

**NÁRODNÍ KONFERENCE ČIIA, o.s.  
„INTERNÍ AUDIT A STRUKTURÁLNÍ AUDIT EU“**

# **Audit integrity**

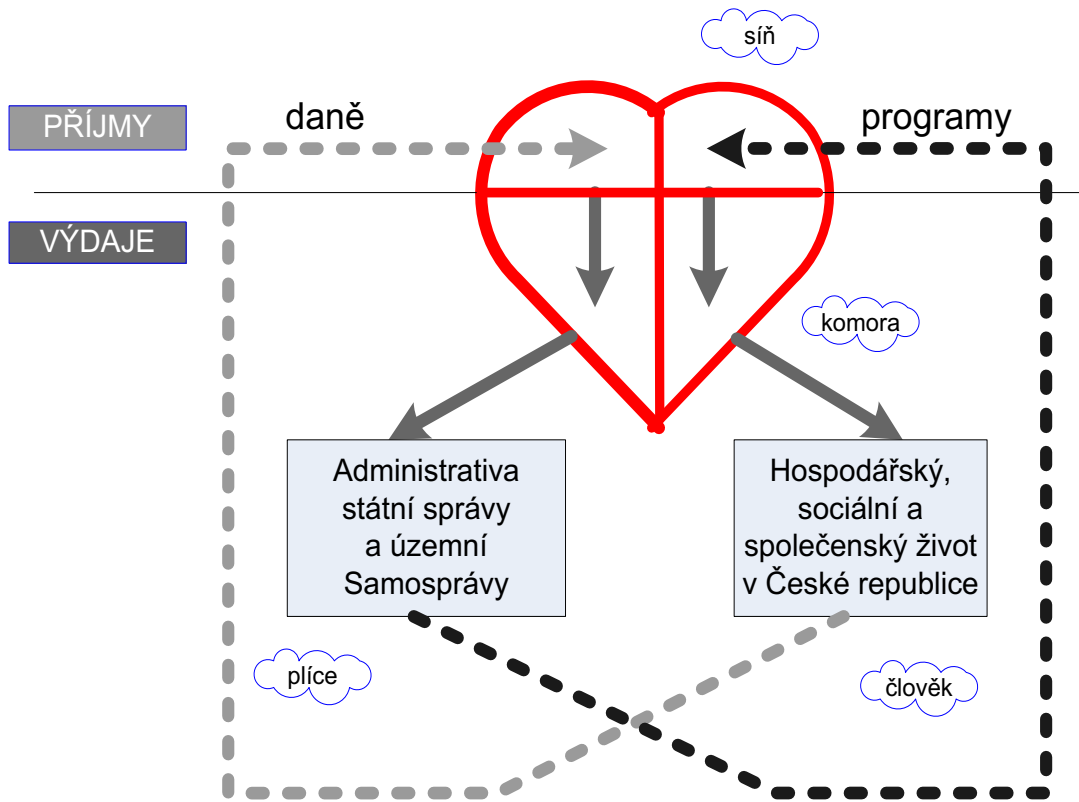
**Zdenek Chalus  
12. Listopadu 2007  
Přerov**

# Obsah prezentace

- Integrita příjmových a výdajových funkcí veřejných rozpočtů
- Brainstorming I. a II. (veřejné výdaje, finanční řízení a kontrola, IA a harmonizace)
- Interní audit a audit integrity
- Interní auditor, mezinárodní standardy a dobrá domácí i zahraniční praxe
- Plnění úkolů organizací (Business Model) a interní audit
- Motivace k plnění úkolů v organizaci I. a II. (Business Motivation Model, BMM)
- Konsensus, Audit Trail a BMM v cyklu PPBE , část I. a II.  
(Planning, Programming, Budgeting, Execution)
- Příklady – souhrnný přehled
- Příklad I. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému státu
- Příklad II. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému obcí
- Příklad III. – audit integrity: Operační program strukturálních intervencí v ČR
- Návrh projektů podporujících růst interního auditu v ČR a EU
- Souhrn a doporučení pro ČIIA

# Integrita příjmových a výdajových funkcí veřejných rozpočtů

Pochopení integrity vnitřní struktury (stavby) systému (organizmu, organizace) otevírá cestu ke kvalitě funkcí (života, práce) s atributy získání přidané hodnoty (slušnost, transparentnost) na správném místě (u fyzické, právnické osoby) a ve správný čas (biologický, kalendářní).



## Porovnání funkcí životodárných médií pro fyzické a právnické osoby

- Fyzické osoby – krevní oběh
- Právnické osoby – finanční toky

### Krevní oběh:

- Nástroj, srdce a jeho funkce
- Oběživo, krev a její vnitřní struktura (stavba)
  - Krevní plazma
  - Červené krvinky
  - **Bílé krvinky**
  - **Krevní destičky**

### Finanční toky:

- Nástroj, státní pokladna a její funkce
- Oběživo, € (Kč) a jejich vnitřní hodnota (potenciál)
  - Infrastruktura pro přenos € (administrativa)
  - Přenos hodnot vyjádřených v € (kvalita)
  - Reakce na ztrátu či zmaření hodnot (bezpečnost)
  - **Ujištění o řádném vnitřním řízení a kontrole (výkon interního auditora)**

# Brainstorming I. - veřejné výdaje, finanční řízení a kontrola, IA a harmonizace

## Influencer – vnější vlivy na organizaci (příklady)

### Public Policy (Veřejná služba v České republice)

- Jaké dopady má reforma veřejných financí na plnění úkolů (business) organizační složky ministerstva ?
- Definujte dohodu podporující konsensus manažerů a klientů veřejné služby, kterou vaše organizace ze zákona zabezpečuje.
- Předložte výsledky a plán benchmarkingu vaší organizace, definujte vaši konkurenceschopnost
- Jaké metriky určují kvalitu finančního řízení a kontroly vaší organizace

### Public Administration (Veřejná správa v České republice)

- Je výkon Útvaru interního auditu vaší organizace plně v souladu s rámcem profesionální praxe interního auditu (ČIIA, leden 2008)?
- Provedli jste audit integrity Operačního programu, za který vaše organizace odpovídá?

