Pracuje nákupní oddělení se skonty a rabaty u dodavatelů?
Existují transparentní a pravidelná výběrová řízení pro dodávky? Jsou tato výběrová řízení vyhodnocována schvalována finančním oddělením?
Příjem došlých faktur
Je příjem dodavatelských faktur centralizován a tyto faktury zapsány do systému před jejich oběhem pro schvalování?
Existuje nezávislé ověřování a schvalování objednávky, příjemky (dodacího listu), a faktury před uvolněním k platbě?
Je alokace nákladů na jednotlivá nákladová střediska zabezpečena a řízena?
Pravidelná kontrola nákupů od "Drobných dodavatelů" (jednorázové nákupy)
Závazky
Jsou platby dodavatelům prováděny denně?
Jsou závazky po splatnosti pravidelně sledovány a analyzovány?
Existuje pravidelná revize dodacích listů bez faktur a naopak?
Jak jsou řízena kmenová data dodavatelů (karty dodavatelů v systému)
Řízení, sledování a kontrolní mechanismy zálohových / dřívějších plateb dodavatelům.
Uplatňuje organizace efektivně a včas odečet DPH na vstupu?
Kontroluje a sesouhlasuje organizace přijaté zálohy?
Spory, reklamační řízení
Existuje odpovídající dokumentace reklamačních řízení s dodavateli?
Existují písemné záznamy a vyjádření ostatních oddělení týkající se reklamačních řízení?

2.D_ŘÍZENÍ ZÁSOB a LOGISTIKA

[Obsah](#)

Rízení zásob
Rízení příjmů a výdejů zásob
- Jsou všechny příjmy fyzicky ověřeny?
V jakém okamžiku a jakým způsobem je systém aktualizován při příjmech a výdejích?
Existují množství / množstevní pohyby bez hodnot a opačně, negativní hodnoty u aktivních stavů v deníku?
Skladování zásob:
- Má každá skladová položka své umístění a označení?
- Jsou všechny příjmy fyzicky ověřeny?
- Jsou staré / nízkoobratkové / zmetky / vratky skladovány separátně a označeny?
- Jsou dodávky ve vlastnictví dodavatele / dodávky v reklamačním řízení skladovány separátně a označeny?
- Jsou zásoby s velkou pořizovací hodnotou skladovány na bezpečném místě?
Nástroje řízení optimální výše zásob včetně analýz:
- zásoby hotových výrobků na dny prodeje
- zásoby základních materiálů a nedokončené výroby na dny výroby
- sledování a řízení bezobrátkových a nízkoobrátkových zásob
- používání minimálních a maximálních množství
- využití informačního systému pro automatické objednávání (vč. kontroly)
Označení a ekologická likvidace (šrotace, recyklace, slevový prodej) starých / maloobrátkových a nepotřebných
Zabezpečení zásob proti neoprávněnému přístupu, manipulaci, krádeži, zkažení se, poškození.
Kontrola doby upotřebitelnosti zásob
Fyzická inventura
Existuje úplná a aplikovatelná směrnice pro fyzickou inventuru?
Jsou všechny skladové položky počítány alespoň jednou ročně?
Jsou inventurní listy pro počítání bez uvedení teoretického množství, s datem, číslováním stránek, podpisy
Jsou inventurní listy vráceny do účtárny?
Existuje porovnání a analýza významných odchylek?
Finální inventurní soupis s uvedením aktuálního množství, hodnot, odchylek musí být podepsán oprávněnou osobou
Kdo provádí úpravu inventurních rozdílů? Je oprávnění nějak limitováno?
Existuje inventura externích zásob (zásoby v konsignačním skladu, v záruce, ve skladu sub-contractora atd.)?
Počítací cykly:
Jakým způsobem jsou skladové položky vybrány pro sčítací cyklus?
Jsou zásoby s vyšší hodnotou/rizikové položky počítány vícekrát?
Jsou odchylky v součtech analyzovány?
Jsou úpravy vzhledem k vícenásobnému počítání schvalovány odpovědnou osobou?
Je finanční oddělení zapojeno do fyzické inventury?
Oceňování zásob
Je si finanční oddělení vědomo, zda určená metoda Oceňování zásob vyhovuje zákonným předpisům dané země?
Logistika
Výběr prostředků přepravy a plánování expedice.
Umístění skladu - je sklad strategicky umístěn blízko zákazníka?
Jaké jsou řídicí nástroje pro samostatná distribuční centra?
Jsou přepravní náklady náležitě kontrolovány?
Jsou vystavovány náležité dokumenty pro expedici, zejména pro export?
Jsou dodací listy podepsané zákazníkem přijaté zpět od přepravce?

