

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

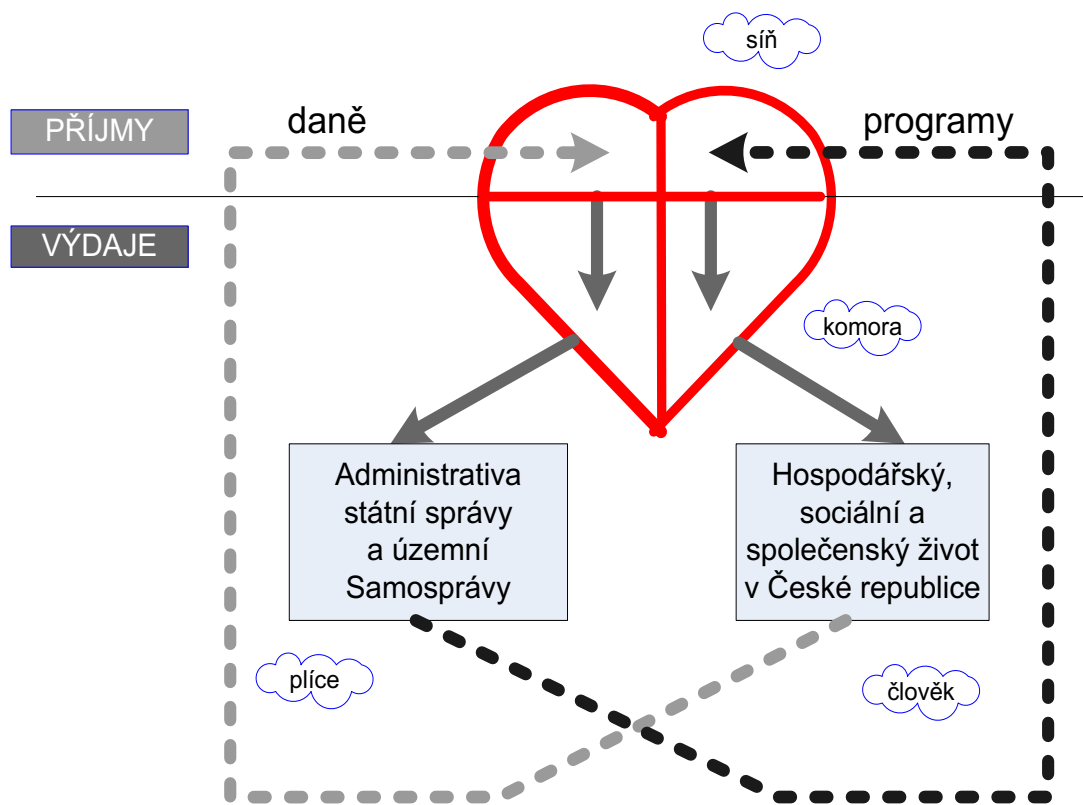
Audit integrity

**Zdenek Chalus
12. Listopadu 2007
Přerov**

- 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

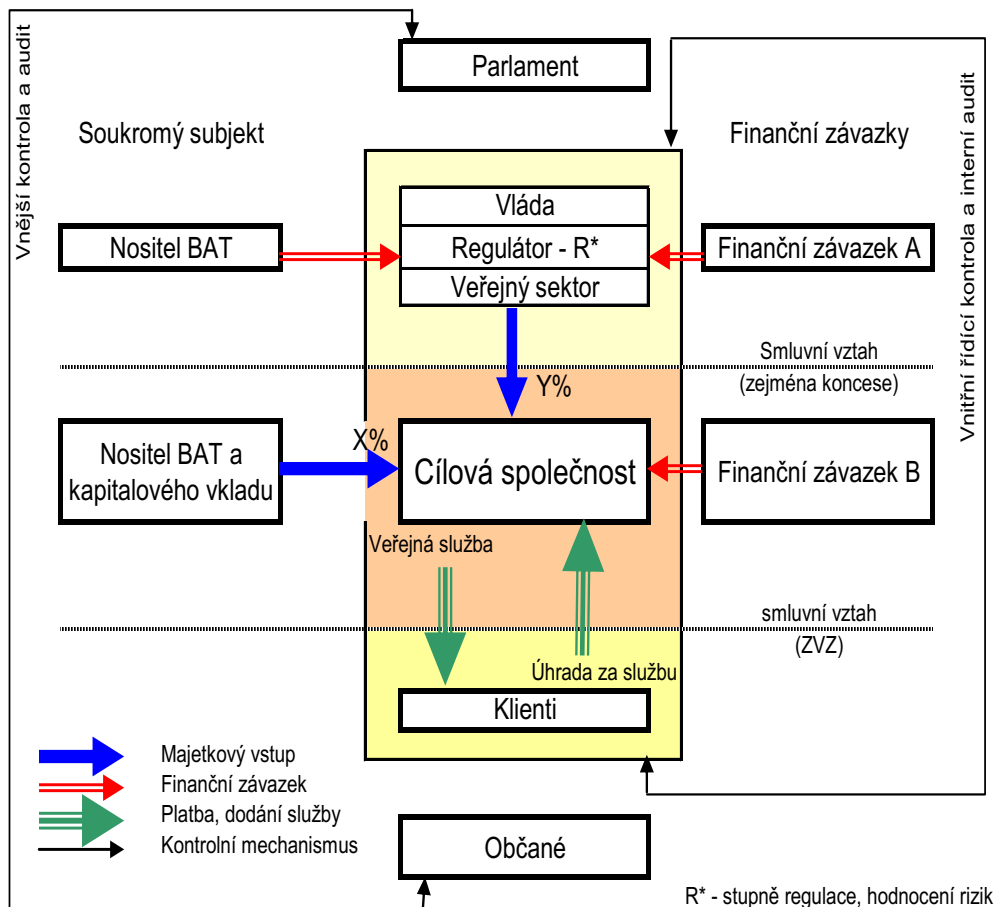
- Interní zprávy
(shoda legislativy a smluvních závazků a výkonnost a plánování)
- Externí zprávy
(pro potřeby managementu a pro plátce daní a občany)