## Kvalita administrativy veřejné správy

### Velká Británie: bez vlivu strukturálních intervencí EU

- Reforma veřejných financí
  - Cesty k prosezení reformy (silný úřad nebo zákon)
  - Fiskální pravidlo vlády (dále se nezadlužovat)
- Dlouhodobé plánování zavedené reformou:
  - Dokument PSA (Public Service Agreement)
  - Dokument SDA (Service Delivery Agreement),
  - Dokument NAR (National Assets Register)
- Výkon a jeho měření, benchmarking
  - Dokument BVPI (Best Value Performance Indicators)
  - Konkurenceschopnost a výkon státní správy a územní samosprávy

### Finsko a Irsko: s vlivem strukturálních intervencí EU

#### Finsko – cestou samostatného zákona (2000-2006)

- Reforma veřejné správy probíhá (v pokročilém stavu)
- Nařízení 1260/1999 a jeho přepis do samostatného zákona
- Dopad na kvalitu řídicí kontroly

#### Irsko – cestou modernizace veřejné správy (2000-2006)

- Reforma veřejné správy neprobíhá (je ve stavu diskusí)
- Nařízení 1260/1999 jako impuls pro reformu
- Dopad na kvalitu řídicí kontroly

# Brainstorming II. - veřejné výdaje, finanční řízení a kontrola, IA a harmonizace

## Influencer – vnitřní vlivy na organizaci v ČR (příklady)

### Management (Přednosti vedení organizace)

- Je systém finančního řízení a kontroly v naší organizaci dostatečně srozumitelný a transparentní pro naše manažery a zaměstnance?
- Požadovali jsme od ČIIA podporu v benchmarkingu auditních postupů a technik v členských zemích EU pro financování strukturálních intervencí spolufinancovaných z fondů EU?
- Máme k dispozici pravidla pro harmonizaci formy a obsahu interních a externích zpráv o účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti výdajů z veřejných rozpočtů?

### Assumption (Předpoklady organizace)

- Jak motivovat naši organizaci k vyšší kvalitě výsledků? Je například metoda EFQM postačující?
- Je naše ministerstvo a síť jeho příspěvkových organizací organizační strukturou typu „Enterprise“?
- Máme dostatek informací k vnitřní debatě o výhodách vládních agentur - my jako příspěvková organizace ministerstva?

## Kvalita administrativy veřejné správy

### USA - Audit a finanční reporting

Princip auditu ve správním systému

- Finanční audit
- Ekonomický audit
- Audit efektivnosti
- Audit programových výsledků
- Role externích a interních auditorů

Princip finančního hlášení

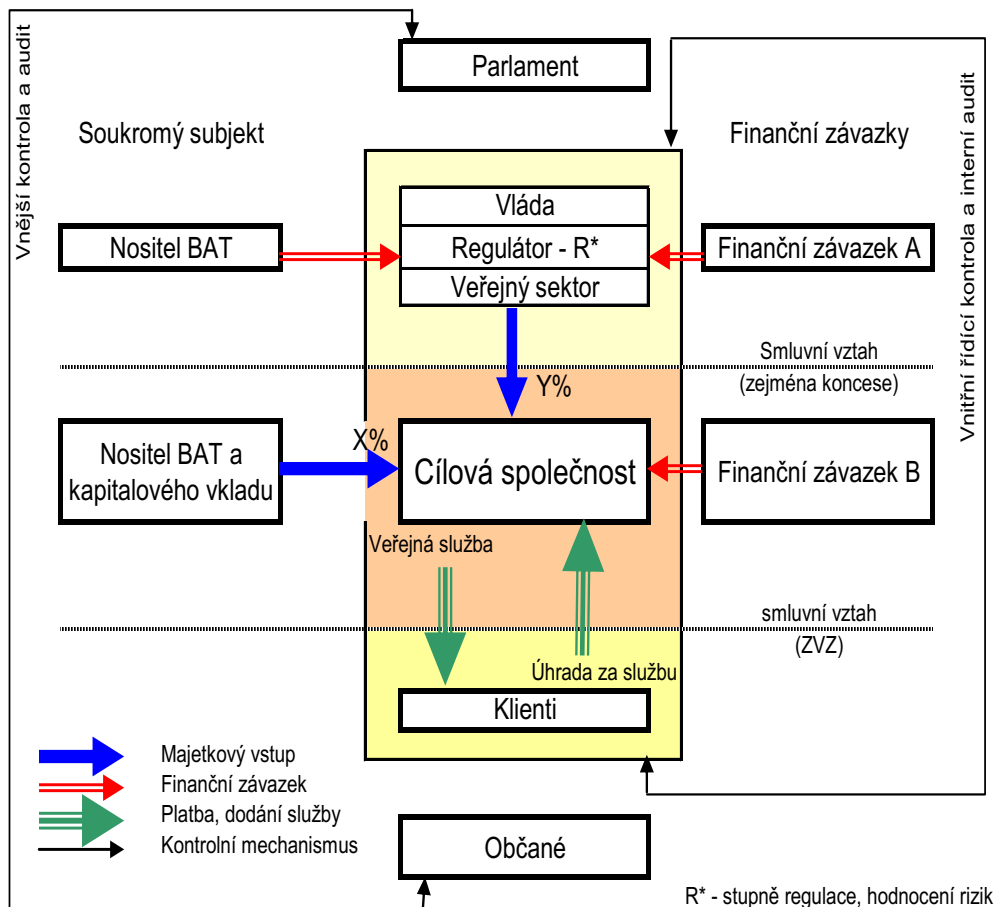
- Interní zprávy  
(shoda legislativy a smluvních závazků a výkonnost a plánování)
- Externí zprávy  
(pro potřeby managementu a pro plátce daní a občany)

### Švédsko – „Enterprise“ kultura správního systému

Programming, Planning Budgeting Execution Systém v praxi

- Parlament, odpovědnost ministerstev, výkon agentur
  - Parlamentu a veřejnosti srozumitelné rozpočty a výsledky
  - Princip finanční flexibility, nákladového účetnictví a limity
- Agentury jsou motivovány k úsporám a výkonu
  - Samostatné správní jednotky a plní úkoly ministerstev
  - Volnost v rozhodování jak úkol splnit, půjčky od vlády
- Rozpočtová pravidla SBA (State Budget Act)
  - Role Centrální harmonizační jednotky

# Interní audit a audit integrity



## Definice interního auditu (IA)

IA je nezávislá, objektivně ujišťovací a **konzultační činnost** zaměřená na **přidávání hodnoty** a zdokonalování **procesů** v organizaci. IA pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a **zlepšování účinnosti** systémů řízení rizik, **řídících a kontrolních procesů** a správy a řízení organizace.