2.E_PERSONALISTIKA

[Obsah](#)

Nábor nových pracovníků
Existuje formální směrnice pro nábor nových pracovníků?
Kdo smí odsouhlasit nábor nového pracovníka?
Existují aktuální všeobecná pravidla pro pracovní poměr předána novým zaměstnancům?
Existují podepsané pracovní smlouvy s každým pracovníkem?
Obsahují pracovní smlouvy klauzule o důvěrnosti, dodržování pravidel BP a ochrany ŽP atd.?
Jsou zaměstnanci dostatečně vybaveni ochrannými pracovními pomůckami?
Existuje úvodní zaškolovací program pro nové pracovníky?
Používá organizace minimální zkušební dobu pro nové pracovníky?
Personální řízení
Existuje aktuální v organigram?
Existuje v každém oddělení organigram zastupitelnosti pro případ nemoci a dovolených?
Popisy pracovních funkcí musí být k dispozici novým pracovníkům a jejich nadřízeným.
Existuje dokumentované pravidelné hodnocení zaměstnanců?
Existuje vzdělávací program pro zaměstnance?
Všichni řídicí pracovníci musí být pravidelně zkoušeni a proškoleni pro BP a ochranu ŽP, pravidelné hodnotící pohovory atd.
Existuje prostor / prostředky / nástroje pro zpětnou vazbu od zaměstnanců?
Existuje kariérový plán, plán kariérových rezerv?
Existuje transparentní systém prémie, bonusů atd.?
Revize důležitých personálních ukazatelů např. fluktuace, nemocnost, přesčasovost atd.
Je zabezpečena ochrana osobních dat?
Existuje výstupní procedura pro propuštěné zaměstnance (např. zrušení přístupových hesel, úhrada závazků, atd.)?
Probíhají výstupní pohovory s propuštěnými pracovníky? Jsou vyhodnocovány důvody odchodů zaměstnanců?
Mzdová účtárna
Jsou zaměstnanecká kmenová data dostatečně chráněna?
Jsou platové změny prováděny jen na základě příslušných schválení?
Existuje nezávislá revize platových změn a dalších citlivých informací jako změny bankovních účtů zaměstnanců? (viz 1.B. Organizace práce a odpovědnosti)
Jsou mzdové listy revidovány s finančním oddělením?
Existuje kontrola a sesouhlasení mezi počtem zaměstnanců a počtem odeslaných mezd?
Jsou všechny zákonné závazky správně odečítány od mezd a odváděny příslušným úřadům?
Splňuje organizace všechny zákonné požadavky týkající se sociálního a zdravotního pojištění?
Docházka
Existují nástroje evidence pracovní doby a docházky (manuální, karty, čipy)?
Pokud je evidence automatická, jak jsou data kontrolovány?
Jak jsou změny / opravy chyb v evidenci času prováděny a schvalovány?
Existují patřičné schvalovací procedury pro přesčasové hodiny, bonusy atd. (pro THP i dělníky)?
Půjčky a zálohy zaměstnancům
Všechny půjčky a zálohy musí byt schváleny.
Všechny půjčky jsou vyplaceny na základě smluv.
Jsou všechny půjčky vráceny a zálohy dorovnány?
Existují dlužní úpisy, stvrzenky o obdržení zálohy přijaty od zaměstnanců?
Vyúčtování cestovních nakladů a náhrad a drobných nákupů
Existuje směrnice pro vyúčtování cestovních nakladů a náhrad a drobných nákupů?
Jsou všechna vyúčtování doložena daňovými doklady / fakturami?
Jsou všechna vyúčtování náležitě schvalována?
Jsou náležitě schvalovány a revidovány náklady na reprezentaci?
Řízení a kontrola firemních kreditních karet
Pokud v organizaci existují firemní úvěrové karty, je doporučováno nepoužívat takové karty, u kterých dochází k přímému výběru peněz z firemního bankovního účtu.
Upřednostňován je systém karet, který nutí zaměstnance k vyúčtování vynaložených prostředků.
Kontrolní mechanismy pro ověřování dokladů a provádění jejich proplacení.
Zákaz provádění osobních plateb pomocí firemních úvěrových karet.
Jsou všechny úhrady schváleny a doloženy daňovými doklady / fakturami?