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“

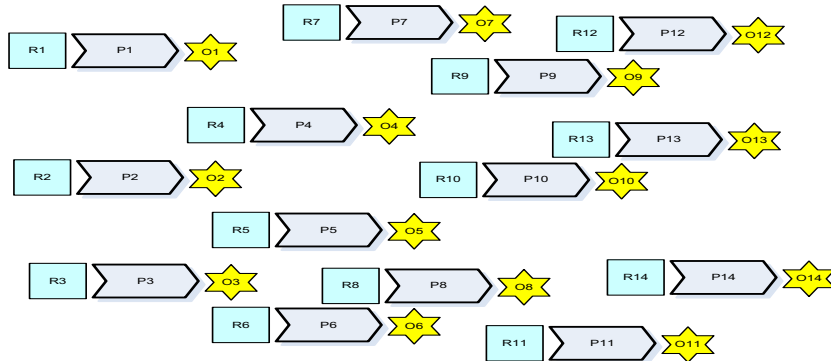
OM - Organization Unit (organizační jednotka/model)		ICT	BMM – (motivační model)	
Liability (závazky)	Assets (aktiva)		Means (prostředky)	End (stav na konci)
			Influencer (vlivy na organizaci, její program, projekt)	
PM – Business Processes (procesní model)			Assessment (hodnocení; SWOT, BOCR, BSC)	