## Klíčová slova pro IA a audit integrity

**konzultační činnost; přidaná hodnota organizaci a procesům s výsledkem:**

**zlepšení účinnosti řídicích a kontrolních procesů v organizaci.**

## Audit integrity

Zabývá se vnitřní strukturou (stavbou) organizace a/nebo souboru organizací, v angličtině systémem „Enterprise“

U auditu integrity interní auditor (tým interních auditorů) spolupracuje s „Enterprise“ architektem a nositelem BAT (Best Advanced Technologies).

# Interní auditor, mezinárodní standardy a dobrá domácí i zahraniční praxe

## Mezinárodní standardy - CGAP (podle publikace IIA, 2003)

- Role of a Comprehensive Set of Auditing/Evaluation Standards
- Application of Appropriate Standards in All Assignments (INTOSAI)
- Comprehensive Internal Control/Risk Models (COSO)
- IIA Code of Ethics
- IIA Standards (dále podle publikace CIIA, leden 2008)
  - Základní standardy
  - Standardy pro výkon interního auditu
  - Doporučení pro praxi

## Standardy pro řízení a kontrolu systémů Operačních programů

- Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 (v návaznosti na č. 1260/2000) a dalších související nařízení, metodické pokyny a doporučení
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a další související zákony a vyhlášky
- Manuál pro audit řídicích a kontrolních systémů operačních programů, Ministerstvo financí, 2007
- Podklady spojená s aplikací systému PIFC v ČR

## Systémové inženýrství

Standardy pro aplikaci DEA – DSM – RAM modelů;  
ISO/IEC 15 288: System Life Cycle Processes;  
ISO/IEC 15 704: Requirements for Enterprise Reference Architectures (including the General Enterprise Reference Architectures Methodology - GERAM model)

Obsah: architektura organizací a procesů odrážející změny hmotných i nehmotných aktiv podle cílů jejich výstavbových i provozních režimů a postupů

Příklad aplikace: Smart Public Administration  
doporučení Evropské komise pro členské státy EU

## Finanční inženýrství

Standardy: Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních o ERDF, ESF a FS, oddíl 4 „Finanční inženýrství“, článek 44 „Nástroje finančního inženýrství“.

Obsah: Kterákoliv forma financování kromě přímé dotace

Příklad aplikace: JEREMIE, JESSICA a poradenství

# Plnění úkolů organizací (Business Model) a interní audit

TAB. 9/1: Základní prvky modelu přípravy a realizace úkolů (programů, projektů), „Business Model“

Business Model		
OM (organizační model)	ICT (elektronická podpora)	PM (procesní model)
	BMM (motivační model)	

TAB. 9/2: Základní dekompozice prvků modelu přípravy a realizace úkolů (programů, projektů), Business Model“

<b>OM</b> - Organization Unit (organizační jednotka/model)		<b>ICT</b>	<b>BMM</b> – (motivační model)	
Liability (závazky)	Assets (aktiva)		Means (prostředky)	End (stav na konci)
			Influencer (vlivy na organizaci, její program, projekt)	
<b>PM</b> – Business Processes (procesní model)			Assessment (hodnocení; SWOT, BOCR, BSC)	

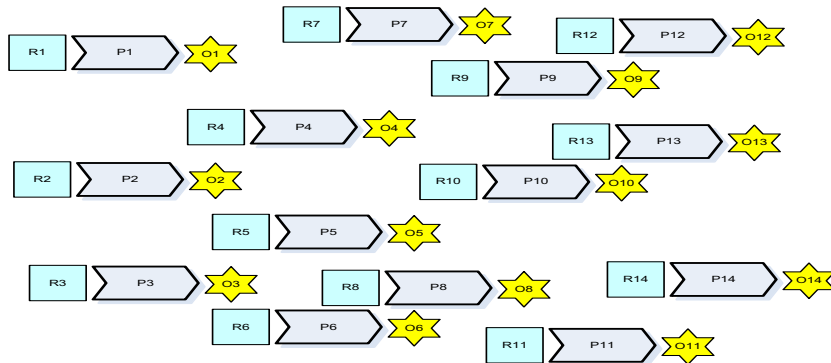
TAB. 9/3: Rámec interního auditu v organizaci vlastníka úkolu pro cykly PPBE (např. v roli Řídícího orgánu OP), „Business Owner“

Metodika (příprava)	<b>P - Planning</b> Plánování	<b>P – Programming</b> Programování	<b>B - Budgeting</b> Rozpočtování	<b>E - Execution</b> Výkon
Procesy (plnění)	Business Plan Plán úkolu (programu)	<b>Project portfolio management</b> Management projektových portfolií (od projektových fiší až po finanční vyrovnání projektu)		Procurement Veřejné zakázky a kontrakty
				Project Management Řízení realizace projektů a vzniklých závazků