2.F_SPRÁVA BANKOVNÍCH ÚČTU a HOTOVOSTI

[Obsah](#)

Výběr a počet bankovních účtů
Je počet bank optimální vzhledem k počtu bankovních operací organizace?
Všechny bankovní účty bez transakcí musí být uzavřeny.
Jaký je postup pro otevírání bankovního účtu a výběru banky?
Jsou všechny bankovní účty doloženy smlouvou o bankovním účtu (viz. 1.D. Právní, sociální a ostatní zákonné záva:
Existuje aktuální seznam oprávněných osob k podpisu příkazu k úhradě potvrzený bankou?
Platební prostředky, elektronické bankovníctví a příkazy k úhradě
Jaké jsou druhy platebních prostředků používaných v organizaci?
Jsou tyto prostředky v souladu s pravidlem pro dvojitý podpis?
Jsou platební prostředky zabezpečeny např.:
- prázdné šeky uložené v sejfu
- kontrola číselné řady šeků
- žádné předem podepsané šeky bez uvedení částky
- zákaz používání razítkových podpisů
- podpisové stroje musí být zabezpečeny
- elektronické bankovníctví musí používat systém přístupových hesel
- počítač pro elektronické bankovníctví by neměl být součástí počítačové sítě
- je propojení (interface) mezi elektronickým bankovníctvím a účetním systémem zabezpečeno?
Existují limity pro výběr hotovosti z banky?
Sesouhlasení stavů bankovních účtů s bankou
Existuje měsíční sesouhlasení stavu na bankovních výpisech se stavu v účetnictví?
Existují zdůvodnění rozdílných stavů?
Jsou opravy stavů účtů prováděny včas?
Dlouhodobé a krátkodobé půjčky
Ověření všech smluv o půjčkách a úvěrech (viz. 1.D. Právní, sociální a ostatní zákonné závazky)
Schvalovací proces pro půjčky, úvěry.
Řízení směnových rizik
Zná organizace svůj objem potřeby cizí měny?
Prostředky k zajištění kurzových rizik - hedging.
Prověření hedgingových smluv (viz. 1.D. Právní, sociální a ostatní zákonné závazky)
Řízení finančních nákladů a výnosů
Existuje aktuální ceník bankovních poplatků včetně úrokových sazeb?
Provádí organizace pravidelnou kontrolu bankovních poplatků debitovaných bankou?
Provádí organizace kontrolu bankou debitovaných a kreditovaných úroků?
Finanční garance
Existuje seznam všech poskytnutých finančních garancí s uvedením příjemce, částky a lhůty splatnosti?
Jsou tyto částky sesouhlasovány s bankovními výpisy?
Jsou všechny garance po uplynutí lhůty splatnosti zrušeny?
Řízení hotovosti
Je výše stavu hotovosti v souladu s výší hotovostních výdajů organizace?
Je s odpovědnými pracovníky podepsána hmotná odpovědnost?
Existuje pojištění hotovosti?
Existuje směrnice pro odvod hotovosti do banky?
Zabezpečení pokladny (sejf).
Kontrolní mechanismy hotovostních výdajů a příjmů:
- všechny platby jsou doloženy doklady
- všechny platby jsou schváleny
- jsou nastaveny limity pro hotovostní platby
- všechny hotovostní platby jsou denně zaúčtovány
- všechny hotovostní příjmy a výdaje mají svoji číselnou řadu
Probiha nezávislá, pravidelná i náhodná inventura pokladny (viz. 1.B. Organizace práce a odpovědností)

2.G ŘÍZENÍ FIXNÍCH AKTIV a KAPITÁLU[Obsah](#)

Dlouhodobý hmotný majetek
Existuje směrnice pro schvalování a realizaci investice a likvidace dlouhodobých hmotných aktiv?
Sledování realizace investice do jejího dokončení.
Postup schvalování pro případ překročení schválených investičních nakladů.
Existuje směrnice pro nákup dlouhodobého hmotného majetku?
Revize detailů právě probíhající výstavby.
Po-investiční analýzy významných investičních projektů.
Existují schválené protokoly o zařazení a vyřazení majetku?
Inventura majetku
Probíhá fyzická inventura majetku minimálně 1x ročně?
Je majetek označen?
Revize detailů poslední proběhlé inventury majetku.
Jsou nápravy odchylek zjištěné inventurou majetku náležitě schváleny?
Odepisování majetku
Jakou metodu odepisování používá organizace?
Jaký je postup kapitalizace aktiv za účelem zahájení odepisování?
Existují různé odpisové sazby pro jednotlivé odpisové skupiny?
Jsou odpisy správně vypočítávány?
Majetek v pronajmu (leasing)
Jaké jsou předpisy pro účtování majetku v pronájmu?
Jsou takovéto pronájmy náležitě spravovány jako operativní nebo finanční leasing?
Existují leasingové smlouvy (viz. 1.D. Právní, sociální a ostatní zákonné závazky)?
Dlouhodobý nehmotný majetek
Existence dokumentace s popisem způsobu oceňování (včetně odepisování).
Patenty a ochranné známky
Jsou patenty a ochranné známky náležitě registrovány? (viz. 1.D. Právní, sociální a ostatní zákonné závazky)
Existují adekvátní postupy zajišťující pravidelné a včasné obnovování patentů a ochranných známek?
Finanční aktiva
Existence schvalovacích procedur pro nákup akcií nebo dalších finančních investic.
Existence dokumentace dokladující ocenění těchto aktiv.
Revize dokumentů dokladujících finanční aktiva.