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

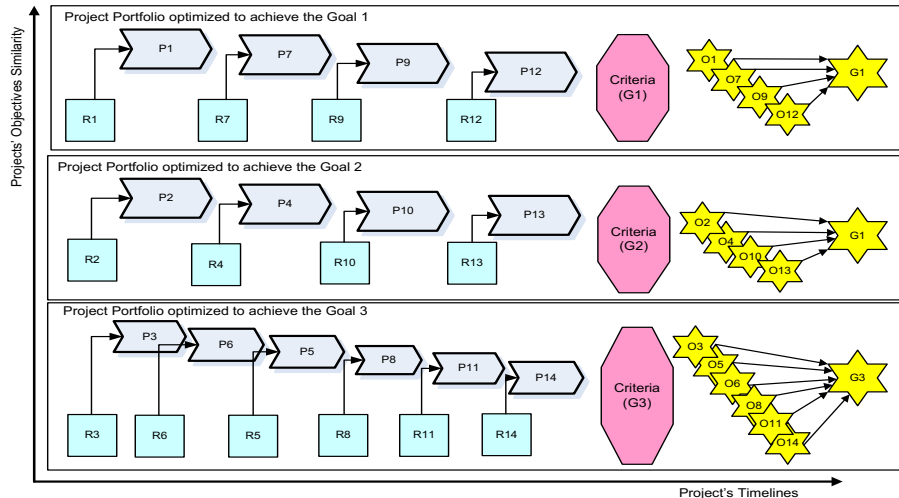
Metodika (příprava)	P - Planning Plánování	P – Programming Programování	B - Budgeting Rozpočtování	E - Execution Výkon
Procesy (plnění)	Business Plan Plán úkolu (programu)	Project portfolio management Management projektových portfolií (od projektových fiší až po finanční vyrovnaní projektu)		Procurement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

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

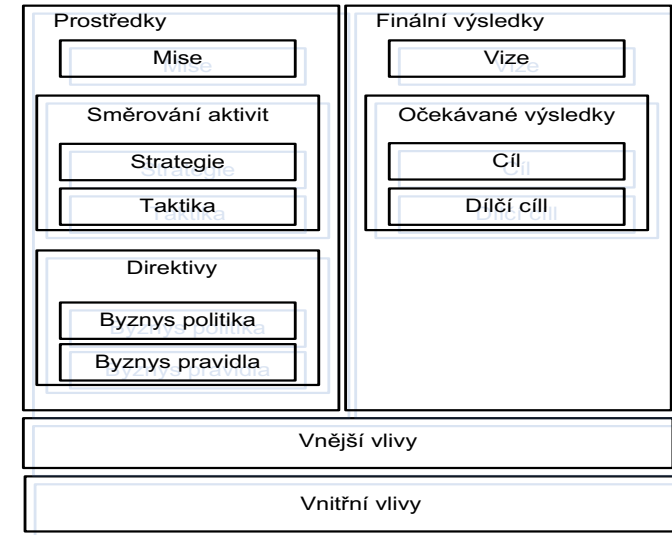
Prioritní osy a oblasti podpor Operačních programů