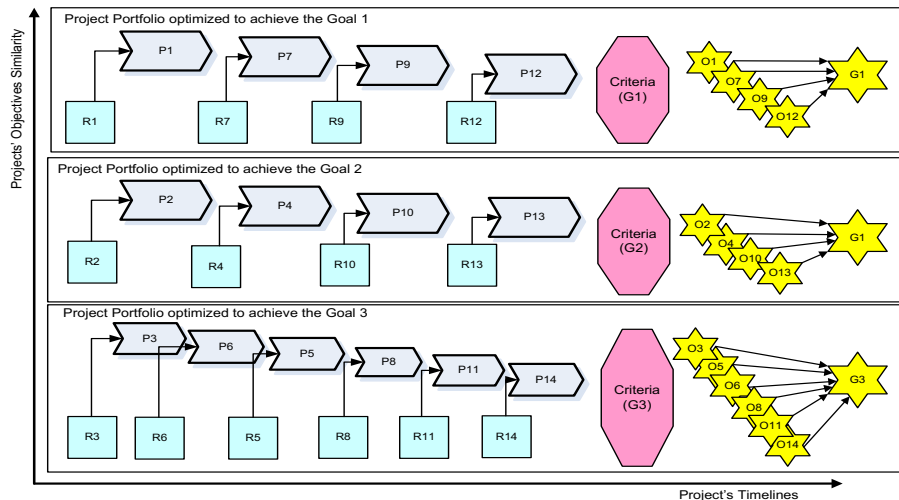


# Motivace k plnění úkolů v organizaci I. (Business Motivation Model, BMM)

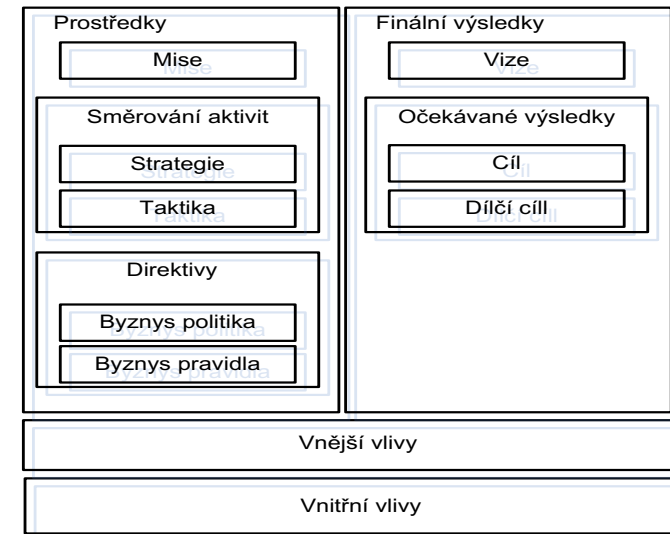
Prioritní osy a oblasti podpor Operačních programů



Projektová portfolia v Operačních programech



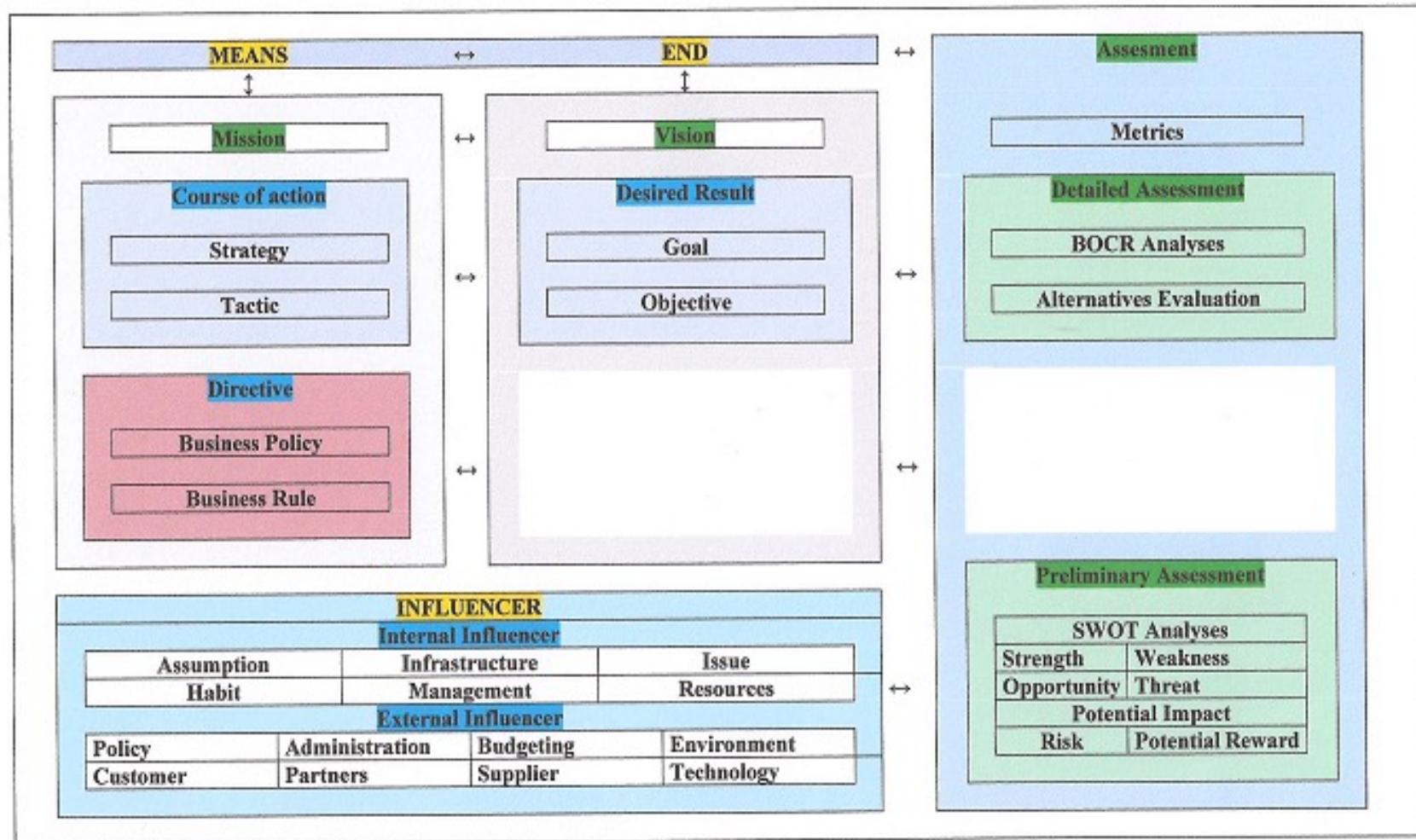
Nástroj: Business Motivation Model (BMM); Motivační model



Legenda k obrázkům:

- R: zdroje (organizace, motivace, finance, čas)
- P: Projekty (kvality obsahu, náklady, čas)
- O: Specifický cíl (Objective) s měřitelnou metrikou pro měření kvality obsahu, nákladů a času (... a dalších ukazatelů)
- G: Globální, obecný cíl (Goal) s doloženou představou o výsledku projektu a o jeho dopadech v projektovém portfoliu
- Criteria: (metriky, ukazatele, kritéria, limity apod. pro měření 3E výsledků, pro statistickou evidenci a pro další oblasti zajímaví vlastníka projektu i osoby se vztahem k výsledků projektu, stakeholders)