2.H_VÝZKUM a VÝVOJ

[Obsah](#)

Výzkum a vývoj
Existuje směrnice pro schvalování vývojového projektu?
Existuje schválený rozpočet pro daný projekt? (viz. 3.E. Manažerské účetnictví)
Jsou náležitě všechny náklady na daný projekt alokovány?
Probíhá analýza odchylek (překročení) rozpočtovaných nákladů?
Existuje schvalovací procedura pro případ překročení nákladů?
Jsou náklady na vývoj přefakturovávány na další organizace, které profitují z daného výzkumu/vývoje?
Existují nějaká daňová zvýhodnění pro vývojové náklady?
Existují nějaké vládní granty a dotace pro výzkumné/vývojové/rozvojové projekty?

3.A_DODRŽOVÁNÍ ÚČETNÍCH PRINCIPU a PRAVIDEL[Obsah](#)

Účty hlavní knihy
Jsou účty organizace vedeny v souladu s:
- všeobecnými účetními principy a pravidly?
- všemi platnými zákonnými předpisy dané země?
Zásady účetnictví
Základní účetní zásady principy, které musí být dodržovány:
- úplnost, průkaznost a správnost účetnictví
- konzervatismus a opatrnost
- princip oddělování účetních období
- odsouhlasování zůstatků účtů
- zákaz kompenzace
- kontinuita účetních operací
- dodržování zvolených metod
- historické ceny
- priorita ekonomického hlediska před právním a daňovým hlediskem
- rezervy a opravné položky
- časové rozlišení - dohadné položky (cut-off)
Jsou odchylky zohledněny do zásob nejméně 2 x za rok?
Je účtování přehodnocení zásob (standardní výrobní náklady) v souladu se zákony?
Jsou tvořeny dohadné položky na přijaté ale nevyfakturované dodávky?
Jsou aktiva a pasiva v cizích měnách denominovány na konci měsíce podle platného kurzu?
Prezentace a analýza hlavní knihy
Účty v hlavní knize musí být jasně a dobře strukturované.
Hlavní kniha musí obsahovat počáteční a konečné stavy účtů za danou periodu.
Hlavní kniha (suma všech účtů) musí být vyrovnaná.
Nesmí existovat negativní stavy aktiv a pozitivní stavy pasiv.
Musí být zabráněno pomíchaní účtů dle oblastí hlavní knihy.
Všechny účetní operace musí být doloženy doklady.
Texty účetních operací musí být jasné.
Tvorba účetních dokladů
Jsou neporušené číselné řady prvotních účetních dokladů zabezpečeny informačním systémem?
Je neporušení číselných řad pravidelně kontrolováno finančním oddělením?

3.B_ÚČETNÍ OSNOVA

[Obsah](#)

Struktura účetní osnovy
Musí vyhovovat zákonným požadavkům.
Musí mít jasnou a logickou strukturu účetních kódů (čísel účtů).
Každý účet musí mít jasný název.
Účty s označením 'Ostatní' nebo 'Různé' musí být specifikovány.
Označení účtů musí vyhovovat analytickým požadavkům a předmětu činnosti organizace.
Jsou analytické účty pohledávek a závazků rozděleny podle měn?
Jsou analytické účty zásob rozděleny podle druhů zásob (materiál, nedokončená výroba, výrobky, zboží)?
Rízení účetní osnovy
Otvírání a aktualizace účetní osnovy musí být řízena oprávněnou osobou účtárny.
Účetní systém musí umožňovat zabezpečení proti neoprávněné manipulaci v účetní osnově.
Existence pravidelné revize účtů účetní osnovy a rušení bezpohybových (spících) účtů.
Detailní dokumentace
Přesné názvy jednotlivých účtů.
Jasná definice obsahu jednotlivých účtů (druh účetních operací).
Jedna účetní osnova pro všechny účetní transakce v celém podniku.
Popis komplexních účetních operací, zvláště při automatických účtováních integrovaných účetních systémů.