Projektová portfolia v Operačních programech



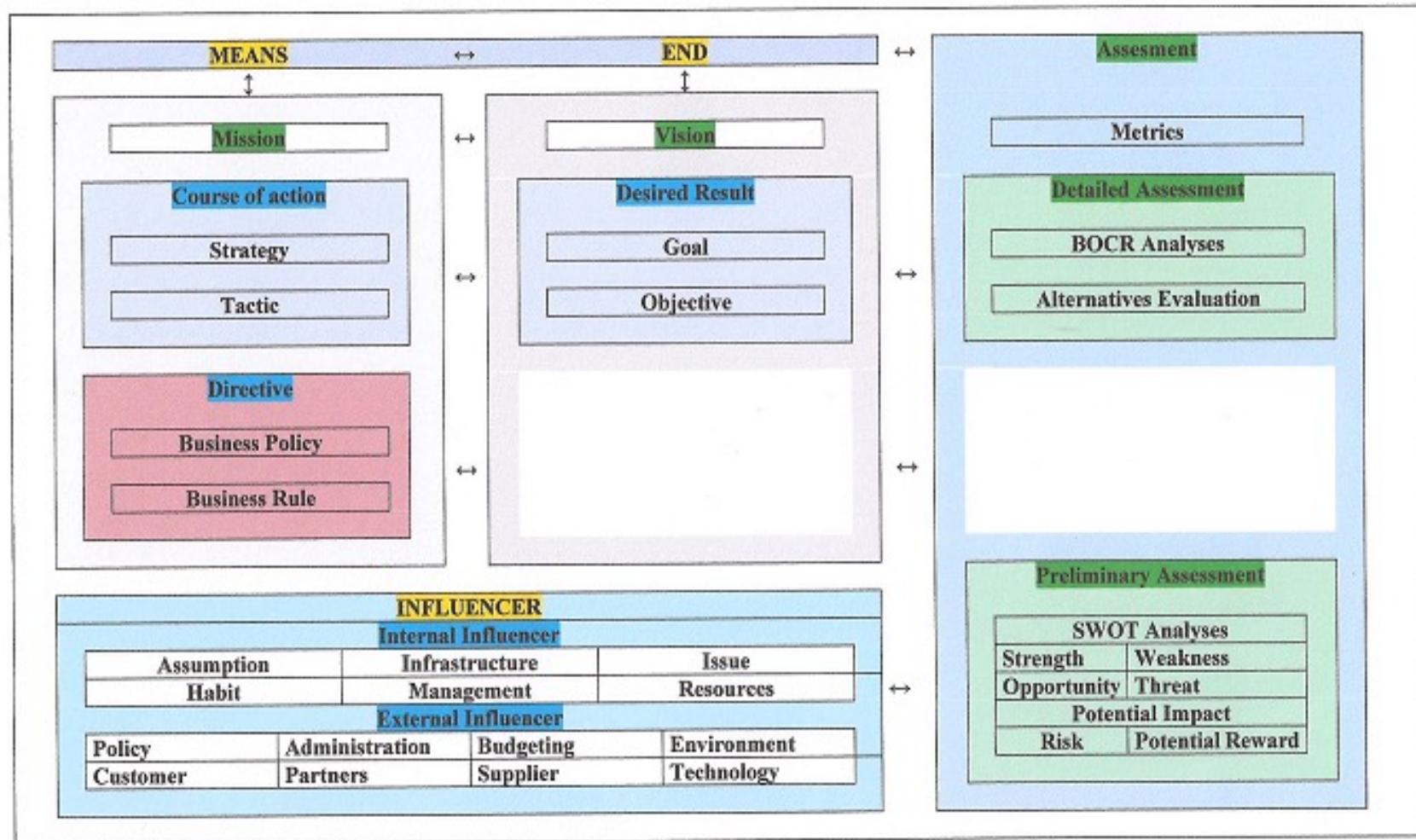
Nástroj: Business Motivation Model (BMM); Motivační model



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)

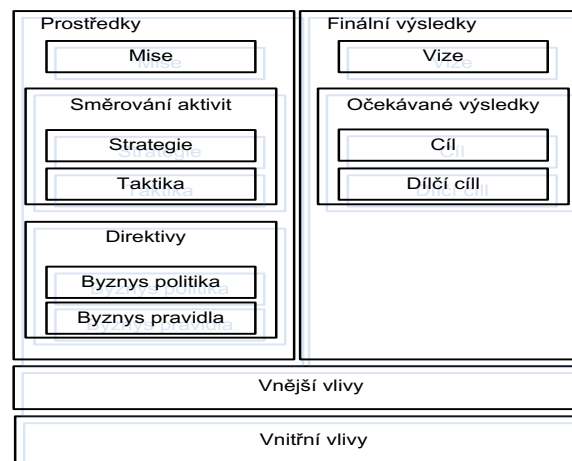
Konsensus:

- 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				... to benchmark and to identify ...
		Vision	Consensus I. – partner of BAI						
	2.		Programming		Strategy Tactic	Goal	...to develop and to assume ...	SWOT II.	
Program	Business Policy	Objective	...to benchmark and to present ...	CBA Studies					
		Program	Audit Trail II				Consensus II.		
	3.	Budgeting	Business Rule	Motivation				BMM of the last accession	Consensus II. – Participation in project portfolio
Project Portfolio	Project fiche structure	Portfolio	... to implement and to test ...	BOCR I.					
			... to procure and to accept ...		Audit Trail III.	Consensus III.			
	4.	Execution	Implementation Rule	Alternatives	BMM included in Documentation		... project under construction ...		Construction Contract
Project Management (bude dopracováno později)	Operational Rule	Contracts I.		... to benchmark, check and maintain ...		BOCR II			
		Productivity		... project in operation ...		Exit/Operation Contract			
	Contracts II.	BMM included in Operational phases		BSC ... 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 vícekriteriálního 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“)