# Motivace k plnění úkolů v organizaci II. (Business Motivation Model, BMM)



# Konsensus, Audit Trail a BMM v cyklu PPBE , část I.

(Planning, Programming, Budgeting, Execution)

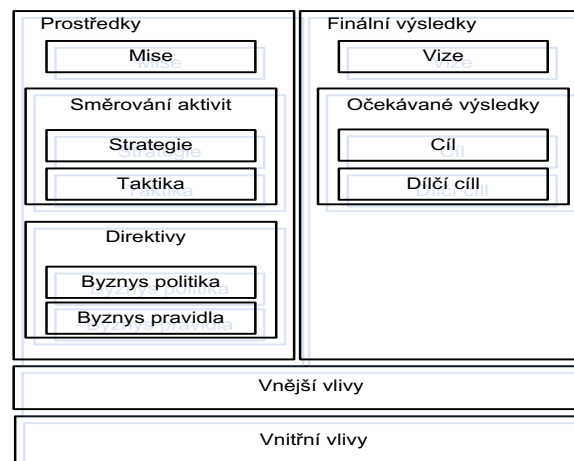
## Konsensus:

- Konsensus pro cykly PPBE v organizaci je způsob rozhodování o přípravě a realizaci jednotlivých úkolů. Přijetí určitého návrhu je podmíněno obecným souhlasem všech, kteří se procesů PPBE účastní.
- Základním předpokladem pro dosažení konsensu je naslouchat jeden druhému, reagovat na námítky, respektovat odlišné názory a pružně navrhovat akceptovatelná řešení.
- Rozlišujeme konsensus v hladině plánování, programování a přidělení finančních prostředků z rozpočtů jednotlivých aktérů cyklu PPBE.

## Audit Trail (AT):

- AT je nástroj k podpoře důvěry mezi aktéry cyklu PPBE, podporuje transparentnost procesů v souboru účastných organizací „Enterprise“, generuje i identifikuje stopy aktivit, chrání je, hodnotí jejich kvalitu.
- AT je protokolem o osobní odpovědnosti, příležitostí pro zlepšování řídicích a kontrolních systémů, motorem kvalitního monitoringu a zárukou účinné zpětné vazby pro dohledání nesrovnalostí.
- Rozlišujeme výstavbu i užití AT v hladině plánování, programování a při účasti rozpočtů napojených na aktivity cyklu PPBE.

## Business Motivation Model (BMM); Motivační model



## Motivace je proces podporující synergií motivů:

- Fyzických osob (manažerů a zaměstnanců organizace a dalších osob spojených s cyklem PPBE)
- Právnických osob (organizací, jejich oddělení, sekcí a/nebo seskupení organizací, jejich oddělení, sekcí do entity „Enterprise“).
- Pro cykly PPBE je nástrojem motivace BMM. Rozlišujeme jeho aplikace v hladinách plánování, programování, financování z rozpočtů aktérů cyklu PPBE a práci s BMM ve fázích pořízení (výstavby) a užití (provozu) výsledku (díla).

# Konsensus, Audit Trail a BMM v cyklu PPBE , část II.

(Planning, Programming, Budgeting, Execution)

N.	PPBE	Business Model (BM)					BMM		
		Business Motivation Model (BMM)			Organization Model (OM)	Process Model (PM)	ICT Model	Assessment	Influencer
		Sources	Results	Performance					
1.	Planning	Means	End	BMM of the first accession	...to map and to assess...	SWOT I.	SWOT I.		
	Business Plan		Mission		Vision				... to benchmark and to identify ...
	2.	Programming	Strategy Tactic		Goal	...to develop and to assume ...	SWOT II.		
					Objective	Program			...to benchmark and to present ...
3.	Budgeting	Business Rule	Motivation	BMM of the last accession	Audit Trail II	Audit Trail II.	Consensus II.		
	Project Portfolio		Portfolio		Consensus II. – Participation in project portfolio	Feasibility Study			
	4.	Execution	Implementation Rule		Alternatives			... to implement and to test ...	BOCR I.
					Contracts I.	Productivity	... to procure and to accept ...	Audit Trail III.	
Project Management (bude dopracováno později)	Operational Rule	Contracts II.	BMM included in Operational phases	... to benchmark and to perform ...	BOCR II.				
				... project under construction ...			Construction Contract		
				... project in operation ...	BOCR II				
BSC							Exit/Operation Contract		
... Balance Scorecard Assessment ...									

# Příklady – souhrnný přehled

## Příklady – obecný komentář

- Uvedené příklady doplňují již přednesenou část a blíže, na praktických aplikacích vysvětlují jednotlivé použité pojmy.
  - Integrita příjmových a výdajových funkcí veřejných rozpočtů, Interní audit a audit integrity
  - Plnění úkolů organizací (Business Model) a interní audit
  - Motivace k plnění úkolů v organizaci I. a II. (Business Motivation Model, BMM)
  - Konsensus, Audit Trail a BMM v cyklu PPBE , část I. a II. (Planning, Programming, Budgeting, Execution)

## Příklad I. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému státu

- Příklad je doložen prezentací autorů Feglar, Chalus: INTERCLUSTER 2007 Brusel, 12/2007 „D2R – Architecture Approach for Inter-clusters“
- Příklad řešil aplikaci vícekritériálního rozhodovacího modelu pro umístění HT technologie/služby v území (regionech, obcích) s rozložením cílových funkcí jednotlivých aktérů budoucí investice na podkladě matematického propočtu. Příklad podkladu pro konsensuální kroky v rozhodnutích o budoucí investici (o velkém projektu v entitě „Enterprise“)