3.C_OVĚŘENÍ ÚČETNICTVÍ a ÚČETNÍ ZÁVĚRKY

[Obsah](#)

Analýza účetnictví a úpravy
Analýza všech účtů hlavní knihy musí být prováděna pravidelně v měsíčních intervalech.
Citlivé účty musí být analyzovány měsíčně.
Každý účet hlavní knihy musí být sledován pracovníkem účtárny.
Stavy účtů musí být doloženy nezbytnou dokumentací podepsanou oprávněnou osobou.
Hlavní účetní musí mít pořadač se všemi odsouhlasujícími dokumenty k hlavní knize.
Ke každé odchylce musí existovat detailní zdůvodnění.
Každá chyba identifikovaná analýzou účetnictví musí být ihned účetně odstraněna.
Náprava musí být jasně zdůvodněna a písemně doložena.
Opravné účetní operace musí být schváleny hlavní účetní / finančním ředitelem.
Kontrola pomocných / vedlejších knih
Všechny pomocné knihy musí být k dispozici k doložení zůstatků hlavní knihy.
- saldokonto dodavatelů
- saldokonto odběratelů
- stavy skladů
- stavy pokladen
- stavy bankovních účtů
- stavy majetku
Pokud existují rozdíly mezi zůstatky v pomocných knihách se stavy v hlavní knize, musí existovat písemné zdůvodnění těchto rozdílů.
Rozdíly ve stavech v pomocných knihách a hlavní knize musí být dorovnaný.
Rozdíly musí být ihned odstraněny.
Pomocné knihy musí být logicky strukturovány.
Pomocné knihy nesmí obsahovat staré nebo nepodložené stavy.
Všechny významné účetní pohyby musí být doloženy.
Měsíční a roční účetní závěrky
Existuje soupis kroků (checklist) při provádění měsíční a roční účetní závěrky?
Je tento checklist pravidelně revidován finančním ředitelem?
Po uzavření měsíční periody existuje blokáce období proti tvorbě nových dokladů v informačním systému?
Je blokáce období řízena (přístupová práva, realizace blokáce atd.)?
Existuje zodpovědná osoba za otevření a nastavení účetních knih pro nové období?
Jsou pracovníci účtárny pravidelně školeni a informováni o změnách v účetní a daňové legislativě?
Existuje daňový a účetní poradce?
Audit účetní závěrky
Probíhá nezávislý audit účetní závěrky ke konci účetního období?
Je uzavřena smlouva s externím auditorem?
Je auditor oprávněn k provádění účetní závěrky?
Je výrok auditora bez výhrad?

3.D_REZERVY, OPRAVNÉ POLOŽKY a ČASOVÉ ROZLIŠENÍ**Obsah**

Tvorba rezerv, opravných položek a časového rozlišení
Existují adekvátní rezervy, opravné položky a účty časového rozlišení zohledňujících například:
- maloobrátkové / bezobrátkové / staré zásoby
- snížení hodnoty zásob / investic v důsledku poklesu jejich tržní hodnoty
- nedobytné pohledávky
- záruky, garance, royalties
- nevyplacená dovolená (viz. 3.A. Dodržování účetních principů a pravidel)
- restrukturalizace
- plánované opravy
- nevyfakturované zákaznické bonusy a skonta
Je tvorba rezerv a opravných položek náležitě doložena dokumentací?
Existují odpovídající postupy definující výpočet výše těchto rezerv?

3.E_MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

[Obsah](#)

Manažerský reporting
Konzistentnost dat v hlavní knize a interních manažerských reportů.
Dodržování termínů a pravidel pro reporting.
Manažerský informační systém
Jaké existují interní manažerské reporty v rámci organizace?
Vyhovují tyto reporty pro danou organizaci?
Jsou tyto reporty srozumitelné a zároveň úplné?
Obsahují reporty hlavní ekonomické a řídicí ukazatele?
Existuje detailní a odpovídající komentář k těmto reportům?
Detailní analýza odchylek plán (budget) vs skutečnost.
Termíny různých reportů.
Distribuce reportů.
Konzistentnost stavů v reportech se stavy v hlavní knize.
Jsou manažerské účetní postupy konzistentní (např. alokace nákladů na nákladová střediska atd.)?
Integrace (propojení) manažerských informačních systémů s účetním systémem.
Účast účtárny (finančního oddělení) na řídicích rozhodnutích.
Rychlost reakce účtárny v dodávání vyžadovaných informací top managementem.
Existují benchmarkingové studie?