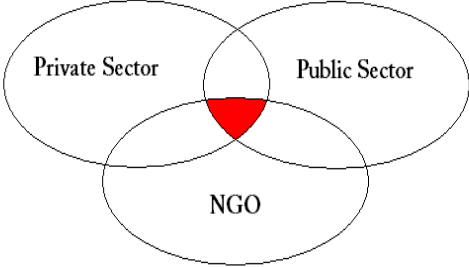
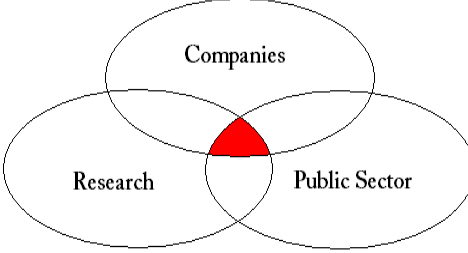
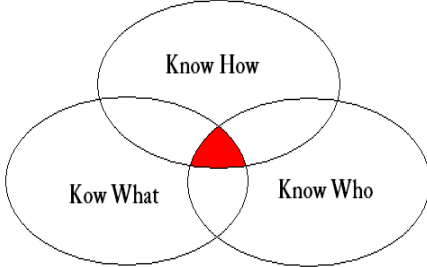
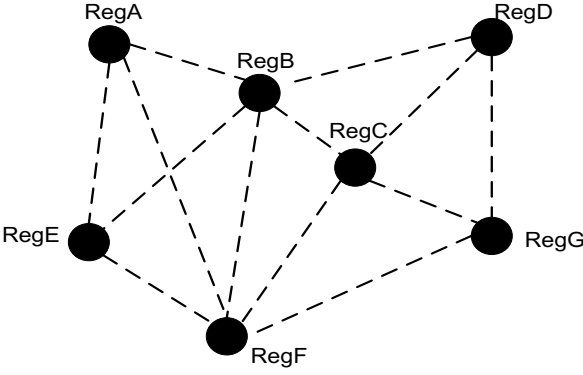
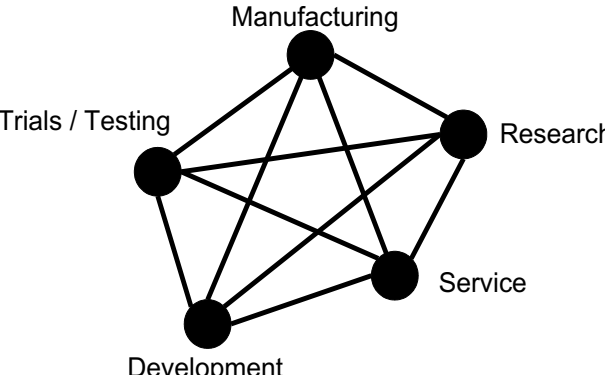
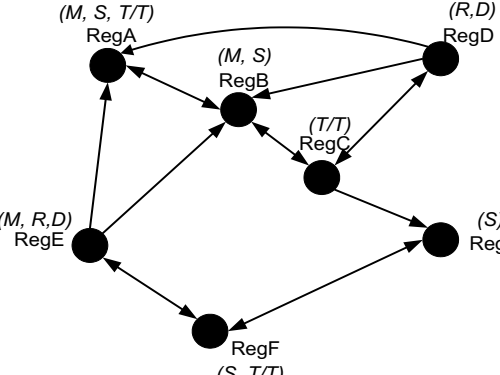
Příklad II. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému obcí

- 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.