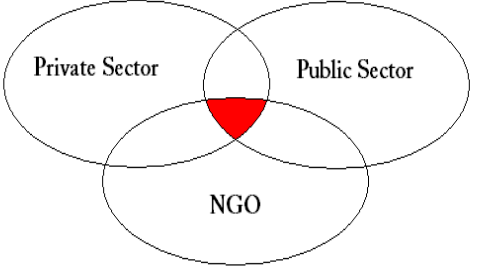
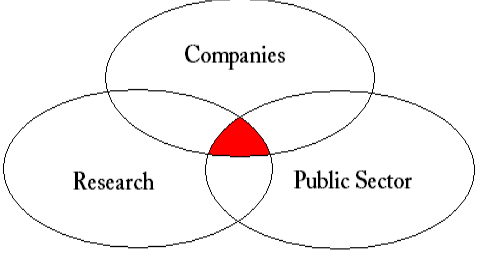
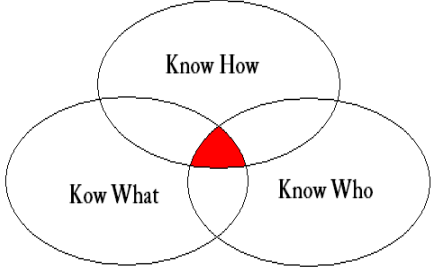
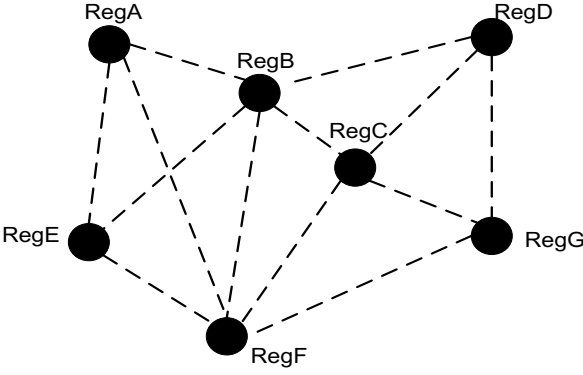
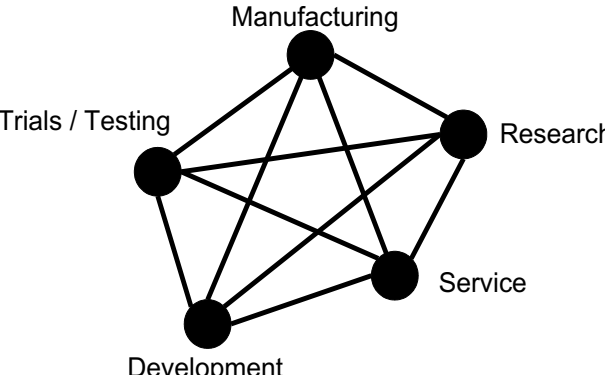
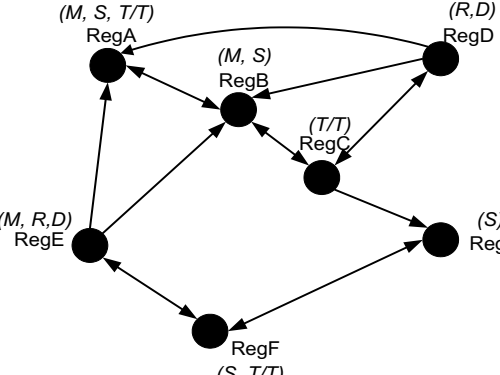
## Příklad II. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému obcí

- Příklad je doložen článkem v časopise DOTACE, Poradce pro fondy EU, 04/2008 – Svazky obcí a dotace z fondů EU
- Příklad podtrhl význam integrity pro hospodářský rozvoj českých obcí. Upozorňuje, že ministerstva a regionální rady jsou stále orientovány na jednotlivé projekty tak, jak je předkládají žadatelé o dotace; projektovými portfolii obce/svazky obcí nepracují.

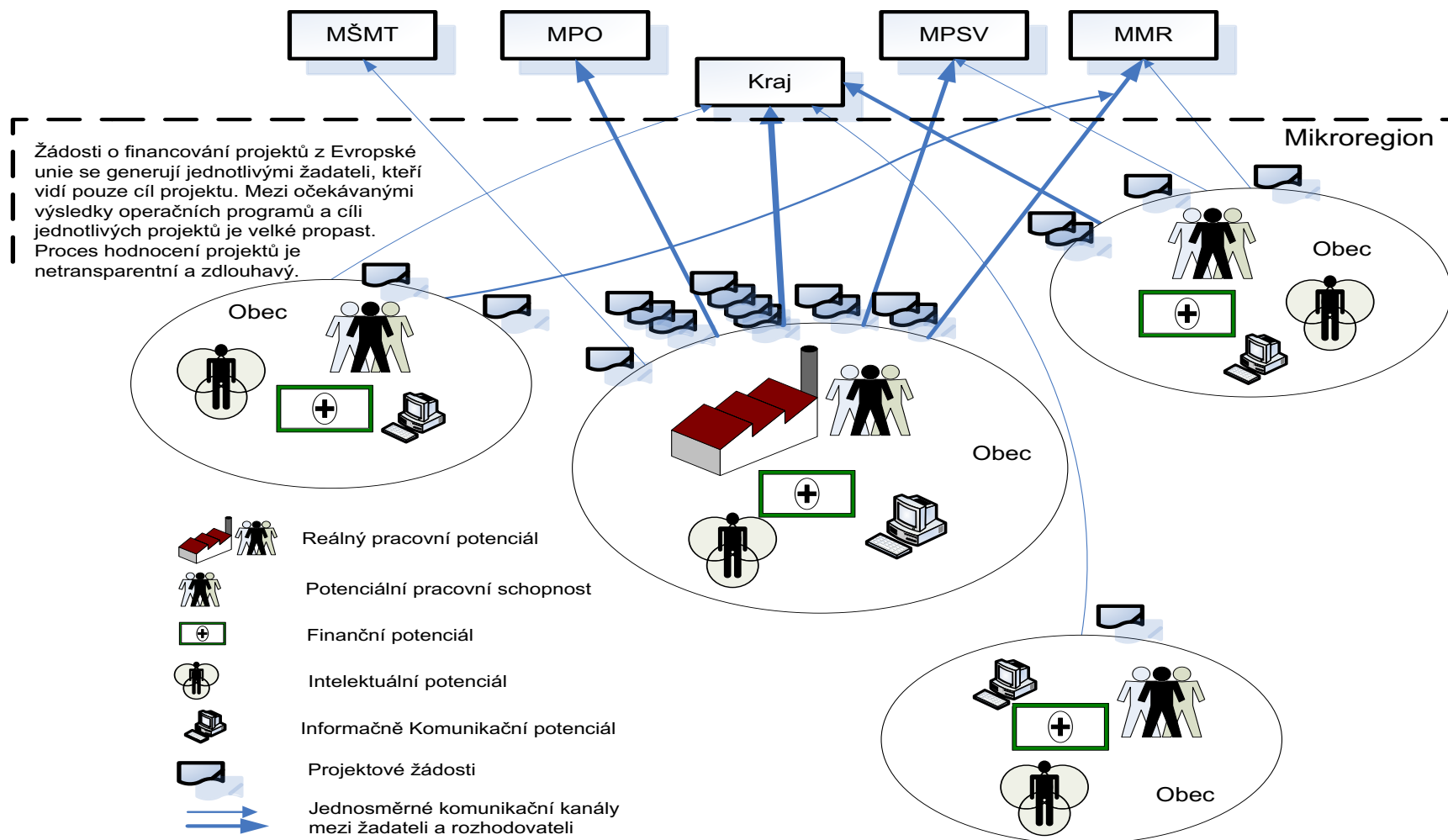
## Příklad III. – audit integrity: Operační program strukturálních intervencí v ČR

- Příklad je doložen provedením auditu integrity pro OP vzdělávání pro konkurenceschopnost na MŠMT.
- Příklad prověřil aplikaci BMM pro podporu integrity OP spolufinancovaných z fondů EU a to i z pohledu cyklu PPBE (životního cyklu OP)

# Příklad I. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému státu

<b>Common Business Language Guide - CBLG</b> (based on the Business Motivation Model, BMM).	<b>Programs and Projects Portfolio Guide - PPPG</b> (based on the D2R modelling tool)	InterCluster Architecture Development Methodology - ICADM
<p>Governance (příprava úkolů a správa výsledků)</p>  <p>A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Private Sector', 'Public Sector', and 'NGO'. The central intersection of all three circles is shaded in red.</p>	<p>Business (plnění úkolů, programů a projektů)</p>  <p>A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Companies', 'Research', and 'Public Sector'. The central intersection of all three circles is shaded in red.</p>	<p>Added Value (přidaná hodnota)</p>  <p>A Venn diagram with three overlapping circles labeled 'Know How', 'Know What', and 'Know Who'. The central intersection of all three circles is shaded in red.</p>
<p><b>Města, Kraje, Stát (veřejná správa)</b></p>  <p>A network diagram with seven nodes labeled RegA through RegG. The nodes are interconnected by dashed lines, forming a complex web of relationships.</p>	<p><b>Podniky (soukromý sektor)</b></p>  <p>A network diagram with five nodes labeled 'Manufacturing', 'Trials / Testing', 'Research', 'Service', and 'Development'. The nodes are interconnected by solid lines, forming a complex web of relationships.</p>	<p><b>Klastry (integrované projekty)</b></p>  <p>A network diagram with seven nodes labeled RegA through RegG. Each node has associated labels: RegA (M, S, T/T), RegB (M, S), RegC (T/T), RegD (R, D), RegE (M, R, D), RegF (S, T/T), and RegG (S). The nodes are interconnected by solid lines, forming a complex web of relationships.</p>

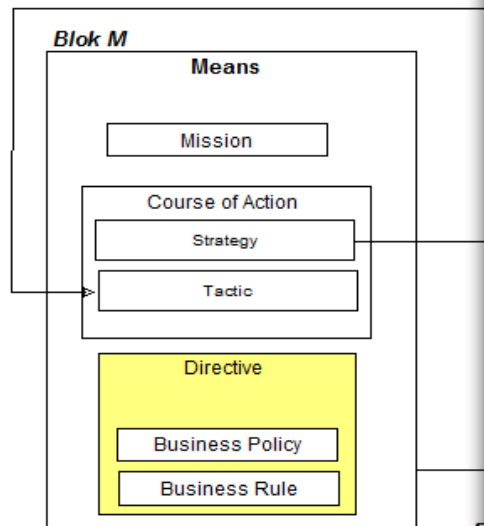
## Příklad II. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému obcí



# Příklad III. – audit integrity: Operační program strukturálních intervencí v ČR



Analýza OP VK z pohledu jeho integrity s využitím modelu BMM



Assumption - Microsoft Word

File Edit View Insert Format Tools Table Window Help

Type a question for help

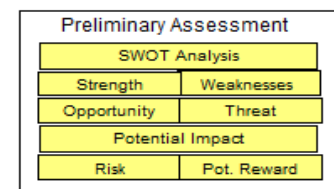
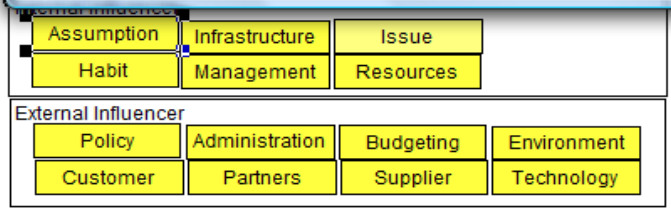
100% Read 12 B I

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

**ASSUMPTION - Charakteristika prvků; hodnotící společná známka pro OP VK vázaná na hlavní bloky prvků BMM – prostředky a výsledek**

	<b>Assumption</b> Předpoklady
<b>Charakteristika prvku</b>	„Assumption“, předpoklady popisují stav uvnitř organizace, která v rámci úkolu předpokládá provést určité akce a dosud nemá dostatečně hluboké rozbory, analýzy, které by prokázaly integritu této akce s reálným chováním organizace, směry ven i dovnitř. „Assumption“, předpoklady, pokud se stanovují, by neměly být jen slovním cvičením, snímkem stavu věci v daném okamžiku, snímkem typu „Snap Shot“, ale měly by se stát v čase strukturovanou aktivitou, kterou manažeři organizace respektují a plní. „Assumption“ jsou důležité pro stanovení pravděpodobnosti vzniku