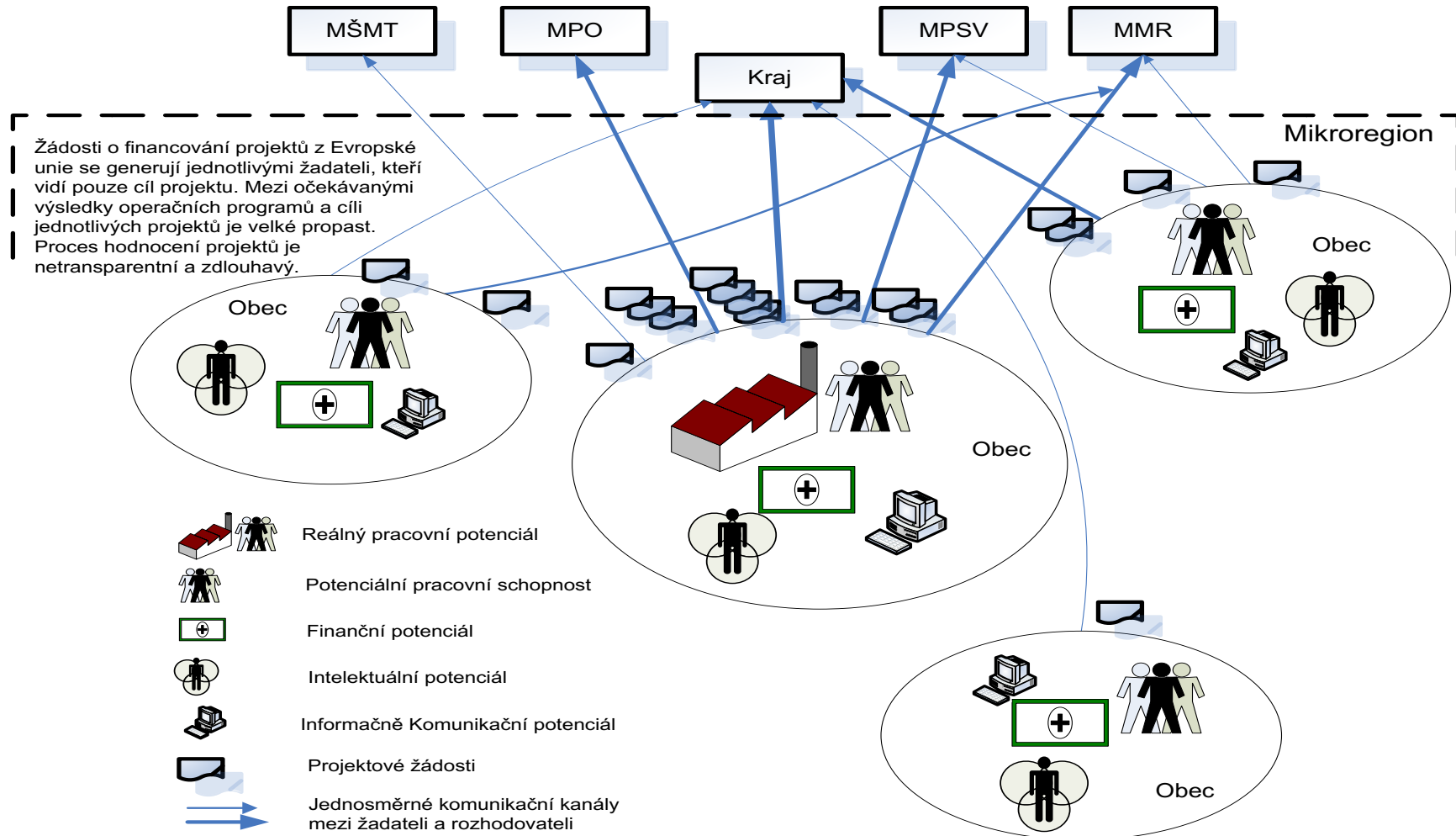
Příklad III. – audit integrity: Operační program strukturálních intervencí v ČR

- 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

Common Business Language Guide - CBLG (based on the Business Motivation Model, BMM).	Programs and Projects Portfolio Guide - PPPG (based on the D2R modelling tool)	InterCluster Architecture Development Methodology - ICADM
<p>Governance (příprava úkolů a správa výsledků)</p> 	<p>Business (plnění úkolů, programů a projektů)</p> 	<p>Added Value (přidaná hodnota)</p> 
<p>Města, Kraje, Stát (veřejná správa)</p> 	<p>Podniky (soukromý sektor)</p> 	<p>Klastry (integrované projekty)</p> 