Page 1 Sec 1 1/1 At 2,4 cm Ln 1 Col 1 REC TRK EXT OVR Czech





# Návrh projektů podporujících růst interního auditu v ČR a EU

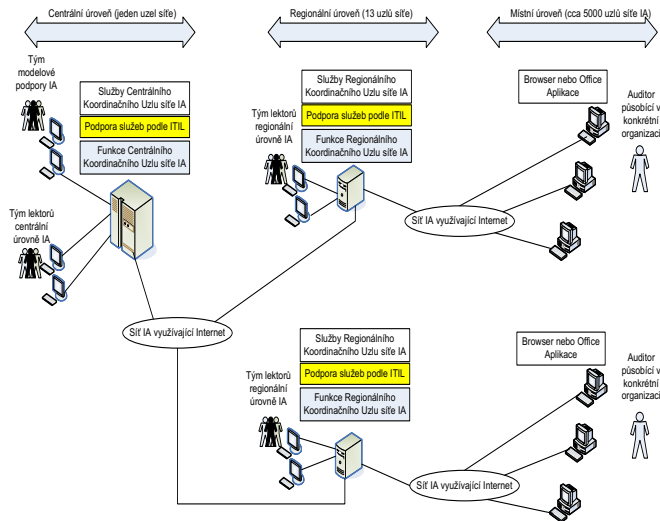
## Projekt B pro Českou republiku:

### Podpora rozvoje infrastruktury interního auditu ( IA )

- Motivace interních auditorů, skupina BRG, model BMM (Motivace)
- Přehled o UIA a kvalifikační struktura IA (Databáze)
- CZ - Infrastruktura sítě UIA a IA; portál IA v ČR (Portál)

### Podpora kvality výkonu CHJ, UIA a interních auditorů

- Podpora rozhodovacích procesů v organizaci (Modely)
- Směrnice a případové studie vybraných operací (Směrnice)
- Školení školitelů pro podporu výstupů projektu B (Školení)



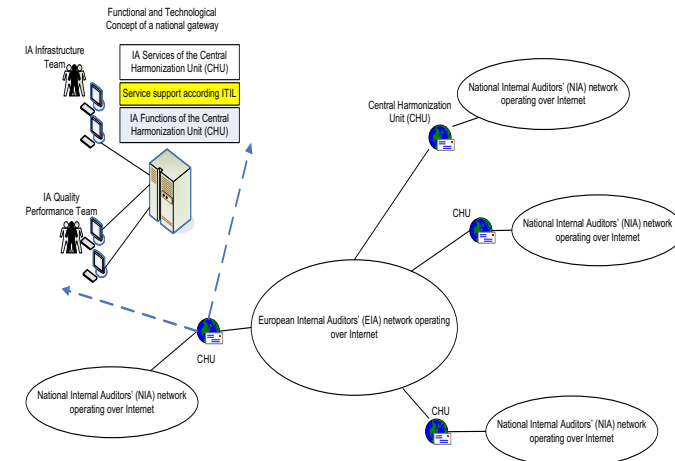
## Projekt C pro členské státy EU

### Podpora rozvoje infrastruktury interního auditu (IA)

- Aktivity CHJ v členských státech EU, struktura BMM (Motivace)
- Mapa sítě CHJ, UIA a IA v jednotlivých státech EU (Databáze)
- Infrastruktura sítě CHJ, UIA a IA; portál IA v EU (Portál)

### Podpora kvality výkonu interních auditorů a CHJ

- PPBE v členských státech EU (Benchmarking)
- Přenos dobré praxe interních auditorů a manažerů (Modely)
- Mezinárodní týmová spolupráce, semináře a konference (Komunikace)
- Vzdělávání interních auditorů v EU, vyškolení lektorů (Školení)



# Služby ... CEA, laboratoře IT podpory...

- Služby: CEA, laboratoře IT podpory...
- CEA zahájila svou činnost: Podpora projektových kanceláří při ministerstvech, krajských úřadech, obecních úřadech, .. Hledáme subjekty pro pilotní aplikace
- Služba – dodání know how, .....nový yp služby
- Organizace ( viz Teoreticko metodické předpoklady pro vznik projektové kanceláře:
  - Organizace
  - Systémy a vývojový cyklus
  - Systémy a procedury pro plánování a kontrolu
  - Management projektové dokumentace
  - Organizace a chování projektové kanceláře
- Funkce
  - Procesní architektura
  - Aplikační architektura
  - Architektura produktu
  - Informační architektura
  - Technická architektura
- Motivace
  - Motivační model
  - Business Rule Model

# Souhrn a doporučení pro ČIIA

Presentace se zaměřila na:

- představení auditu integrity, na představení spolupráce interního auditora a enterprise architekta v podpoře organizací při plnění úkolů (Business) s využitím modelovacích technik s elektronickou podporou.
- Informaci o modelech organizací, procesů a motivace s ICT podporou
- zdůraznění významu Audit Trail pro konsensus aktérů v cyklu PPBE
- příklady, které dokládají hloubku dosud provedené práce v této oblasti.

Doporučení pro ČIIA:

- Vrátit se ještě jednou k Návrhu projektů podporujících růst interního auditu v ČR, který Radě ČIIA předložila KPMG Česká republika v 9/2008 a tento podrobit odborné diskusi v rámci ČIIA.
- Materiál, který z této odborné diskuse vznikne, nabídnout orgánům veřejné správy, především Ministerstvu financí a Řídícím orgánům OP, k použití.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation. Informace zde obsažené jsou obecného charakteru a nejsou určeny k řešení situace konkrétní osoby či subjektu. Ačkoliv se snažíme zajistit, aby poskytované informace byly přesné a aktuální, nelze zaručit, že budou odpovídat skutečnosti k datu, ke kterému jsou doručeny, či že budou platné i v budoucnosti. Bez důkladného prošetření konkrétní situace a řádné odborné konzultace by neměla na základě těchto informací být činěna žádná opatření.

**Zdeněk Chalouš**  
**KPMG Česká republika, s.r.o.**  
**+420 222 123 111**  
**[zchalus@kpmg.cz](mailto:zchalus@kpmg.cz)**  
**[www.kpmg.cz](http://www.kpmg.cz)**

**Presentace byla připravena ve spolupráci CEA, Centre for Enterprise Architecture**

**Tomáš Feglar**  
**Business Angeles Investment a.s.**  
**Václavské náměstí 808/66, Praha 1**  
**[www.bainvestment.cz](http://www.bainvestment.cz)**