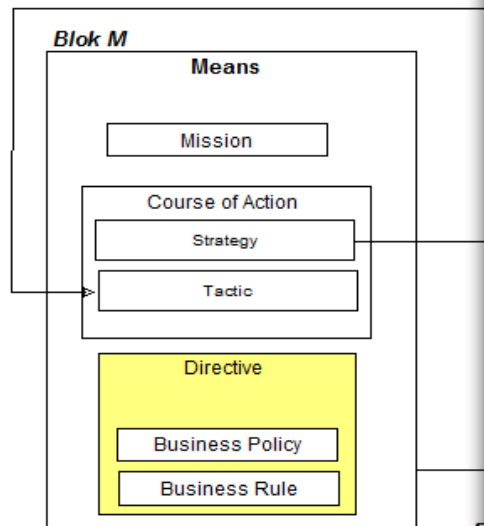
Příklad II. – spektrum pro audit integrity v hospodářském systému obcí



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

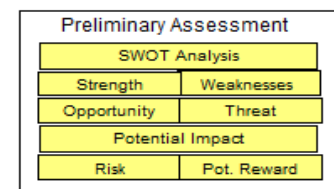
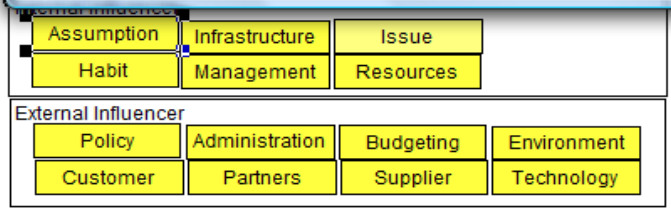
100% Read 12 B I

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

	Assumption Předpoklady
Charakteristika prvků	„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

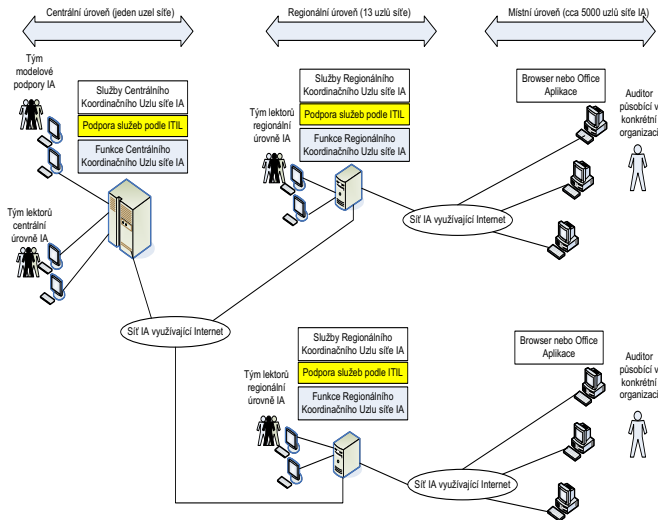
Projekt B pro Českou republiku:

Podpora rozvoje infrastruktury interního auditu (IA)

- Motivace interních auditorů, skupina BRG, model BMM (Motivace)
- Přehled o UIA a kvalifikační struktuře 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)



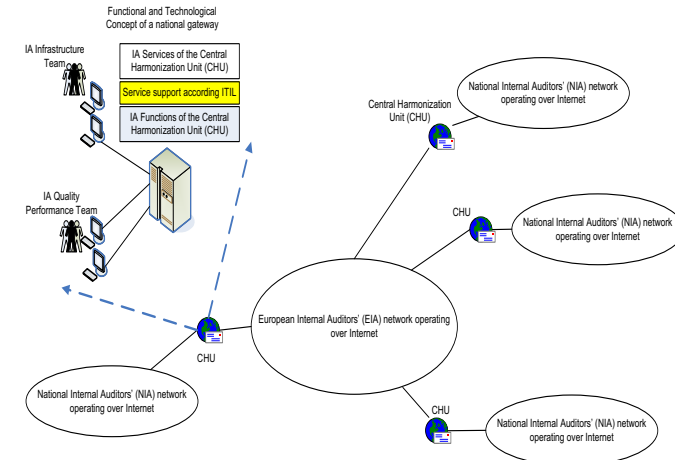
Projekt C pro členské státy EU

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
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